



TESE DE DOUTORADO

**DISCURSO PEDAGÓGICO DA EMPRESA: UM ESTUDO DE  
MANIPULAÇÃO DOS SENTIMENTOS**

Autor: Rosivaldo Pellegrini

Orientador: Prof. Dr. José Roberto Montes Heloani

Este exemplar corresponde à redação final da Tese defendida  
por Rosivaldo Pellegrini e aprovada pela Comissão Julgadora.

Data: 24/02/2010

Assinatura:.....

Orientador

COMISSÃO JULGADORA:

2010

© by Rosivaldo Pellegrini, 2010.

UNIDADE FK  
Nº CHAMADA  
T/UNICAMP P364d  
V  
TOMBO BC/ 86930  
PROC 168-12410  
C DX  
PREÇO  
DATA 27/04/10  
CÓD T 770196

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca  
da Faculdade de Educação/UNICAMP  
Bibliotecária: Rosemary Passos – CR8-8ª/5751

Pellegrini, Rosivaldo.  
P364d Discurso pedagógico da empresa / Rosivaldo Pellegrini. – Campinas, SP:  
[s.n.], 2010.

Orientador : José Roberto Montes Heloani.  
Tese (doutorado) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de  
Educação.

1. Sentimentos. 2. Pedagogia. 3. Poder. 4. Capitalismo. 5. Organização.  
I. Heloani, José Roberto Montes. II. Universidade Estadual de Campinas,  
Faculdade de Educação. III. Título.

10-019/BFE

**Título em inglês :** Pedagogical discourse of the company

**Keywords :** Feelings; Pedagogy; Power; Capitalism; Organization

**Área de concentração :** Políticas de Educação e Sistemas Educativos ✓

**Titulação :** Doutor em Educação ✓

**Banca examinadora :** Prof. Dr. José Roberto Montes Heloani (Orientador)

Profª. Drª. Lílíana Rólfson Petrilli Segnini

Prof. Dr. Eduardo Pinto e Silva

Profª. Drª. Simone Wolff

Prof. Dr. Zacarias Pereira Borges

**Data da defesa :** 24/02/2010 ✓

**Programa de Pós-Graduação :** Educação

**e-mail :** [rosivaldo.pellegrini@gmail.com](mailto:rosivaldo.pellegrini@gmail.com)

*Dedicatória*

*À meus pais, Leonardo e Lila,  
e ao meu irmão Rogério.  
Uma família com problemas  
autênticos, mas sentimentos  
verdadeiros.*

## AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Roberto Heloani, pela confiança e apoio. Além do que, pelas sugestões e nos momentos de incertezas, por indicar o caminho da crítica por meio das revistas de circulação interna.

Aos trabalhadores entrevistados, pela generosidade e coragem, dado a pressão do Código de Conduta da empresa.

Ao amigo Casemiro Framil Filho, pela indicação do Sindicato dos Trabalhadores.

A Herminia Prado Godoy, pelas observações atentas na leitura da tese, construindo críticas relevantes que nos auxiliou numa reflexão mais profunda e generosa quando da análise aos entrevistados.

A Fátima, bibliotecária da UEL, Universidade Estadual de Londrina, pela disposição de tempo e atendimento cordial, esclarecendo dúvidas com relação às normas da ABNT.

A professora Marta Gonçalves pela revisão gramatical e pelas sugestões colocadas.

Ao amigo André Luis Gebara de Sousa, analista de sistemas, meu agradecimento especial pela assistência permanente no acompanhamento dos trabalhos, dada minha perplexidade no sentido de conhecer melhor os problemas do mundo dos computadores.

A Universidade Estadual de Londrina e aos colegas e amigos de profissão do Departamento de Ciências Sociais, pela confiança depositada aprovando nossa saída para o doutorado.

Aos colegas de curso que tive o prazer de conviver na Unicamp, citando alguns na ordem alfabética e pedindo perdão aos quais não recordo o nome: Adriano, Cecília França, Claudia Sakashita, Daniela, Eraldo, Evaldo Piolli, Fernando Hello, Henrique, Jussara Marrachi, Márcia, Odair, Pedro, Reinaldo Lima, Ricardo, Rosangela, Sílvio e demais cuja lembrança permanece viva dentro de mim.

Por fim deixando claro que o conteúdo desta tese, somente a mim cabe responsabilidade pelos possíveis exageros ou distorções que possa ter cometido.

***O povo que subjuga outro, forja suas próprias cadeias. (Karl Marx)***

PELLEGRINI, Rosivaldo. **Discurso pedagógico da empresa**. 2010. 296f. Defesa (Doutorado em Educação) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas. 2010.

## RESUMO

Este trabalho pretende uma análise crítica do discurso pedagógico de uma determinada empresa, caracterizada no seu conteúdo pelo que entendemos ser a manipulação dos sentimentos dos trabalhadores, denominados eufemisticamente de “colaboradores”.

Defendemos que essa manipulação está mais presente em alguns instrumentos criados por essa corporação. Qual seja; seu suposto código de postura ética, seu site onde se situa o departamento de recursos humanos e suas revistas de circulação interna.

Na análise da empresa, procuramos verificar alguns elementos do conteúdo do seu código de postura ética, que nos pareceu apresentar inúmeras contradições, nos levando a questionar se de fato existiria ética nessa empresa. Além do que, entendemos que algumas conseqüências desse discurso provocaram sentimentos nos “colaboradores”, que nos parecem serem intencionais por parte da corporação.

No que tange às revistas de circulação interna, estas se tornaram presentes em praticamente todos os capítulos e tópicos do trabalho. Possibilitaram que entendêssemos bem melhor sua pedagogia corporativa, dando encaminhamento para um discurso de determinada virtuosidade, de “empresa-cidadã”, posto que esta estivesse auxiliando seus “colaboradores”, família e comunidade, com suas ações no campo da responsabilidade social. Diante disso, esse processo nos levou a analisar aspectos da importância da imagem da empresa e do fetiche da sua marca.

Isto posto, o encaminhamento se deu no sentido de pensar as contradições de seu discurso pedagógico e a possibilidade de construção da consciência por parte de “seus colaboradores”. Entendemos que se trata de uma questão extremamente importante diante das mudanças no capitalismo contemporâneo, posto que fossem reestruturadas formas de produção, surgiram inovações tecnológicas, desemprego e precarização da força de trabalho, com novas formas de gestão corporativa e acumulação de capital.

Isso nos conduz à reflexão da necessidade e da importância da análise desse processo. Nesse sentido, na medida em que buscamos aprofundar a análise do discurso pedagógico da empresa, nos defrontamos com a questão de pensar momentos que possibilitem a construção de transformações, alcance e os limites em seu interior. Qual seja: uma reflexão no que tange à construção da consciência “desses colaboradores”, diante das condições materiais de produção, das contradições de seu discurso e da relação desse processo com os sentimentos dos trabalhadores, pensando nas relações de poder, bem como na exploração, manipulação, sedução e fetiche da mercadoria.

Dentro dos nossos limites, nossa intenção seria no sentido de que essa reflexão contribua para se entender um pouco melhor o mundo do trabalho.

**Palavras-chave:** Sentimentos; pedagogia; poder; capitalismo; organização.

PELLEGRINI, Rosivaldo. **Pedagogical discourse of the company**. 2010. 296f. Thesis (Doctorate degree in Education) – State University of Campinas, Campinas, 2010.

## ABSTRACT

The purpose of this work is to carry out a critical analysis of the pedagogical discourse of a certain company, characterized by what it is understood as the feelings manipulation of workers called euphemistically of “collaborators”. We defend that this manipulation is more present in some instruments created by this corporation, that is, its alleged code of ethics attitude, its site where the human resources department and its internal circulation magazines are located. In the company analysis we tried to verify some elements in its ethics code, which seemed to present several contradictions, leading us to question if there would really exist ethics in this company. Besides, we understood that some consequences of this discourse caused feelings in the “collaborators”, that seem to be intentional on the company’s part. As for the magazines of internal circulation, they became present in practically all the chapters and topics of the work. They made it possible for us to better understand its corporative pedagogy, leading to a discourse of virtuousness, of “citizen-company”, since it would be assisting its “collaborators”, family and community with its actions in the social responsibility field. In face of this, this process led us to analyze aspects of the importance of the company’s image and the fetish of its brand. After that, the contradictions of its pedagogical discourse and the possibility of the building of awareness with “its collaborators” were considered. It is understood that this is an extremely important issue in face of the changes in the contemporary capitalism, for forms of production were restructured, technological innovations, unemployment and precariousness of the work force were arisen, with new forms of corporative management and accumulation of capital. It is concluded that it is necessary and important to analyze this process. In this sense, as we intend to deepen the analysis of the company’s pedagogical discourse, we face the issue of thinking of moments that might make it possible the construction of transformations, its range and its limits within itself. That is, a reflection concerning the building of awareness of “these collaborators”, in face of the material conditions of production, of contradictions in its discourse as well as of the relation of this process with the workers’ feelings, thinking about the relations of power, as well as the exploration, manipulation, seduction and fetish of the merchandise. Taking our limitations into consideration, our intention was to help understanding the world of work.

**Key words:** Feelings; pedagogy; power; capitalism; organization.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	1
<b>2. MÉTODOS</b>	15
<b>3. CONTEXTO HISTÓRICO DA INDUSTRIALIZAÇÃO DE LONDRINA</b>	31
3.1. Expulsão do campo e trabalhadores sem terra para indústrias em Londrina	35
3.2. Alguns aspectos sobre espaço urbano enquanto mercadoria	41
3.3. Apontamentos sobre crescimento vertical em Londrina	45
<b>4. A EMPRESA EM ANÁLISE</b>	53
4.1. A empresa e seu código de conduta	57
4.2. Código de conduta e manipulação dos conceitos de moral e ética	59
4.3. Código de conduta e a pedagogia do medo sobre os trabalhadores	67
4.4. Código de conduta e seu discurso pedagógico	79
4.5. Discurso pedagógico por meio da revista da empresa	85
4.6. Escola de Relações Humanas e a empresa	107
4.7. Política de Recursos Humanos da empresa	125
4.8. Análise das entrevistas	139
4.9. Discurso pedagógico sobre responsabilidade social	179
4.10. Discurso pedagógico sobre a marca da empresa	191
<b>5. NA BUSCA DE TRANSFORMAÇÕES</b>	217
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	245
<b>REFERÊNCIAS</b>	259
<b>ANEXOS</b>	273

## 1. INTRODUÇÃO

Este trabalho *tem por objetivo a análise crítica do discurso organizacional da empresa X*, que utiliza um discurso pedagógico voltado para a família por meio de suas revistas de circulação interna, das páginas de RH dentro do seu site como também do seu código de conduta, considerado por ela como código de conduta *ético*.

Defendemos a tese de que esse discurso *familiar* e essa conduta *ética* se apresentam como discurso ideológico (aparência imediata da realidade), na medida em que sentimentos são manipulados pela empresa pela criação de determinado discurso, objetivando uma suposta integração dos trabalhadores dentro da empresa. Nesse discurso corporativo prevaleceria a boa conduta que levaria a maior produtividade, supostamente disseminando melhor harmonia dentro da família e da empresa.

Utilizaremos aqui o termo *pedagogia*, semelhante ao utilizado pelo sociólogo Émile Durkheim, na obra *Educação e Sociologia*, (1965, p.45) quando busca diferenciar educação da pedagogia:

“Coisa diversa é a pedagogia. Ela não consiste em ações, mas em teorias. Essas teorias são maneiras de conceber a educação, não são maneiras de praticá-la. [...] Fornece ao educador uma visão teórica que o dirija”.

No nosso contexto a pedagogia será entendida enquanto *discurso diretivo da empresa*, e a questão prática será o resultado dessa preparação, qual seja a *educação corporativa*.

Prosseguindo com algumas semelhanças com Durkheim, defenderemos que essa educação corporativa ganha conotação durkheimiana principalmente quando este trabalha com o conceito de Educação Moral.

Paul Fauconnet, na introdução à obra *Educação e Sociologia* (1965, p.15) de Émile Durkheim, coloca que:

Durkheim reduz a três esses elementos fundamentais da moral. São eles: o espírito de disciplina, o espírito de abnegação e o espírito de autonomia. Indiquemos, a título de exemplo, o plano seguido por Durkheim, na análise do primeiro elemento. O espírito de disciplina é, há um tempo, o senso e o gosto da regularidade, o senso e o gosto da limitação ao desejo, o respeito à regra, que impõe ao indivíduo a inibição dos impulsos e o esforço. Por que a vida social exige essa regularidade, limitação e esforço? E depois, como o indivíduo acaba por aceitar essas exigências como

condições de sua própria felicidade? Responder a estas indagações será determinar a função da disciplina. (FAUCONNET, apud DURKHEIM, 1965, p.15).

Encontramos semelhanças com a pedagogia corporativa na empresa não só nesses elementos apontados acima, como noutras categorias apontadas por Durkheim, tais como coerção social, exterioridade, neutralidade, anomia e integração. Mas o que também pauta *nossa preocupação é o conteúdo dos instrumentos utilizados por esse discurso pedagógico corporativo, enquanto discurso orientador de determinada educação, e esta enquanto prática manipuladora, disciplinadora, sedutora, cooptativa e integralizante.*

Isto posto, optamos por realizar uma pesquisa documental de uma empresa, procurando analisar o controle do comportamento desses trabalhadores, denominados pela empresa como “colaboradores” e que, a nosso ver, se busca seduzi-los, vigiá-los e puni-los, por meio do discurso pedagógico da empresa.

Diante do exposto entendemos que se faz necessário uma investigação teórica e observação empírica *objetivando responder quais os instrumentos e de que forma age esse discurso pedagógico corporativo no intuito de educar, enquanto manipulação prática, os trabalhadores.*

Com esse propósito, conseguimos agendar visita à empresa, mas esta impôs a condição de acompanharmos um grupo de estudantes de graduação e o docente responsável da disciplina *psicologia da organização*, oriundos da Universidade Estadual de Londrina.

A responsável pela empresa nos recebeu no dia 21 de março de 2007. Passou um vídeo enaltecendo todas as façanhas da empresa. Porém, era lacônica, com respostas rápidas quando qualquer ouvinte queria levantar questões.

Na saída da visita, quando quisemos marcar entrevistas pessoais e aprofundarmos nossos questionamentos, negou-se, afirmando que o “Código de Conduta Ética” não permitia.

Isso chamou nossa atenção redobrada para esse Código. E como a empresa não aceita retorno de visitantes, frustrando nossa expectativa, nos dirigimos então ao *Sindicato dos trabalhadores*, onde localizamos um diretor que trabalha na referida empresa.

No dia 18 de Abril de 2007, conseguimos com ele uma entrevista gravada, além de dois exemplares da revista de circulação interna da empresa. Isso nos motivou para iniciarmos

nossos contatos, conseguindo entrevista com mais um sindicalista que também trabalha na empresa pesquisada, além de mais 21 exemplares da revista junto a outro trabalhador.

O período de 2005 e 2006 foi dedicado à conclusão dos créditos de doutorado. Realizamos também sondagens na empresa *Marajó automóveis de Londrina*, posto que seja filial da *Fiat*, e esta trabalha com *manipulação dos sentimentos*, por meio da ferramenta de gestão *inteligência emocional*. Porém, nosso contato, a supervisora de pessoal, saiu da empresa, e o novo supervisor bloqueou nossa pesquisa. Explicamos que se tratava de uma pesquisa acadêmica, traríamos uma carta da Universidade e que todo o material passaria pela sua aprovação. De nada adiantou.

Por fim, descobrimos que essa empresa já trocara 4 supervisores em 6 meses, estava em crise no setor de RH, e a última coisa que iriam querer, seria “alguém bisbilhotando por lá”. Lamentável, principalmente porque nesse contexto seria extremamente interessante uma pesquisa no seu interior.

Com isso, fomos forçados a procurar outra empresa que apresentasse características que contemplassem nosso projeto de pesquisa, o discurso pedagógico da empresa.

O tema envolvendo a organização do trabalho nos acompanha desde o início de nossa atividade acadêmica. Na condição de subordinados, trabalhamos num escritório de contabilidade, num Banco privado e numa Universidade Pública. Portanto, vivenciamos na prática, de forma diferenciada enquanto escriturário dessas instituições, o processo de manipulação, sedução, disciplina, vigilância e punição por parte das empresas.

O tapinha no ombro “amigo” dado pelo chefe imediato e palavras de incentivo ficariam gravadas em nós: “Você está indo muito bem, mas é preciso ser mais rápido!” Ou o apelo dramático, com forte tom emocional, feito a todos: “Pelo amor de deus gente, vamos agilizar esse trabalho!”

Nesse sentido, sentimos na pele emoções de trabalhos sem conteúdo, extremamente *alienantes*.

Isso despertou nosso interesse no sentido de abordar a questão da organização do trabalho, do seu conteúdo e do discurso empresarial. Abandonamos o curso de Ciências Contábeis, abandonamos esses empregos que a nós só degradava, e entramos no curso de Ciências

Sociais, buscando entender melhor o que acontecia com o nosso trabalho e, por extensão, com o trabalho de maneira geral.

No curso de Ciências Sociais da UEL (Universidade Estadual de Londrina), conhecemos o significado teórico do que seria o capital, a mais-valia, a mercadoria, seus fetiches, etc. Portanto, nossa monografia de conclusão de curso intitulou-se: *O domínio do capital sobre o trabalho*, na qual nos preocupamos com a relação entre capital e trabalho pelo estudo das técnicas de gestão. Na monografia, iniciamos leituras sobre a escola clássica em Taylor, Fayol, Ford e Elton Mayo.

Nossa dissertação de mestrado foi em sociologia, na Unesp de Araraquara, e especificamos nossa preocupação: *Doutrina organizacional na empresa: Informatização, “Política de Méritos” e Taylorismo*. Nela, trabalhamos um estudo de caso em que julgamos encontrar trabalho de recriação taylorista no setor de oficina. Porém, esse trabalho tinha um controle informatizado por meio de cartões magnéticos que contavam minutos e segundos de cada tarefa executada, com “méritos” aos mecânicos que superassem o tempo padrão previamente estudado pela empresa. Nas entrevistas, constatamos revolta de muitos mecânicos frente a essa pressão, porém com sentimento de impotência diante do poder da empresa e o medo do desemprego. Mas, nossa atenção de momento estava no método empregado para extração de mais valor, qual seja o controle pelo aumento do ritmo de trabalho e das inovações tecnológicas. Com isso, passou despercebido para nós a importância de fatores voltados para o controle por meio da subjetividade, mais especificamente pelo discurso pedagógico da empresa.

Com o passar do tempo, já exercendo a docência na Universidade Estadual de Londrina, começamos a ligar os acontecimentos: Lembramo-nos da palavra de ordem de nosso chefe de empresa... “*Pelo amor de deus*”... Quer dizer, apelava para a religião clamando pela urgência em roubar nosso tempo de trabalho. Mas não era só isso. Passamos a perceber que a questão de fundo era *fisgar* os funcionários pelo sentimento, pela emoção, pela afetividade. O tom de voz de alguns chefes era melodramático, sem gritar, mas jogando certo desespero apelativo na voz. E funcionava: parece que todos sentiam a ordem e aumentavam o ritmo de trabalho. Pior, identificavam-se com “o desespero” do chefe. Na época, não atentamos para esse aspecto, que hoje entendemos como

fundamental no sentido de capturar cooperação do trabalhador no interior de qualquer empresa.

Na nossa dissertação de mestrado, analisamos o discurso ideológico da empresa com preocupação predominantemente econômica e política. Mesmo quando adentramos na doutrina de Relações Humanas com manipulação psicológica por parte da empresa, interpretamos seu discurso no sentido da estratégia empresarial; de transformar a resistência do trabalhador em problema pessoal de não adaptação ao trabalho. Com isso, a empresa retirava sua responsabilidade no processo e jogava para o trabalhador, individualmente, culpas no cotidiano de trabalho. Novamente, passamos ao largo da questão que hoje nos parece fundamental: a doutrinação que a empresa faz, mediante um verdadeiro processo de *discurso pedagógico*; treinando, disciplinando, vigiando, punindo, integrando e seduzindo por meio de seu discurso pedagógico. Hoje, percebemos a importância dessa pedagogia corporativa.

Para nós, em termos teóricos, o início dessa percepção deu-se em 1997, pela leitura de uma reportagem da *Revista Veja*, intitulada, *Quando a Emoção é Inteligência*, promovendo a fábrica de automóveis da *Fiat*, da cidade de Betim, Minas Gerais; pela sua capacidade de criar “uma nova técnica pedagógica” no sentido de educar sentimentos dos operadores:

A ênfase no equilíbrio emocional já atingiu o chão da fábrica. A própria linguagem consagrou uma visão perversa dos homens e mulheres que se esfalfavam na linha de produção. O operário não passava de “mão-de-obra”, seu trabalho era “braçal” – a redução ao detalhe anatômico dizia tudo quanto à imagem que se tinha do universo emocional de um operário vazio. Mudou. No dia 5 de dezembro, o operário Manoel Lopes da Silva, de 34 anos, chegou para trabalhar na fábrica da Fiat em Betim, Minas Gerais. Estava arrasado. No dia anterior, sua mulher havia-lhe contado que estava grávida de gêmeos. O casal já tem três filhos. Manoel dirigiu-se a um painel pregado na parede da fábrica, fixou um pino vermelho na sua foto e assumiu o posto. Poucos minutos depois, o chefe estava a seu lado. Ao longo do dia, vários colegas se aproximaram para dividir com ele um momento de solidariedade e compreensão. – Aqueles momentos de conversa me confortaram, senti que alguém se preocupava com meus problemas e trabalhei mais tranquilo, diz Manoel. O painel em que o operário fixou o pino vermelho é chamado de “emocionômetro” na Fiat. Há 150 deles espalhados pela fábrica. Todos os 20 000 funcionários das linhas de produção da empresa são

convidados a explicitar nos painéis o seu estado de espírito no dia. Pino verde para quem está bem, amarelo para os que estão mais ou menos e vermelho para os que estão com algum problema emocional. É um *strip-tease* sentimental, em plena fábrica. No meio da produção. (SALVADOR; CAPRIGLIONE, 1997, p.72).

Isso nos fez relacionar a importância dos sentimentos na empresa de contabilidade que trabalháramos. As palavras de ordem da chefia, com seu chamariz, ”*pelo amor de Deus*”, mesmo sem ter ainda um “emocionômetro”, fazia-se obedecer pela emoção, por meio de seu discurso pedagógico. Passamos então a valorizar não só a questão da exploração econômica, do roubo de tempo de trabalho, mas a dominação em termos de subjetividade, especificamente da afetividade, do sentimento e da emoção despertada nos trabalhadores pelas chefias.

Portanto, a presente tese de doutorado compõe-se desta introdução e seis capítulos (inclusive as considerações finais).

Na introdução, procuramos colocar como chegamos ao tema da tese, sua relevância, como iremos estudá-la e o que pretendemos com o trabalho proposto. Relatamos o porquê da escolha da empresa em questão, bem como nossa preocupação com a maneira com que se trabalha com os sentimentos “dos colaboradores” com determinado discurso.

No segundo capítulo, que intitulamos *métodos*, discorremos sobre os objetivos e a amplitude do que seria o *discurso pedagógico da empresa* dentro e fora da fábrica. Estendemos um pouco em termos de construção histórica das formas de gestão, principalmente com a questão da afetividade, buscando com isso fazer uma ponte com os objetivos e a forma de trabalho metodológico, com a pesquisa empírica e nosso alinhamento teórico, que se pretende busque um encaminhamento dialético.

A questão de fundo de nossa preocupação, neste capítulo, residiria na construção da consciência do trabalhador na medida em que é manipulado e seduzido, e na relação dialética que estabelece com seus sentimentos e das pessoas com quem se relaciona, nos levando a pensar na possibilidade do que viriam a ser novas formas de organização, negando e superando as anteriores.

No terceiro capítulo, denominado *Contexto histórico da industrialização de Londrina*; procuramos mostrar aspectos do surgimento e da industrialização da região norte do

Paraná, em especial a cidade de Londrina, com seu “progresso” e conseqüente crescimento vertical. Isto teve o intuito de dar encaminhamento na busca do entendimento desse processo de verticalização, no sentido de demonstrar o interesse da empresa X, objeto de nosso estudo, em instalar-se no norte do Paraná, posto que as mercadorias fabricadas pela empresa, escadas rolantes e elevadores, dependem do crescimento vertical das cidades. Foram também colocadas tabelas e ilustrações, mesclando com o texto teórico, objetivando dar melhor sentido ao conteúdo da análise.

No primeiro tópico intitulado *Apontamentos sobre crescimento vertical em Londrina*, encaminhamos uma reflexão mais pormenorizada da especulação imobiliária, dos agentes desse incipiente capitalismo, surgindo e centralizando o valor em determinados espaços de Londrina. Fotos comparativas foram mostradas, procurando entender um pouco mais dos processos de transformação da Londrina de ontem com a de hoje.

Nesse contexto de centralização e de crescimento vertical, encontramos motivos para entender melhor os interesses da referida empresa pela cidade, já que se trata de uma empresa que vende e faz manutenção de escadas rolantes e elevadores.

O quarto capítulo é a empresa em análise. Desdobrou-se em mais dez subtítulos, devido às especificidades que encontramos no interior da empresa, motivando-nos a aprofundar seu estudo.

O primeiro subtítulo foi denominado de: *A empresa e seu código de conduta*. Nele objetivamos apresentar a importância e a necessidade do convívio nas organizações, no sentido de pensar o surgimento de regras e normas para o relacionamento social. Posto isto, a questão que se apresentou para nós seria como enfrentar o discurso e a prática de relações de poder, com exploração, sedução e dominação, bem como se encaminharia essa questão dentro de uma empresa capitalista na medida em que organiza um código de conduta de postura *ética* para os trabalhadores.

Isso nos conduziu a problematizar um segundo subtítulo que intitulamos de *Código de conduta e manipulação dos conceitos de moral e ética*.

Neste, procuramos encaminhar uma análise conceituando o que seria ética e moral, e confrontando esses conceitos com o discurso da empresa. As contradições desse discurso, no sentido de mostrar um pouco da conduta prática e teórica, tornam-se objeto de estudo, o

que acabou por nos fazer refletir sobre a pressão dos sentimentos contraditórios dos trabalhadores, principalmente com o surgimento do *medo*.

Isso nos deu encaminhamento para um terceiro subtítulo na análise da empresa, que denominamos de *Código de conduta e a pedagogia do medo em cima dos trabalhadores*.

Neste, selecionamos aspectos do *Código de postura ética* da empresa buscando contextualiza-lo no cotidiano prático dos trabalhadores. Com isso, tentamos pormenorizar as diversas contradições entre discurso e prática, bem como o surgimento de sentimentos, que, como dissemos, quer nos parecer que houve a predominância do medo. No entanto, na medida em que nos aprofundamos nessa reflexão, percebemos que esse processo de análise não poderia se limitar às pressões do código de conduta, nos levando a questionar que este seria somente um dos instrumentos utilizados pela organização. A nosso ver, para que essa pressão com normas e regras fosse obedecida, deveria haver alguma construção pedagógica e educacional para que os trabalhadores acreditassem nela. Com isso, demos encaminhamento a um quarto subtítulo, que denominamos de *código de conduta e seu discurso pedagógico*. Neste, antes de tudo, procuramos apresentar características do Código de conduta que nos levam a defender tratar-se de determinado *discurso pedagógico*. Analisar formas de pressão e de manipulação desse Código, concomitantemente buscando, na medida do alcance da nossa pesquisa, algo de negação do trabalhador frente a essas normas impostas.

Nessa análise, colocamos nossa impressão de que esse discurso corporativo não se limita a ficar no código de conduta, conduzindo, portanto, nossa preocupação para as revistas de circulação interna, enquanto instrumento pedagógico. Sendo assim, demos encaminhamento ao quinto subtítulo, que optamos por denominar de *discurso pedagógico por meio da revista da empresa*.

A apresentação deste foi no sentido de mostrar alguma coisa do discurso da empresa e de seus instrumentos, buscando integrar os denominados “colaboradores”. Selecionamos algumas imagens de revistas da empresa e buscamos uma análise crítica dessas imagens dentro do contexto ao qual estavam inseridas.

Apresentamos imagens de “colaboradores” aparentemente dedicados, muitos se exercitando antes do trabalho, alguns contando sua vida familiar, outros mostrando a importância de sua

performance na produção. Enfim, a apresentação de pessoas aparentemente produtivas, integradas, felizes e em perfeita harmonia com a empresa. Tudo indica, mediante discurso pedagógico, de que essa magia seria possível graças à dedicação e ao papel intermediário que ela representa, apoiando os trabalhadores na medida em que sejam “colaboradores” com ela. A apresentação seria no sentido de que ela representa e possibilita a integração dos trabalhadores pela instituição família, e, que, enquanto empresa, tornar-se-ia também uma grande família abrigando as demais.

A nosso ver, a revista interna mostra uma suposta integração racial e de gêneros, com negros sorridentes, homens e mulheres, bem como idosos, alcançando as metas exigidas. A empresa seria a ponte para o amor no trabalho e na família. A recompensa viria na forma de algumas mercadorias que seriam um prêmio à dedicação dos que mais se esforçarem. Mercadorias que levariam à felicidade.

No sexto subtítulo optamos por denominar de *Escola de relações humanas e a empresa*; posto que nos preocupamos em buscar as origens do seu discurso. A apresentação foi no sentido de colocar apontamentos que dessem um melhor entendimento do momento histórico do surgimento dessa escola. Na busca dessa contextualização, encontramos crise do capitalismo, dos sindicatos, da negação do trabalhador ao sistema taylorista-fordista, o que conduziria possibilidades de um novo encaminhamento nas relações de trabalho.

A apresentação desse sexto subtítulo tornar-se-ia importante, posto que a análise possibilitou encaminhamento a aspectos do pensamento do sociólogo Émile Durkheim. Isto porque encontramos momentos de forte positivismo e funcionalismo, que dariam sustentáculo às gestões administrativas das empresas, reforçando com isso a disciplina, a moral e a integração do trabalhador. Portanto, procuramos fazer a conexão desse processo com o discurso pedagógico da empresa estudada, como também adentramos, por meio de novas imagens das revistas, no treinamento imposto sobre os trabalhadores, em que se coloca que existiria uma “adesão voluntária” dos “colaboradores”, descobrindo aos poucos como “são responsáveis” por tudo aquilo em que se envolvem.

Com isso, descobrimos que teríamos que construir mais um subtítulo, haja vista que esses aspectos da escola de relações humanas se desdobrariam e se tornariam complexos, exigindo uma análise específica da política de recursos humanos da empresa; pois, a nosso

ver, esta incorpora o pensamento de Durkheim, bem como “harmonias administrativas” anteriores. Nesse sentido, adentramos no site da empresa e nos defrontamos com seu discurso de integração, que entendemos como discurso pedagógico. Um tópico do site envolvendo sua política de recursos humanos nos motivou a aprofundar nossa teoria com a parte documental sobre a questão das “relações humanas”, tornando-se o sétimo subtítulo, que intitulamos *Política de Recursos Humanos da empresa*.

Neste, apresentamos imagens do site da empresa em que o trabalho aparece alegre ou sério, conforme o contexto. Isto conduziu nossa reflexão: onde teríamos colaboradores sorridentes frente ao cliente e colaboradores sérios, atenciosos e dedicados frente à hierarquia? Acompanhando o desdobramento dessa política de recursos humanos no site, refletimos também sobre o conceito de *competência* na visão da empresa, bem como aspectos da remuneração concedida aos colaboradores.

*Posto isto, nossa hipótese é de que o discurso pedagógico corporativo está presente em todos os momentos, inclusive no discurso da empresa no final do seu site, colocando um suposto equilíbrio entre o trabalho dentro da empresa e a vida fora desta.* Destacamos também a imagem de vários colaboradores sentados como alunos dentro da sala de aula, olhares fixos num mesmo ponto, todos uniformizados e com crachá da empresa no peito. Portanto, a análise de Foucault sobre os “corpos dóceis” não poderia deixar de complementar este tópico.

Diante do exposto, o próximo subtítulo que apresentamos como número oito, intitulou-se, *Análise das Entrevistas*, já que nossa curiosidade pela empresa ultrapassou seu discurso pedagógico fazendo com que questionássemos sobre os colaboradores. Ou seja, *em que medida se integrava ou não, quer seja na condição de “corpos dóceis”, de visuais sorridentes em revistas ou na suposta seriedade e dedicação ao trabalho corporativo.*

A análise das entrevistas ocorreu com dois sindicalistas, diretores do sindicato dos trabalhadores, ambos trabalhadores de “chão de fábrica”. Seleccionamos 49 questões (ANEXO C) como referência para a entrevista, que foi gravada com o primeiro sindicalista. Porém, com o desenrolar da conversa, quando fomos transcrever, contabilizamos 137 questões. (ANEXO D).

Com o segundo, a conversa foi por telefone e também gravada. Foi muito curta, mas esclarecedora quanto à visão de mundo do entrevistado, principalmente no que tange à introdução de computadores e robôs no chão de fábrica. (ANEXO E).

A apresentação da análise das entrevistas talvez tenha mostrado muitas contradições no discurso dos entrevistados, mas também esperamos que se perceba que são pessoas simples, que lutam para sobreviver, principalmente com a preocupação do sustento familiar e do medo do desemprego. Se talvez estiverem equivocados na sua postura prática e teórica, quer nos parecer que existe também todo um contexto de darwinismo social equivocado.

*A busca de uma melhor compreensão, que se pretende dialética desses equívocos e dessas contradições, tornou-se o propósito dessa análise.*

Na medida em que construímos nossa reflexão sobre o comportamento dos entrevistados frente à empresa, percebemos que sua postura parece passar a imagem de ser uma corporação *séria* e ao mesmo tempo *humana*, dentro e fora do local de trabalho. Quer nos parecer que essa atuação benemérita poderia influenciar os trabalhadores, suas famílias bem como a comunidade em geral.

Encontramos também inúmeras passagens da atuação filantrópica da empresa nas suas revistas de circulação interna. Isso nos motivou a construção do nono subtítulo que intitulamos de *discurso pedagógico sobre responsabilidade social*.

A apresentação dessa análise foi no sentido de questionar até que ponto e com quais interesses a empresa passou a atuar na área social. O papel do estado, a passagem do público para o privado, a voluntariedade dos trabalhadores e a suposta solidariedade, cidadania e responsabilidade social da empresa passaram a ser objetos de análise do capítulo.

Nesse contexto, a importância da imagem e sua logomarca, como componente de desejo e de consumo, nos deu encaminhamento para o décimo subtítulo, que denominamos de *discurso pedagógico sobre a marca da empresa*.

Na apresentação deste subtítulo procuramos colocar primeiramente em discussão em que medida a responsabilidade social da empresa não se transfigura em mercadorias, cujo público seria formado por acionistas e consumidores. Isto posto, debate-se a importância da

imagem da empresa e a fixação dessa imagem na mente do consumidor por meio de sua logomarca, constituindo-se numa relação social.

Buscamos apresentar alguns aspectos semelhantes da obra *O nome da Marca, McDonald, fetichismo e cultura descartável*, com a empresa pesquisada; permitindo com isso compreensão mais profunda do comportamento dos trabalhadores em seu interior.

A análise recai também sobre o valor da marca enquanto mercadoria, posto que esta teria poder para simular, ocupar o *vazio existencial* provocado nas pessoas pelo capitalismo contemporâneo. Possibilitaria certa comunicação, um determinado desejo, uma linguagem diferenciada, colocaria na mente e no coração do cliente consumidor a vontade irresistível de repetir a experiência daquela mercadoria, pela *marca* que possui.

Nesse contexto, questiona-se até que ponto a marca não transcende a mercadoria concreta. Mais que isso, enquanto construção de uma relação social, não pode também tornar-se instrumento de controle, manipulação e sedução sobre os trabalhadores no interior da empresa?

Essas preocupações nos levaram a construir o quinto capítulo da tese, que se intitula, *Na Busca de Transformações*. Neste, procuramos refletir sobre *espaços contestatórios dentro das organizações*. Procuramos focar aspectos da luta de classes, de relações de poderes, da coisificação e fetiche da mercadoria (material e imaterial), ou seja, tanto do ponto de vista do valor de troca como da construção do desejo, da marca, de um modo de vida voltado para o consumo, *status*, enquanto preenchimento de vazios existenciais.

A análise dessas questões que nos parecem extremamente complexas, nos conduziu a pensar na construção da consciência; nas representações; no papel desempenhado por líderes e em que medida os capitalistas, o capital, influenciam enquanto momento contraditório essas questões.

Procurando aprofundar esses tópicos na busca de espaços contestatórios, quer nos parecer que algo das especificidades do capitalismo brasileiro teriam que estar presentes. Nesse sentido, os poderes de empresas transnacionais, sua influência nos poderes locais, nacional e internacional tampouco poderia ser desprezada e, diante disso, retomamos a questão da força dos sentimentos, das emoções, dos afetos, na consciência dos trabalhadores da empresa estudada.

Com essas preocupações diante do exposto, partimos para as considerações finais pensando no *nosso problema principal: A importância dos sentimentos nos capítulos descritos como um todo, bem como na crítica do discurso pedagógico da empresa.* E a partir desta, a possibilidade de organizações concretamente mais solidárias.

## 2. MÉTODOS

Com esta pesquisa objetivamos contribuir para o debate sobre o mundo do trabalho, especialmente com o processo de reestruturação produtiva ocorrida a partir da década de 1980, quando surgiram novas formas de gestão dentro das empresas. É nossa intenção ampliar o debate para se pensar sobre os efeitos de um aspecto peculiar de tal reestruturação: um determinado discurso pedagógico no interior da empresa, embutido na inserção de novas formas de gestão sobre a força de trabalho recomendadas pelo pós-fordismo, particularmente instrumentalizada nos *Programas de Qualidade Total, na fidelidade ao cliente e na inteligência emocional*.

Com as extraordinárias mudanças no mundo do trabalho, como a crise do taylorismo-fordismo (Antunes, 2000) e o processo de implementação da chamada acumulação flexível (Harvey, 1998) surgem análises que recaem sobre novas formas para o capital processar sua acumulação, adentrando na necessidade de recriações de gestão no interior das empresas. Diante disso, a questão que se coloca para nós, envolve antes de tudo, pesquisar o processo de domesticação do trabalhador dentro da empresa, processo esse que exige determinado discurso pedagógico para as relações de trabalho.

Esse processo de cooptação desdobra-se também na educação profissionalizante, atendendo aos interesses da empresa, como também na educação tradicional, mas com interesses das empresas em interferir nos currículos dos colégios e Universidades, já pensando no cidadão pedagogicamente docilizado, sendo preparado para cooptação e exploração no trabalho.

Mas, nossa preocupação fundamental situou-se no interior da empresa, provavelmente devido a nossa experiência pessoal enquanto auxiliar de contabilidade. Nesse sentido, chamou-nos atenção a obra de Kuenzer, quando expôs na sua *Pedagogia da fábrica – as relações de produção e a educação do trabalhador*, a problemática do processo educacional no interior da fábrica:

A questão central que se propõe neste estudo é investigar como a fábrica capitalista educa o trabalhador. O pressuposto que o fundamenta encontra-se na afirmação que Marx e Engels já indicam em *A ideologia alemã*, e que depois retomam em *O capital: o homem se educa, se faz homem*, na produção e nas relações de produção, através de um processo contraditório em que estão sempre presentes e em confronto, momentos

de educação e de deseducação, de qualificação e de desqualificação, e, portanto, de humanização e de desumanização. A partir desse pressuposto, compreende-se que a pedagogia capitalista, ao mesmo tempo que objetiva a educação do trabalhador que, ao vender sua força de trabalho como mercadoria, se submete à dominação exercida pelo capital, educa-o também para enfrentar essa dominação. (KUENZER, 1986, p.11)

Nesse sentido, pensamos na amplitude do que seria para os empresários a “administração participativa” que, a nosso ver, tratar-se-ia de um processo de cooptação por meio de um discurso pedagógico capitalista implícito, baseado numa educação com finalidade voltada para a domesticação. Nesse processo, objetivando mercadoria, incorporando no indivíduo confiança na empresa, no direcionamento ao consumidor, e, portanto, no aprimoramento constante do processo de produção, visando à maior extração da mais-valia absoluta e relativa, o empresário se limitaria a considerar a educação, dentro e fora da empresa, como instrução para transformar a pessoa em sujeito mais produtivo no processo de trabalho. Mas, para tentar abordar dialeticamente esse problema, consideramos fundamental esclarecer um aspecto apontado por Celso do Prado Carvalho:

O objetivo é compreender o discurso e a ação da burguesia sem fazer uma leitura conspiratória de suas ações educacionais, muito menos uma leitura de soma zero (se a burguesia ganha, os trabalhadores perdem), mas sim procurando compreender essas ações a partir das condições históricas das quais emergem: conflitantes, contraditórias e mediadas por uma série de interesses. (CARVALHO, 1999, p.18)

Isso não impede, pelo contrário, torna-se condição necessária para o movimento contraditório de acumulação de capital, que empresas busquem controlar o trabalhador pela interiorização de suas exigências. Com auxílio de determinada psicologia e de uma sociologia que pressupõe educar o trabalhador, criariam determinado discurso para tornar este ser disciplinado, servil e dócil no interior da empresa, procurando estender esse processo para todos os momentos da vida social.

Portanto em linhas gerais, trata-se, num primeiro momento, de construirmos uma crítica a essa ideia de “vestir a camisa da empresa” e da sua aplicabilidade para o capital.

É nossa intenção colocar alguns tópicos que consideramos relevante no sentido de contextualizar historicamente *nosso objeto de estudo*. Ou seja, esse discurso pedagógico empresarial.

Se pensarmos do ponto de vista das relações internacionais, a reflexão de Celso do Prado Carvalho, procura mapear a situação do capital nesse aspecto:

Esse conjunto de transformações, que envolve aspectos econômicos, políticos, sociais e culturais, é formado, neste momento, pelo avanço do discurso conservador, que se iniciou com a vitória política dos conservadores na Inglaterra, mas ela não se limitou, espalhando-se a seguir pelos quatro cantos do mundo. Na esteira do avanço político dos conservadores, ganharam força idéias de um Estado mínimo, do predomínio do mercado como agente regulador das relações sociais, de desregulamentação de todas as relações sociais e da liberdade de competição como exigências de um mundo globalizado. (CARVALHO, 1999, p.19)

Já adentrando na educação voltada para o sistema produtivo, para a lógica do mercado, Celso do Prado denuncia o que setores empresariais entendem como aptidões que o trabalhador deve possuir para tornar-se “empregável”, preparado para as finalidades da empresa:

No campo educacional essas transformações têm encontrado eco no discurso dos capitalistas, nos documentos de representantes da burocracia responsável pelas políticas de educação, em organismos multilaterais (Banco Mundial, CEPAL, BIRD) etc. Comum a todos é a necessidade que se imporia nesse momento ao sistema educacional em responder adequadamente às demandas exigidas pelo novo momento do capitalismo. Apontam também para novas exigências a serem cobradas dos trabalhadores não mais os mesmos conhecimentos e posturas características do período fordista. Não basta mais saber, é preciso saber ser. Não mais apenas ter o domínio de conhecimentos científicos, mas saber transformar estes conhecimentos em ações orientadas para fins específicos. Não mais a exigência de um trabalhador qualificado para postos de trabalho e funções específicas, mas sim, de conhecimentos gerais que lhe permitam se movimentarem por todo o processo produtivo, interferir nesse processo, apontar e solucionar problemas, etc. Esse conjunto de elementos, chamado modelo de competências, está presente nas reformas do sistema educacional, seja para o ensino básico, técnico ou superior. (CARVALHO, 1999, p.19).

Observamos que a exigência atual dos empresários residiria na cobrança do estado para que arcasse com a custa da preparação dos trabalhadores, na sua formação para servir empresas e na reprodução do modo de produção capitalista. Com isso, surge pressão para políticas de fomentação de novas tecnologias, novas formas de qualificação e novos critérios para o que consideram “competência profissional”. Os capitalistas não veem, e preferem não ver, as contradições da realidade imposta pelo capital, reduzindo assim as relações na forma de relação custo/benefício. No limite, jogam na própria pessoa do trabalhador a responsabilidade da situação em que se encontra: desempregado, “mal empregado” ou excluído do processo de exploração direta. Nesse aspecto, Carvalho coloca:

Por outro lado, alguns pontos podem ilustrar tendências presentes no discurso dos capitalistas e que são pontos de conflito. Em primeiro lugar, afirmam que cabe ao sistema educacional qualificar os trabalhadores para o sistema produtivo, que as profundas transformações que ocorrem no mundo da produção exigem a busca de maior competitividade e que essa realidade demanda um conjunto de trabalhadores mais qualificados. A educação, vista por este prisma, torna-se um mero complemento das necessidades do sistema produtivo. Além disso, tende a transformar os interesses de minorias em objetivos da maioria. Um segundo elemento é a relação determinista que estabelecem entre novas tecnologias, tanto de base física como gerencial, aumento de competitividade e qualificação profissional. Para os capitalistas, a modernização do setor produtivo esbarra na ausência de trabalhadores escolarizados e melhor qualificados. Nesse ponto, como em outros, a contradição do capital idealiza as condições históricas em que estes fatos ocorrem, não examinando concretamente as relações sociais que produzem trabalhadores com pouca escolaridade e qualificações tão precárias. (CARVALHO, 1999, p.21).

Isto posto, acrescentamos nessa mesma linha de raciocínio a crítica apresentada na obra, *Educação e Crise do Trabalho*, organizada por Gaudêncio Frigotto, situando o contexto histórico educativo para o capital fora do universo da empresa, mas que posteriormente reflete-se na forma de gestão no interior dela:

Estreita-se ainda mais a compreensão do educativo, do formativo e da qualificação, desvinculando-os da dimensão ontológica do trabalho e da produção, reduzindo-os ao economicismo do emprego e, agora, da empregabilidade. Com efeito, no início da crise do modo de regulação social fordista (anos 50-60) a educação formal e a qualificação profissional apareciam como formadores do capital humano. Este

conceito, mesmo sendo expressão de uma leitura economicista, engendrava uma perspectiva integradora vinculada à tese do pleno emprego. Difundia-se a ideologia que o investimento no capital humano permitiria aos países subdesenvolvidos desenvolver-se, e aos indivíduos a garantia de melhores empregos, maior produtividade e, por essa via, mobilidade e ascensão social. Hoje a educação formal e a qualificação são situadas como elementos da competitividade, reestruturação produtiva e da “empregabilidade”.

Neste deslocamento aparentemente inocente esconde-se uma metamorfose na sociabilidade capitalista e no campo do conteúdo do educativo. O fundo público garante apenas um patamar mínimo de escolaridade ou de subsídio aos mais pobres. A educação e a qualificação transitam, assim, da política pública para a assistência ou filantropia ou, como a situa o Banco Mundial, uma estratégia de alívio da pobreza (Leher, 1998). No plano ideológico desloca-se a responsabilidade social para o plano individual. Já não há políticas de emprego e renda dentro de um projeto de desenvolvimento social, mas indivíduos que devem adquirir competências ou habilidades no campo cognitivo, técnico, de gestão e atitudes para se tornarem competitivos e empregáveis. (FRIGOTTO, 1998, p.14-15).

Portanto, o trabalhador considerado *competitivo e empregável*, sofrendo uma educação contraditória e voltada para a lógica do mercado, pela necessidade de sobrevivência diante do processo de acumulação contemporâneo, apresenta-se com uma carga enorme de responsabilidade de sua situação voltada contra si mesmo, num mecanismo de interiorização de culpa por estar mal empregado ou desempregado. Nesse sentido, ansioso para adentrar no mercado de trabalho e ser explorado.

Isto posto, a questão desdobra-se na nova situação que se coloca para esse trabalhador: a situação do trabalhador já “educado” ou em processo de sofrer novas formas “educacionais” no interior da empresa. Ou seja, inculcando um discurso pedagógico de integração, independente da forma de gestão que for adotada. Nesse sentido, Elenice Monteiro Leite, no artigo *Reestruturação produtiva, trabalho e qualificação no Brasil*, acrescenta:

Os conteúdos de supervisão/liderança e de relações humanas adquirem importância em dois sentidos. Na nova prática produtiva, as antigas chefias são instadas a mudar seu papel “disciplinar”. Menos que “vigiar e punir”, trata-se de coordenar, dialogar e animar equipes. Não é fácil; tanto que chefias intermediárias – como supervisores, mestres e gerentes – são apontados como principais focos de resistência a inovações e mudanças,

tornando-se, assim, candidatos a vários tipos de treinamento e sensibilização. (LEITE, 1996, p.173).

A nosso ver, Durkheim (1965), na sua reflexão sobre *educação e sociologia*, certamente aprovaria essa educação voltada para a sensibilidade e, ao mesmo tempo, disciplinadora, no sentido da necessidade de uma educação que seja também moralizante, buscando a ordem e a integração perdida perante a velocidade de transformação da sociedade, da falta de adaptação e desorientação geral frente a esses novos tempos.

Esse discurso também se fortaleceu na década de 1930 com o australiano Elton Mayo e sua escola de Relações Humanas: uma escola que procurou adaptação do trabalhador à empresa envolvendo técnicas consideradas educativas, que defendemos serem *instrumentos pedagógicos*, ou seja: treinamentos, seminários, consultorias, cursos para executivos, circulação de jornais internos, promoção de eventos de confraternização, critérios de avaliação, destaque para “funcionários do mês”, etc. Pensamos na possibilidade dessa educação para a empresa ser o alicerce para que as técnicas de gestão sejam introduzidas.

Tragtenberg, em trabalhos como *Burocracia e ideologia* (TRAGTENBERG, 1974), e *Administração, Poder e Ideologia* (TRAGTENBERG, 1980), busca contextualizar o discurso da escola de Relações Humanas, ao mesmo tempo em que mostra a manipulação com que os sentimentos são postos a serviço da empresa capitalista. Com embasamento teórico e exemplos históricos, denuncia que se trata de adaptar o indivíduo ao meio sem transformar o meio, de uma suposta valorização do informal, pretensão de uma comunicação afetiva e simbólica, na busca sempre presente da “dinâmica de grupo” na qual é enfatizado o papel da negociação e do compromisso, com símbolos artificiais de prestígio, criando todo um arsenal de “participação” *quando a decisão já está tomada de cima*. Com isso, corroborando com Tragtenberg, diríamos que a grande *diferença* entre Taylor e Mayo no que tange à concepção da natureza, está na distinção da educação dada ao trabalhador: enquanto para Taylor o que importa é a pretensa educação de seu “homem boi”, para Mayo o que importa é a suposta educação da “boiada”.

Portanto, surge a empresa educadora de homens, como coloca com exemplos práticos Tragtenberg:

Os executivos treinados em Relações Humanas preocupam-se em intervir no plano humano e social. Isso cria uma literatura moralizante com colóquios e seminários que mostram como os executivos estão preocupados em criar um papel semimissionário na organização. Fazer Relações Humanas é seduzir no sentido estrito do tema: os inquisidores modernos estão convictos de serem portadores de uma mensagem de verdade. (TRAGTENBERG, 1980, p.21).

Tragtenberg procura mostrar que a questão social era, e procura ainda ser para esses ideólogos, um problema moral, escondendo assim a luta pela redistribuição de renda e poder. Concomitante a isso, alie-se uma visão negativa do homem social, em que os indivíduos nasceriam preguiçosos, ineficientes e infantilizados.

Será dentro dessa crítica de Tragtenberg que encontramos a ponte positivista que une aspectos desse discurso cooptativo, em que interagem, complementando-se, Durkheim, Taylor-Ford, Fayol, Mayo e a empresa que será objeto de análise.

Outro aspecto não menos importante desse discurso educativo é denunciado por Roberto Heloani, analisa referencial fundamental para auxiliar no entendimento desse processo, colocando a analogia entre empresa, mãe protetora e mãe opressiva:

O discurso da participação se realiza no cotidiano da empresa ao harmonizar um relativo aumento no grau de autonomia dos trabalhadores com o desenvolvimento de controles mais sutis. Tais controles se estruturariam a partir da gestão da percepção dos trabalhadores mediante enunciados sobre a dependência e incapacidade destes de organizar a produção. Como consequência, justificar-se-ia a fusão afetiva com a organização à semelhança da mãe protetora e ao mesmo tempo opressiva. (HELOANI, 1994, p.8).

Portanto, a empresa coloca como preocupação fundamental essa *fusão afetiva*, o estudo e o domínio sobre a percepção dos sentimentos com novo enfoque.

Heloani procura desmistificar o modelo maternal que também se reproduz a partir do aumento da angústia:

Quanto maior a angústia provocada pelas várias exigências sobre o indivíduo, maior a identificação com a “empresa mãe”. Essa imagem protetora da empresa dilui o conflito trabalho-capital e reafirma a submissão dos indivíduos à lógica abstrata construída a partir de uma forma inconsciente de dominação do capital. (HELOANI, 1994, p.99).

Quer nos parecer que, para o capital, é interessante um trabalhador angustiado. A angústia seria a ponte de ligação com “sua empresa” e fator de motivação. As preocupações da empresa seriam suas preocupações. Podemos pensar na existência de uma angústia profunda e inerente presente no cotidiano dos trabalhadores, ao mesmo tempo na necessidade imposta de seguir regras, adequando-se à linguagem da empresa com um sorriso constante e artificial para atendimento aos clientes. Nesse sentido, o capital apropria-se das características individuais do trabalhador, incorporando-as no processo produtivo e reproduzindo relações de poder.

Heloani (1994, p.101) cita algumas dessas características incorporadas à empresa: “atenção, persistência e dedicação; qualidades humanas que são expropriadas inconscientemente em benefício da empresa”. Deixa também antever em outra reflexão, a presença da *inteligência emocional* inserida na cultura japonesa:

O cotidiano exercício de submissão, mediante uma rígida regulamentação no uso de uniformes, adereços e até corte de cabelos na grande maioria das escolas japonesas até o ensino médio, faz com que o “aluno – bom filho” vá moldando-se ao que futuramente lhe será exigido na organização pós-fordista, ou seja, organização e marketing pessoal, habilidade para trabalhar em equipes – ou pelo menos a aparência disso –, multifuncionalidade, capacidade de aprender e superar-se constantemente, agressividade, individualismo travestido de autenticidade, gosto pela competição, muita ambição e certo talento para dissimular emoções, tudo isso reunido sob a denominação cínica de “inteligência emocional”. (HELOANI, 2003, p.167).

Diante do exposto, será por meio de um processo considerado pela empresa como educativo, que podem ser inculcadas formas de gestão, utilizando a *inteligência emocional* como mediadora desse processo.

Contribuindo na análise, Kuenzer tenta esclarecer para nós a importância do papel, supostamente educacional, das formas de gestão dentro da empresa capitalista:

É nesse quadro que a pedagogia do trabalho desempenha papel fundamental, na medida em que novas formas de organização do trabalho implicam nova concepção do trabalho, que, a partir das condições

concretas do desenvolvimento, tem que ser elaborada e veiculada; ou seja, o fenômeno educativo faz a mediação entre a mudança estrutural e sua manifestação no campo político ideológico. Vista desta forma, a pedagogia do trabalho inscreve-se no quadro da hegemonia a partir do momento em que, tendo em vista os interesses hegemônicos de determinada classe social, contribui para o estabelecimento de novos modos de pensar, sentir e conhecer. (KUENZER, 1986, p.55).

Dentro desse contexto, o capital começa a fazer um novo discurso: extinção da linha de montagem, enriquecimento das tarefas, participação na direção, administração por objetivos, círculos de controle de qualidade, etc. O patronato começa a perceber que o esquema tradicional de divisão do trabalho impede o aproveitamento de uma força adicional de extração de mais-valia: o saber do trabalhador sobre o trabalho, que se elabora a partir da sua experiência e criatividade no enfrentamento dos problemas que o planejamento anterior e exterior à ação coloca. Fazer isto sem perder a possibilidade de controlar a iniciativa do trabalhador exige um processo educativo competente, e este é o problema crucial com que se defrontam os administradores contemporâneos. Vale dizer, a exploração da mais-valia avança pelo intelecto da pessoa, exigindo maior criatividade para a empresa e responsabilizando o trabalhador, inclusive nas emoções que possa vir a demonstrar.

Como exemplo imediato desse processo, basta lembrarmos do *site* oficial anterior da *Fiat*, onde se lia em letras garrafais na página de abertura: “*Movidos pela paixão*”, ou no *site* atual do consórcio da Fiat, com o título da página de *Consórcio Nacional Fiat-OnLine*, onde permanece a motivação emocional para venda de suas mercadorias.(CONSÓRCIO, 2009).

Ademais, Luiz Carlos Martins na obra “*Capital Emocional*”, reforça essa *imposição sentimental* ao expor:

De nada adianta um ótimo programa de qualidade (pessoal ou empresarial) se ele não “apaixonar” o cliente. E o cliente vai (ou pode) se apaixonar, dependendo da quantidade de “bom” que conseguir “sentir”. Um líder, seja ele um gerente de empresa ou um executivo político, precisa saber que a adesão das pessoas às suas idéias vai depender exclusivamente do emocional dessas pessoas. Por mais lógico, pragmático

e eficaz que seja o programa que você oferece ao seu funcionário ou eleitor, é o coração dele que vai decidir, não a razão. Mesmo aquelas decisões que nós afirmamos serem exclusivamente lógicas e fundadas no bom senso, são fortemente influenciadas pelo emocional. Se o coração não decidir a favor, não há argumento que consiga isso. (MARTINS, 2001, p.66)

Corroborando com essa imagem “afetiva” entre funcionários e a empresa, incorpora-se também o pensamento de Robert Cooper e Ayman Sawaf, posto que na obra, *Inteligência emocional na empresa*, procuram exemplificar a importância do que consideram “competência profissional”. Vejamos como:

Considere o exemplo do executivo da Coca-Cola que começou uma reunião pedindo aos participantes que imaginassem – e sentissem realmente – que tinham acabado de ser despedidos. Melhor ainda, que imaginassem por que tinham sido despedidos. Isso desencadeou sérias discussões que levaram a diálogos mais profundos e ao surgimento de novas idéias. Agite as coisas. Investigue, provoque, pergunte, defenda pontos de vista. Seja verdadeiro, aberto e honesto. Veja os resultados. Isso é a competência emocional em ação. (COOPER ; SAWAF, 1997, p.101).

Fica a impressão de que esse exemplo de “competência emocional” insere uma ameaça velada de demissão aos funcionários que não “abrirem seus corações”. Leia-se: não se tornarem totalmente vulneráveis diante da empresa, aptos para serem educados na inteligência emocional. Nesse sentido, no intuito de desmascarar como é colocado o fator *medo* nos trabalhadores pela empresa, Tragtenberg, prefaciando obra de Edith Seligmann-Silva, *Desgaste mental no trabalho dominado*, afirma:

A repressão explícita, através da utilização de política interna e de chefias imediatas, às vezes significativamente cognominadas “feitores”, ao lado desta, a dominação sutil, que se dá através da manipulação de sentimentos de afeto, gratidão e dependência e instrumentando valores do mundo rural, como honestidade, obediência e lealdade, utilizados para costurar a “camisa da empresa” que o empregado deverá vestir. A existência de medos manipulados é mostrada: o medo de perder prestígio, chances na carreira ou o próprio emprego. O medo de “perder pontos”, ser culpado por se acidentar, cria a síndrome da “culpabilidade industrial”, que é agravada, ainda pelo uso de paternalismo. (TRAGTENBERG apud SELIGMANN-SILVA, 1994, p.26).

Em suma, entendemos que as novas formas de gestão buscam a educação do trabalhador que permita sua adaptação ao trabalho dividido em grupos, com motivações psicossociais na forma de empatia afetiva. Portanto, defendemos que as estratégias de gestão empresarial contêm *um projeto pedagógico explícito*, na medida em que objetivam educar o trabalhador para o processo produtivo racionalmente organizado, com mecanismos de controle e difusão da ideologia conveniente aos interesses do capital.

A nosso ver, o tema proposto é extremamente relevante na medida em que a acumulação capitalista, com a chamada flexibilização da força de trabalho no processo de mundialização, veio criar novas necessidades no que tange ao discurso que se pretende pedagógico e educativo no interior da empresa. O recrudescimento do taylorismo/fordismo clássico e a dominação por via de estudos psicossociais na década de 1930 colocam em ação a dominação com estratégias buscando a subordinação de quem vive do trabalho novamente na ordem do dia. Isto posto, *o estudo do processo de reestruturação produtiva impõe-se como fundamental para nossa compreensão do mundo do trabalho* e, dentro dessas mudanças, a pretendida educação para mediar novas formas de gestão adotadas pela empresa. O fordismo virou um símbolo da exploração capitalista: sem qualificação, o trabalhador da linha de produção aparece como uma máquina de dar lucro para a empresa, para proprietários, acionistas e diretores. Muitas lutas do trabalhador colocaram em xeque esse sistema na França, Itália, Grã-Bretanha, Estados Unidos... Os patrões se inquietaram. Em Kallmar, na Suécia, a Volvo implantou uma fábrica onde a linha de produção foi toda substituída pelo trabalho em equipe. O roubo de tempo de trabalho parece se dar muito melhor no pós-fordismo, no entender de Felipe Luiz Gomes e Silva, no artigo intitulado *A fábrica como agência educativa* (SILVA, 1998), com o *Kanban* e o *Just in Time*. Isto posto, torna-se relevante a proposta de Tadeu da Silva quando afirma:

[...] é preciso pensar também no ataque liberal como uma espécie de pedagogia mais ampla que tira vantagem da compreensão que a nova direita tem das tecnologias de manipulação do afeto, do desejo e da consignação. Um projeto alternativo que possa servir de contraposição à ofensiva neoliberal não terá nenhum sucesso se não compreender primeiro como funciona essa nova economia do afeto e do sentimento, na qual a apropriada utilização da mídia adquire um papel central. (SILVA, 1994, p.15).

Diante disso, com os exemplos que citamos com relação à fábrica da *Fiat em Betim, Minas Gerais*, esta estaria educando trabalhadores de chão de fábrica no sentido da domesticação, de adestramento de sentimentos e emoções. O objetivo seria o da valorização do valor de troca. Como exemplo, observa-se a afirmação de Bader Burihan Sawaia, na III Conferência de Pesquisa Sócio-cultural, realizada na cidade de Campinas em Julho de 2000:

O que está crescendo, nesta virada de século, é a tendência à proliferação de receituários e tecnologias de rápida aplicação para manipular e regular sentimentos. Cursos para desenvolver a inteligência emocional de gerentes e executivos surgem com velocidade espantosa, ensinando que o chefe emocionalmente inteligente evita atritos pessoais e passa ao trabalhador a sensação de que são amados e reconhecidos, embora mal remunerados, é claro. Um economista alemão, Hans Haumer criou a expressão “capital emocional” para se referir ao uso da emoção para render ganhos. Fórmulas matemáticas são construídas para medir o coeficiente emocional do capital que é o quanto a tecnologia humana reverte em benefício da empresa. (SAWAIA, 2000, p.4).

Dentro da abrangência do pós-fordismo, com seus *Programas de Qualidade Total*, de ferramentas como *fidelidade ao cliente* e da própria *inteligência emocional*; torna-se fundamental tentar revelarmos aspectos de como se processam essas novas formas de dominação mediadas por um discurso pedagógico. Nesse sentido, Acácia Kuenzer, na obra *Pedagogia da Fábrica*, coloca:

Se são as relações sociais e técnicas de produção que educam o trabalhador e se, no modo de produção capitalista, estas relações se caracterizam pela divisão e heterogestão, encontra-se aí, no processo de trabalho assim constituído, o fundamento da pedagogia do trabalho capitalista. Ou seja, a partir das necessidades determinadas pelo processo produtivo heterogerido, instala-se na fábrica um verdadeiro processo pedagógico que tem por objetivo a educação técnica e política do trabalhador, determinada pelos interesses do capital; mesmo que esta educação política não seja explícita, e ao contrário, seja apresentada como não-política, ela traz em seu bojo um projeto definido de hegemonia que se exerce pela veiculação de certa concepção de mundo. (KUENZER, 1986, p.12).

Com isso, pode ser a partir do desvendamento dessas formas de heterogestão, mediadas por ferramentas auxiliares de gestão, que poderemos abrir possibilidades de maior identificação

da classe que vive do trabalho. Houve possibilidades para entendimento mais concreto entre trabalhadores de toda ordem, buscando identificar empatias na situação de igualdade enquanto explorados, sobretudo neste momento, em que assistimos a uma crescente heterogeneização da classe que vive do trabalho, posto o aumento do trabalho informal, da prestação de serviços, do trabalho temporário, da pulverização dos sindicatos, etc.

*A hipótese que levantamos da pretensa educação do trabalhador, dar-se-ia com a manipulação dos sentimentos dos “colaboradores” e, mediante isso, elevar-se a alienação em relação à mercadoria, ao nível da construção de um processo de fetichização desses sentimentos, principalmente do medo. Vale dizer, o trabalhador passaria a ser policiado em sentimentos e emoções dentro da empresa, agora não mais como ser impessoal e burocrático como no taylorismo clássico, mas também se autopoliciaando nos sentimentos e nas emoções, culpando-se, e aceitando como natural e extremamente relevante, reproduzir o discurso empresarial na prática.*

Teríamos então o trabalhador sendo pedagogicamente educado a adquirir e demonstrar sentimentos e emoções convenientes à empresa. E só assim, incorporando-se nesse processo, será reconhecido como “ser social produtivo, dotado de vontade própria e com virtuosidade em colaborar”.

Nessa estratégia, entendemos que essa *afetividade* dar-se-ia pela disseminação do *medo*, seja de forma implícita ou explícita, constituindo-se no principal sentimento imposto pela empresa.

*Uma questão de fundo se coloca: a dominação por meio de um processo considerado pedagógico e educacional voltado para relação afetiva, contraditório, já que a relação é mediada pela mercadoria poderia levar o trabalhador a pensar na negação e superação dessa pedagogia também pela afetividade, pelo resgate dos sentimentos e emoções espontâneas? Isto aceito, colocaria a questão da relação dos sentimentos e emoções como agente interior de transformação, como mediação incorporada no processo de consciência, buscando formas de superação desse processo pautado pela lógica do mercado (capital). Nesse sentido, concedemos a palavra a Codo, Sampaio e Hitomi, na obra *Indivíduo, trabalho e sofrimento*:*

O que acontece com qualquer trabalhador do ponto de vista afetivo? Qualquer que seja o modo de produção ou a tarefa, existe sempre uma transferência de subjetividade ao produto: trabalhar é impor à natureza a nossa face, o mundo fica mais parecido conosco e, portanto, nossa subjetividade depositada ali, fora de nós, nos representando. Quem duvidar tome qualquer guia turístico que se preocupe em descrever o povo de um país, não há outro jeito senão descrever seu trabalho: a arquitetura, a cultura, a alimentação. Quando trabalhamos em condições gratificantes, gostamos do produto realizado, alguns até se apaixonam por ele, como os escritores, por exemplo. Mas quando trabalhamos subjugados, imprimimos raiva ao produto.

Por mais alienado que seja o trabalho, por mais antipáticas que sejam estas ou aquelas pessoas, sempre a carga afetiva despejada entre as escrivatinhas ou as bancadas é grande: sedução ou intriga, afeto ou picardia, fofoca ou solidariedade, carinho ou demagogia, sorriso ou polidez. Não se trata de um mero acidente cultural, estamos falando nem mais nem menos da sobrevivência (CODD; SAMPAIO ; HITOMI, 1993, p.188).

Aprofundando a análise, *o problema que se coloca seria a relação da afetividade com a consciência do trabalhador*, sentimentos como apatia canalizada para a submissão ou sentimento de raiva canalizado para a crítica. Com isso, pensamos na possibilidade do desenvolvimento da negação, de parte do trabalhador, dos sentimentos impostos pela empresa, principalmente com relação ao *medo*. Vale dizer, na relação dialética que se constrói entre as condições materiais de existência, na subordinação ao valor de troca da mercadoria, e *na possibilidade de construção da consciência desse processo através dos sentimentos*. A empresa contraditoriamente, ao disseminar o medo nos seus colaboradores, concomitantemente não disseminaria também mágoas, ressentimentos? Será que novos sentimentos não surgiriam diretamente vinculadas em razão dessa doutrinação pedagógica da empresa? Não surgem sentimentos que a empresa não conseguiria controlar decorrente justamente da imposição dessas formas de gestão? Talvez pudessem surgir como mecanismos de defesa, mas também não poderiam surgir como componentes do processo de consciência, de afirmação, de negação e de superação do momento vivido? Ou seja, *a empresa saberia controlar todos os sentimentos que incorpora nos seus colaboradores? Se os sentimentos estão atrelados às condições materiais de existência, e estas são contraditórias, levantamos a hipótese de que a empresa não consegue esse controle de*

*todas as formas e tampouco em todos os momentos, abrindo possibilidades de negação e superação da manipulação dos sentimentos e certa conscientização da situação vivida.*

Feito apontamentos iniciais com autores teóricos, a previsão da escolha da empresa a ser pesquisada deu-se a partir do doutorado, na medida em que construímos um referencial de questões envolvendo as atividades dos seus trabalhadores, e partindo posteriormente para um trabalho de campo.

A princípio, pretendíamos entrevistar um trabalhador de cada setor da empresa, em todos os escalões, inclusive a psicóloga e chefes. O conteúdo da entrevista buscaria entender o modo de vida dos trabalhadores, planos de carreira e sua visão da empresa no que tange à organização, critérios para promoção, formas de controle, hierarquia, processo de seleção e treinamento, disciplina, aparência e conduta, participação, comunicação, segurança, pagamentos, refeitório, assistência médica, transporte, licenças, sindicatos e associações de apoio em geral.

As entrevistas poderiam ser mais proveitosas sendo abertas e fora do ambiente de trabalho. Independente de essa possibilidade vingar, pensávamos também em procurar trabalhadores aposentados ou demitidos.

Questionávamos de imediato: como a empresa age em relação à educação, enquanto escolaridade, dos “seus” trabalhadores? Quando e como são considerados trabalhadores *qualificados* ou *competentes*? Quais os cargos nos quais não é necessária educação superior? Como a empresa vê a importância dos cursos técnicos? Existem cursos profissionalizantes incentivados pela empresa? Quais são, por quanto tempo e como são ministrados? Existem e, em caso afirmativo, quais foram as palestras, seminários e consultorias feitas pela empresa nesse ano? Quais os critérios para admissão do trabalhador? Como a empresa se relaciona com os sindicatos? São sindicatos da empresa? Ocorreram greves? Qual a reação da empresa e dos trabalhadores frente a esse acontecimento, greve? Existem comissões de trabalho dentro da empresa? Como são escolhidos? Como trabalham? Qual seu grau de participação e decisão? Em que participam e em que decidem? Como decidem? Como se sentem trabalhadores de todos os níveis, em relação a cada aspecto acima citado?

Para esses questionamentos, só um trabalho de campo poderia aproximar-nos dessas questões para respondê-las. Considerávamos relevante fazer um levantamento de todos os dados referentes à empresa, sua origem e desenvolvimento, sua situação atual no mercado capitalista, rotatividade de mercadorias, rotatividade de trabalhadores, movimentação de clientes, jornais internos, etc. Isto possibilitaria uma melhor compreensão de como atua a empresa e suas necessidades na acumulação de capital, evidentemente influenciando com isso seu discurso conforme as transformações nas relações de produção, circulação e consumo de mercadorias.

Porém, essas indagações tiveram que ser modificadas. A curiosidade que sentimos pela empresa na medida em que entramos no site da mesma nos deparando com seu discurso, mais ainda aliada à visita que fizemos, posto que ficáramos deslumbrados com o aproveitamento do espaço físico, com as cores das paredes, arborização, parque recreativo e, no interior da empresa, a organização estratégica do chão de fábrica em relação aos demais setores, tudo isso aliado ao discurso entusiasmado da relações públicas, transformaram-se em decepção de nossa parte ao sermos informados que só é permitida uma visita a empresa, sendo “norma interna da qual não podem abrir exceções”.

Diante disso, sem contato político interno na empresa, nos dirigimos ao sindicato e conseguimos, por meio de carta da Universidade Estadual de Londrina, entrevistas com dois sindicalistas, diretores do sindicato, mas também trabalhadores de “chão de fábrica” da empresa. Estes tentaram atrair, a nosso pedido, outros “colaboradores” da empresa para novos questionamentos, mas não foram atendidos, provavelmente devido ao medo do famigerado código de conduta *ética*.

Conseguimos então, por meio desses mesmos sindicalistas, encontrar um companheiro deles, que apesar de se negar a ser entrevistado, colecionava revistas de circulação interna da empresa, acabando por nos emprestar todos seus exemplares, auxiliando desta forma nosso trabalho no que tange à suposta educação dos sentimentos sobre os trabalhadores dentro dessa organização.

### 3. CONTEXTO HISTÓRICO DA INDUSTRIALIZAÇÃO DE LONDRINA

Como a empresa escolhida para pesquisa situa-se na região norte do Paraná, consideramos interessante ressaltar alguns aspectos do contexto no qual ela surge, ou seja, o que a atrairia a colocar uma unidade de produção na região norte do Paraná?

Nesse sentido há que se refletir sobre alguns aspectos do processo de industrialização de Londrina, seu “progresso” ou, como queiram, seu crescimento *vertical* no sentido de despertar a cobiça pela produção, consumo e manutenção de seus produtos.

Londrina foi fundada no ano de 1929 sendo elevada à condição de município no ano de 1934. É portanto, uma cidade relativamente jovem, mas que teve um crescimento populacional rápido, atingindo atualmente 446.849 habitantes, sendo considerada a terceira cidade do sul do Brasil em importância econômica. A cidade foi criada pela Companhia de Terras Norte do Paraná, com o intuito de colonização do norte do estado, onde realizou um planejamento da formação de cidades que obedeceriam a funções diferenciadas de acordo com a sua localização, distribuídas num intervalo de 20 km de distância de cidades menores e a cada 100 Km com cidades de função centralizadoras. A cidade de Londrina foi, inicialmente, projetada para comportar 20.000 habitantes, mas este número foi rapidamente superado ainda nos seus primeiros 20 anos de existência.

Este plano inicial da cidade coincide com área do atual centro principal e demonstra a estratégia dos colonizadores que projetaram a cidade no alto do divisor de águas, entre os cursos hídricos dos Ribeirões Cambezinho e Quati, onde as classes dominantes logo se instalaram nas melhores áreas e trataram de consolidar poder com a implementação de estabelecimentos comerciais que abasteciam trabalhadores que chegavam para trabalho na construção civil e na agricultura do município.

Londrina nasce de forma tipicamente capitalista, ou seja, sob a égide do mecanismo de mercado em que imperam as transações imobiliárias, surgem os loteamentos e as ruas, segundo a racionalidade do impacto do automóvel, fato que se intensifica a partir dos anos de 1970. E, seguindo a lógica capitalista, há uma tendência à segregação socioespacial e à exclusão de parcela da população do acesso aos meios de consumo coletivo e da moradia.

A instalação da população nas áreas periféricas trouxe uma contradição bastante significativa, pois houve uma forte verticalização na área do centro, e, em contrapartida, um crescimento horizontal, também acelerado, em todas as direções da cidade de Londrina. Vejamos a ilustração que procura mostrar esse processo.



**Ilustração 1 – Cidade de Londrina em processo de verticalização e expansão horizontal. (LONDRINA, linda e moderna como sempre, 2007).**

Segundo Lúcio Kowarick:

A produção do espaço gera, portanto, zonas que por causa do preço da terra só podem ser destinadas às camadas de maior poder aquisitivo: nelas a um custo econômico alto corresponde um ônus social medido em termos de infra-estrutura e serviços públicos – praticamente nulo. Por outro lado, nas zonas onde esses elementos são praticamente inexistentes – que são as únicas a que a população pauperizada tem acesso – custo econômico é relativamente baixo, mas em contrapartida o ônus social medido em termos de espoliação urbana é extremamente alto. (KOWARICK, 2000, p.27-28).

A citação de Lúcio Kowarick nos remete à lógica da produção do espaço urbano, em que a produção se faz de forma coletiva, sendo uma construção social. Mas, a apropriação desse espaço se faz de forma privada, com grandes diferenciações e com uma seletividade que obedece aos interesses e ditames da sociedade capitalista. O autor faz alusão ao que chama de “espoliação urbana”, que se trata da

[...] somatória de extorsões que se opera pela inexistência ou precariedade de serviços de consumo coletivo, que conjuntamente ao acesso a terra e a moradia apresentam-se como socialmente necessários para a reprodução dos trabalhadores e aguçam ainda mais a dilapidação recorrente da exploração do trabalho ou, o que é pior, da falta deste. (KOWARICK, 2000, p.22).

Dentro desse contexto, teremos o surgimento e o “progresso” de Londrina. Contexto que colocará também aspectos da centralização da terra, da monopolização de culturas (café), com a atração de empresas para a cidade (Cacique de Café Solúvel) e posteriormente, diante do crescimento vertical, a chegada da empresa, objeto de nossa pesquisa.

### ***3.1. Expulsão do campo e trabalhadores sem terra para indústrias em Londrina***

Pensando na especificidade regional de como a empresa obteve mão de obra barata e disponível, bem como mercado para seus produtos, buscaremos apontar alguns aspectos da expulsão desses trabalhadores do campo e a situação de pessoas sem meios de produção para sobreviver, estando disponíveis para serem cooptadas pelas indústrias.

Após a década de 1970, sentiu-se a modificação na estrutura econômica brasileira, que se ampliou nos anos posteriores a 1955, em que se teve uma mudança de privilégios dos investimentos do Estado para a economia urbano-industrial em detrimento da economia agrário-exportadora. Isto se deu pela demanda de mercado consumidor, do que necessitavam as indústrias multinacionais que se instalaram no Brasil, após o período do Governo de Juscelino Kubitschek (1955-1960), em que se realizou a internacionalização da economia brasileira, facilitando a entrada de capital estrangeiro no país.

O Estado brasileiro, pressionado pelas empresas multinacionais que necessitavam de mercado consumidor, redirecionou seus investimentos/empréstimos/financiamentos para o setor agrícola de forma que privilegiasse as culturas de fácil mecanização em detrimento das culturas, como o café, que não possibilitam a mecanização facilitada. Com isso, a cultura do café, nas áreas cultivadas, foi drasticamente reduzida, e, sobretudo no norte do estado do Paraná, onde houve a ocorrência de fortes geadas, principalmente a que ficou conhecida como "grande geada de 1975", quando a cultura do café foi praticamente erradicada, sendo um dos fatores que contribuíram para a vinda das famílias do campo para a cidade. (ver tabela na página seguinte)

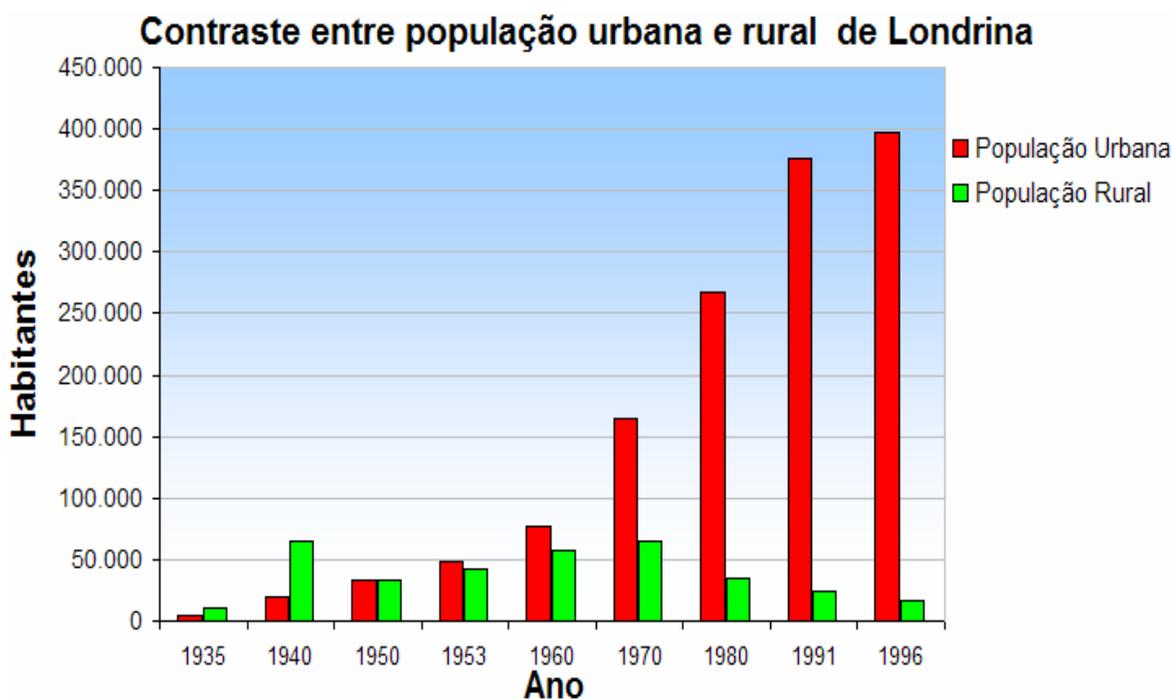
**Tabela 1 -Evolução da população de Londrina**

<i>Ano</i>	<i>População Urbana</i>	<i>População Rural</i>	<i>Total</i>
<i>1935</i>	4.000	11.000	15.000
<i>1940</i>	19.531	64.765	75.296
<i>1950</i>	33.707	33.144	66.851
<i>1953</i>	48.000	42.000	90.000
<i>1960</i>	77.382	57.439	132.821
<i>1970</i>	163.871	64.661	288.532
<i>1980</i>	267.102	34.647	301.749
<i>1991</i>	376.676	23.424	390.100
<i>1996</i>	396.530	16.364	412.894

Fonte: Müller (1956, p. 91). Censos Demográficos do IBGE. 1950, 1970, 1980 e 1991. Sinopse preliminar do Censo Demográfico 1960, IBGE e Plano diretor de Londrina, 1997.

Observando a tabela, percebemos que após os anos de 1970, o percentual de população rural decaiu rapidamente em decorrência do acelerado crescimento da população urbana. Isto ocorreu em função de vários fatores, dentre eles, a passagem do cultivo de café (com baixa mecanização e grande quantidade de mão-de-obra) para culturas como soja, trigo, milho e algodão, que praticamente exigem uma mecanização intensa e, conseqüentemente, dispensam o emprego de mão-de-obra abundante. Houve forte concentração de terras, ampliada nesta época devido aos intensos custos para mecanização do campo que levou pequenos produtores a se endividarem junto ao capital financeiro e a perderem suas terras. Houve, necessidade de mão-de-obra no crescente setor terciário e na nascente indústria de Londrina. Devido a estes fatores uma intensa migração rural-urbana aconteceu e culminou com o crescimento acelerado e complexificação do espaço urbano de Londrina. Desta forma, por meio das mudanças capitalistas no campo, é que as migrações foram motivadas: àqueles que foram destituídos/expulsos/expropriados de suas vidas no campo, dirigem-se às cidades em busca de oportunidades, transformando-se assim, gradativamente em proletários urbanos.

A chegada dos imigrantes à cidade trouxe várias dificuldades de adaptação, por não possuírem uma qualificação para o trabalho urbano e devido à baixa oferta de empregos. Desta forma, teve-se a pauperização destas pessoas, que não conseguiram encontrar moradias que pudessem pagar e tampouco houve ajuda efetiva do poder público municipal. Com isso, estas pessoas tiveram que procurar áreas da cidade em que pudesse se instalar, terminando na ocupação de áreas públicas ou privadas, que por muitas vezes não estavam sendo almejadas pelo capital imobiliário, devido à localização distanciada da área central, ou por características naturais impróprias para habitação, como fundos de vales, encostas, etc. constituíram-se nas habitações precárias, as favelas que em Londrina são eufemisticamente denominadas de Jardins ou conjuntos habitacionais, e fazem parte da realidade de praticamente todas as cidades do Brasil.



**Figura 1 - Gráfico - Contraste entre população urbana e rural de Londrina (Fonte Censo IBGE)**

No gráfico acima fica evidente o aumento da população urbana em detrimento da diminuição da população rural. E nesta virada de século praticamente já assistimos a extinção do nosso caipira.

A modificação da política econômica brasileira e as modificações das culturas agrícolas do norte do Paraná reforçaram o crescimento urbano de Londrina, conseqüentemente, aumentando sua complexificação e ampliando a divisão territorial do trabalho no espaço urbano. Com este aumento, tivemos um maior desenvolvimento das relações capitalistas na cidade, pois, “a cidade é, praticamente, o melhor lugar onde se reúnem as melhores condições para o desenvolvimento do capitalismo”. (LEFEBVRE, 2001). O seu caráter de concentração de densidade viabiliza a realização com maior rapidez do ciclo do capital, ou seja, diminui o tempo entre o primeiro investimento necessário à realização de uma determinada produção e o consumo do produto. A cidade reúne, qualitativa e quantitativamente, as condições necessárias ao desenvolvimento do capitalismo e, por isso, ocupa o papel de comando na divisão social do trabalho.

Nesse sentido, reforçando nossa reflexão, tivemos uma atuação muito forte das empresas de incorporação imobiliárias e das construtoras, pois, com o aumento populacional e complexificação das relações capitalistas, era necessário à formação de novas áreas destinadas à moradia. Para tanto, o poder público municipal, concedendo a implantação de infraestrutura de suporte, como asfalto, ligações elétricas, de água e saneamento básico, possibilitou o surgimento de novas áreas para habitação e de novos estabelecimentos comerciais, de serviços e indústrias. Foi necessária, ainda, a aprovação de modificações nas leis de uso do solo e zoneamento urbano para esta nova adaptação, que serviria fundamentalmente às populações das classes médias. O urbano, de certa forma é hoje a expressão da forma de organização da atividade econômica. De um lado, porque cria certa estrutura de classes, e do lado do regime político, devido à falta de voz das classes populares, porque direciona os gastos do Estado, e todo o seu poder, desse ponto de vista de investimento, para atender, sobretudo, aos reclamos advindos das demandas das denominadas classes médias e altas.

Como vimos nas cidades, o processo de segregação/exclusão intensifica-se cada vez mais, fruto de um processo de urbanização espoliativo, em que grande parte da população, que se encontra desempregada ou possui baixos salários, fica destituída dos benefícios urbanos, tendo que se dirigir a lugares com pouca ou nenhuma infraestrutura para sua moradia.

Nessas áreas periféricas, posteriormente, as grandes indústrias encontrarão oferta de mão-de-obra a baixo custo para o trabalho no interior de suas unidades.

Como nos alerta Liliana Segnini na obra *A Liturgia do Poder – Trabalho e Disciplina*.

A formação de um “banco proletário”, composto por trabalhadores selecionados preferencialmente entre as camadas sociais de baixa renda coloca, nas figuras dos homens que compõem a cúpula diretiva, a concretização da promessa de riqueza para todos.

(...) Dessa forma, a autoridade hierárquica se justifica e se legitima: o triunfo expresso pelos cargos mais elevados é um sinal de virtudes e capacidades superiores. Os que não conseguem subir são considerados incapazes frente às qualidades necessárias e passam a ter obrigação de obedecer aqueles cujo êxito lhes confere o direito de mandar. (Bendix, 1966). Assim sendo, pode ficar nebulosa a percepção de que o que efetivamente está sendo avaliado não é só competência na realização da tarefa mas, principalmente, a “virtude” de adotar para si os princípios da organização. (SEGNINI, 1988, p.78).

Surgirão desse processo uma política da Prefeitura londrinense voltada ao atendimento dos interesses de cooptação de mão-de-obra barata para indústrias: nasce o Parque das Indústrias Leves. Devemos esclarecer que entendemos que as áreas periféricas são as que se encontram localizadas distantes do centro, e não apenas as áreas pobres, como se convencionou dizer, pois, podemos encontrar em espaços distantes do centro, condomínios horizontais de alto padrão residencial, mas também, encontram-se espaços de residência da população mais pobre, como as favelas, os cortiços, os assentamentos urbanos, etc. Em contrapartida, na área do centro, também podemos encontrar a presença de padrões residenciais diferenciados, mas quando nos referirmos às áreas periféricas, estamos nos referindo aos espaços residenciais de padrão reduzido, ocupados pela população de rendimentos menores.

### ***3.2. Alguns aspectos sobre espaço urbano enquanto mercadoria***

A instalação da população nas áreas periféricas trouxe uma contradição bastante significativa, que foi o fato de estar havendo uma forte verticalização na área central e, em contrapartida, um crescimento horizontal, também elevado, em todos os sentidos e direções da cidade de Londrina. Já podemos perceber então que esse processo irá se refletir na necessidade de determinada espécie de mercadorias destinadas às novas exigências deste crescimento.

Tivemos em Londrina, durante os anos de 1970, a presença de uma administração municipal de caráter populista, que se iniciou apoiada em política habitacional do governo federal, à formação de conjuntos habitacionais populares que serviriam para habitação das camadas de rendimento mais modesto. Tais conjuntos foram construídos em áreas muito distantes do centro da cidade, permitindo a existência de vazios urbanos em sua área intermediária, com o objetivo de valorização fundiária, pois foi alocada a esses conjuntos habitacionais uma infraestrutura que contribuiria para tal valorização. O termo "assentamentos urbanos" foi criado pelo, então prefeito em exercício como forma de conquistar votos da população assentada, pois eram apenas retiradas as famílias das áreas consideradas ilegais de ocupação, ou que estavam sendo reclamadas judicialmente por seus proprietários e levadas para estas áreas concedidas pela Prefeitura Municipal, sem qualquer infraestrutura, possuindo características semelhantes as denominadas *favelas*.

É necessário fazer alguns esclarecimentos sobre as pessoas que ocupam tais áreas. São em sua maioria trabalhadores com rendimentos reduzidos ou desempregados, e não pessoas criminosas com “desvios de conduta”, como são transmitidos pela mídia e pelo senso comum. No imaginário de muitas pessoas não esclarecidas, a população que reside em cortiços e favelas são “fracassadas”, vivem amontoadas e não conseguiram conquistar o valor simbólico do lar, o direito à privacidade, não “vencendo na vida”.

Outro aspecto que consideramos importante ressaltar e agora detalhar é que, além dos que foram expulsos do campo, tivemos, nas décadas anteriores, pessoas que vieram para Londrina, iludidas pela publicidade de encontrar a “terra da promessa” ou o “Eldorado”.

O jornal *Paraná Norte*, fundado em 1934, atuava como porta-voz dos interesses da Companhia de Terras Norte do Paraná (CTNP), empresa responsável pela ocupação de parte do norte do Estado, no qual Londrina tornar-se-ia a cidade de maior destaque. Havia ampla publicidade e o discurso da inevitabilidade da “marcha vitoriosa para o progresso”. (FILHO; NETO; 1991).

José Miguel Arias Neto, na obra “*O Eldorado: representações da política em Londrina*”, auxilia no entendimento de outra faceta da sedução da “idéia de progresso” para trazer mão de obra disponível para o Norte do Paraná.

A idéia de progresso assume várias faces ao longo da história da cidade e da região, podendo ser concebida como ideologia, ou seja, como a “legitimação da ordem estabelecida, não de um regime de propriedade, mas do real como tal”. O mecanismo ilusório da idéia de progresso é, entretanto, mais sutil, pois se apresenta nas narrativas como o próprio fundamento da constituição e trajetória da cidade e região. Nesse sentido, é pertinente supor que a noção de progresso constitua a episteme que norteia a leitura da história de Londrina e do norte do Paraná. Michel Foucault define episteme como “... o *a-priori* histórico que num dado período delimita na totalidade da experiência um campo de saber, define o modo de ser dos objetos que aparecem naquele campo, apresenta modelos teóricos a percepção cotidiana do homem e define as condições em que ele pode sustentar um discurso sobre coisas que são reconhecidas como verdadeiras” (Prefácio da edição inglesa de *As palavras e as coisas*. MERQUIOR, José Guilherme. Michel Foucault ou o niilismo de cátedra. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1985, p.50).

A idéia de progresso constitui-se, portanto, em uma episteme que, em determinados momentos, pode ser potencializada como ideologia em função de necessidades práticas e imediatas dos grupos dominantes. Decorre deste fato que as reatualizações das narrativas acerca de Londrina e do norte Paraná são promovidas pela necessidade de legitimar novos mecanismos de dominação que se impõem pelas transformações na ordem regional, criando ao mesmo tempo a sensação de uma continuidade linear, ou seja, dissimulando aquelas transformações. (ARIAS NETO, 1998, p.19-20).

Aliada a essa ideologia de progresso, a expulsão do trabalhador do campo, decorrente, por um lado da crise da cafeicultura e da implantação de culturas que se beneficiaram com a crescente mecanização da agricultura ao longo dos anos 1960, e, por outro, de uma violenta concentração da propriedade rural, provocou expulsões ou um “êxodo rural” sem precedentes. Em 1970, 68% da população do município estava concentrada na cidade e

32% no campo. Oito anos mais tarde, a cidade concentrava 76% da população, enquanto que apenas 24% residiam no campo.

O processo de “favelização”, iniciado nos anos 1960 acentua-se e surge um novo personagem que habita a cidade e trabalha esporadicamente no campo: o trabalhador volante, mais conhecido como *boia-fria*. Grande parte da população expulsada do campo dirige-se para novas fronteiras ou em busca de uma “terra prometida”, não mais no campo e sim na construção de uma cidade, como foi em Londrina.

Não se poderia ignorar a mediação do mercado (capital) na feitura da cidade, ainda mais potencializada por um ritmo de crescimento populacional intenso, cuja atração era dada pela economia cafeeira. Nesse sentido, o caráter de “polo regional” assumido por Londrina foi determinante ao seu crescimento como cidade. E isto se explica pelo fato de que a decadência do café nos anos 1960 não diminuiu o ritmo de crescimento da cidade nas duas décadas seguintes, embora a região, como um todo, tenha decrescido em termos populacionais.

Portanto, a ideia de industrializar Londrina, ideia que acompanha a vida da cidade ainda nos dias de hoje, surge como forma de absorver mão-de-obra oriunda das áreas rurais, também em face do declínio da atividade cafeeira. Paralelamente, a política urbana, que tinha na política industrial a perspectiva de desenvolver economicamente a cidade, complementava-se com a “política habitacional”, necessária para assegurar “o equilíbrio do sistema produtivo”. Em suma, não eram somente as condições gerais de reprodução do capital que deveriam ser asseguradas, mas também as condições gerais de reprodução da força de trabalho, como da população de um modo geral.

### ***3.3. Apontamentos sobre crescimento vertical em Londrina***

Ao analisarmos o processo de produção do espaço urbano de Londrina, tivemos por um lado uma forte ampliação da área construída em pouco tempo, dando origem às periferias pobres, e de outro, grande quantidade de vazios urbanos entre a área central e estas, mostrando a intensa especulação imobiliária e fundiária que se apresenta. Concomitantemente, temos um relevante processo de verticalização, precocemente iniciado, evoluindo de maneira a destacar Londrina como uma das cidades mais verticalizadas no cenário nacional. E este é o quadro que nos instiga a analisar a evolução histórica desse processo de verticalização no intuito de compreender um pouco o interesse da empresa pesquisada, enquanto consumidora de seu produto e da manutenção deste.

Na análise de sua dissertação de mestrado em Geografia, Viviane Rodrigues de Lima Passos, na obra “A verticalização de Londrina, 1970/2000 – A ação dos promotores imobiliários”, a verticalização do Brasil foi desencadeada a partir do início do século XX, primeiramente no Rio de Janeiro e São Paulo, sendo pontuado posteriormente em outras cidades de porte grande e médio.

Em Londrina, os edifícios também foram construídos precocemente em sua história recente, pois na década de 1950 já existiam cerca de 8 edifícios na área central da cidade com mais de quatro pavimentos. Mas, foi a partir da década de 1970 que a verticalização assumiu dimensões gigantescas em Londrina, especialmente no período entre o início dos anos de 1980 ao início dos anos de 1990.

No sentido de ilustrarmos esse processo de verticalização em Londrina, vejamos a ilustração mostrando a cidade na década de 1960 e, em seguida, a brutal diferença com o *boom* imobiliário comprovando sua verticalização, dos anos 1980 aos 1990.



**Ilustração 2 – Londrina no final dos anos 1960. (LONDRINA NO PASSADO, 2008).**

Observemos a Igreja ao centro, com dois pontais, rodeada de alguns prédios. Comparemos agora a mesma área, na próxima ilustração, com outra Igreja com “formato moderno” no lugar da anterior, e a quantidade extraordinária de prédios que foram construídos.



**Ilustração 3 – Início de 1990 – Já era uma mudança radical no centro da cidade. Crescimento vertical acentuado. (LONDRINA NO PASSADO, 2008).**

A imagem mostra o *boom* de crescimento vertical que aconteceu entre 1983 á 1987. Londrina foi a cidade brasileira que mais cresceu verticalmente neste período com mais de 300 edifícios em construção, saindo matérias em jornais e também na revista *Veja* com destaque em 4 páginas.

Não podemos nos esquecer também que o Estado, sendo o responsável pelo provimento de parte dos serviços urbanos, desempenha importante papel na determinação do preço de cada área, na valorização do solo e, conseqüentemente, no deslocamento dos moradores mais antigos e pobres que não podem mais pagar pelo preço do solo. Justamente aqueles que deveriam ser beneficiados, passam a dar lugar aos novos moradores que podem pagar pela terra.

De acordo com Singer (1979), quem promove a distribuição perversa dos serviços urbanos é o mercado imobiliário:

Sendo o montante de serviços urbano escasso em relação às necessidades da população, o mercado os leiloeira mediante a valorização diferencial do uso do solo, de modo que mesmo serviços fornecidos gratuitamente pelo Estado aos moradores – como ruas asfaltadas, galerias pluviais, iluminação pública, coleta de lixo, etc. – acabam sendo usufruídos apenas por aqueles que podem pagar o seu “preço” incluído na renda do solo que dá acesso a eles. (SINGER, 1979, p.36).

Observa-se que quem planeja, monopoliza e cria o espaço urbano são os promotores imobiliários à medida que orientam o tipo de classe que ocupará uma ou outra parcela do espaço. Este arranjo vai configurar a segregação socioeconômica e esta, intrínseca ao sistema capitalista, vai diferenciando o espaço urbano, garantindo a reprodução da força de trabalho.

No Brasil, *verticalização* enquanto uma das formas de produção do espaço urbano teve bastante êxito a partir de 1964, com criação do Banco Nacional de Habitação – BNH – banco público que muito financiou esse processo, vindo ao encontro dos interesses do capital que, de um lado, garantem a monopolização de espaços urbanos para especulação, e de outro, garantem o consumo da mercadoria habitação como também dos produtos relacionados que, por sua vez, atribui níveis mais altos de renda para os proprietários de terras e de mais-valia para os donos dos meios de produção.

A propriedade fundiária e seu uso pela verticalização é objeto de múltiplas alianças entre donos da terra e incorporadores, manifestas por uma intermediação do Estado que, tanto libera o solo para a verticalização por intermédio da lei de zoneamento e uso do solo, quanto promove a sua valorização por meio da implementação de incipientes políticas públicas. De fato há uma estreita relação entre incorporação e Estado. Este cria possibilidades de aquisição dos produtos da incorporação, ou seja, os apartamentos, que realizam o ideal de casa própria de milhões de brasileiros, impulsionando assim, incorporação e verticalização.

Dessa forma, compreende-se melhor o processo de produção do espaço verticalizado, posto que se constitui numa das formas privilegiadas de um segmento muito importante da reprodução do capital no espaço. Para tanto, o espaço urbano atende à necessidade de acumulação do capital monopolista devido ao acréscimo na produção e circulação desse tipo de mercadoria – *os edifícios* – mediante a expansão da cidade, e o Estado,

representando os interesses das classes dominantes, vem garantir essa circulação ao permitir a expansão, estendendo por diversos pontos da cidade alguns serviços públicos básicos de consumo coletivo.

Quer nos parecer que a *verticalização* pode ser entendida como uma das inúmeras estratégias utilizadas para reprodução do capital, com seu crescimento quantitativo e espacial, modificando o modo de se viver nas cidades onde um mesmo pedaço de terra passa a ser ocupado por várias famílias. Nesse sentido, o espaço urbano vem sendo construído, gerido e utilizado pelos agentes modeladores de maneira a reproduzir as estruturas de poder e de dominação presentes na sociedade, definindo normas de comportamento e impondo um novo modo de vida, comprimindo pessoas no alto e dentro das chamadas “caixas de fósforos”.

Nádia Somekh, na obra “A cidade vertical e o urbanismo modernizador” (SOMEKH, 1997, p.20), relaciona a cidade vertical à noção de edifício alto, de arranha-céu e define verticalização “[...] como a multiplicação efetiva do solo urbano, necessitando então o uso do elevador”. Para ela, associa-se ainda à característica da verticalidade, o aproveitamento intensivo da terra urbana e o padrão de desenvolvimento tecnológico do século XX.

Analisando o crescimento vertical de Londrina no sentido de ajudar na compreensão do surgimento da empresa pesquisada, Viviane Passos na sua dissertação de mestrado já citada, coloca que, até 1970, Londrina contava com 36 edifícios com 4 pavimentos ou mais. Entre 1970-1980, como vimos, a economia local e regional passa por profundas transformações, na qual já observamos alguns aspectos, tais como a intensificação no processo de industrialização e mecanização do campo. Nesse sentido, em relação a 1950, na década de 1970 e 1980, o acréscimo no número de edifícios ocorre na ordem de 617%. Com isso, pode-se ter uma idéia da *velocidade* com que ocorre esse processo.

Contextualizando o quadro geral, é extremamente relevante a quantidade de edifícios construídos em Londrina entre 1970-2000, totalizando 1670 edifícios, possibilitando demanda para construção e venda dos produtos da empresa em análise.



**Ilustração 4. Exemplo de uma Maquete da empresa. O verde, a natureza, o campo de recreação etc.; lembra o *dopolavoro* da Fiat. Área construída de 43.908,63 m<sup>2</sup>. (EMPRESA X, 2008)**

Segundo Rago e Moreira:

[...] *O dopolavoro*, neologismo criado pelo engenheiro Mario Giani para indicar o tempo livre após o trabalho, procurou organizar as atividades recreativas e culturais dos operários fora da fábrica de modo a integrá-los por todos os meios ao mundo da produção”. (1984, p.58). [...] “os sucessos do *dopolavoro* resultavam da compreensão pela direção de que o operário, longe de ser uma máquina, era um motor dotado de sentimentos, que deveriam ser levados em conta se se quisesse fazê-lo produzir mais”. (1984, p.62). [...] Inúmeras vantagens, entre as quais a possibilidade de criar “o espírito de camaradagem e de amor pelo trabalho entre os assalariados”. Docilizar o trabalhador suprimindo o tradicional conflito capital/trabalho através da higienização das condições de trabalho foi a grande aposta da Beleza do Trabalho. No cerne de sua ideologia, a idéia de que a limpeza física da fábrica traria simultaneamente a “limpeza moral” das formas de descontentamento no espírito do trabalhador. (1984, p.75). [...] Segundo o ideólogo nazista Karl Kretschmer, um dos diretores do Departamento, “a política, a economia e a arte eram consideradas de maneira global pelo Departamento da Beleza do Trabalho. Politicamente queremos a comunidade dos trabalhadores, a economia exige o melhor

desempenho e a arte destina-se a embelezar a existência”. [...] os esforços do Departamento que recomendou a utilização do vidro, das grandes construções em concreto, da pintura das paredes, da instalação de jardins floridos deveriam complementar a reforma interna dos refeitórios, vestiários, lavabos e a instalação de enfermarias e de alojamentos especiais para repouso... [...] deveriam criar a ilusão de harmonia social no espírito do operário. [...] A função da Beleza do Trabalho era não só a de estetizar o espaço fabril, como a de conseguir a adesão e a despolitização da classe operária. [...] (RAGO ; MOREIRA, 1984, p.80).

Consideramos importante a colocação da imagem da maquete da empresa, mostrando o embelezamento de sua área externa, a limpeza, as cores e a natureza convivendo aparentemente em perfeita harmonia. Isto porque entendemos que esse processo não foi gratuito. Como podemos perceber na leitura de Rago e Moreira, (1984) a “beleza do trabalho” nos idos de 1930, já objetivava a domesticação, a disciplina e a produtividade do trabalhador.

Recentemente, surgirá a empresa que analisamos, procurando apropriar-se da mercadoria força de trabalho, com trabalhadores que viriam a ser eufemisticamente, denominados de “colaboradores”. Quer nos parecer que entram como mão-de-obra barata e disponível, expulsos do campo e sobrevivendo nos arredores da cidade, ficando à disposição dessa empresa.

#### 4. A EMPRESA EM ANÁLISE

Nosso objeto de estudo é analisar um discurso pedagógico corporativo que utiliza determinados instrumentos de dominação (site, jornais, códigos de conduta etc.) que atuam sobre os sentimentos dos trabalhadores. Portanto, buscamos informações dentro e fora da empresa, no sentido de conhecê-la o melhor possível.

Encontramos na revista da empresa, o que nos parece uma pequena amostra de como ela administra emoções femininas.



**Ilustração 5 – Momento de reflexão sobre o próprio papel na empresa. (PERFIL do colaborador, 1998).**

Quer nos parecer fundamental apresentar este encontro promovido pela empresa, posto que a impressão de doutrinação nas trabalhadoras careça de análise, dada à maneira como a empresa quer que elas lidem com as emoções. Isto porque, “lidando melhor com as emoções” estas poderão interagir melhor no ambiente de trabalho, percebendo muito mais “o potencial” que possuem. Quer dizer, o discurso é que graças à empresa esse potencial

poderá ser desenvolvido “para seu próprio bem, de suas colegas” e também “um pouco” para a empresa.

Com essa pedagogia explicitada pela empresa, a “mulher colaboradora” terá a oportunidade de perceber seu “valor profissional” nas instituições. Ou seja, “ser profissional” é elevar-se acima do amadorismo, é agir e pensar com a visão de mundo da empresa.

Ademais, nesses encontros “reconfortantes”, “cada colaboradora pode falar sobre o próprio papel dentro da empresa”. Com isso, a empresa ficará conhecendo bem melhor do que no ato da admissão dessas “colaboradoras”, até que ponto poderá confiar nelas e quais são seus “pontos fortes e fracos” do ponto de vista de maior integração e produção.

Fica a impressão de que *o strip-tease* sentimental com o emocionômetro da Fiat, em pleno chão da fábrica em Betim, Minas Gerais; repete-se aqui nesta filial, só que na forma de um encontro “reconfortante e amigável” para “troca de confidências”.

Outro aspecto interessante é citado pela economista *Rosélia Piquet*, na obra *cidade-empresa*:

O domínio exercido pela empresa subordina os moradores a sua influencia e ao seu controle. Sendo não apenas empregadora, mas também proprietária das moradias e dos equipamentos coletivos é ela quem determina as regras a serem cumpridas tanto no trabalho como fora dele. Essa presença se faz sentir em todos os momentos, como evidenciam os estudos de caso realizados. Mas não é apenas a empresa que exerce controle. O convívio prolongado com um mesmo grupo de pessoas, uma característica de comunidades fechadas, determina a emergência de mecanismos de controle social, que significam um verdadeiro policiamento dos comportamentos individuais.

Esse controle se dá tanto intergrupos, isto é, entre os diferentes estratos que compõem essas comunidades, como dentro de um mesmo grupo ou estrato social. Assim, ações e comportamentos que nos grandes centros se diluem e passam despercebidos são, nas vilas de empresa, conhecidos de todos e assumem grande importância, dada a própria monotonia do cotidiano. Desse modo, a privacidade tende a desaparecer, o que se reflete na qualidade dos relacionamentos interpessoais, que se tornam mais superficiais, como forma de preservar o espaço pessoal da “invasão” exercida pela comunidade.

Como essas comunidades surgem como apêndices da atividade industrial, e esta é exercida basicamente por mão-de-obra masculina, a possibilidade de absorção das mulheres em atividades profissionais é bastante limitada, condicionando seu cotidiano a atividades repetitivas e pouco criativas. (PIQUET, 1998, p.37-38).

Esse processo nos leva a pensar na influência enquanto sedução e poder da empresa pesquisada sobre os moradores do bairro onde se instala. Porém, nosso objeto de análise é fisicamente o interior da empresa, mais especificamente as ferramentas e os meios de comunicação utilizados nesse interior para cooptação dos trabalhadores via sentimentos. Nesse sentido, o que sobremaneira chamou-nos a atenção, foi o Código de Conduta dessa empresa.

#### ***4.1. A empresa e seu código de conduta***

Não resta dúvida que toda organização necessita de regras para convivência. Os limites, o respeito e a valorização de qualquer relação necessitam de normas que são criadas na convivência entre as pessoas. Mesmo os anarquistas tão avessos a qualquer forma de poder, quando em comunidades, percebiam que mesmo negando a existência formal da convivência com o poder instituído, este intrinsecamente subsistia nas relações do cotidiano. Era e parece ainda ser necessário que o ser social aprenda a usar o poder sem sobrepor-se ao outro. Sem dúvida que o contexto histórico onde estiver inserido interfere na sua maneira de agir e pensar, na sua consciência e no eu inconsciente. Parece também não haver dúvidas de que não basta somente eliminar a relação de exploração e deixar a educação nas mãos do Estado. É necessário repensar e construir novas formas de organização, quiçá autogestionárias, em que predomine o respeito. Uma minoria continua utilizando poderes sem respeito aos que não tem esse poder, explorando, manipulando e seduzindo. Parecem reproduzir arrogantemente uma dominação do saber sobre o ser. Mas, se o poder é algo construído na relação social, historicamente, quer nos parecer que este também tem que ser cada vez mais estudado, conhecido, sentido para que possamos melhor lidar com ele, quer seja no nosso íntimo, quer seja nas organizações e formas de contestá-las, quer seja na busca de uma nova sociedade.

Faço essa pequena reflexão das múltiplas faces das relações de poder no sentido de pensar na complexidade que envolve essa palavra e seus significados. Porém, num contexto específico de determinada empresa capitalista, como pensar nas relações de poder enquanto um código de regras, normas e condutas criadas pela empresa? Um código que, tudo indica, pode envolver conceitos de moral e ética impostos de cima para baixo. E como pensar numa democracia participativa dentro de uma empresa capitalista? Ou seja, como construir uma prática dentro dessa empresa onde os trabalhadores possam participar e decidir? Mas participar e decidir até que ponto?

Estamos refletindo por enquanto sobre Código de Conduta, mas questionaríamos também: participar e decidir sobre o que? E em que medida os trabalhadores da empresa poderão ter poder? E como será construído e colocado em prática esse poder? (Ou poderes?)

São questões de imediato que nos quer parecer envolvem a construção de um Código de Conduta *Ético* para que trabalhadores convivam por meio dele. Mas essas questões que levantamos seriam colocadas pela empresa capitalista em questão? Com essas preocupações iniciais, vejamos esse Código mais de perto.

## 4.2. *Código de conduta e manipulação dos conceitos de moral e ética.*

Um dos instrumentos que impressiona na empresa em análise é o seu Código de Conduta, em destaque no seu site. (EMPRESA X, 2008)

Quer nos parecer que se trata de um discurso muito bem elaborado, criando uma imagem exemplar da organização na consciência dos seus *colaboradores* e exigindo em contrapartida uma suposta igualdade comportamental entre eles e empresa.

Pretendemos analisar alguns tópicos desse código, dado à importância que representa para o discurso pedagógico da empresa, no sentido de que todo o processo de organização e integração de pessoal depende de que suas ordens sejam religiosamente obedecidas por parte dos trabalhadores.

Segundo o primeiro entrevistado, diretor de sindicato, esse código foi criado em 1996. Surgiu de dentro da sala dos diretores executivos sem a participação de demais pessoas da organização. E, provavelmente, sua criação deveu-se à necessidade que a empresa sentiu de fortalecer a disciplina interna e aumentar seu domínio sobre os colaboradores.

Vejamos o que diz o código já no seu primeiro parágrafo:

Um Código de Conduta acrescenta valor aos negócios da empresa pois demonstra a preocupação que esta tem não apenas para atender as expectativas dos clientes, como também para fortalecer sua imagem para fins externos e de relações públicas. Serve também para apoiar as estratégias de negócios e as tomadas de decisões que estão, necessariamente, fundamentadas em padrões éticos. O Código de Conduta contribui, ainda, para o aumento da transparência nas relações e, por conseguinte, da confiança entre as partes, bem como para o alinhamento de colaboradores e terceiros com os valores da Empresa. (EMPRESA X, 2008).

A nosso ver, a empresa fortalece sua política de ação por meio desse discurso, posto que almeje disciplina, fidelidade e produção. A extração de mais valor surge na medida em que busca “atender às expectativas dos clientes”. Ocorre que, para manter essa fonte de extração tanto do ponto de vista interno (roubo do tempo de trabalho dos *colaboradores*) como do ponto de vista externo (na realização do valor, ganhando na venda do produto para o cliente), a empresa busca também, “fortalecer sua imagem para fins externos e de

relações públicas.” Em outras palavras: o Código de Conduta é instrumento em que uma das funções seria exigir dos colaboradores construção permanente da imagem da empresa enquanto disciplina, fidelidade e produção, no mercado capitalista.

O Código... “Serve também para apoiar as estratégias de negócios e as tomadas de decisões que estão, necessariamente, fundamentadas em padrões éticos”.

Vale dizer, o discurso da empresa exige que seus colaboradores apoiem “as estratégias de negócios” que estariam, necessariamente, fundamentadas “em padrões éticos”, ou seja, estratégias empresariais da empresa seriam “éticas”.

Neste ponto, atingimos uma situação delicada e polemica, ou seja, a questão da utilização do conceito de *ética* pela empresa corporativa capitalista. Consideramos, assim, relevante fazer determinada análise sobre o conceito do que seria *ética* e contextualiza-la no ambiente no qual está inserida.

Para Aranha e Martins, “a ética ou filosofia moral é a parte da filosofia que se ocupa com a reflexão a respeito das noções e princípios que fundamentam a vida moral” (ARANHA; MARTINS,1996, p.274)..

Ou seja, à ética cabe analisar cientificamente o comportamento moral. Mas, o que seria a moral? Prosseguindo na mesma obra: “Moral é o conjunto das regras de conduta admitidas em determinada época ou por um grupo de homens. Nesse sentido, o homem moral é aquele que age bem ou mal na medida em que acata ou transgride as regras do grupo”. (1996, p.274).

Aqui já poderíamos começar a fazer alguma comparação com o contexto específico que analisamos. O que seria “agir bem” ou “agir mal” no interior de uma empresa capitalista? O colaborador estaria agindo “bem” ou “mal” para quem? De que forma? Em que sentido?

Evidente que a empresa tem sua resposta cuidadosamente estudada nesse Código. Resta saber se são respostas constituídas de moral e ética, quer seja no discurso, quer seja na prática. Mas, para trilharmos uma crítica nesse caminho consideramos fundamental distinguir a relação entre *ética* e *moral*. Sánchez Vázquez coloca que:

O problema do que fazer em cada situação concreta é um problema prático-moral e não teórico-ético. Ao contrário, definir o que é o bom não é um problema moral cuja solução caiba ao indivíduo em cada caso

particular, mas um problema geral de caráter teórico, de competência do investigador da moral, ou seja, do ético. Assim, por exemplo, na Antiguidade grega, Aristóteles se propõe o problema teórico de definir o que é o bom. Sua tarefa é investigar o conteúdo do bom, e não determinar o que cada indivíduo deve fazer em cada caso concreto para que o seu ato possa ser considerado bom. Sem dúvida, esta investigação teórica não deixa de ter conseqüências práticas, porque, ao se definir o que é o bom, se está traçando um caminho geral, em cujo marco os homens podem orientar a sua conduta nas diversas situações particulares. Neste sentido, a teoria pode influir no comportamento moral-prático. Mas, apesar disso, o problema prático que o indivíduo deve resolver na sua vida cotidiana e o problema teórico cuja solução compete ao investigador, a partir da análise do material que lhe é proporcionado pelo comportamento efetivo dos homens, não podem ser identificados. Muitas teorias éticas organizaram-se em torno da definição do bom, na suposição de que, se soubermos determinar o que é, poderemos saber o que devemos fazer ou não fazer. As respostas sobre o que é bom variam, evidentemente, de uma teoria para outra: para uns, o bom é a felicidade ou o prazer; para outros, o útil, o poder, a autocriação do ser humano, etc.

E o autor ainda analisa a implicação disto:

Mas, juntamente com este problema central, colocam-se também outros problemas éticos fundamentais, tais como o de definir a essência ou os traços essenciais do comportamento moral, a diferença de outras formas de comportamento humano, como a religião, a política, o direito, a atividade científica, a arte, o trato social, etc. O problema da essência do ato moral envia a outro problema importantíssimo: o da responsabilidade. É possível falar em comportamento moral somente quando o sujeito que assim se comporta é responsável pelos seus atos, mas isto, por sua vez, envolve o pressuposto de que pôde fazer o que queria fazer, ou seja, de que pôde escolher entre duas ou mais alternativas, e agir de acordo com a decisão tomada. O problema da liberdade da vontade, por isso, é inseparável do da responsabilidade. Decidir e agir numa situação concreta é um problema prático-moral; mas investigar o modo pelo qual a responsabilidade moral se relaciona com a liberdade e com o determinismo ao qual nossos atos estão sujeitos é um problema teórico, cujo estudo é da competência da ética. (VAZQUÉZ, 1975, p.7-8).

Consideramos relevante essa distinção no sentido de questionar o conteúdo do Código de Conduta *ético* imposto pela empresa, bem como sua postura da mesma perante o trabalhador. Do ponto de vista individual, pensando o papel do trabalhador, há que se considerarem as condições históricas na construção do código, bem como observar se serão as mesmas condições que se aplicariam numa multinacional (que é caso da empresa que analisamos). Ou seja, os valores construídos pela busca do poder, enquanto empresa,

caminhariam no mesmo sentido do trabalhador enquanto força de trabalho? Isto posto, adentrando no que tange a relação entre *responsabilidade e liberdade de vontade*, questionaríamos em que medida o trabalhador no interior da empresa, diante da influência de contexto de vida extremamente contraditória e desigual, poderia pensar no alcance de sua responsabilidade e na sua liberdade de vontade? Isto é, seu histórico de vida condicionado enquanto força de trabalho e sua margem de manobra para poder optar no interior da empresa, possibilitam ação moral e reflexão ética com liberdade de vontade? Na visão do filósofo Adolfo Sánchez Vázquez: “[...] o sistema econômico no qual a força de trabalho se vende como mercadoria no qual vigora a lei da obtenção do maior lucro possível gera uma moral egoísta e individualista que satisfaz o desejo do lucro”. (VÁZQUEZ, 1975, p. 23).

Nesse sentido, quer nos parecer que não é possível numa empresa capitalista integrar *padrões morais ou éticos*, a não ser na condição de retórica, de eufemismo, de cooptação.

Para Álvaro Valls:

Como falar de ética num país onde a propriedade é um privilégio tão exclusivo de poucos? E não é um problema ético a própria falta de trabalho, o desemprego, para não falar das formas escravizadoras do trabalho, como salários de fome, nem da dificuldade de uma auto-realização no trabalho, quando a maioria não recebe as condições mínimas de preparação para ele, e depois não encontram, no sistema capitalista, as mínimas oportunidades para um trabalho criativo e gratificante? (VALLS, 1986, p.72-73).

Pelo exposto, o conceito de *ética* da empresa entra como discurso de adestramento dos trabalhadores e não como possibilidade concreta de emancipação. Se a empresa estudada interpreta a *ética* como de validade universal, estaria em contradição com o que descobrimos na pesquisa documental, no seu discurso coloquial e nas entrevistas que efetuamos junto aos seus *colaboradores*. Na visão de **Vázquez**, *ética*:

É a teoria ou ciência do comportamento moral dos homens em sociedade. Ou seja, é ciência de uma forma específica de comportamento humano. [...] Como as demais ciências, a ética se defronta com fatos. Que estes sejam humanos implica, por sua vez, em que sejam fatos de valor. Mas isto não prejudica em nada as exigências de um estudo objetivo e racional.

A ética estuda uma forma de comportamento humano que os homens julgam valioso e, além disto, obrigatório e inescapável. Mas nada disto altera minimamente a verdade de que a ética deve fornecer a compreensão racional de um aspecto real, efetivo, do comportamento dos homens. (VÁZQUEZ, 1975, p.11-12).

Portanto, *não* se trata de um conceito abstrato ou universal. Como colocado anteriormente, a ética, enquanto análise científica e, no seu interior, também a moral, enquanto atividade prática individual, estão condicionadas ao contexto social onde estão inseridas podendo modificar-se conforme as transformações que ocorram nas relações de produção da sociedade. Isto posto, retomamos nossa indagação: num contexto de sociedade capitalista, no caso, capitalismo brasileiro, como pensar no interior da empresa pesquisada a existência de ética? Melhor dizendo, como pensar a existência de consciência, de virtuosidade, de livre arbítrio para os *colaboradores* dessa empresa? A resposta imediata que encontramos diante de nossa pesquisa teórica e empírica caminha no sentido de tratar-se de discurso cooptativo por parte da empresa. Mas se é um discurso cooptativo, onde está a ética? No lucro? Se for esse o caminho, a extração da mais-valia não seria um comportamento antiético na medida em que ofende a integridade do homem? Sem liberdade de escolha ou, na melhor das hipóteses, com determinada liberdade escolhida e controlada pela empresa, existiria opção ética no interior desse contexto? Só se aceitarmos que seria a “ética do lucro”...

Ademais, como o *colaborador* da empresa em questão poderá ter seu *livre arbítrio* para optar cotidianamente, no seu interior em decisões que darão rumo à sua vida? Onde estará a liberdade do *colaborador* para exercer uma escolha consciente, de qualidade, frente aos problemas cotidianos de dentro da empresa? Além do que, como será adquirido o conhecimento desse *colaborador* e de que forma ele poderá manifestar esse conhecimento visando melhorar a qualidade de sua vida?

Como pensar um *colaborador* nesse contexto? Se for como *ética do lucro*, defendemos que certamente caminhará no sentido de uma *ética* de sempre *vencer* levando vantagem em tudo, voltada para o individualismo, para a posse das coisas em detrimento das pessoas. Esses seriam valores para um crescimento qualitativo? Seriam valores *éticos*?

Outro aspecto interessante que também nos traz questionamentos está no conceito do que seria o trabalhador, denominado agora pela empresa de “colaborador”.

Euclides André Mance, acessado em site por nós em 2000, mas artigo escrito em 1998, intitulado, *Questões Éticas no Mundo Globalizado*, defende que:

A ética a que nos referimos também não está presente no movimento de produção de subjetividades que se realiza com vistas à inserção de tais subjetividades em processos produtivos flexibilizados em que os trabalhadores são considerados “colaboradores”, chamados a serem “críticos” ou viverem um espírito “fraterno” de equipe. O que importa, de fato, é a ampliação ou manutenção do volume de lucro da empresa, bater o concorrente, expandir seu mercado. E para tanto, mesmo o empregado “colaborador”, “crítico” e “fraterno” será demitido quando a reestruturação organizacional se fizer necessária. Sob a semiótica do acúmulo de capital tais adjetivos ganham novos interpretantes – produtividade, eficiência e lucro. (MANCE, 1998).

Na empresa que pesquisamos, um diretor de sindicato nos informou que houve demissões em massa no intuito de “readequarem seus quadros para o novo contexto de mercado”, o que nos leva a questionar: não está colocada uma contradição da realidade capitalista e suas crises de acumulação e o discurso do “colaborador crítico e fraterno” plantado no interior da empresa? Além do que, a palavra “colaborador” não viria mascarar o conteúdo e as relações de trabalho? Não buscaria fixar no consciente da pessoa a ordem de *colaborar* não importando as circunstâncias?

Outro aspecto interessante observado no conteúdo do Código de Conduta “ético” da empresa:

[...] Os elevados padrões éticos preservados pela empresa requerem que os colaboradores recusem benefícios ilícitos que possam ser oferecidos por clientes, fornecedores ou outros. Isso não significa que todo presente deva ser recusado. Se o valor do presente for (como regra geral) acima de US\$ 50 (ou seu equivalente em moeda local), espera-se que você o entregue a empresa, a menos que a sua chefia imediata o autorize por escrito a ficar com ele.

Pela lógica, os colaboradores são coagidos a terem ética no sentido de não aceitarem presentes de clientes ou fornecedores, porém se o valor passar de US\$ 50 dólares, espera-se que você o entregue a empresa, a menos que a sua chefia imediata o autorize por escrito?!

Ora, nos parece evidente que nessas condições, será para a empresa tomar conhecimento e se apossar da quantia. Questionamento imediato: a empresa não estaria faltando com uma atitude moral e falta de reflexão ética ao se apropriar do valor acima de U\$50 dólares?! Mais ainda: valores abaixo de U\$ 50 dólares podem ser aceitos “como presentes”? Não ferem “a ética”?

Como fica o entendimento dos *colaboradores* frente a essa situação? Esse discurso contraditório não potencializaria determinada desconfiança com relação à empresa? Com isso, não apresentaria brechas nas formas de controle sobre os trabalhadores?

Outro aspecto interessante que observamos nesse Código de Conduta, reside no que a empresa denomina de “dever fiduciário”:

Está implícita no conceito de proteger os negócios da empresa a sua obrigação de salvaguardar as propriedades intelectuais e patrimoniais da empresa. Dependendo da legislação local, a área de Recursos Humanos e Qualidade da Matriz ou o departamento Jurídico poderão solicitar, se já não o fez, que você assine um documento confirmando a posse da empresa sobre todas as propriedades intelectuais criadas por você durante o curso de seu trabalho na empresa.

Portanto, o *colaborador* assina um documento passando à empresa o direito de se apropriar de todas as formas e criatividade que este possa vir a desenvolver na elaboração do trabalho. Em outras palavras, a capacidade cognitiva do trabalhador é extorquida pela empresa na prática como também dentro de um artifício jurídico. Questiona-se: isso é um procedimento *ético* por parte da empresa?

### 4.3. Código de conduta e a pedagogia do medo sobre os trabalhadores.

Na página seguinte desse Código, destacamos também:

[...] Espera-se que você informe ao setor de Recursos Humano Local ou departamento Jurídico, caso você seja informado ou tome conhecimento sobre violações a este Código por parte de outros colaboradores da empresa. Você poderá também contatar o presidente da empresa em caráter pessoal e confidencial. Colaboradores que, de boa fé, reportar potenciais violações a esse Código de Conduta, devem ser protegidos de possíveis retaliações, conforme descrito abaixo.

Informação anônima de violações:

A princípio, informantes podem reportar possíveis violações do Código de conduta anonimamente, por exemplo, via caixa do correio, na Intranet, e/ou Programa Opinião. No entanto, a empresa encoraja que os informantes voluntariamente informem seu nome, facilitando o contato no intuito de esclarecer o assunto em questão;

5

Princípio do Código de Conduta

9

Não discriminar informantes:

Ações discriminatórias (por exemplo, sanções, suspensões, ameaças, perturbação) contra informantes são violações do Código de Conduta e, como tal, devem ser tratadas. Medidas adequadas devem ser tomadas para evitar ações discriminatórias contra um informante conhecido. Se o informante estiver sujeito a sanções relacionadas ao trabalho como consequência da informação relatada, o departamento de Recursos Humanos do Grupo (CHR) e o (CPL) devem ser consultados antes da imposição destas sanções, de forma a assegurar que estas sanções não decorram de reações negativas em razão da informação reportada.

A Administração da empresa, por sua vez, irá monitorar a adesão ao Código de Conduta e investigar as violações referidas. Em tais investigações todo colaborador será solicitado a revelar na íntegra todos os fatos pertinentes sobre os quais tiver conhecimento. A não revelação em tais investigações, bem como as violações ao Código de Conduta (inclusive aquiescência nas violações por subordinados) poderão resultar em sanções disciplinares apropriadas, inclusive demissão.

Portanto, os *colaboradores* são incentivados a denunciarem seus colegas no cotidiano do trabalho e serão bem vistos pela empresa na medida em que o fizerem. Isso não proporciona uma atmosfera de *desconfiança* entre os trabalhadores e *medo* diante da ameaça de demissão por parte da empresa?

O fato da responsável pelo RH não nos concederem entrevistas quando da nossa visita à empresa, mesmo que deixamos claro se tratar de um trabalho científico com carta da Universidade, não parece ser um exemplo significativo desse *medo* que lhes é imposto por esse Código de Conduta?

Ademais, fica a impressão de que pela *potencialização desse medo*, constrói-se neles a imagem de auto-insignificância diante desse poder da empresa. Afirmo isso diante do e-mail que recebi das Relações Públicas da empresa, quando tentando justificar a não aceitação de uma segunda visita de minha parte, escreve literalmente que “é apenas uma colaboradora da empresa”. Vejamos o e-mail que possuo documentado:

[Professor, nada me desagradou ou a empresa com a sua visita, pelo contrário! Mas, compreenda, não podemos abrir mais de uma visita para a mesma pessoa, esta é a política da empresa e não minha. Sinto muito, se a empresa fosse minha seria diferente, mas sou apenas uma colaboradora da empresa]. (PÚBLICAS, Relações , 2007).

Nesse sentido, tudo leva a crer que esse Código de Conduta é um instrumento eficaz de disciplina e controle pelo *medo* imposto aos trabalhadores.

Porém, qual o *sentido* desse *medo*? Posto que segundo entrevista gravada com o diretor de Sindicato, colaborador da empresa desde sua instalação, existem poucas demissões após sua “readequação” à realidade londrinense.

Depoimento que aparentemente ignora a ameaça de demissão, explícita no Código de Conduta da empresa, para aqueles que não seguirem seus mandamentos, já que concedeu entrevista gravada. Claro, entrevista realizada não na empresa, mas no interior do sindicato. Há também que se considerar que um colaborador da empresa, na condição de diretor de sindicato, poderá ter tratamento diferenciado em relação aos demais. Muito mais ainda, se a relação entre esse sindicato e a empresa estiver se dando de forma “extremamente amigável”.

De qualquer forma, como pensar esse *medo* de dar entrevistas se não em termos de sofrer sanções, inclusive de demissão para a maioria dos trabalhadores?

A nosso ver, Mauricio Tragtenberg, numa introdução à obra de Edith Seligmann-Silva, *Desgaste Mental no Trabalho Dominado*, poderia nos ajudar neste questionamento com a seguinte reflexão:

[...] a dominação sutil, que se dá através da manipulação de sentimentos de afeto, gratidão e dependência e instrumentando valores do mundo rural, como honestidade, obediência e lealdade utilizadas para costurar a “camisa da empresa” que o empregado deverá vestir. A existência de medos manipulados é mostrada: o medo de perder prestígio, chances na carreira ou o próprio emprego. O medo de “perder pontos”, ser culpado por se acidentar, cria a síndrome da “culpabilidade industrial”, que é agravada, ainda pelo uso de paternalismo, através do Serviço Social, do Serviço médico e da facilidade para a obtenção de empréstimos para a compra de casa própria. O conceito de “lealdade à organização” é manipulado para conseguir o aumento da produção e para romper a solidariedade entre colegas, ao mesmo tempo em que é acionada a desinformação, como meio de omitir informações sobre os riscos à saúde inerentes a certas tarefas ou de apaziguar, como no caso da falsa informação de que o leite neutraliza qualquer tipo de intoxicação. [...] (TRAGTENBERG, apud SELIGMANN-SILVA, 1994, p.27).

Apesar de essa análise referir-se a outra empresa, sem dúvida apresenta pontos em comum com a nossa. Tudo indica que o medo passa a ser um sentimento manipulado pela empresa, e esta pode utilizá-lo veladamente ou explicitamente no sentido de que o *colaborador* pode perder prestígio, perder pontos ou chances na carreira se não obedecer a seus mandamentos. Evidentemente não sendo necessário chegar ao extremo da demissão, levando-se em consideração que a empresa pode analisar caso a caso, dado as relações de poder que estiverem em jogo.

Seligmann-Silva (1994) defende que o medo surge como resultado de um sistema de dominação e controle existente dentro do ambiente de trabalho, destacando a existência de dois tipos de dominação: a repressão explícita e a dominação sutil. Nessa perspectiva, a dominação sutil surge de forma muito mais perigosa. Domina a manipulação de sentimentos como o afeto, a gratidão e estimula a provocação de sentimento de culpa, donde as exigências são criadas em nome de uma racionalidade tecnológica.

Na perspectiva de Christophe Dejours, na obra *A banalização da injustiça social* (DEJOURS, 1999), o medo deve ser sempre analisado em relação com os processos de

demissões e precarização do trabalho. Interpretando-o em *site* acessado por nós em 2007, Castelhana em artigo escrito em (2005) coloca que Dejours proporia quatro efeitos principais para a mobilização do medo:

“a) a intensificação do trabalho e o aumento do sofrimento subjetivo; b) a neutralização da mobilização coletiva; c) a emergência da estratégia coletiva do silêncio, cegueira e surdez, no sentido de “não perceber” o sofrimento e a injustiça infligidos a outrem; d) o individualismo”.

A nosso ver esses quatro efeitos ocasionados pelo medo imposto pela empresa aplicam-se na empresa que analisamos. E o seu “Código de Conduta Ético” pode ser um instrumento fundamental na incrementação desse medo.

Analisemos os 4 efeitos que poderiam mobilizar o medo:

**a) a intensificação do trabalho e o aumento do sofrimento subjetivo**

Defendemos que isso ocorra na empresa estudada na medida em que esta consiga disciplinar seus colaboradores, conseguindo também intensificar o ritmo de trabalho, posto que existe uma concorrência interna entre grupos e que se manifesta no trabalho individual. Na nossa entrevista com um diretor do sindicato, quando questionado sobre se o ritmo de trabalho é intenso e se a empresa exige muita produção, este foi enfático ao afirmar que sim. Comparou o processo de trabalho da empresa ao processo de trabalho de uma fábrica de automóveis. Detalhou a importância do ritmo de trabalho, de um tempo padrão para cada tarefa, posto que cada trabalho de uma pessoa depende do trabalho da outra. Questionado se a utilização de robôs e computadores alteraria esse processo, disse que não. As pessoas têm que ter concentração no que está fazendo, com ritmo padronizado, com máquinas ou sem elas.

Esse ritmo intenso colocaria o fator *medo* no processo na medida em que não podem errar, e quando isso ocorre, prejudicam não só a si mesmo como aos demais. Com isso, aumentaria também o sofrimento psicológico, dada às condições de ser um trabalho intenso, estressante e repetitivo.

Para que esse processo seja suportável pelo trabalhador colaborador, este teria que ser controlado, administrado externamente e no seu íntimo, atingindo seus sentimentos, suas emoções, principalmente com a manipulação do *medo*.

Além do depoimento do sindicalista, outro exemplo prático da administração e do controle desse *medo* se observou quando, na única visita que nos foi permitida, adentramos ao chão da fábrica. Nesta, deparamos-nos com vários murais repletos de fotografias dos líderes. Abaixo das fotos, palavras elogiosas da empresa dando direito a que esses escolhidos possam viajar com a família, tudo custeado pela empresa. Motivo e destino das viagens: confraternização com outras famílias de outras filiais localizadas nos demais estados. Vale dizer: a empresa parece educar pedagogicamente na forma de estratégias cooptativas, objetivando integração pelos laços familiares, buscando administrar sofrimento e *medo* dos colaboradores também com a utilização da instituição família, no sentido de que os fins (família) justifiquem os meios (trabalho). Mais que isso, justifique o sofrimento e o medo (trabalho) com a suposta alegria (família).

**b) a neutralização da mobilização coletiva.**

Em nenhum momento o primeiro diretor de sindicato entrevistado, citou que houvesse greves ou qualquer mobilização dos *colaboradores*. Deixou claro que suas reivindicações são dirigidas ao superior imediato, o líder, e este entra em contato com a supervisão de área para verificarem se é possível atender ao pedido. Não se fala em salários, os pedidos giram em torno de licença para saídas, faltas de peças e coisas do tipo.

Nesse sentido, podemos pensar também que o *medo* impede reivindicações mais profundas. Além do que, na entrevista, o diretor de sindicato afirmou categoricamente que o ritmo de trabalho é forte e o controle é feito pela própria concorrência. Isto nos faz supor que também no próprio ritmo, o tempo e a concentração é toda dedicada, segundo a segundo, ao processo de produção da empresa, dificultando ao máximo contato que não seja voltado para as finalidades da empresa. Quer nos parecer também que o próprio ritmo de trabalho é também fator de controle. “Não há tempo para contestações”.

Outro fator que consideramos extremamente relevante para o controle dos colaboradores, é a distribuição do espaço no interior da empresa. Quando da nossa visita, observamos que a parte administrativa se situava acima da parte da produção. Mas, não só num andar superior, mas num andar que possibilita ampla visão de todo o chão da fábrica onde se processa a produção. Nesse sentido, nenhum movimento pode ser dado sem que seja

percebido tanto pelos colaboradores da produção quanto pelos da administração. Vejamos então esta ilustração extraída do jornal de circulação interna dos colaboradores.



**Ilustração 6 – A grande família reunida. Trabalhadores e burocratas “aparentemente unidos” no chão de fábrica. (PERFIL do Colaborador, 2000).**

Na medida em que a parte administrativa situa-se acima do chão de fábrica, tendo uma visão total, como pudemos constatar durante nossa única visita à empresa, isto nos remete imediatamente a obra de Foucault, *Vigiar e Punir*, (FOUCAULT, 1977), em que defendemos encontrar processo similar.

Na próxima ilustração, observemos outra foto, agora do depósito do chão de fábrica da empresa X. Neste parece estar mais nítida a visão do corredor “superior”, com vidros transparentes, onde continuam setores do trabalho burocrático, conhecida como “administração”, e que permite total visão da parte “inferior”. Desnecessário dizer que os diretores e supervisores trabalham na parte “superior”.



**Ilustração 7 – Vista do depósito do chão de fábrica e o prosseguimento da administração na parte superior. (PERFIL do colaborador, 2002).**

O Panóptico de Bentham é a figura arquitetural dessa composição. O princípio é conhecido: na periferia uma construção em anel; no centro, uma torre; esta é vazada de largas janelas que abrem sobre a face interna do anel; a construção periférica é dividida em celas, cada uma atravessando toda a espessura da construção; elas têm duas janelas, uma para o interior, correspondendo às janelas da torre; outra, que dá para o exterior, permite que a luz atravesse a cela de lado a lado. Basta então colocar um vigia na torre central, e em cada cela trancar um louco, um doente, um condenado, um operário ou um escolar. Pelo efeito da contraluz, pode-se perceber da torre, recortando-se exatamente sobre a claridade, as pequenas silhuetas cativas nas celas da periferia. Tantas jaulas, tantos pequenos teatros, em que cada ator está sozinho, perfeitamente individualizado e constantemente visível. O dispositivo panóptico organiza unidades espaciais que permitem ver sem parar e reconhecer imediatamente. Em suma, o princípio da masmorra é invertido; ou antes, de suas três funções – trancar, privar de luz e esconder – só se conserva a primeira e suprimem-se as outras duas. A plena luz e o

olhar de um vigia captam melhor que a sombra, que finalmente protegia. A visibilidade é uma armadilha. (FOUCAULT, 1977, p.177)

Defendemos essa analogia na medida em que observamos dentro da fábrica grande semelhança com a figura arquitetural descrita por Foucault. Os *colaboradores* estão enclausurados, quem está fora não entra e quem está dentro não sai. Não existem compartimentos ou salas no setor de produção, ficando todos expostos, um em relação ao outro, trancados e visíveis. A exceção está na sala dos fundos do corredor administrativo, sala toda forrada em chão de veludo azul, poltronas extremamente confortáveis e, num canto, observamos uma ampla televisão de tela plana com dvd. Fomos informados que lá se reúne a diretoria da empresa. Dessas reuniões, os colaboradores não participam e só tomam conhecimento de algumas de suas determinações. Com certeza, informação é poder. Como afirmara Foucault na mesma obra: “*É visto, mas não vê; objeto de uma informação, nunca sujeito numa comunicação*” (FOUCAULT, 1977, p.177)

Isto é, o *colaborador* só é informado e só participa do que a empresa permite, com seu olhar voltado para disciplina e competitividade. Mas, para que a empresa mantenha constante essa disciplina e competitividade, parece não bastarem vigilância e punições.

Pela afirmação do diretor de sindicato, os *colaboradores* já entram no chão de fábrica com todo o trabalho antecipadamente planejado para o mês. São cotas que terão que ser cumpridas dentro de prazos pré-estabelecidos.

A nosso ver, isso estabelece não só vigilância por parte da empresa, mas uma autovigilância, com a obrigação de se esforçar não só pela empresa, mas pelo grupo no qual está inserido, pelo líder do grupo e pela família que depende de seu trabalho. Nesse sentido, retiramos outra analogia da análise de Foucault:

[ ] o essencial é que ele se saiba vigiado; excessivo, porque ele não tem necessidade de sê-lo efetivamente. Por isso Bentham colocou o princípio de que o poder devia ser visível e inverificável. Visível: sem cessar o detento terá diante dos olhos a alta silhueta da torre central de onde é espionado. Inverificável: o detento nunca deve saber se está sendo observado; mas deve ter certeza de que sempre pode sê-lo. (FOUCAULT, 1977, p.178).

Defendemos que o Código de Conduta “Ético” imposto pela empresa busca *naturalizar* todo esse processo de controle. De forma alguma aumenta a transparência nas relações como quer parecer em discurso, no entanto concordamos que procura inculcar valores da empresa nos *colaboradores*. E pelo que investigamos, consegue pela construção do sentimento de *medo* que suas regras sejam *relativamente* obedecidas. O *medo* de perder seu pequeno espaço arduamente conquistado dentro da empresa; de perder o reconhecimento dos colegas, dado que a divisão do trabalho exige constante concentração e superação de seus limites; de perder amigos preciosos com os quais luta para construir alguma identidade dentro e fora da empresa; e talvez o medo maior seja, de fato, perder o emprego, mesmo com a relativa estabilidade que possuem, já que o código deixa claro que os colaboradores podem ser demitidos caso não o obedçam. Mais ainda, essa ameaça pode colocar a possibilidade não só do medo, mas da humilhação perante todos e principalmente perante a família, de sentimentos de fracasso, angústia, desamparo e inutilidade.

Levantamos a hipótese de que esses sentimentos são administrados pela empresa, jogando com eles conforme dosagem necessária para manter controle sobre seus colaboradores. A análise desse Código, nossa visita à empresa e o depoimento do diretor de sindicato nos fazem crer que nossa hipótese tem fundamento.

Vejamos o terceiro aspecto denunciado por Dejours:

***c) a emergência da estratégia coletiva do silêncio, cegueira e surdez, no sentido de “não perceber” o sofrimento e a injustiça infligidos a outrem;***

Na primeira entrevista com o diretor de sindicato, quando questionado sobre como eram as relações de trabalho e se o ritmo era forte, foi taxativo ao considerar que “as relações eram boas” e o ritmo de trabalho era forte! Já no final da entrevista, questionamos se conseguia fazer amizades no ambiente da empresa e este negou, dizendo que existiam “muitas cabeças duras” que não seguiam a disciplina da empresa e isso certamente, dada à divisão de trabalho, prejudicava os demais.

Questionamos se na verdade existem “relações boas” no interior da empresa. O próprio ritmo de trabalho (1 hora somente para refeições) permitiria o sentimento de amizade? Nesta empresa, grupos concorrem contra outros grupos para ver quem alcança maior índice de produtividade no final do mês. Talvez a amizade surgisse no interior do próprio grupo?

Mas, a competição continua também no interior do grupo. Nos murais do chão da fábrica encontramos vários destaques das performances, não só dos grupos como também das pessoas individualmente. A empresa controla a produtividade individual dentro de cada grupo de colaboradores. Portanto, compete-se entre grupos e entre indivíduos.

Nesse sentido, qual a identificação para o surgimento da amizade? Talvez na situação comum entre eles, na medida em que consigam assimilar com naturalidade essa concorrência interna. Resta saber até que ponto e que tipo de amizade constrói-se nesse contexto.

Dentro da empresa, no cotidiano da produção, quer nos parecer que o mais provável nesse contexto é o predomínio do silêncio, da cegueira e surdez, no sentido de “não perceber” o sofrimento e a injustiça infligidos a outrem. Será que as muitas “cabeças duras” que nos fala o diretor de sindicato não estariam sofrendo, buscando demonstrar de várias formas que não aceitam essa exploração e poder da empresa? Será que não estaria, cada qual à sua maneira, buscando combater o medo explícito e implícito disseminado pela empresa?

No entanto, baseado na entrevista, quer nos parecer que a maioria “optou”, diante do Código de Conduta, pelo medo, que entendemos pode se expressar na forma do silêncio, da cegueira e da surdez. Principalmente no setor administrativo, com o RH e as psicólogas negando entrevistas e a supervisora negando inclusive o empréstimo de revistas.

Fica a questão: nesse contexto interiorizado da empresa, será que existe *solidariedade* entre eles? Ou esse medo expresso no silêncio, na cegueira e surdez, anularia o sentimento solidário e também impediria de perceber o sofrimento e a injustiça no interior da empresa?

Na perspectiva de Dejours:

[...] Trabalhar, na verdade, é não apenas exercer atividades produtivas, mas também “conviver”. Assim, uma organização do trabalho racional deve antes de tudo preocupar-se com a eficácia técnica, mas deve também incorporar argumentos relativos à convivência, ao viver em comum, às regras de sociabilidade, ou seja, ao mundo social do trabalho, bem como argumentos relativos à proteção do ego e à realização do ego, ou seja, à saúde e ao mundo subjetivo. (DEJOURS, 1999, p.62).

Quer nos parecer que esse Código de Conduta, imposto pela empresa, contribui para que essa perspectiva de **Dejours** seja somente *possibilidade*. Além do que, o próprio ritmo de

trabalho (forte, estilo linha de montagem, segundo entrevista do diretor do sindicato) e as relações de poder (expressa teoricamente no organograma da empresa e na praticidade pela divisão parcelar do trabalho) possibilitam uma convivência artificial, forçada pela necessidade de sobrevivência.

Nesse sentido, parece-nos que as regras de sociabilidade, proteção e realização do ego carecem de conteúdo, de qualidade de vida para se concretizarem.

#### ***d) o individualismo***

Pelos dados obtidos, a empresa reproduz fortemente o individualismo entre seus “colaboradores”. O discurso de trabalho em equipes serviria apenas para manter unidos trabalhadores desunidos pela divisão parcelar do trabalho a serviço de outrem. Os prêmios prometidos pela empresa nos levam a crer que são para estimular a produção e, conseqüentemente, difundir uma visão competitiva de mundo, prevalecendo o darwinismo social, em que só existiriam “vencedores” e “vencidos”. Os líderes das células de produção recebem treinamento especializado no sentido de perpetuarem esses valores e disseminarem para os demais dentro da empresa. Segundo a Relações Públicas, quando da nossa visita à empresa, existe um prêmio denominado *Gold Medal* (Medalha de Ouro) entregue todo ano ao colaborador de maior destaque: maior produção e melhor integração. Existe também a competição entre equipes. Prêmios são dados nos quesitos: Hora da Qualidade; Destaque Segurança e Superação. Evidente que entram os mesmos critérios: maior produção, Superação, com maior Segurança e maior Qualidade.

Entendemos que estaria configurado aí o velho drama do capital: exigem ao mesmo tempo maior produção, mais segurança e melhor qualidade. E a concorrência entre as empresas faz com que essas exigências se estendam ao infinito, ficando sempre as consequências desse processo para o trabalhador. E na medida em que a empresa se vangloria de ser a líder no setor de produção e venda de suas mercadorias no Brasil, fica a indagação do *quantum* de ritmo de trabalho seus “colaboradores” executam? Quanto de fato recebem por isso? E se existe valor que pague o estresse, angústia, humilhação e sofrimento a que são submetidos.

Por outro lado, refletindo sobre a imposição de competição interna, quer nos parecer que os prêmios por produção reforçam o individualismo, recriando alguns aspectos do taylorismo

na medida em que premia maior produção, reforçando também a rivalidade entre os grupos. E na medida em que premia individualmente um colaborador com a dita “medalha de ouro” (*Gold Medal*), reforçaria também o individualismo dentro do próprio grupo. Diante disso, seria possível pensar em *integração*?

Levamos a hipótese de que alguma *integração* é possível, se entendermos *integração* enquanto união artificial, obrigatória entre pessoas, incorporada de sofrimento e medo. Mas contraditoriamente com possibilidades de momentos fugazes de alegria, com seu nome exposto nos murais, na condição de “vencedor”.

Aparentemente seria uma hipótese simplista se ficássemos nisso. Mas existem instrumentos utilizados pela empresa que pesquisamos que podem “dourar a pílula” dessa convivência artificial, ou seja, a pessoa na condição de objeto, valorizando a mercadoria ante tudo. Jogos competitivos, churrascadas com outros colaboradores e familiares, viagens “custeadas pela empresa”, entrega de prêmios aos mais produtivos com jantares etc. parecem criar uma atmosfera suportável e artificial na convivência cotidiana.

Porém, se por um lado esses eventos auxiliam na tolerância contraditória desse cotidiano de trabalho para outrem, quer nos parecer que também a condição de objeto da pessoa estará sendo reforçada. A empresa pesquisada, enquanto empresa capitalista, estaria buscando construir “seu escravo contente” ao mesmo tempo, contraditoriamente, necessita da criação de um código de conduta por meio de determinado discurso pedagógico para disciplinar, manipular, seduzir e controlar esse “escravo contente”. Mas até que ponto consegue?

#### 4.4. Código de conduta e seu discurso pedagógico

Defendemos que na medida em que são aceitas as normas impostas pelo Código de Conduta *Ético* da empresa, isso representaria determinada pedagogia na relação entre os colaboradores e destes em relação à empresa. Ou seja, na medida em que desenvolvem medo e sofrimento permanecendo em silêncio, reproduzindo obediência alheia às injustiças do cotidiano, com rotinização do trabalho na condição de *supostos* marionetes ao sabor da disciplina, da hierarquia, do aumento desse ritmo de trabalho, poderia desenvolver também nesse processo, contraditoriamente, uma pedagogia condizente com a perspectiva da empresa.

A nosso ver, esse Código busca manter o controle comportamental, posto que a divisão do trabalho e o próprio ritmo sempre crescente imposto pela empresa propiciam conflitos constantes nas relações entre os colaboradores. No nosso questionamento com o primeiro entrevistado, este se referiu a alguns colegas como “cabeças-duras” que só sabem atrapalhar o processo de produção. Quer dizer, não sabem obedecer ou não estão suficientemente *educados* para obedecer.

*Educação e Obediência* entendidas enquanto sofrimento do corpo e da alma, sentimentos presos no seu interior, resultantes de um processo de trabalho sem criatividade, sem sentido, sem paixão, sem vida qualitativa concreta.

No sentido de contextualizarmos esse processo além dos limites da empresa, é interessante a contribuição de Felipe Luiz Gomes e Silva, no seu artigo da fábrica enquanto agência educativa:

As pesquisas sobre indústrias que se organizavam nos moldes do paradigma taylorista-fordista remetem inevitavelmente a um determinado campo de luta onde o papel da gerência é orientado pela relação de conflito entre: as necessidades de intensificar o ritmo de trabalho e a resistência dos operários. A gerência procura neutralizar as reações contrárias ao processo de intensificação do ritmo de produção através do processo de educação, de adesão do operário ao processo de trabalho. Esta pedagogia surge no quadro de novas forças internacionais, no quadro de uma nova divisão internacional do trabalho em conformação. As organizações produtoras de mercadorias refletem no interior de singularidades nacionais, relações sociais de produção, relações de trabalho, sindicais e econômicas, globalmente determinadas. (SILVA, 1998, p.164).

A empresa em análise encaixa-se perfeitamente nesse perfil denunciado por Gomes e Silva. Só que ao invés de gerentes, foram enquadradas pessoas com denominação de “líderes” (segundo o entrevistado, a empresa coloca como líderes os trabalhadores mais produtivos e obedientes). Os líderes comandam grupos de “colaboradores” e estes se digladiam entre si no sentido de ver quem produzirá mais ao final do mês. Portanto, os líderes desempenham um papel fundamental no andamento do processo de trabalho e na obediência ao código de conduta “ético”.

Na entrevista com o diretor do sindicato, o chão de fábrica da empresa nos pareceu assemelhar-se em alguns aspectos ao filme “*Tempos Modernos*” de Charles Chaplin. Ou seja, cada etapa do processo de trabalho depende do trabalhador em dirigir as máquinas, cada qual cumprindo etapas em seu setor, sempre ficando dependente uma etapa de um trabalhador em relação ao outro e num ritmo extremamente forte. Quer dizer, existe uma divisão parcelar do trabalho, na qual se subdividem não só tarefas, mas homens. Um trabalho repetitivo e estressante, em que a atenção tem que ser constante. Olhar o computador, dar o comando nos botões direcionando as máquinas, acompanhar a trajetória do deslocamento da peça e seu encaixe, depois repetir novamente o mesmo procedimento, 8 horas por dia, e em torno de 2000 horas por ano, sem contar horas extras!

Quer nos parecer que esse processo desgasta qualquer ser humano, levando ao sofrimento, à apatia e, em alguns casos, à revolta, surgindo possivelmente daí algumas “cabeças duras” denunciados pelo entrevistado. Porém, quer nos parecer que a empresa sabedora disso busca constantemente *educar* os trabalhadores para que naturalizem esse processo.

Nesse sentido, a educação corporativa parece não se limitar ao comportamento exterior em relação às chefias e entre os colegas, mas no seu próprio interior, administrando pedagogicamente o sofrimento, o medo e, até mesmo, a alegria quando eventualmente surge. Ficamos com a impressão de que se existir momentos de alegria dentro do ambiente de trabalho, estes devem ser sempre na condição de uma alegria comedida, justamente por estar dentro “do ambiente de trabalho” e onde a espontaneidade parece ser bem difícil de existir. Como pensar, por exemplo, em espontaneidade de relações diante desse mandamento imposto pelo Código: “Na empresa o Código de Conduta indica, de forma clara, o que se espera de cada um de nós em termos de comportamento pessoal e

profissional, como também informa o que não pode ser feito e nos adverte sobre as sanções aplicáveis às violações”...

E mais adiante:

Ações discriminatórias (por exemplo, sanções, suspensões, ameaças, perturbação) contra informantes são violações do Código de Conduta e, como tal, devem ser tratadas. Medidas adequadas devem ser tomadas para evitar ações discriminatórias contra um informante conhecido. [...] A administração da empresa, por sua vez, irá monitorar a adesão ao Código de Conduta e investigar as violações referidas. Em tais investigações todo colaborador será solicitado a revelar na íntegra todos os fatos pertinentes sobre os quais tiver conhecimento. A não revelação em tais investigações, bem como as violações ao Código de Conduta (inclusive aquiescências nas violações por subordinados) poderão resultar em sanções disciplinares apropriadas, inclusive demissão.

A nosso ver, essas regras entram na condição de ameaças demonstrando a política e o poder da empresa sobre o trabalhador que não for “colaborador”. Portanto, na medida em que submetem pessoas, educam-nas para servir ao poder e a política da empresa, estão educando-as também para disciplinarem seus corpos e mentes para a organização.

As ameaças já se concretizaram na prática com demissões, segundo a responsável pelas relações públicas da empresa, quando da nossa visita. E nesse contexto, parece que essa educação implica ver o colega como um possível inimigo, na medida em que possa delatá-lo por qualquer violação consciente ou não referente ao Código. Isso possibilita criar-se um verdadeiro darwinismo social, no qual vence somente o mais esperto. Portanto a nosso ver, trata-se de uma educação corporativa, voltada para acumulação de capital para a empresa, pautada por princípios não éticos, na medida em que almeja dominação e lucro sobre os colaboradores. Tudo indica que estes são educados para o silêncio, a cegueira e a surdez como estratégia de sobrevivência, culminando com a não mobilização de reivindicações.

*Mas, em que medida a empresa consegue isso?*

Na perspectiva de Felipe Luiz Gomes e Silva:

[...] administrar o comportamento dos operários não é tão simples como as ideologias gerenciais imaginavam. Segundo Wahrlich (1971, p.103), o aprofundamento das pesquisas sobre motivação humana e produtividade,

demonstra que esta equação é muito mais complexa: Pode ocorrer qualquer espécie de combinação – moral elevada e baixa produtividade, moral baixa e alta produtividade, moral elevada e produção elevada o que indica a falta de qualquer relação fixa e nítida, nas atitudes dos operários. (SILVA, 1998, p.169).

O simples fato desse diretor de sindicato nos conceder entrevista gravada é prova de que está burlando o Código de Conduta da empresa e que, segundo esta, ele estaria numa atitude antiética. É prova também de que o controle da empresa por meio desse Código apresenta limites.

Evidente que o entrevistado é diretor do Sindicato, porém cumpre também sua função de operador de máquina na qual atua no chão de fábrica desde que surgiu esta filial do Grupo X em Londrina, no ano de 1998. O Código fora implantado em 1996, portanto agindo sobre esse trabalhador “colaborador” desde o seu ingresso na organização. Mas parece que a educação corporativa do Código da empresa não o neutralizou suficientemente.

É interessante observarmos a reflexão colocada por Felipe Luiz Gomes e Silva a esse respeito:

O interesse na abordagem das ciências humanas aplicadas à organização industrial é evidente, domesticar o trabalhador, habituar a força de trabalho, neste caso, aos movimentos repetitivos da linha de montagem fordista. (Braverman, 1981, p.125). O ser humano, mesmo reduzido a uma força de trabalho assalariada, submetido a uma tarefa repetitiva, em condições de extrema rotina, numa linha de montagem fordista, não se transforma em um objeto desprovido de imaginação, adstrito ao ser biológico. Mesmo sob estas condições, os trabalhadores nem sempre se comportam de acordo com o projeto educacional do capital. (SILVA, 1998, p.169).

Nesse sentido, a negação de qualquer artimanha pedagógica é sempre colocada, mesmo porque a contradição entre a prática e o discurso do capital, portanto da empresa estudada, parece estar presente. Além do que, *em maior ou menor grau, a produção da fábrica se torna dependente do trabalho vivo, do trabalho individual e coletivo. Individual* na medida em que os “colaboradores” terão que colocar os dados no computador das máquinas operacionais, apertarem botões e controlar as etapas de tarefas. *Coletivo* na medida em que a divisão parcelar do trabalho coloca um ritmo padrão entre a tarefa de um “colaborador”

para o outro e assim sucessivamente. Portanto tanto no trabalho individual como no trabalho coletivo, a empresa dependerá sempre da aquiescência, em maior ou menor grau, do trabalhador. Isso nos remete a que apesar de considerar o conteúdo do trabalho e sua divisão no estilo linha de montagem fordista, temos por outro lado um discurso de dominação educacional corporativo no sentido ideológico, enquanto manipulação do real, semelhante à doutrina de Relações Humanas de Elton Mayo. Nesse sentido, cabe a análise de Maurício Tragtenberg, na obra *Burocracia e Ideologia*:

O esquema global de Elton Mayo fundamenta-se numa aproximação existencial (Hawtorne), a procura de uma compreensão dinâmica e global, valorização do informal, portanto, da comunicação afetiva e simbólica, levando a noção das dinâmicas de grupo, acentuando o papel da negociação e compromisso, elaborando uma visão otimista do homem, uma pedagogia em nível grupal e uma ação que visa mais a formação do que a seleção. Negativamente, a Escola de Relações Humanas aparece como uma ideologia manipulatória que acentua a preferência do operário pelos grupos informais fora do trabalho, quando na realidade o operário sonha com a maior satisfação: largar o trabalho e ir para casa. [...] Essa escola procura acentuar a participação do operário no processo decisório, quando a decisão já é tomada de cima, a qual ele apenas reforça. (TRAGTENBERG, 1980, p.85).

Essa reflexão nos conduz para além do campo do discurso do Código de Conduta “Ético”, adentrando noutro patamar da empresa, sua Política de Recursos Humanos, e com ela sua instrumentalização pedagógica, mais precisamente na sua revista de circulação interna oriunda de dentro do RH da empresa.

#### ***4.5. Discurso pedagógico por meio da revista da empresa***

Como a empresa só permitiu uma visita e não concedia entrevistas, procuramos por meio do sindicato geral da categoria, pessoas que trabalhassem nela. Encontrei dois diretores do sindicato, operadores de chão de fábrica, que são trabalhadores na empresa. Um deles indicou-me um colaborador exemplar que colecionava revistas de circulação interna.

Consideramos relevante, já que pelas revistas poder-se-ia entender melhor quais seriam os mecanismos pelos quais a empresa se comunicava com “colaboradores”.

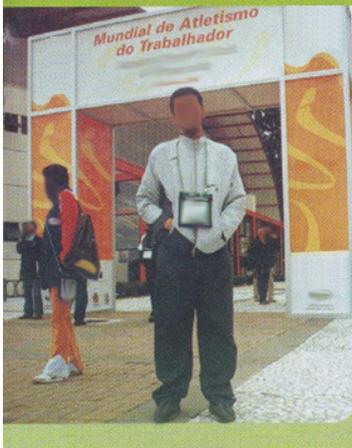
Interessante relatar que esse trabalhador, também operador de chão de fábrica, reside numa cidadezinha próxima a Londrina (Ibiporã). Desloquei-me até lá e descobri que mora num bairro afastado do centro, numa casinha de fundos, comumente denominada de dependência. Lá chegando, ele não se encontrava, mas sua esposa entregou-me todos os exemplares, contando-os religiosamente um a um, esclarecendo o zelo do esposo pelas revistas e pela empresa.

Fiquei refletindo sobre esse “zelo”, posto que reside numa casinha de fundos sem nenhuma estrutura, enquanto a empresa zelada torna-se uma das maiores multinacionais dentro do país.

Ao folhear as revistas, encontrei nosso colaborador numa das reportagens. E considerei justo começar por ele a análise do conteúdo das revistas, deixando claro que pelo que pudemos perceber trata-se de pessoa honesta, dedicada e com princípios, acreditando seriamente na empresa na qual trabalha. Porém, na nossa condição de pesquisador, trata-se de analisar os meios que a empresa utilizaria para integrá-lo à corporação.

Segue o teor da reportagem extraído do jornal interno dos colaboradores.

## Descobrimo Talentos



Desde cedo um admirador dos esportes, operador de Dobradeira há mais de sete anos na Unidade Industrial Londrina, logo constatou que o futebol não é o seu forte e a partir daí decidiu experimentar vários esportes até descobrir que o que mais se adapta é a corrida.

Para Ligeirinho, correr representa liberdade e o ajuda a manter seu estado de espírito sempre em alta. Por isso, dedica-se há 10 anos com seriedade a essa modalidade. Treina quatro dias por semana, o que permite

a ele participar de importantes campeonatos, entre eles a Maratona de São Paulo, a Prova de Londrina e o Mundial 2005.

Bia Souza, sua esposa, o apóia também participando de todas as competições e tem muito orgulho desta opção do marido, assim como seus companheiros de trabalho que o admiram por sua determinação e já o acompanharam em algumas competições.

Ligeirinho começou na Empresa X como serralheiro, antes de chegar ao atual posto.

**Ilustração 8. Descobrimo Talentos. Exemplo de um colaborador padrão da empresa. (PERFIL do colaborador, 2006).**

Conforme ilustração anterior, constatamos no alto da reportagem, foto do colaborador “Ligeirinho” com uma blusa com a marca da empresa e um crachá pendurado no pescoço com sua foto e identificação. Evidente que preservaremos locais e nomes verdadeiros dos trabalhadores, evitando assim punições por parte da empresa.

Numa leitura imediata, ficamos com a sensação de que o “Ligeirinho” foi um talento descoberto pela empresa. Que graças ao apoio recebido pela empresa conseguiu conciliar sua função de Operador de Dobradeira com a prática de esportes, no caso a corrida. Além do apoio da esposa enquanto família, estaria dado o recado da importância do triplé: empresa – trabalho – família. Percebe-se também a importância da dedicação, da seriedade, enfim da *disciplina* que se exige para “vencer” no esporte. Por extensão, ousaríamos dizer: para “vencer” no trabalho dentro da empresa também.

Com essas supostas qualidades comportamentais, seriedade, dedicação, encontraríamos o exemplo de reconhecimento dos colegas, da companheira e da empresa na qual trabalha.

Com relação à prática de esportes, o discurso da empresa não serviria como analogia para o exercício da “liberdade”, mantendo “seu estado de espírito sempre em alta”? Poderíamos supor que transpondo essa dedicação e seriedade na corrida para o universo do trabalho,

teríamos um esportista dedicado, livre e com espírito em alta nas relações de trabalho? Misturam-se e confundem-se numa mesma suposta integração: da liberdade enquanto esportista, e da “liberdade” enquanto trabalhador de chão da fábrica.

Nesse aspecto, na coletânea organizada por Eduardo Davel e João Vasconcelos, “*Recursos*” *Humanos e Subjetividade*, consideram-se interessante para relacionarmos com esse discurso alguns tópicos de um capítulo dessa obra, escrita por Antonia de Lourdes Colbari, intitulado, *Imagens familiares na cultura das organizações*:

O resgate e a valorização do companheirismo no ambiente profissional têm sido destacados no discurso que embasa as novas modalidades de gestão, pois ele favorece a constituição de um coletivo de trabalhadores integrados entre si e aos objetivos da organização. Empresas brasileiras, a exemplo das japonesas, já incluem práticas esportivas, ioga, canto e outras atividades lúdicas, cujo objetivo é fortalecer os sentimentos de amizade, os ideais de camaradagem e o espírito de integração no corpo de trabalhadores. (COLBARI, 1997, p.218).

Percebe-se o interesse da empresa em apoiar trabalhadores para que participem de atividades esportivas. Tratar-se-ia de um dos caminhos que possibilita maior *integração* entre os “colaboradores”, fortalecendo sentimentos de companheirismo diante das dificuldades que surjam.

Levantamos a hipótese de que no interior do próprio processo competitivo, as pessoas se sentem “participando” e recebendo “apoio moral” da empresa, colegas, amigos e familiares. O preparo físico, a ansiedade e responsabilidade para não fazer feio perante os que estiverem presentes nas competições pode colocar no interior da pessoa um sentimento de determinada gratidão pela empresa. Mesmo que, desconfiando que a empresa vise ao interesse próprio, o simples fato de esta estar presente participando de alguma forma, conta pontos no sentido de melhorar sua imagem perante o trabalhador.

Embora sabendo que está sendo manipulado e explorado, poderíamos pensar que um *elo afetivo* está sendo construído entre empresa e trabalhador. Claro que essa ligação variaria de pessoa a pessoa, dependendo da construção da personalidade de cada um, mas defendendo que seria extremamente difícil alguém ficar imune a esse discurso e essa prática de gestão integradora, no caso via participação esportiva.

Evidente que não negamos a importância das atividades esportivas, da família, dos colegas e amigos, do trabalho e da própria empresa. A questão é: o contexto no qual são colocados e a relação que se constrói dentro de uma corporação capitalista.

Na revista interna da empresa, próxima ilustração, deparamos-nos com fotos de trabalhadores denominados pela empresa de “colaboradores”, “aderindo” à ginástica laboral ao ar livre antes do trabalho.



**Ilustração 9. A integração por meio da atividade física. Alongamento antes do trabalho, docilizando corpos, seduzindo e aumentando a produção. (PERFIL do colaborador, 2003).**

Na reportagem é destaque que os 10 minutos de exercício, 3 vezes por semana, que “diminuem a fadiga muscular, melhora as condições físicas e o relacionamento interpessoal, além de corrigir os vícios posturais, melhora a disposição para o trabalho”.

Sem negar a importância dos exercícios “em si”, entendemos também que é preciso estar atento para o fato de que esses 10 minutos não serão diminuídos do tempo de trabalho, mas que mesmo assim o relacionamento entre trabalhadores tende a melhorar, aumentando assim a produção e a tolerância por parte dos trabalhadores, para enfrentamento dos problemas no interior da empresa.

José Henrique de Faria, na obra *Economia política do poder. As práticas do controle nas organizações*, relata que:

A dificuldade em ter que mudar e ao mesmo tempo manter, dada a difícil análise desta complexa fronteira entre segurança-estabilidade e desenvolvimento-risco, acaba levando as organizações, em especial as sob o comando do capital, naturalmente expostas à concorrência e à inovação, a procurar encontrar mecanismos que permitam apaziguar e disfarçar os conflitos, que gerem motivação e empenho, que evitem a inércia, a paralisia, a desmotivação e a acomodação. Tais mecanismos, em última análise, são conservadores, na medida em que não pretendem efetivamente mudar. São mecanismos que ao mesmo tempo em que diminuem custos (pois o lucro é a obsessão do capital), procuram diminuir ou disfarçar os conflitos e promover uma maior integração entre a empresa e os empregados (grifo nosso).

Em sua pesquisa, Elaine Cristina Schmitt (2003) identificou exemplos ilustrativos destes mecanismos, entre os quais dois deles chamam a atenção pela sua atualidade: (i) o programa de ginástica laboral no qual: uma vez ao dia os funcionários que trabalham na área de produção fazem quinze minutos de ginástica e alongamento. Segundo a empresa os benefícios desse programa são a melhoria das relações humanas, diminuição dos gastos com despesas médicas e absenteísmo, diminuição dos acidentes de trabalho e doenças ocupacionais, maior disposição e capacidade de concentração, bem estar físico e mental, além do aumento da produtividade do funcionário;

(ii) o programa cultural, no qual: a empresa incentiva à cultura e o lazer dos funcionários, promovendo um grupo de teatro, exposição de trabalhos de funcionários (pintura, música, poesia, fotografia, escultura, artesanato e outros) e oferecendo um clube de recreação para todos. O clube é um dos programas mais visados na área de lazer e conta com atividades de promoção de saúde (academia, quadras de jogos, caminhada ecológica) e integração social (bailes, festas, encontros, colônia de férias). (FARIA, 2005, p.57-58).

Corroboramos com José Henrique de Faria que esses programas culturais são mecanismos conservadores, estratégias de dominação ou instrumentos de gestão capitalista. Mas, defendemos que o que possibilita que se realizem é um determinado embasamento pedagógico educacional corporativo.

Por pedagogia (direção) educacional (prática) corporativa, conceituamos como todas as formas e procedimentos que a empresa vem utilizando para adequar sua força de trabalho às demandas de maior produtividade e qualidade, exigidas pelos novos padrões de competitividade do mercado nacional e internacional. Nesse sentido, as revistas de circulação interna representam, além de instrumento de gestão, de comunicação

conservadora e manipuladora, um discurso de conteúdo estrategicamente formulado para adestrar (educar) os trabalhadores.

Estamos falando de normas de como os colaboradores da empresa devem agir, de que formas de comportamento devem utilizar para serem reconhecidos e valorizados dentro da empresa, como também falamos de inculcação ideológica, da aceitação do discurso da empresa, da participação, ou colaboração do trabalhador nele e na sua ampliação dentro e fora da fábrica, junto a outras instituições, principalmente dentro da família.

Com isso, se pensarmos especificamente na empresa que analisamos, encontramos vários tópicos que nos levam a pensar numa pedagogia educacional (*adestramento ideológico*) voltado para os interesses da corporação.

O primeiro tópico que nos chamou a atenção, analisado anteriormente, seria o *Código de Conduta Ética*. E como vimos, defendemos que pela imposição de regras de conduta, a empresa estudada está construindo um cotidiano de obediência, de construção de um determinado saber no qual procura controlar e usufruir do trabalho dos colaboradores. O caminho de construção teórica desses instrumentos é, a nosso ver, um discurso pedagógico. Seus objetivos estariam no adestramento e na dominação, com referencial consumado nessa educação corporativa, buscando com isso um trabalhador na condição de colaborador dócil, participativo, criativo e extremamente produtivo.

Em razão disso, dedicamos um capítulo para análise dessa pedagogia incorporada no Código de *Ética* da empresa.

O segundo tópico que pensamos destacar na construção desse discurso é a utilização do conceito *família* pela empresa e sua extensão à *família* concreta do colaborador.

Na única visita que nos foi permitida realizar, observamos como dito superficialmente no capítulo anterior, painéis em cada corredor do chão da fábrica. Nestes, fotos coloridas dos filhos dos colaboradores estavam anexadas. Acima das fotos lia-se em letras garrafais: “UM BOM MOTIVO PARA PRODUZIR”.

No que tange as revistas de circulação interna da empresa, a família é citada na maioria das reportagens. Como exemplo, vejamos o conteúdo na ilustração seguinte:

## Perfil do Colaborador

A

história deste perfil é emocionante. Temos um colega de trabalho com uma linda história de amor pelo próximo. Por iniciativa da esposa e apoio total dele, adotaram a **Luiza** que na época tinha um ano e meio de idade e estava muito doente, sendo salva por eles. Nessa situação, tiveram o consentimento da mãe da criança para adoção. E desde lá, o pensamento é dar muito amor à **Luiza** e batalhar pela adoção de outra menina, que está na etapa de decisão e aprovação de um Juiz (ela está à direita na foto). E não para por aí... conheceram uma mãe que está gerando um filho e que já disse que irá dispor deste filho para adotarem o "guri", como ele diz.

### A história deste perfil é emocionante.

Trabalha na empresa na Regional RS, em Porto Alegre, há 38 anos – atualmente, na seção de Orçamento.



Atua tanto na área Administrativa quanto na Operacional. Ama a empresa e, por isto, a dedicação é o seu lema. Sempre procura antecipar um pedido, sair à frente e fazer o melhor que pode, mostrando-se a todo tempo disposto a ajudar os outros colegas de trabalho.

Sobre o futuro? Sim, claro, não poderia ser outro... "cuidar das minhas gurias (filhas) e do gurizinho (filho), vê-los criados e com estudo" – pois como ele diz, "meu maior hobby é a luta!" Ele aconselha que quem ainda não tem ou não pode ter um filho, adote sem medo. "Basta ter coragem e amor ao próximo, pois o abandono de uma criança é muito triste... E, se tomamos essa decisão, Deus nos ajuda e nos dá coragem".

**Ilustração 10. "A história deste perfil é emocionante". Colaborador, trabalho, empresa, família, amor, fé. (PERFIL do colaborador, 2003).**

A nosso ver, a família (enquanto amor) entra nesse discurso como suporte na relação do colaborador com a empresa (enquanto trabalho + integração) que seria = sucesso (vencer na vida). Percebemos que o motor dessas relações estaria num discurso voltado para o sentimento, principalmente o *amor*. Observa-se isso na afirmativa da revista quanto ao colaborador: "Atua tanto na área Administrativa quanto na Operacional. Ama a empresa e, por isto, a dedicação é o seu lema. Sempre procura antecipar um pedido, sair à frente e fazer o melhor que pode, mostrando-se a todo tempo disposto a ajudar os outros colegas de trabalho".

Esse amor pela empresa, originário do amor pela família, nos remete de imediato à obra *O Feitiço das Organizações*, onde Maria Aparecida Rhein Schirato, embasada em Eugène Enriquez, afirma:

A empresa não apenas emprega e, portanto, remunera a força de trabalho do indivíduo; ela igualmente apodera-se de seu coração, ocupando todos

os espaços afetivos prioritariamente; ela apodera-se de seu intelecto, não apenas quanto à produção intelectual do trabalho, mas também quanto a todos os seus processos cognitivos, determinando suas prioridades: leitura, cursos, pesquisas etc.; ela apodera-se de seu tempo, na superposição das agendas, forjando um sentimento de eternidade no fluxo de datas sobre datas; “como uma organização – instituição divina, todopoderosa, única referencia que nega o tempo e a morte”; ela apodera-se de seu espírito cívico, apodera-se de seu passado, de seu presente, de seu futuro: de seu imaginário. O feitiço mais uma vez consuma-se na sedução cada vez mais crescente que essa “coincidência de ideários” provoca: tudo o que a pessoa humana sonha como bom, útil e realizador para sua vida, igualmente, é sonhado pela pessoa da empresa. Logo, seu poder de luta para atingir o ideal do ego encontra-se, mais uma vez, aí no ego ideal que a organização representa: na saga de seu fundador; na performance de seus gestores, na mão forte-frágil que conduz vidas e para tal precisa da adesão de todos. Confiar em sua força é fortalecer-se, protegê-la em sua fragilidade de ameaças oriundas do mercado, da concorrência e até mesmo do próprio governo é garantir fortalecimento e proteção constante. Podemos chamar essa sedução de “fascínio amoroso”, na linguagem de Enriquez, pelo qual, então, o feitiço consuma-se: “O fascínio amoroso e a hipnose representam estados similares”. A empresa passa a ocupar o ideal do ego, ela é o ego ideal. Ela, pela sedução ou fascínio amoroso, hipnotiza, absorve, ocupa todos os espaços, monopoliza o psiquismo, capitaliza todos os recursos pessoais do indivíduo, invade seu coração, programa sua vida, determina seu futuro, amortece sua crítica. (SCHIRATO, 2004, p.118-119).

Na nossa concepção, esse conceito de sedução, de *fascínio amoroso* (Enriquez) nos ajuda a entender porque um colaborador torna-se um colecionador ardoroso das revistas da empresa, contando com o apoio da esposa.

Em casos como este e outros, o apoio familiar é fundamental. Constrói-se, aparentemente (será que os trabalhadores realmente acreditam nisso?) uma relação do colaborador e de sua família com a empresa moldada num certo hipnotismo, em personalidades servis, quase como autômatos, com desejo próprio anulado em prol dos desejos da empresa.

Portanto, para que a empresa busque conseguir essa sedução e os concretize como mecanismos de controle sobre a força de trabalho, é preciso existir uma determinada maneira de agir com instrumentos de apoio. Estaria aí a construção de uma *pedagogia da fábrica*. Pedagogia para nós agora se amplia, entra neste contexto como condutora de regras e normas, também como *instrumento de poder* na construção de relações sociais. Ela, concretamente, instala-se no setor de RH, estruturando-se com regras e normas já

determinadas de antemão pelos proprietários, sendo *imposta* aos trabalhadores via hierarquia, buscando criar respeito, amizade, solidariedade e amor que se pressupõe existirem na família, sendo então esta imagem transferida e aparentemente compartilhada no processo de trabalho no interior da fábrica. Mas se de fato os trabalhadores acreditassem piamente nisso, então para que impor cotidianamente esse discurso?

Mas como a família entra nesse “fascínio amoroso” e torna-se um instrumento de controle que o proprietário da empresa utiliza na perspectiva de integração e aparente servidão voluntária do trabalhador?

Colbari, num capítulo da obra *“Recursos” Humanos e Subjetividade*, intitulado *Imagens familiares na cultura das organizações*, nos auxilia a entender um pouco dessa forma de disciplinamento, cooptação, manipulação, sedução.

[...] Uma instituição que estabelecesse a mediação entre o Estado e os indivíduos. A família foi o instrumento dessa ligação, favorecendo a sedimentação de uma cultura cívica e a consolidação da base moral do projeto de modernização social.

Na ausência de um fundamento religioso, a família forneceria também a substância para a ética do trabalho. Nesse percurso, foi uma peça estratégica na imposição de um tipo de sociabilidade que definiu os padrões normativos e cognitivos para as ações e as representações dos indivíduos na vida privada e na vida pública, e assim tornou-se um fator central na constituição de um referencial ideológico e moral para o sistema fabril. A condição de provedor de família tem sido decisiva para firmar uma ética do trabalho: um esforço plasmado pela instrumentalidade do trabalho e pela racionalidade dos fins embutida no ato de trabalhar, que contribuíram para disciplinar a população pobre e sustentar a motivação para a inserção no mundo da produção.

(...) Ainda no ângulo da moralização, a família, ao lado da escola e da fábrica, foi uma instituição basilar no processo de gênese e afirmação da disciplina fabril ao atuar como um eficiente mecanismo de controle social, reafirmando certos padrões de sociabilidade e de moralidade em que se incluía a visão positiva do trabalho.

Incorporando o *ethos* disciplinar dos fordismos empresariais, políticos e religiosos uniram-se na defesa das uniões monogâmicas e estabilizada no casamento civil e religioso. Famílias solidamente estruturadas, habitações higiênicas e confortáveis, e a permanência da mulher no lar, dedicando-se aos afazeres domésticos e ao cuidado dos filhos, compunham a imagem de um espaço ideal para promover à constituição física e moral de um tipo de trabalhador adaptado a regularidade e a racionalidade da produção industrial. (COLBARI, 1997, p.210-211).

Percebemos o tramitar histórico da família enquanto instituição de base moral, de função disciplinar e integradora do indivíduo nas organizações, consolidando a divisão parcelar (trabalho no interior da empresa e no interior da família) e social do trabalho (campo e cidade).

Com as transformações advindas da acumulação de capital e de suas crises, quando finalmente houve a entrada do trabalho livre associando industrialização como sinal de progresso, encontraremos finalmente uma fábrica mais higiênica, racionalizada e confortável. Teremos a legitimação do trabalhador de fábrica concomitante a provedor da família. Consolida-se a base para a universalização da racionalidade capitalista, traduzida em regras, códigos de prêmios e punições, rígida disciplina e rígido controle do ritmo do processo produtivo. Ao familismo atribui-se o mérito de ter facilitado o despertar do interesse e do gosto pelo trabalho e pela vida mais disciplinada.

Colbari (1997) reconhece que a adesão ao trabalho não está dissociada de conflitos e sofrimentos, que é um fenômeno complexo envolvendo elementos micro e macrossociais que incluem as relações de produção, as formas de controle e de organização do trabalho, a apropriação de sentidos, valores e a alienação psicológica.

Apóia-se em Pagés, na obra *O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos* (PAGÉS, 1987), para colocar que para analisarmos o poder, a dominação e o convencimento, pressupõe-se falarmos de elementos de ordem econômica, política e ideológica. Isso nos levaria a pensar que a adesão ao trabalho requer a aceitação de um sistema de valores e crenças favoráveis aos de estados de incitamento e à canalização das energias para a atividade profissional. Defende que existiria todo um referencial *que não se limitaria ao estado consciente, mas teria origem no inconsciente do indivíduo*, levando-o a reconhecer a empresa e a reconhecer-se nela, na medida em que as estratégias de poder diluem-se e confundem-se, enquanto distribuição de satisfações materiais e simbólicas, na qual a família do colaborador teria participação fundamental. Estaria em construção uma ideologia do trabalho na qual a condição de provedor de família e o compromisso com o progresso da nação substituiriam os referentes da ética do trabalho de matriz puritana.

Colbari conclui: “Assim, a condição de provedor de família, decisiva na sedimentação de uma moral do trabalho na sociedade brasileira, acabou sendo incorporada pelas empresas na elaboração de uma cultura corporativa e na definição das estratégias destinadas à integração do trabalhador”. (COLBARI, 1997, p.212).

Encontramos o discurso de integração *colaborador – trabalho – empresa* - com a *mediação familiar* em inúmeras passagens das revistas. O discurso empresarial, que defendemos como prática educacional e referencial pedagógico voltado para interesses corporativos, encontra-se em outra passagem que encontramos na revista dos colaboradores:

Para os colegas que estão começando, “gostaria de revelar o caminho que escolhi para minha carreira, que se resume em:  
. Idealize algo que você realmente quer, não olhe para as barreiras; não se preocupe com o tempo para a dedicação; caso tenha que sacrificar alguns finais de semana, paciência.  
. Dedique-se, prepare-se, compartilhe o seu objetivo com as pessoas que estão ao seu redor e vá atrás dos seus objetivos e ideais.  
A verdadeira medida do tempo não é o relógio, ela se chama esperança.  
(PERFIL do colaborador, 2005).

Interessante notar nessa pedagogia que o contexto no qual devemos idealizar algo, não olhar barreiras e tampouco preocupar-se com o tempo de dedicação, dar-se-á no interior de uma empresa na qual estaremos na condição de força de trabalho.

Ademais, caso tenhamos que sacrificar alguns finais de semana teremos que aceitar posto que: “A verdadeira medida do tempo não seria o relógio, e sim a “*esperança*”.

Como lembra bem Tragtenberg, trata-se de um colóquio religioso, envolve a fé, a missão em valores de princípios institucionais (Igreja, família etc.) no qual a empresa capitalista procura apropriar-se.

Vejamos este interessante *Perfil do Colaborador*, no sentido de aprofundarmos a análise:

## Perfil do Colaborador

colaborador Paulo Nento engenheiro de Campo, há 18 na empresa, é um excelente exemplo de uma carreira bem sucedida na Empresa X. Antes de se tornar engenheiro de Campo, exerceu os cargos de técnico de Regulagem e subinspetor, tendo trabalhado em vários Postos da empresa, na Regulagem São Paulo, na área Operacional e na área de Processo da Fábrica. No momento, está envolvido diretamente na *Manutenção Preventiva Focada* e no projeto *Sick Units*, um projeto específico para as unidades que necessitam de um tratamento diferenciado. Também participa do Comitê do Usuário, um subcomitê do Comitê de Segurança.

Segundo Nento, a área em que atua tem o objetivo de dar suporte aos colaboradores de Campo para um bom desempenho de suas atividades diárias, trazendo e levando as boas práticas de uma Regional para outra. Também inclui análise de resultados, satisfação



de clientes e interatividade com outros departamentos e Regionais etc.

Nento considera-se um profissional realizado. “Transmito experiências da minha vida profissional para outras pessoas, e estas, na maioria das vezes, me retornam contando como a minha sugestão foi de grande valor. Esta é a minha maneira de me sentir realizado”, pondera. Para o futuro, espera novos e diferentes desafios. “Desta forma estarei participando de projetos originais, tendo a oportunidade de mais uma vez demonstrar, compartilhar e formar novos grupos”, prevê.

Casado com Paula e pai de Silvío, o incentivo para realizar tudo isso, Nento encontra dentro de casa “tanto minha esposa quanto a minha mãe sempre me apoiaram e incentivaram meu desenvolvimento e incentivaram minha carreira. A minha família vê que a empresa é parte fundamental e integrante da minha vida”.

**Para os colegas que estão começando, “gostaria de revelar o caminho que escolhi para minha carreira, que se resume em:**

- **Idealize algo que você realmente quer, não olhe para as barreiras; não se preocupe com o tempo para a dedicação; caso tenha que sacrificar alguns finais de semana, paciência.**
- **Dedique-se, prepare-se, compartilhe o seu objetivo com as pessoas que estão ao seu redor e vá atrás dos seus objetivos e ideais.**
- **A verdadeira medida do tempo não é o relógio, ela se chama esperança.**

**Ilustração 11. “A verdadeira medida do tempo não é o relógio, ela se chama esperança”. Carreira, empresa, família, integração. (PERFIL do colaborador, 2005).**

A prática educacional com suas estratégias pedagógicas corporativas nos parece permear todo o conteúdo desse discurso. A mediação pela família do colaborador no que tange a integração com a empresa, está localizada na medida em que a revista fala: “Casado com Paula e pai de Silvío, o incentivo para realizar tudo isso, Nento encontra dentro de casa “tanto minha esposa quanto a minha mãe sempre me apoiaram e incentivaram meu desenvolvimento e incentivaram minha carreira. A minha família vê que a empresa é parte fundamental e integrante da minha vida”.

A empresa busca educar esse trabalhador no sentido de sentir a família como extensão da empresa e esta como extensão da família. O sucesso desse trabalhador dependeria principalmente da sua dedicação à empresa, já que quanto mais dedicar-se a empresa mais dedicação terá na e da família.

Esse discurso pedagógico não se limita à família enquanto mediação do trabalho com a empresa, já que também percebemos a preocupação em mostrar que existe possibilidade de

ascensão dentro da empresa e que isso ocorreria com o referido colaborador. Mas, para isso ele teria que ser totalmente prestativo: “não se preocupe com o tempo para a dedicação; caso tenha que sacrificar alguns finais de semana, paciência”.

E, reforçando o que foi dito; essa estratégia pedagógica não se limita a “alguns finais de semana”, mas a todo o tempo disponível em favor da empresa, já que no final do discurso lemos: “*A verdadeira medida do tempo não é o relógio, ela se chama esperança*”. Ou seja, o tempo é a empresa que constrói e decide pelo trabalhador.

Pelo discurso pedagógico apresentado, isso não seria em razão do contrato de trabalho, mas sim pela *motivação interior* que nasceria no trabalhador. Ele se transformaria em colaborador ao *presenciar e sentir as relações de afeto* que existiriam no interior da organização *empresa*.

Por outro lado, retomando a questão da família, enquanto instrumento de mediação utilizada pela empresa na sua pedagogia educacional de integração, nada mais interessante do que colocar a negação desse discurso por uma Consultora de Recursos Humanos e Professora de Cursos de Especialização para Executivos, Schirato, que na obra *O Feitiço das Organizações*, afirma:

[...] o equívoco torna-se gigantesco e, a meu ver, irremediável, quando se atribui à empresa o papel de família: empresa não é família; não conheço família que demite filhos em situação de crise, que põe na rua um percentual de seus moradores para melhorar as contas. Esse arremedo de relações familiares faz parte de um discurso da organização que ela não tem cacife para bancar. Proclamar-se uma grande família faz da organização um espaço para viver, em seu interior, as relações mais íntimas e mais afetivas que as pessoas podem e conseguem experimentar, o que não confere com a realidade. Assim como, para o trabalhador, sentir-se em família na organização, ser tocado por apelações afetivas, faz criar em seu imaginário – enganador – a idéia de filho, e filho é sempre, incondicionalmente, amado.

Estudar, pois, essa relação é buscar na organização e no trabalhador elementos comuns que não se restrinjam á fusão e, por conseguinte, à produção de um grande equívoco. A empresa cresce, incondicionalmente, no sentido vertical; são na reposição de seus sistemas, peças, clientes, fornecedores, projetos etc., que a empresa se fortalece, portanto, a substituição de pessoas (trabalhadores) faz parte deste processo vertical de crescimento. A família, ao contrário, cresce na multiplicação, cresce horizontalmente: quanto mais pessoas integrarem o quadro familiar, mais a família se fortalece, chegando, mesmo ao infinito de membros,

mantendo a unidade familiar. Comparar esses dois universos de naturezas diversas e destinos diferentes é, no mínimo, ingenuidade. São diferentes na natureza de suas composições e no desenvolvimento e fortalecimento de suas existências. Transferir sentimentos da família (com seus valores, exigências, direitos e deveres) para a empresa é colocá-la num papel social que não lhe cabe e condená-la a obrigações impossíveis de serem realizadas. A eventual falta da família, dos cuidados maternos, da segurança paterna, da reunião fraterna deve ser trabalhada pelo indivíduo em situações próprias de autoconhecimento e possível espaço terapêutico. A empresa “adotar” para si este indivíduo é comprar um projeto que ela não pode sustentar e lesá-lo de, pelo menos profissionalmente, ter uma relação saudável em sua vida. Aquela carência familiar transferida para uma possível providência da empresa é a potencialização da carência: a relação do indivíduo com a empresa, porque é efêmera, e a necessidade é de segurança definitiva, torna seu desenvolvimento profissional capenga, tendo em vista uma possível familiaridade, suas expectativas frustradas, suas frustrações aumentadas... Enfim, falência da possibilidade de, em pelo menos um aspecto de sua vida, o profissional, a pessoa tornar-se feliz. Eis o grande estrago do equívoco. (SCHIRATO, 2004, p.72).

Percebemos na crítica da consultora de empresas Schirato, uma visão de empresa voltada para o que chama de *profissionalismo*, de decisões rápidas, de um universo efêmero, em que não caberia afetividade ou laços familiares. Quer nos parecer que existiria a possibilidade da evolução do ser social dentro da empresa *profissional*. Profissional pelo que pudemos perceber seria enfrentar com frieza e naturalidade, as “mudanças desse universo efêmero”. Qual sejam: mudanças de setor, perda de colegas, demissões, etc., como ela mesma afirma acima: “A empresa cresce, incondicionalmente, no sentido vertical; é na reposição de seus sistemas, peças, clientes, fornecedores, projetos etc., que a empresa se fortalece, portanto, a substituição de pessoas (trabalhadores) faz parte deste processo vertical de crescimento”.

Na verdade estamos lidando com dinheiro, com mercadorias. E são pessoas que estão intermediando essas mercadorias, quer sejam peças, clientes, fornecedores, projetos etc. A nosso ver, Schirato teme que essa ação pedagógica, tentando confundir família com empresa, poderia levar a frustração, ao medo e até ao ódio com relação à empresa, se as promessas e expectativas não acontecerem. Quer nos parecer que existe estratégia pedagógica corporativa nos dois discursos.

Primeiramente, no que tange à aceitação da mediação familiar nas relações de trabalho do “colaborador”. Tratar-se-ia de uma estratégia para disciplinar, cooptar, manipular, seduzir,

adestrar, enfim integrar esse trabalhador pelos laços familiares, confundindo-se com as relações de trabalho.

No segundo discurso, a aceitação do trabalhador em relação à empresa, no sentido de que esta possui o poder de levar esse trabalhador, na medida em que se transforme em “colaborador”, a evoluir enquanto ser social, posto que aceite as relações de trabalho como efêmeras, dotadas da naturalidade da rapidez, da performance em prol do que seria o *profissionalismo*.

Na empresa em análise ficamos com a impressão de que predomina o primeiro discurso. A questão do *profissionalismo* viria como consequência reforçar o discurso pedagógico fundamental, qual seja da integração família e empresa.

Com relação às revistas internas, optamos por selecionar a próxima ilustração, extremamente significativa do que representou e do que ainda representa a *instituição família* para o discurso pedagógico corporativo:



**Ilustração 12. “Integração com a família”. Sucesso, empresa, esposa e os filhos. (PERFIL do colaborador, 1996).**

Na perspectiva crítica de José Henrique de Faria, na obra *Economia Política do Poder, as práticas de controle nas organizações*, v.3, temos a seguinte contribuição:

Ao mesmo tempo, no plano da subjetividade, a empresa atuará sobre o sentimento de pertença como identificação com os mitos, nos processos sutis de integração, nas identificações inconscientes com valores e crenças, na manipulação das relações afetivas, no estímulo ao desenvolvimento de sentimentos de pertença, na oferta de abrigo “maternal”, nas transferências egóicas ou do aparelho psíquico do grupo (o inconsciente do grupo), na identificação e idealização (com a organização), no desejo de reconhecimento e no estímulo à doação. Este processo é complementado pela expansão dos discursos amorosos (“grande família”, “colaboradores”, parceiros corporativos), que se iniciam antes mesmo de o 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). (FARIA, 2005, p.78).

Essa crítica é complementada por Roberto Heloani na obra *Gestão e Organização no Capitalismo Globalizado – História da Manipulação Psicológica no Mundo do Trabalho*:

Essas gramáticas inconscientes apropriaram-se das “virtudes” dos trabalhadores (como atenção, persistência e dedicação, entre outras) e, num processo de incorporação, as representaram como um produto da organização. Retoma-se assim a fusão afetiva “empresa-mãe” (protetora) que se identifica com o trabalhador – fruto direto da empresa – numa lógica em que a gestão dos códigos atinge o plano das representações. Dessa forma, implicitamente, o trabalho subordina-se ao capital em três dimensões: afetiva, subjetiva e psicológica. A segurança é colocada do lado do capital, da empresa protetora, que exerce todo um processo de controle para impedir que o trabalho tenha autonomia e possa desligar-se de seu domínio. (HELOANI, 2003, p.108-109).

Diante do exposto, não só murais com fotos coloridas dos filhos motivando os colaboradores, como também várias entrevistas dentro das revistas nos levam a pensar que optaram pela ação pedagógica familiar. E se optaram mantendo esse discurso até hoje, 10 anos em Londrina e sempre líder do mercado, aventamos a hipótese de que deve estar dando certo, lucro, para a empresa. Mas esse discurso é cotidianamente reafirmado pela

empresa, atualizado, posto que a dinâmica das contradições, as contestações do trabalhador estão explícita ou implicitamente presentes.

Dados das revistas de circulação interna da empresa pesquisada nos mostram que esta se preocupa com o aspecto profissional e que parece conciliar muito bem com o discurso familiar.

A empresa criou o programa “Superação”, próxima ilustração, e por meio dele busca motivar os colaboradores a atingir metas programadas.

**3º Encarte Superação 2004**  
Revista do Colaborador Ed. 26

## Conheça o Programa Superação

# Resultados

### A energia e o resultado!

Em 2004, através dos informativos Superação Energia Total, encartados na Revista do Colaborador, o Programa Superação divulgou e detalhou tópicos importantes como: Peso, Metas e Cálculos, utilizados constantemente na divulgação e manutenção do programa em todo o Brasil.

Nesta última edição do informativo, com o tema “Resultados”, detalharemos a importância da busca e acompanhamento dos resultados e do trabalho em equipe para o alcance e superação das metas pré-estabelecidas.

#### A receita do bolo

Não existe receita pronta para o alcance das metas, mas existem ingredientes que são essenciais e que devem ser alcançados e trabalhados por todos:

- Trabalho em equipe
- Desempenho pessoal
- Comprometimento
- Confiança

E, é claro, a receita pode e deve ser incrementada da maneira como você preferir, afinal de contas, o objetivo é alavancar resultados. E estando focado nas metas e objetivos do programa o resultado é uma consequência.

#### O fechamento das metas

Os resultados do Programa Superação 2004 serão fechados em Dezembro e o pagamento ocorrerá no dia 28 de Fevereiro de 2005.

Para os colaboradores com metas individuais o consenso entre o colaborador e o gestor deverá ocorrer em Janeiro, em reuniões especiais para o “fechamento das metas”.

#### Os resultados

As metas podem ser classificadas de três maneiras, conforme resultados obtidos durante o ano e, nos casos das metas individuais, conforme consenso entre o gestor e o colaborador.

Classificações:

- ☹️ **Não atingido = resultados abaixo de 85% na escala de atingimento global**
- 😐 **Atingido = resultados entre 85% e 120% na escala de atingimento global**
- 😊 **Superado = resultados igual ou superior a 120% na escala de atingimento global**

#### O acompanhamento

Trabalhar no atingimento das metas e acompanhar os resultados, mensalmente, através da base notes e murais do Superação é importante, pois cada colaborador precisa saber quais os indicadores estão com bons resultados e quais precisam ser melhorados. Isto possibilitará ao colaborador ter uma previsão de quanto receberá ao final do programa.

11

Ilustração 13. Energia, superação, resultados, empresa, família. (PERFIL do colaborador 2004).

Enclausurados dentro de uma pilha energética, simbolizando a própria empresa, observa-se desenho de 4 pessoas (um rapaz negro, uma moça loira, um rapaz loiro e um senhor de meia idade) todas sorrindo com “energia total” aparentemente graças ao “Programa Superação” Portanto, teríamos dentro dela uma democracia racial (rapaz negro sorrindo), democracia de gêneros (homem e mulher sorrindo) e democracia de gerações (senhor de meia idade sorrindo).

Pormenorizando a análise, o rapaz negro, desta feita de braços para frente e punhos cerrados demonstra “a energia adquirida pelo Programa” e um sorriso estampado na face, provavelmente demonstrando sua alegria proporcionada pelas metas alcançadas.

Percebe-se ainda na ilustração que a cobrança por resultados é constante. Os salários estão condicionados à produção que os trabalhadores consigam obter. E o desempenho de todos fica exposto para toda a fábrica nos murais. Nesse aspecto, a empresa torna-se *transparente*.

A nosso ver, essa *transparência* é instrumento pedagógico de pressão, posto que pareça exigir que cada um se sinta responsável não só perante si mesmo, mas perante a todos dentro da empresa.

Levantamos a hipótese de que, caso este não obtenha a meta exigida, poderá sentir-se humilhado, culpando-se, julgando-se incompetente e com isso, em determinados casos, até não contar para a família (seu nome está exposto no mural da fábrica com pontuação fraca). Haverá também a possibilidade da família saber “de seu fracasso” nas reuniões, eventos, etc., que a empresa promove. Portanto, quer nos parecer que a pressão e o controle serão feitos de dentro da empresa, como também de fora, pela família do trabalhador.

Portanto, nessa empresa existe o que denominaríamos *de instrumento pedagógico da motivação*, enquanto um ganho pouco superior ao salário recebido por meio de uma “política de méritos” enaltecendo a competição e o individualismo.

Podemos observar a análise desse processo na obra *Organização do trabalho e administração*, posto que ao analisar as características do método de Taylor; Heloani nos fala da criação de *espaços pedagógicos* na fábrica, sendo o caminho que o trabalhador terá que trilhar se quiser conseguir estímulos financeiros.

As sugestões aos métodos e processos mais eficientes receberão prêmios e recompensas e, dessa forma, a administração científica pretende continuar subliminarmente o processo de modelização da subjetividade do trabalhador. Ademais, direcionará, através de estímulos financeiros e congêneres, a percepção para a eficiência e a racionalidade. Para Taylor, no nível de relações de poder, tal enunciado estabelece um espaço pedagógico de hierarquia, de confronto e de análise dos processos e de trabalho. (HELOANI, 1994, p.21).

Taylor, na sua obra *Princípios de Administração Científica*, coloca que:

[...] Todo o estímulo, contudo, deve ser dado a ele, para sugerir aperfeiçoamentos, quer em métodos, quer em ferramentas. E, sempre que um operário propõe um melhoramento, a política dos administradores consistirá em fazer análise cuidadosa do novo método e, se necessário, empreender experiência para determinar o mérito da nova sugestão, relativamente ao antigo processo padronizado. E, quando o melhoramento novo for achado sensivelmente superior ao velho, será adotado como modelo em todo o estabelecimento. Conferir-se-á ao trabalhador por sua idéia e ser-lhe-á pago prêmio como recompensa. (TAYLOR, F.W., 1985, p.116).

Corroborando com Heloani, quer nos parecer que esse *espaço pedagógico* já era utilizado no início do século XX por Taylor, e mais, recriado na empresa que pesquisamos. Vale dizer, constroem *espaço pedagógico* enquanto instrumento de pressão para “estimular” trabalhadores a criar novos métodos e ferramentas. Ou seja, a empresa pressiona para que o trabalhador merecedor de maiores méritos (mercadoria dinheiro) mostre que sua dedicação individual possibilitou passar à frente dos concorrentes, servindo também de exemplo aos colegas de trabalho que foram superados por essa vontade, devendo estes se esforçarem para também superarem os demais, numa competição “necessária e infinita” do ponto de vista da empresa capitalista.

Como exemplo desse processo, a próxima ilustração, intitulada “Modernização em Ação”, esclarece aos trabalhadores os detalhes de como serão distribuídos prêmios, conforme performance obtida de cada um, traduzida em pontos ganhos.

## Campanha "Modernização em Ação" entrega os primeiros prêmios

Lançada em setembro de 2004, a Campanha Modernização em Ação funciona da seguinte forma: a cada indicação de Modernização do técnico cuja venda é efetivada, ele soma pontos que poderão ser trocados por prêmios! A premiação ocorre trimestralmente e o prêmio varia conforme a quantidade de pontos atingidos. A boteeira e sinalização valem, por exemplo, 30 pontos e a venda destes produtos equivale como prêmio a uma carteira ou uma bolsa térmica, 120 pontos, podendo o técnico receber um relógio. Os técnicos têm ainda a opção de acumular seus pontos para tentar retirar o prêmio de maior valor – TV 29" – numa próxima premiação da Campanha. Veja quadro com a relação dos prêmios e pontuação.

**Registramos o sucesso da campanha "MOD em ação", que já traz seus primeiros colaboradores premiados. Ao lado, os prêmios a que eles têm direito:**

Técnico	Posto	Regional	Produto vendido	Pontos	Prêmio
Getulio Gonçalves Neto	Jabaquara	SPC	Quadro de comando	450	Aparelho de DVD
Mariano Gouveia	Jabaquara	SPC	Quadro de comando	360	Som Portátil
Marcos Lopes	Santana	SPC	Boteeira e quadro	270	Relógio
Adilson da Silva	Jabaquara	SPC	Boteeira	120	Relógio
Bruno Mendes	Salvador	SNB	Boteeira	90	Carteira ou Bolsa Térmica
José Pereira Filho	São José dos Campos	SPE	Boteeira e quadro	90	Carteira ou Bolsa Térmica
Walter Bonfim	República	SPC	Boteeira	30	Carteira ou Bolsa Térmica

Tipos de prêmios	
Carteira couro ou bolsa térmica	30 pontos
Relógio de pulso	120 pontos
Som portátil	300 pontos
Aparelho de DVD	400 pontos
Máquina fotográfica digital	1.000 pontos
Televisão 29"	1.500 pontos

*Técnicos, participem!*



06

**Ilustração 14. Campanha "Modernização em Ação" entrega os primeiros prêmios. Estímulo à competição e ao desejo da mercadoria. (PERFIL do colaborador, 2005).**

Esse incentivo de ganho de mercadorias por meio de maior produção no setor de vendas é antecedido pela cobrança da empresa no chamado *chão de fábrica*, onde também ocorre intensa pressão nas formas que estamos analisando, para agilização de produção.

Vejamos o que diz esta outra revista de circulação interna:

Hora da Qualidade será implantada na fábrica de Londrina

A Hora da Qualidade, que já está em atividade na fábrica de Campo Grande, começará em Londrina, em julho, no setor de painéis. Trata-se de uma ação de monitoramento e de "troca" de compromissos com a qualidade.

Em cada setor fabril, o próprio grupo elege um coordenador da qualidade, que terá sua foto exposta (no setor) para que todos o identifiquem como o responsável pela manutenção da qualidade do produto que está sendo fabricado. Todos os setores têm o seu próprio painel, no qual as metas ficam registradas. Mensalmente, uma reunião é realizada entre os grupos e os coordenadores, que apresentam a todos os resultados obtidos no mês anterior.

A cada seis meses, o setor que apresentar o melhor desempenho será premiado. Existe também a troca periódica dos coordenadores, para que todos se comprometam com a qualidade na mesma intensidade, explica o Supervisor da Qualidade. (HORA DA QUALIDADE SERÁ IMPLANTADA NA FÁBRICA DE LONDRINA, 2000).

Como dissemos anteriormente, na nossa visita á empresa constatamos que os painéis são colocados nos corredores do setor de produção, em pleno chão da fábrica, com fotos dos colaboradores e seus índices alcançados. Quer nos parecer que fotos e índices de performance se juntam como forma de pressão, servindo de “bom exemplo” a ser seguido. Ademais, o discurso pedagógico da empresa seria da existência de uma *democracia representativa* para cada setor eleger um coordenador “competente”, (líder), qual seja competente no sentido de ser coisa útil para a empresa capitalista, sabendo *mandar* (sobre os “colaboradores” e *obedecer* às exigências da empresa).

Nesse contexto, pelo discurso pedagógico contido nas revistas, tudo indica que o líder terá que pressionar o grupo senão terá índices inferiores aos demais. Nas reuniões mensais, terá que mostrar formas de aumentar a produção, qual seja *criatividade* para encontrar caminhos para encurtar tempo para feitura de mais mercadoria.

Portanto, a empresa apropria-se de seu trabalho físico e mental. E retoma o Taylor da visão do homem movido pelos interesses econômicos, como demonstrado nas revistas, com premiações na forma de “méritos” se obtiver melhor desempenho que os demais.

Mas a empresa também toma o cuidado de revezar os coordenadores por determinado período. O argumento dado é para que “assim todos se comprometam com a qualidade na mesma intensidade”, ou seja, a empresa tenta impedir qualquer forma do que chamam de *acomodação* por parte do coordenador ou de seus coordenados.

A nosso ver, tenta-se impedir que o “colaborador” tenha lucidez, alguma consciência do que está ocorrendo com ele e seus coordenados. Portanto, constroem todo um referencial do que seria uma *democracia corporativa*, já que o grupo elege seu coordenador; portanto a responsabilidade social do que venha a ocorrer seria do próprio trabalhador. O coordenador eleito depende agora da colaboração do grupo e o grupo da sua liderança. Seus empregos dependem dessa relação de colaboração, a empresa também e mais que tudo, a família de

cada um está em casa esperando que “cumpram com seu dever”. Na verdade, a família está presente na forma de fotos dos filhos nos murais e no *fórum* íntimo de cada colaborador.

Mas para não ficarmos na crítica ao discurso pelo discurso, é necessário que busquemos a origem e o desdobramento dialético desse discurso, que defendemos ter determinada prática educacional e que utiliza instrumentos pedagógicos com intuito de sedução, exploração e dominação dos trabalhadores.

Defendemos que a empresa utiliza esses instrumentos oriundos da escola de Relações Humanas surgidas na década de 1930 e procura adaptá-los ao contexto atual. Nesse sentido, parece ser interessante entendermos como surgiu essa escola e colocarmos alguns aspectos dela em situação analógica com o discurso da empresa que pesquisamos.

#### 4.6.. *Escola de Relações Humanas e a empresa*

Maurício Tragtenberg, na obra *Administração, poder e ideologia*, afirma que:

Empresa não é só o local físico onde o trabalho excedente cresce às expensas do necessário, o palco da oposição de classes, é também o cenário da inculcação ideológica. Nesse sentido, empresa é também aparelho ideológico.

Essa inculcação se dá de formas as mais variadas. No início da década de 60, mais de dez mil revistas fabris eram editadas, embora 80% da informação transmitida refletisse preocupações patronais. O jornal da empresa tem um público específico: o público interno da mesma; daí seus temas terem como ponto de partida a realidade quotidiana, segundo a ótica patronal, mediada pelo veículo. Por ocasião de greves, esses veículos são utilizadíssimos pela classe patronal (apenas mencionamos que a *General Motors* tem seu canal de televisão e a *United Steel* tem seu programa de vídeo). Nos EUA, entre as décadas de 50/60, havia mais de 6.000 jornais fabris, com tiragens que ultrapassavam 70.000.000 de exemplares, no conjunto. A Europa ocidental, no conjunto, possuía 2.500 títulos. (TRAGTENBERG, 1980, p.28-29).

A nosso ver, essa inculcação ideológica denunciada por Tragtenberg se dará por um discurso pedagógico. E para que isso ocorra, será necessário que dentro da fábrica já esteja organizada toda uma determinada divisão parcelar do trabalho e hierarquia de funções. Marx já atentara para isso no *O Capital*, no capítulo sobre “A Maquinaria e a Indústria Moderna”:

A subordinação técnica do trabalhador ao ritmo uniforme do instrumental e a composição peculiar do organismo de trabalho, formado de indivíduos de ambos os sexos e das mais diversas idades, criam uma disciplina de caserna, que vai ao extremo no regime integral de fábrica. Por isso, desenvolve-se plenamente o trabalho de supervisão anteriormente mencionado, dividindo-se os trabalhadores em trabalhadores manuais e supervisores de trabalho, em soldados rasos e em suboficiais do exército da indústria.

A dificuldade principal na fábrica automática residia na disciplina necessária para fazer seres humanos renunciarem a seus hábitos irregulares de trabalho e a se identificarem com a invariável regularidade do grande autômato. Inventar um código disciplinar adequado às necessidades e a velocidade do sistema automático, aplicando-o com sucesso, foi uma empresa digna de Hércules, a nobre tarefa de Arkwright. Mesmo hoje, quando o sistema está inteiramente organizado, é quase

impossível encontrar entre os trabalhadores que passaram da puberdade, auxiliares úteis para o sistema automático.

Através do código da fábrica, o capital formula, legislando particular e arbitrariamente, sua autocracia sobre os trabalhadores, pondo de lado a divisão dos poderes tão proclamada pela burguesia e o mais proclamado ainda regime representativo. O código é apenas a deformação capitalista da regulamentação social do processo de trabalho, que se torna necessária com a cooperação em grande escala e com a aplicação de instrumental comum de trabalho, notadamente a maquinaria. O látego do feitor de escravos se transforma no regulamento penal do supervisor. (MARX, 1984, p.485).

Observamos então que, no surgimento das unidades de produção, a burguesia preocupou-se em incorporar em seu interior a divisão parcelar do trabalho e junto a ela, um código de fábrica, disciplinando os trabalhadores em seu interior.

Porém, os homens não são máquinas ou funções que desempenham, mas isto sim, *colocados nessa condição*. As transformações que ocorrem mostra que muitos deles não aceitam tornarem-se apêndice de maquinaria. Seria preciso mudar esse procedimento no interior das relações de trabalho, e tudo indica que as relações humanas vieram para tentar cumprir esse papel.

Vejamos o olhar de Bogomolova, no que considera o surgimento da escola de Relações Humanas:

Um estudo das causas que presidiram ao aparecimento e progresso da doutrina das “relações humanas” requeira que se tomem em consideração fatores socioeconômicos e processos objetivos que interessam à organização da produção capitalista.

A origem da teoria e da prática das “relações humanas” e a sua tomada de forma remontam aos decênios de 1920 e 1930, isto é, a época da primeira fase da crise geral do capitalismo (crise econômica de 1929/1932) que abalou o conjunto do sistema capitalista mundial, em particular aos Estados Unidos, e que obrigou a burguesia a fazer desesperados esforços para dela se libertar.

A doutrina das “relações humanas” e a sua difusão foram condicionadas pelo nível de desenvolvimento das forças produtivas que se seguiu à mecanização da produção capitalista, a qual, reduzindo embora o esforço físico do trabalhador, dele exige uma maior tensão nervosa. Os padrões foram obrigados a ter em conta o “fator psíquico” ou “humano” na indústria, na medida em que a produtividade dependia cada vez mais do estado psicológico do pessoal, do interesse por ele manifestado pelo trabalho.

A concentração e especialização da produção exigiam uma coordenação minuciosa das atividades dos diversos setores. Como teóricos e práticos haviam definido a importância das relações que se estabeleciam entre os diversos membros de uma unidade coletiva de produção. O volume dos investimentos na indústria tinha aumentado sensivelmente. Enquanto que, na indústria americana, em meados do século passado, havia 500 dólares de equipamento por trabalhador, por volta de 1930 esse número atingia as dezenas de milhares de dólares. As pequenas paragens no trabalho devidas a greves ou flutuações do pessoal ocasionavam perdas consideráveis aos monopólios. Não é, pois de espantar que os magnatas monopolistas se interessassem tão profundamente em conseguir que os seus trabalhadores assumissem uma atitude de dedicação pelo seu trabalho e pelos interesses da companhia que os empregava.

O progresso científico e técnico provocou importantes modificações no comportamento dos trabalhadores: elevou-se o seu nível cultural e profissional. Os trabalhadores manifestavam um maior sentido de dignidade e haviam multiplicado as suas necessidades materiais e espirituais. (BOGOMOLOVA, 1975, p.11-12).

Percebe-se que a crise do capitalismo, na forma de recessão, trouxe também a negação por parte do trabalhador em submeter-se a condições desumanas no que tange ao esforço físico e ao ritmo enlouquecido da produção capitalista.

Tragtenberg, na obra *Administração, Poder e Ideologia*, coloca que:

Relações Humanas, relações trabalhistas ou relações industriais designam uma prática empresarial surgida entre as décadas de 20 e 30, após a Revolução Russa e a Recessão, como adequação patronal ao desenvolvimento da empresa capitalista, que reduzia o esforço físico da mão-de-obra e aumentava o desgaste nervoso. Daí o chamado “tédio” na indústria, produtividade baixa, rotatividade de mão-de-obra. (TRAGTENBERG, 1980, p.23).

Acrescenta também que essa escola surge como resposta à organização sindical que arrancara a Lei de Wagner em 1935, a qual concedia dois direitos à mão de obra: organização autônoma e contratos coletivos de trabalho.

Já na obra *Burocracia e Ideologia*, Tragtenberg aponta outro aspecto interessante que leva ao surgimento da escola de Relações Humanas:

A mudança das condições de trabalho leva à mudança dos modelos administrativos. A evolução do trabalho especializado, como situação

transitória entre o sistema profissional e o sistema técnico de trabalho, a desvalorização progressiva do trabalho qualificado e a valorização da percepção, atenção, mais do que da habilidade profissional, inauguram a atual era pós-industrial.

O conjunto volta, na empresa, a ter prioridade sobre as partes: então ela alcança alto nível de automação. Efetua-se a mudança do operário produtivo para o de controle. A nova classe operaria vai caracterizar-se pelo predomínio de funções de comunicação, sobre as de execução.

Numa fábrica automatizada, torna-se impossível manter a ficção de uma hierarquia linear simples (modelos Taylor-Fayol); são necessários especialistas funcionais que devem comunicar-se entre si. O princípio organizacional não se estrutura na hierarquia de comando; ele se define na tecnologia que requer a cooperação de homens de vários níveis hierárquicos e qualificações técnicas. O operário de controle, nesse sistema, só poderá ser considerado elemento qualificado, na medida em que lograr decodificar os sinais observados. O sistema técnico de trabalho liga-se às formas de organização. Daí a possibilidade de uma divisão de funções mais dinâmica. A elevação do nível de cultura e o abandono do nível taylorista que separa radicalmente, no trabalho, concepção de execução, são os fatores que permitirão maior utilização da mão de obra. (TRAGTENBERG, 1974, p.80-81).

Percebe-se que na própria divisão parcelar do trabalho no interior da fábrica, o modelo Taylor-Fayol, na sua forma tradicional pura não poderia mais ser aplicado. Os capitalistas teriam que mudar seu discurso pedagógico e/ou suas formas de cooptação. O capital entra em crise; os capitalistas são obrigados a mudarem as condições de trabalho e com isso mudam-se os modelos administrativos.

No primeiro momento, enquanto tentativa de compreensão da realidade, percebe-se que o operário produtivo cede lugar ao operário sobre controle. Mas evidente que a produção permanece como essencial, o que muda serão as formas pedagógicas de exercer o domínio sobre o trabalhador. A educação, enquanto conteúdo prático dessa pedagogia, nos moldes da escola clássica, embasada somente na concepção do homem econômico pelos motivos colocados acima, ficou profundamente abalada.

Para Tragtenberg (1974, p.82), a escola de Relações Humanas de Mayo deveu-se a fatores empíricos, posto que este fora convidado a estudar o alto *turnover*, no departamento de fiação de uma fábrica de tecidos em Filadélfia, calculado em 250%. Mayo solucionou os problemas, criando um sistema alternativo de descanso a cada grupo, determinando o

método e a alternativa dos períodos. Obteve sucesso. As pausas de descanso permitiram transformar um grupo solitário num grupo social solidário.

O interessante nesse processo é que o grupo é orientado da forma como serão as mudanças e, nesse momento, sente a atenção da empresa para sua pessoa. Passa a ser informado e participa dessas mudanças. Isso não ocorria antes. *Sente* os novos problemas que surgem, mas agora como participante ativo do processo. Nesse sentido é que os grupos informais passam a identificar-se entre si e com a empresa. Em que medida essa identificação e fidelidade ocorre, dependerá das características de cada momento. *Momento* enquanto construção. Construção que, a nosso ver, envolve a consciência e o inconsciente do trabalhador.

Tragtenberg (1974, p.82) entende que para Elton Mayo a cooperação dos operários reside na aceitação das diretrizes da administração, representando uma escamoteação das situações de conflito industrial. Nesse sentido, Mayo continua a linha clássica taylorista que acentuava o papel da contenção direta, aquele a substitui pela manipulação. A ideologia da harmonia administrativa iniciada por Taylor, reafirmada por Fayol, é continuada por Mayo, na sua preocupação em evitar os conflitos e promover o equilíbrio ou um estado de colaboração definido como *saúde social*.

Prestes Motta, na obra *Teoria das Organizações. Evolução e Crítica* (MOTTA, 1986, p.11), corrobora que a escola de Relações Humanas percebe que todo homem, em que pesem as diferenças individuais, possui necessidades de segurança, afeto, aprovação social, prestígio e autorrealização. Extremamente preocupada com a relação entre moral e produtividade, essa escola colocou na *motivação* a grande possibilidade de levar o indivíduo a trabalhar para o atendimento dos objetivos da organização.

O código de conduta ética analisado anteriormente coloca a influência dessa escola na empresa pesquisada. No que concerne à *motivação*, José Henrique de Faria, em sua obra *O autoritarismo nas organizações* (FARIA, 1985), entende que a fantasia do indivíduo será a onipotência da organização: a grande empresa absorvendo ou destruindo as concorrentes. E assim, o indivíduo irá crer em seu poder pessoal total, identificando-se como poder total da organização, crendo nessa identificação, o indivíduo será duplamente enganado: por sua fantasia e pela crença numa organização portadora de seu próprio ideal. Essa identificação

com a organização implica que o indivíduo dedique-se à empresa de “corpo e alma”, o que faz com que se crie uma ilusão da realidade. O indivíduo, crendo nesta unidade, vai “amar” a organização, vai “vestir a camisa”, vivendo apenas para a organização: sua família é a “família organizacional”, seus amigos são seus “colegas de serviços”, seu tempo é repleto de horas extras para o bom andamento da empresa. A organização, em reconhecimento, vai premia-lo com caneta folheada a ouro pelos seus dez anos de bons serviços, com uma nova mesa, etc. Porém, quando a festa acaba, quando não mais existem os encantos da organização pelo indivíduo e este é dispensado (despedido), então, amor traído, o indivíduo comportar-se-á de acordo com as reações próprias das desilusões amorosas. Vale dizer, uns desdenham exteriormente à “traição”, outros esbravejam pelo fato de a organização ter sido, após tanto tempo de dedicação e afeto, uma “mal agradecida”, outros tem convulsões e choros, “crise de identidade”, etc. Existem casos, segundo José Henrique, em que os indivíduos tentam atingir a organização pelo autoflagelo, inclusive suicídio, ou por ações recalçadas, como destruir o prédio da organização, “passar para o lado do concorrente”, do “fornecedor” ou do “cliente” e criar obstáculos para o “antigo caso”.

A organização, contudo, vai tentar evitar as frustrações, motivando os indivíduos ao mesmo tempo em que oferece um sistema de legitimidade já definido e sistematizado. Os valores, os ideais que ela propõe, na medida em que vão ser interiorizados, servem de normas de comportamentos aos indivíduos que não irão mais interrogar-se sobre o sentido de sua ação. *O sentido já estaria aí.* Basta fazê-lo seu. A realidade já estaria dada, dependendo de cada pessoa cumprir com sua função na ordem *natural* das coisas.

A partir desse momento, os atos já não levam consigo sentimentos de incerteza. Tudo o que se apoiar em um objetivo maior é justificado: a exploração justifica-se em nome do lucro, a punição em nome da disciplina, naturalizando-os.

A organização cerca-se de todos os aparatos para institucionalizar a relação de submissão, seja punindo, seja alimentando a “fantasia da organização protetora”.

Eugène Enriquez, na obra *As figuras do poder*, contribui para essa reflexão colocando a questão da identificação da pessoa e, por extensão, do trabalhador, e o grau que pode atingir quando passa a possibilidade de perda da individualidade:

[...] identificação por medo ou por conformismo parece marcar uma identificação falha: com efeito, o ser não encontrou sua própria identidade. Ele permanece dependente do outro e se afoga num comportamento estereotipado. Trata-se então não de uma identificação, mas de uma fusão, de um aniquilamento de si mesmo na relação. (ENRIQUEZ, 2007, p.28).

Roberto Heloani, na obra *Gestão e Organização no Capitalismo Globalizado – História da Manipulação Psicológica no Mundo do Trabalho*, complementa essa nossa reflexão sobre a organização enquanto protetora do trabalhador:

Nesse contexto em que o trabalhador é levado à identificação com a organização (processo transferencial), todas as relações pessoais e sociais são apropriadas de suas particularidades mais abstratas para se submeterem a outra gramática mais instrumental: a da produção e do lucro. É a “lógica” empresarial, naturalmente desconectada da subjetividade de cada operário, que exerce seu poder mediante contradições, isto é, põem lado a lado, de forma positiva e ambígua, “vantagens” e “restrições”. As primeiras são ostensivamente alardeadas num chamariz atrativo para cooptar todos os esforços do trabalhador: salários elevados, promoções, benefícios e distinções (“privilégios” como sala própria, elevador especial e crachás, entre outros); já as “restrições” têm uma formulação implícita no tocante às exigências constantes de subordinação e dedicação à empresa que o trabalhador deve ter.

Com o estudo dessas “restrições”, nas quais transparece a dimensão implícita do poder, pode-se compreender melhor a “manipulação do inconsciente”, praticada por algumas empresas. Com a excessiva competição e submetido à pressão contínua em seu trabalho, o indivíduo tende a depender cada vez mais da organização, num processo de fusão afetiva, que passa a reproduzir o paradigma maternal: como “protetora”, a empresa deve receber “fidelidade e competência” do trabalhador no exercício de suas funções (indução a uma economia de reciprocidades). (HELOANI, 2003, p.107-108).

Se transpusermos essa reflexão para a situação de *alienação*, a qual se produz na distinção dirigente-dirigido, verificamos a alienação entre o trabalho do homem e os instrumentos de produção; entre o produtor e o produto de seu trabalho; entre cada membro da organização. Fenômeno da delimitação de território, que cada um deve ocupar-se exclusivamente com a sua tarefa e não com a dos outros, onde cada um deve permanecer no seu lugar. Com o crachá e o sistema de informação no interior da empresa em análise, os líderes dos grupos

localizavam seus “colaboradores” imediatamente, posto que o tempo seja dividido e quantificado para cada grupo de trabalho e para cada “colaborador” em particular.

Isto posto, podemos pensar também na questão da saúde social enquanto estado de colaboração, de motivação e de integração social, enquanto consenso tão buscado no interior da empresa. Unem-se aqui aspectos do pensamento de Èmile Durkheim, em Elton Mayo e, posteriormente, em toda escola de Relações Humanas.

Parece-nos que fica evidente que essa integração não ficou restrita a década de 1930. Tudo indica estar presente nos dias atuais.

Levamos essa hipótese posto que acreditamos encontrar a influência do positivismo de Durkheim, Taylor e Elton Mayo, estampada na próxima ilustração, como capa de revista elaborada pelos colaboradores da empresa pesquisada.

# Colaborador

Jornal interno dos colaboradores • Ano 2 • Número 09 • Abr/Mai/2001 • publicado em junho

## \$ Programa Superação 2001



Imagem utilizada na campanha do programa

### TODOS JUNTOS

fazendo o melhor

**Informe Saúde**  
**Amigo do Peito**  
**De olho no coração**

**Conheça um pouco mais**  
**da Área de Treinamento**  
**e Desenvolvimento**  
páginas 6 e 7

**Sap & Você**  
**Avaliamos o primeiro mês**  
**do SAP SM Operacional**

Ilustração 15. Programa Superação. Todos juntos fazendo o melhor. Discurso sobre divisão parcelar do trabalho em suposta harmonia no interior da empresa. (PERFIL do colaborador, 2001).

Diante dessa imagem e desse discurso (*Todos juntos fazendo o melhor*), de imediato surge o conceito de solidariedade orgânica de Durkheim nos levando a pensar de como seria a divisão parcelar do trabalho no interior da organização da fábrica ou da empresa.

Nesse sentido, o próprio Èmile Durkheim, na obra *A divisão do trabalho social*, nos relata seu conceito de solidariedade, abrindo ligação com nossa empresa pesquisada:

As moléculas sociais, que seriam coerentes apenas desta maneira, não poderiam portanto mover-se conjuntamente senão na medida em que possuem movimentos próprios, como fazem as moléculas dos corpos inorgânicos. Eis porque nos propomos chamar mecânica a esta espécie de solidariedade. Este termo não significa que ela seja produzida por meios mecânicos e artificialmente. Designamo-la assim apenas por analogia com a coesão que une entre si os elementos dos corpos brutos, por oposição a que faz a unidade dos corpos vivos. O que completa a justificação desta designação é que o laço que une desta maneira o indivíduo à sociedade é inteiramente análogo ao que une a coisa a pessoa. A consciência individual, considerada sob este aspecto, é uma simples dependência do tipo coletivo e segue-lhe todos os movimentos, como o objeto possuído segue aqueles que o seu proprietário lhe imprime. Nas sociedades em que esta solidariedade está muito desenvolvida, o indivíduo não se pertence, como veremos mais à frente; é literalmente uma coisa de que a sociedade dispõe. Por isso, nestes mesmos tipos sociais, os direitos pessoais não se distinguem ainda dos direitos reais.

Tudo isso passa de modo diferente com a solidariedade produzida pela divisão do trabalho. Enquanto que a precedente implica que os indivíduos se assemelhem, esta supõe que difiram uns dos outros. A primeira não é possível senão na medida em que a personalidade individual está absorvida na personalidade coletiva; a segunda não é possível senão quando cada um tem uma esfera de ação que lhe é próprio, consequentemente, uma personalidade. Assim, é necessária que a consciência coletiva deixe descoberta uma parte da consciência individual, para que aí se estabeleçam essas funções especiais que ela não pode regulamentar; e quanto mais extensa esta região for, mais forte é a coesão resultante desta solidariedade. Com efeito, por um lado, cada qual depende tanto mais estreitamente da sociedade quanto mais dividido estiver o trabalho e, por outro lado, a sua atividade é tanto mais pessoal quanto mais especializada for. (DURKHEIM, 1989, p.52-53).

Pelo exposto, defendemos que a divisão parcelar do trabalho na ótica de Durkheim, possibilitará que cada membro se sobressaia em sua *função*, na medida em que cumpra sua *missão* na instituição da qual estiver inserido.

Esse pensamento será liberal, e todo liberal é conservador no aspecto de que depende somente do indivíduo, da sua vontade individual, de sobressair-se perante os demais. Ao mesmo tempo, todos os demais terão que interiorizar essa vontade particular, posto que a instituição dependa deles para fortalecer-se e “protegê-los”.

Embasado nesse aspecto do pensamento de Durkheim, analisando a ilustração anterior da revista da empresa, quer nos parecer que se assemelham no sentido de defenderem que a divisão do trabalho pode e deve ser harmoniosa, com cada um cumprindo sua *função* (observa-se na ilustração anterior instrumentos diferenciados na mão de cada trabalhador) em prol da organização.

Penso que o funcionalismo em Durkheim se apresenta na medida em que coloca:

Queremos que a atividade, em vez de se dispersar por uma larga área, se concentre e ganhe em intensidade o que perde em extensão. Desconfiamos desses talentos demasiado versáteis que, prestando-se de modo igual a todas as ocupações, recusam escolher um papel específico e nele se empenhar. Guardamos distância relativamente a esses homens cuja única preocupação é organizar e flexibilizar todas as suas faculdades, mas sem fazer delas nenhum uso definido e sem sacrificar nenhuma, como se cada um deles devesse bastar-se a si próprio e formar um mundo independente. Parece-nos que este estado de desprendimento e de indeterminação tem qualquer coisa de anti-social. O homem honesto de outros tempos não é para nós mais do que um diletante, e recusamos ao diletantismo qualquer valor moral: vemos antes a perfeição no homem competente que procura não ser completo para produzir; que tem uma tarefa delimitada e que se lhe consagra; que faz o seu serviço, traça o seu caminho. Aperfeiçoar-se, diz Secrétant, é aprender o seu papel, é tornar-se capaz de desempenhar a sua função... A medida da nossa perfeição não se encontra já na nossa satisfação conosco mesmo, nos aplausos da multidão, ou no sorriso aprovador de um diletantismo enfatuado, mas na soma dos serviços prestados e na nossa capacidade de continuar a prestá-los. (DURKHEIM, 1989, p. 55).

Com base nas observações das revistas, no site da empresa e nas entrevistas com dois sindicalistas, defendemos que a empresa pesquisada acompanha esse pensamento. Cada qual no seu lugar, cumprindo somente a “missão” atribuída a ele. Será premiado e terá seu nome nos murais na medida em que cumpra sua função, sobressaindo-se nela em termos de comportamento e produção. Terão sua personalidade em destaque, com “colaboradores”, empresa e família orgulhosas da performance alcançada.

Dentro dessa performance, no que tange ao *treinamento* dado pela empresa objetivando *comportamento e produção*, a contribuição de Jorge Roux, na obra *Recursos Humanos e Treinamento* (ROUX, 1983), parece merecer atenção.

Roux coloca que se considera uma pessoa treinada quando ela adquiriu conhecimentos e os transformou, pela repetição, em atos motores e hábitos mentais. Esses atos e hábitos podem ser meras habilidades ou decisões administrativas. Não se estranhe a referência à “decisão”, porque ela também se torna habitual. As próprias atitudes, devidamente modeladas pelo treinamento, também adquirem um caráter quase automático, de estereótipo mental. Elas se traduzem no ato burocrático de julgar e decidir.

Na análise de Roux, é fundamental adaptar o treinamento à função. A função teria caráter institucional, sendo definida como atribuição de um determinado cargo existente na empresa, e os cargos são distribuídos de acordo com um organograma. E o organograma, como se sabe, define a estrutura de poder existente numa organização.

Roux exemplifica, esclarecendo que um chefe de departamento não se dedica às funções de arquivista, nem um simples supervisor vai fechar negócios que são responsabilidade da alta administração. Com isso, teríamos dentro de uma grande empresa, um plano de classificação de cargos com suas correspondentes funções.

Portanto, reforça nossa defesa da existência da divisão parcelar do trabalho na empresa estudada, onde observamos que a partir de uma estrutura administrativa estática vão ser definidas as coisas que as pessoas vão fazer e pensar enquanto funcionários ou “colaboradores” da empresa.

Mas tudo é estático a princípio, enquanto “boneco” organizacional. Quando a empresa precisa reorganizar-se com vistas a problemas emergentes, refaz-se também o organograma, altera-se a estrutura de mando. Para Roux, tais reclassificações permitem à organização sobreviver às condições mutantes da concorrência. Portanto, teríamos sempre uma armadura administrativa, um “boneco” continuamente montado e retocado, com cargos e funções tecnicamente determinados. O conjunto dessas funções representaria tudo o que a hierarquia deve fazer.

Treinar pessoas será, então, prepará-las para executar as tarefas existentes dentro de cada função. Se essas atribuições são suscetíveis de subdivisão, o treinamento poderá atingir os

níveis de passo e micro passo. *Custo* será o dispêndio com o treinamento; e *benefício* é o benefício da empresa, isto é, a tradução em termos de eficácia dos capitais empregados. Busca-se fabricar bons funcionários, “colaboradores”, sejam eles trabalhadores em nível de chão de fábrica, administradores, executivos com conhecimentos sobre o “mundo em que vivemos” para negociar com os sindicatos e seus politizados líderes, ou “viver” os problemas do conflito de gerações.

Portanto, para fazer de um trabalhador não qualificado um bom funcionário, será preciso treiná-lo na função. Se um missionário está a serviço de sua missão, o funcionário também será tanto melhor quanto mais for capaz de se adequar à função. A missão é anterior ao missionário, à função é anterior ao funcionário. Ambos, pois, devem ajustar seu comportamento à missão ou à função. A pessoa do funcionário vai ser modelada de acordo com o exigido pela função, e não o contrário. Daí poder-se dizer que cada função tem um padrão de desempenho, e que esse padrão vai ser o metro com o qual será medida a capacidade de cada um. Para atingir esse padrão, são as pessoas submetidas a *treinamento*, supondo-se, obviamente, estejam eliminadas outras variáveis como motivação, equipamento obsoleto, condições de trabalho etc. A partir da harmonização dos grupos e indivíduos treinados, são construídos fluxogramas que disciplinarão o percurso dos papéis ou de peças e cronogramas por meio dos quais se torna relativamente fácil controlar o tempo de estudo de um projeto, quer seja a fabricação e montagem de um automóvel, etc. Diante disso, analisemos este enunciado da revista *Colaborador*, apresentada na próxima ilustração:

## Centros de Treinamento promovem **curso de integração**

Após a fusão, os Centros de Treinamento de São Paulo e do Rio de Janeiro realizaram diversos treinamentos de integração somando-se aos tradicionais treinamentos existentes, visando o aperfeiçoamento e a capacitação dos colaboradores.

Engenheiros, Inspetores, Vendedores e Técnicos receberam treinamentos

teóricos e práticos de produtos e equipamentos, tornando o atendimento aos clientes muito mais ágil e eficiente. Estima-se que o total de treinamento para este ano seja de 120.000 horas x participações (aproximadamente 40 horas de treinamento por técnico).

*“Além desses treinamentos, que são ministrados por instrutores, a empresa está implantando em todas as filiais os treinamentos multimídia, que por serem auto-didáticos e interativos auxiliam como complemento e reciclagem para os técnicos”.*



O instrutor e colaboradores

**Ilustração 16. Centros de Treinamento. Treinamentos corroborando na integração, domesticação e produtividade do trabalhador. (PERFIL do colaborador, 2000).**

A nosso ver, essa reportagem da revista vem a corroborar as colocações de Jorge Roux. Percebe-se a preocupação da empresa com “o atendimento aos clientes muito mais ágil e eficiente”. Leia-se: encurtamento de tempo com maior exploração da mais valia absoluta - menos tempo com maior ritmo de trabalho - e relativa - maquinaria de ponta possibilitando aumento de produção, circulação e venda em menor tempo, com menos custos e menos “colaboradores”. O tempo parece ser fundamental para todo o processo, inclusive o próprio tempo das horas na qual o trabalhador é doutrinado: 120.000 mil horas por ano no total e 40 horas por técnico doutrinado.

Tudo indica que o discurso pedagógico dessa empresa cria constantemente novas formas de treinamento, de domesticação do comportamento pelas práticas de controle educacional.

Na perspectiva crítica de José Henrique de Faria, na obra *Economia Política do Poder – As práticas do controle nas organizações*, v.3, observam-se exemplos de programas de treinamento com objetivos imediatos de relaxamento, autoestima e motivação.

De fato, os “incentivos”, tais como comprometimento, compensações e/ou coerção, tem um importante papel na motivação para o trabalho. (TILLY e TILLY, 1998). Em sua pesquisa, Milkman (1997, p. 163-4) 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 auto-estima individual através de jogos de papéis e outras técnicas, incluindo unidades como: pensando possibilidades; auto-imagem; ajustando atitudes para alcançar objetivo; como a auto-expressão constrói a auto-imagem; mudando sem estresse; auto-estima e performance (desempenho); elevando a auto-estima; motivação construtiva e restritiva. O programa, continua Milkman (1997, p.174-180), esgotou-se quando os operários, após três anos, entenderam que a gerencia não era confiável e que o sindicato estava mais fraco do que nunca. (FARIA, 2005, p.78).

Na empresa em análise, os programas de treinamento prosseguem até o momento que estamos escrevendo esta tese.

Na Revista *Colaborador* nos defrontamos com o seguinte quadro confirmando esta análise:

## Técnico e Comercial juntos em treinamento da Modernização



Supervisores Sávio e Sousa inovam treinamento com uma apresentação teatral - o resultado foi um sucesso!

No segundo semestre de 2002, 360 colaboradores do segmento de modernização da Empresa X participaram de um treinamento inovador, pois agrupou dois públicos que normalmente recebem treinamentos separadamente: o técnico e o comercial. A iniciativa é uma sugestão dos colaboradores e veio ao encontro do conceito do Service Leader, que está sendo implantado na empresa.

O treinamento aconteceu em todas as regionais, no período de 1 de outubro a 7 de dezembro, sendo realizado pelos supervisores de Modernização, Sávio, de Linha de Negócios e Sousa, de Linha de Produtos, que incluíram um teatro no programa do treinamento com o objetivo de descontrair os colaboradores e promover o trabalho de equipe entre o pessoal técnico e comercial. O tema foi "Vendas" e gerou excelentes exemplos dos colaboradores sobre como comercializar uma Modernização.

A pauta do treinamento foi baseada na apresentação de todas as melhorias incluídas nos Kits de MOD (relançamento), os novos manuais com as tabelas de aplicação dos produtos, as ferramentas de Marketing disponíveis, e os novos produtos em desenvolvimento, além de divulgar o que a empresa espera do negócio Modernização, hoje e no futuro.



"Acredito que a forma de organização desse treinamento tenha propiciado o esclarecimento de praticamente todas as dúvidas referentes ao segmento de Modernização hoje, o que irá contribuir para ampliar o nosso desempenho comercial. Também foi muito produtivo para que a supervisão da área conhecesse de perto as particularidades de cada mercado", esclarece Sávio.

## O contato com a prática é o objetivo de novo treinamento para o setor

Os colaboradores dos postos Higienópolis, Consolação, Lapa e Santana, da Regional Cidade de São Paulo, participaram de uma série de treinamentos na área elétrica, que foram denominados TROSP – Treinamento Rotativo de Suporte aos Postos. Como seu nome indica, o TROSP visa complementar e agregar valor ao sistema progressivo de treinamentos técnicos 10MD e 50MS, por meio do qual o colaborador vem recebendo treinamento, além de trocar informações. Em 2003, o TROSP deve se estender a todos os postos da Regional onde a supervisão local identificar a necessidade.



Mais amplo, com cerca de duas horas de duração e turmas reduzidas, de até 10 pessoas, o TROSP foi criado com o objetivo de oferecer a base conceitual e colocar o colaborador em contato prático com determinados componentes/equipamentos, antes tratados somente através de apresentações teóricas. Para isso, foram desenvolvidos kits na área elétrica, sendo o primeiro utilizado no treinamento básico em elétrica, que visa atender a necessidade de conhecimento sobre os principais componentes que existem nos armários de comando.

Outros kits criados para esse fim foram o kit freio Binder/Meac, operadores QKS8 e QKS9, barra de proteção eletrônica, Excel VVVF, seletor — todos possibilitando o transporte de um posto para outro.

Os realizadores do projeto são: Luis (subinspetor do posto Paulista) e Paulo (monitor do posto Lapa), que criaram os kits utilizados no treinamento e ministraram os treinamentos iniciais, sendo que os multiplicadores de cada posto (inspetores,

subinspetores e monitores) acompanham a dinâmica do curso na primeira turma, estando habilitados a partir de então para ministrarem as demais.

O TROSP (em conjunto com os trabalhos do Centro de Treinamentos e da engenharia) é mais uma contribuição para que os colaboradores sejam melhor preparados para solucionar com maior agilidade e assertividade os problemas técnicos que surgirem no dia-a-dia, reduzindo o custo operacional e agregando valor aos serviços prestados aos nossos clientes.



### Depoimento de Quem Participou do Curso

Com 49 anos, dos quais 29 dedicados à empresa, Ronaldo foi um dos colaboradores que participaram do TROSP. "Embora me considere um profissional experiente, pois estou há muitos anos na empresa, aprendi muitas coisas nesse curso. Além das dicas, o que mais me motivou no treinamento foi o fato de poder receber informações e, em seguida, aplicá-las na prática. Destaco ainda entre os pontos positivos do curso o fato de abordar todo o processo desde o início do trabalho até como solucionar, com mais rapidez, o defeito do equipamento, o que inclui testar todas as peças, o painel de controle, a entrada e saída de força, fusíveis e a segurança do equipamento. Parabéns à Regional Cidade de São Paulo e aos realizadores do curso Luis e Paulo. Espero que outros cursos focados na prática sejam realizados para que possamos aprimorar cada vez mais o nosso trabalho."

**Ilustração 17. Técnico e comercial juntos em treinamento. Redução de custos, maior exploração acompanhando maior produtividade. (PERFIL do colaborador, 2003).**

Prossigamos nessa linha de reflexão com José Henrique de Faria:

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 termo de vinculação mítica. (FARIA, 2005, p.78-79).

Quer nos parecer que pela “sugestão” dos próprios colaboradores, isto é, da *apropriação da capacidade cognitiva do trabalhador* em prol da empresa, objetivando uma suposta integração entre a parte técnica e a parte comercial da empresa, nos defrontamos com essa forma prática de educação corporativa por meio de um teatro como forma de “descontrair os colaboradores”, promovendo “trabalho em equipe”.

O investimento em treinamentos parece evidenciar a preocupação com comportamento e rentabilidade por parte da empresa. Porém, evidencia principalmente que essa iniciativa teria partido dos próprios “colaboradores”, supondo-se ser do interesse destes participarem com sugestões e atividades concretas de toda ordem.

A Revista *Colaborador* permite que aprofundemos essa reflexão. Observemos abaixo:

## Programa de Treinamentos Voluntários

**L**ondrina lança novo programa de treinamento voluntário “Treinamento: Seu Desenvolvimento em suas Mãos”, com o objetivo de disseminar uma cultura, onde o colaborador passa a responsabilizar-se pelo seu desenvolvimento. A empresa dá o treinamento em horário de almoço ou fora do horário de trabalho, e o colaborador participa voluntariamente.

O primeiro tema do programa foi “Qualidade de Vida” com o Médico Geriatra Dr. Valter R. P. Santos com total adesão dos colaboradores, o que os tem levado a procurar constantemente o RH para saber



das próximas Palestras. O Programa “Treinamento: Seu Desenvolvimento em suas Mãos” contempla os colaboradores com uma cartela e a cada palestra que ele participa, recebe um carimbo e no final do ano os colaboradores que participaram de no mínimo 80 % dos treinamentos concorrerão a prêmios.

**Ilustração 18. PROGRAMA de treinamento. Treinamento “voluntário” com intuito de discurso pedagógico, inculcando a responsabilidade do trabalho exclusivamente no trabalhador. Os “voluntários” poderão concorrer a “prêmios”. (PERFIL do colaborador, 2002).**

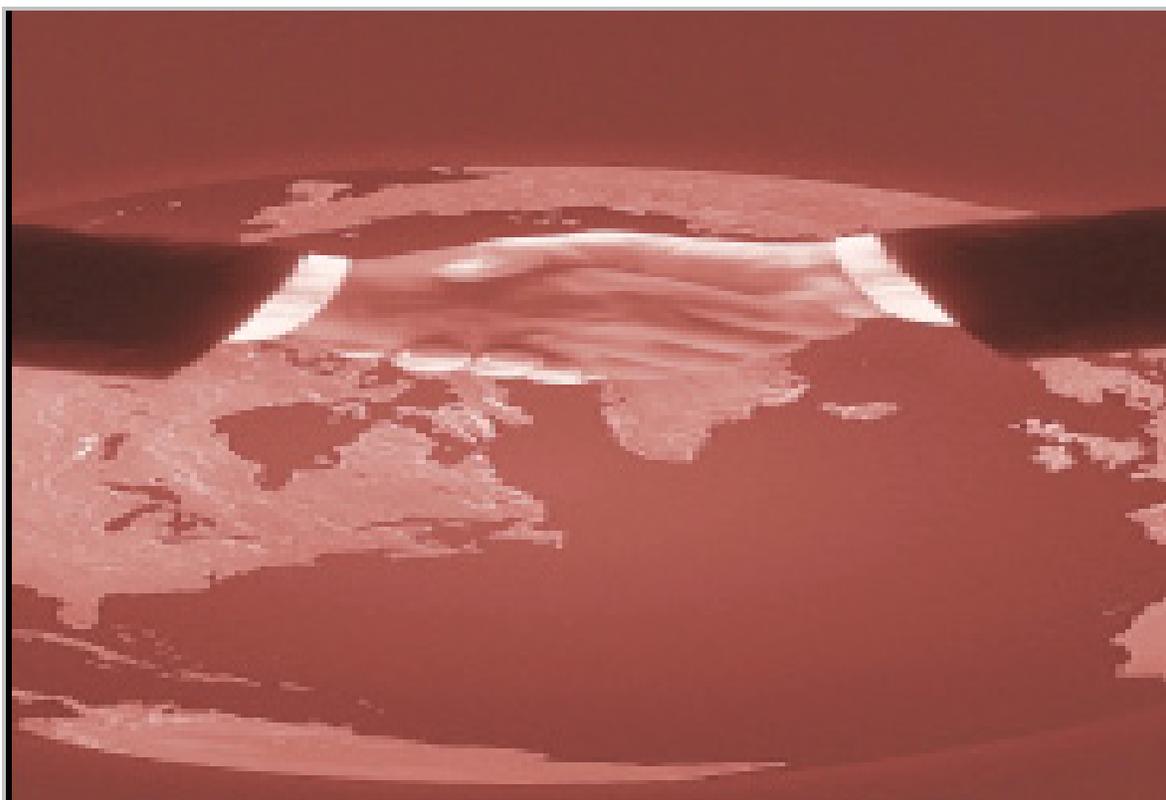
Entendemos que se trata aqui de mais uma forma da empresa jogar a responsabilidade do processo produtivo exclusivamente na mão do trabalhador. Nesse sentido, levantamos a hipótese de que “competência” e “qualificação” entram como sinônimos de pessoas “responsáveis” e “profissionais”, dependendo deles e não da empresa, que haja desenvolvimento de todos em prol de todos, principalmente na melhora da “qualidade de vida” pessoal e da sua família. A empresa caberia *naturalmente* buscar o lucro, mas todos sairiam ganhando se cada um cumprisse sua função. Além do que, na medida em que o trabalhador seja voluntário, é exemplo para os demais. Como recompensa dessa iniciativa e dedicação, concorrerá a prêmios no final do ano oferecidos, na forma de gratidão, por parte da empresa.

Parece que fica claro também a importância das horas de trabalho, posto que o treinamento voluntário seja feito no horário do almoço ou fora dos horários de trabalho. O trabalhador colaborador terá que perceber que a hora da produção é sagrada, que mesmo tomando a iniciativa de aprimorar-se na parte técnica e comportamental, as horas de folga e das refeições devem estar num critério menos relevante em relação à produção e ao aperfeiçoamento desta.

Nesse sentido, tudo depende do trabalhador. Ele terá “toda a liberdade de escolha”. Portanto, nada mais significativo que o título do curso: “*Treinamento: seu desenvolvimento em suas mãos*”.

#### ***4.7. Política de Recursos Humanos da empresa***

No sentido de pensar a escola de Relações Humanas e suas implicações com o discurso da empresa que pesquisamos, acessamos o site da empresa e encontramos além do que denominam *código de ética*, outro tópico que intitulam de *Política de Recursos Humanos*. Percebemos na entrada do arquivo sobre a Política de Recursos Humanos, a seguir na pg.01, que a imagem é pedagogicamente trabalhada junto ao texto. Já na abertura observamos duas mãos, uma de cor branca e outra de cor mais escura se unindo num ato de cumprimento, de colaboração e, ao fundo, o globo terrestre. A empresa é multinacional, portanto, quer nos parecer seria esse o sentido do globo terrestre, uma integração da empresa num mundo globalizado, não racial, integrado para compra e venda. Vejamos a imagem na ilustração que se segue:



**Ilustração 19. A empresa transnacional (global), independente da cor da pele, unindo fabricante e consumidor. Fonte: Site de RH (EMPRESA X, 2008).**

Adentremos um pouco no texto da empresa logo após a ilustração:

Sendo a [...] uma empresa global, oferece uma grande variedade de posições atrativas em todo o mundo. A maioria delas está fortemente ligada aos clientes e aos nossos principais produtos. Altos níveis de competência, habilidade e experiência são requisitos exigidos para estas posições.

[...] Para um relacionamento de trabalho de longo prazo, a [...] almeja que seus colaboradores estejam dispostos a se adaptarem às mudanças, através de reorientação profissional, aprendizado contínuo e mobilidade.

Vale dizer, visando aos seus interesses enquanto corporação, na condição de empresa transnacional, exige o deslocamento de *seus* colaboradores para qualquer parte do planeta. Eles terão que ter disposição para se adaptarem “às mudanças” por meio de reorientação profissional, aprendizado contínuo e mobilidade.

Quer nos parecer ser interessante também a questão do que a empresa considera “altos níveis de competência” para que os trabalhadores exerçam suas funções.

O que a empresa conceituaria como *competência*? E como se processa esse discurso na prática?

Tal terminologia ganha importância nos dias atuais, posto que possa reforçar a interiorização de um sentimento de culpa nos trabalhadores na medida em que não conseguem se adaptar às exigências da empresa, ou seja, na medida em que não cumpram as metas estabelecidas pela empresa, faltar-lhes-ia *competência*.

Essa estratégia de racionalização produtiva que permeia o surgimento da noção de competência, iria de encontro a uma das tendências do capitalismo apontada por Marx, na qual o capital, para expandir-se e acumular, tenderá a reduzir seus gastos em força de trabalho.

A nosso ver, essa reestruturação em curso nas empresas capitalistas, reflexos do processo mais amplo de mundialização do capital, impulsionam as empresas a pensarem suas estratégias de formação em termos de competência, tendo em vista:

Necessidades de gerar estratégias competitivas em mercados globalizados, estratégia de produtividade requer aprendizagem, gestão de recursos humanos que procura integrar gerência e trabalhadores para a definição de competências e exigência de atores sociais com melhores qualificações como exigência do ISO 9000. (Mertens, 1996).

Isto posto, percebe-se que a noção de *competência* procura adequar a formação profissional às exigências de racionalização de uma nova forma de organização do trabalho.

Na visão de Zarafian (2001), a necessidade de implementar um modelo de competência advém da mudança na própria organização do trabalho como resultado da nova configuração da organização da empresa capitalista, como por exemplo, a produção em rede que privilegia o processo de trabalho ou por projeto que enfoca as equipes de trabalho. Em oposição às formas de organização ancoradas nos postos de trabalho, de tradição taylorista e fordista, essas formas de organização se apresentariam sob conceitos que indicam mudanças no conteúdo do trabalho, exigindo um novo perfil do trabalhador que acabaria por conduzir a estratégias inovadoras de produtividade, tais como: o de evento, comunicação e serviço. Esses conceitos estariam interligados na medida em que enfrentar um evento seria resolver problemas inesperados que perturbam o desenvolvimento normal da produção, buscando estratégias inovadoras, o que pressupõe um exercício reflexivo e interativo do sujeito com sua equipe de trabalho. Nesse sentido, a necessidade de comunicação seria condição essencial para a interação dos grupos de trabalho, bem como o oferecimento de um serviço de qualidade ao cliente influiria nas alterações e adaptações quando ocorre o surgimento de eventos. Portanto, nessa perspectiva, “o trabalho reverter-se-ia ao trabalhador. O trabalho tornar-se-ia prolongamento direto da competência pessoal que o indivíduo mobiliza diante de uma atuação profissional”. (Zafarian, 2001, p.56).

Diante disso, conceito de *competência* entraria como capacidade do indivíduo mobilizar saberes adquiridos nas instituições educacionais, na experiência no trabalho, diferentes trajetórias profissionais e em práticas de socialização adquiridas durante o percurso de vida, a fim de resolver problemas que emergem da prática do trabalho e assim transformar esses saberes, além de desenvolver comportamento de civilidade necessário à interação entre profissionais. Nesse processo, teríamos o desenvolvimento intelectual e comportamental dos trabalhadores e sua possibilidade de integração a empresa.

Defendemos que esse conceito de *competência* seria semelhante ao aplicado pela empresa em análise. No seu site, na política de recursos humanos intitulada, *Desenvolvimento das Pessoas, O sucesso da empresa X depende essencialmente da qualidade de seus colaboradores*, encontram-se suas exigências de escolha para trabalhar na empresa:

A empresa procura atrair, manter e desenvolver as pessoas certas que além de suas habilidades profissionais, tenham também as seguintes competências: Orientação para o cliente, Orientação para pessoas, Orientação para resultados, Liderança, Impacto, Autoconfiança. São aplicados vários métodos para o desenvolvimento dos colaboradores: Treinamento no trabalho, treinamento em sala de aula, cursos via internet/intranet, troca de função/área de trabalho/local (*job rotation*), avaliação de desempenho, movimentações internacionais, acompanhamento (*coaching*), atribuições de projetos.

De acordo com essa abordagem, o indivíduo estaria no centro do processo produtivo e o desenvolvimento no trabalho, assim como o sucesso da organização estaria condicionada a prioridade que ele tem atribuído a inovação, ou seja, pautado na aquisição de *competência*, que conduziria ao desenvolvimento intelectual e comportamental. A responsabilidade estaria centrada no indivíduo, já que este teria o livre arbítrio para aprender a enfrentar as situações concretas e dependeria de sua iniciativa assumir a responsabilidade pelo seu trabalho.

Defendemos que a empresa pesquisada desenvolve a *individualização* na medida em que centra seu conceito de competência atrelada à fidelidade ao cliente. Com a necessidade de manter seus lucros e sua liderança no mercado, sua estratégia pedagógica de integração sobre os colaboradores passa a exigir, contraditoriamente, que sejam individualistas em nome do trabalho coletivo. As fotos e performances nos murais individualizam nomes daqueles que produzem mais, servindo de exemplo para os demais. A forma de pagamento com aumento de créditos também segue a performance pessoa por pessoa, como mostrou o programa *Superação* citado anteriormente. Nesse aspecto, Taylor parece permanecer presente, no sentido da empresa procurar camuflar que o trabalho é planejado de cima para baixo por uma “elite”, individualizado e motivado por méritos econômicos. Mas não se limitou a Taylor, posto que a informatização e o discurso pedagógico familiar foram também inseridos.

Com esse conceito corporativo de competência, não só a responsabilidade recai toda sobre o trabalhador enquanto culpa externa (perante colegas, superiores hierárquicos e a própria família) como também interna (no seu íntimo), surgindo como componente subjetivo de dominação nessa interiorização de culpa mediante o que seria a “falta de competência” ao

não atingir as metas pré-estabelecidas pela empresa. Penso que isso contribui também para que haja determinada autodisciplina nas relações contraditórias e conflituosas no interior da empresa, diminuindo possibilidade de contestação do trabalhador, colocando-o na condição de “colaborador”.

Em um artigo de Érika Porceli Alaniz (ALANIZ, 2001), encontramos uma análise crítica da lógica da *competência*, posto que esta se impõe como uma nova forma de relações com o trabalho, revestida de uma pretensa neutralidade, na medida em que defende ser possível manter consenso de interesses em questões conflituais no que tange à acumulação de capital, como aumento de ritmo, remuneração etc. A ênfase na individualização da avaliação por parte da empresa nos leva à desconfiança desse discurso corporativo, já que atravessamos um momento nos quais as formas institucionalizadas de defesa de classe, como os sindicatos, enfrentam profunda crise tendo seu poder de negociação diminuído e muitos se deixando levar às proposições do capital, sujeitando-se a precarização do trabalho. Nesse sentido, o discurso da competência busca naturalizar essas relações contraditórias e conflituosas, colocando-as como se fossem relações consensuais.

Citando Noela Invernizzi, - *Novos rumos do trabalho. Mudanças nas formas de controle e qualificação da força de trabalho brasileira* (ALANIZ, 2001), Tese de Doutorado, defendida no Instituto de política e tecnológica da Universidade Estadual de Campinas, Érika Alaniz coloca outros aspectos de sua crítica ao discurso de *competência*:

O modelo competência, ao prescrever um rol de atitudes a serem adquiridas e individualizar as relações sociais no trabalho, tende a transferir ao trabalhador as conseqüências da sua demissão, nível salarial, responsabilizá-lo por sua formação. A exigência dessas atitudes como aborda Invernizzi (2000), faz com que o sujeito se antecipe a um mercado de trabalho incerto e excedente e tenda a perceber as diferenças no trabalho como resultado de diferenças de capacidades individuais. (ALANIZ, 2001.)

Contextualizando, esse discurso da competência corporativa parece ser uma tendência do processo de reestruturação produtiva que exige dos trabalhadores, além de maior conhecimento pela imposição técnica, formas de relacionamento mais atenuados e

cooptados as exigências de produtividade, já que os conflitos na relação capital e trabalho atrapalham o curso da produção capitalista.

Isto posto, podemos retomar a análise do site de RH, observando quando o discurso coercitivo pedagógico fica mais claro, quando se percebe o “efeito cascata da responsabilidade” ou da possível falta de “competência” captada na avaliação pela empresa, resultando em “ações e medidas concretas”, que atinge desde o simples colaborador até a própria área de Recursos Humanos.

Todos os colaboradores e respectivas chefias deverão fazer, anualmente, uma avaliação de desenvolvimento, avaliando os pontos fortes e fracos em contraposição as habilidades e competências requeridas. Essa avaliação vai resultar em um plano de desenvolvimento com ações e medidas concretas.

A responsabilidade pelo desenvolvimento pessoal recai sobre o colaborador, seu superior e a área de Recursos Humanos.

Na pág.7 do site de RH, próxima ilustração, defrontamo-nos com duas fotos aparentemente sem relação uma com a outra, mas a empresa as une colocando seu discurso pedagógico analisado anteriormente. Vejamos o discurso: *“Equilíbrio, Vida, Trabalho. A empresa incentiva um bom equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada, visto que essa prática fortalece a motivação”*.



## Equilíbrio Vida/ Trabalho

A Empresa X incentiva um bom equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada, visto que essa prática fortalece a motivação.

A Empresa X apóia os colaboradores que queiram assumir responsabilidades em entidades profissionais, civis, culturais ou de caridade. Contudo, tais atividades não podem provocar conflitos de interesse com a Empresa X. Atividades durante o horário de trabalho devem ser previamente aprovadas pela empresa.

Planos de flexibilidade no trabalho como horário flexível, trabalho em tempo parcial, trabalho compartilhado, etc. serão aceitos pela Empresa X sempre que possível.



**Ilustração 20 - Seriedade (disciplina, produção) no trabalho dentro da empresa levaria ao equilíbrio na vida. Fonte: Site de RH (EMPRESA X, 2008).**

Na ilustração anterior aparece o colaborador trabalhando seriamente, concentrado na atividade que exerce. Logo abaixo dois jovens saudáveis correndo lado a lado, aparentando felicidade por estarem praticando uma atividade benéfica enquanto saúde e lazer.

O discurso pedagógico parece claro: motivar os trabalhadores, procurando educá-los no sentido de que existe um equilíbrio entre o trabalho (seriedade) e o lazer (atividade física com alegria pós trabalho). E que este equilíbrio pode e deve ser encontrado por meio do trabalho que a empresa lhe concede. Dependeria de você, enquanto “colaborador”, produzir e ganhar méritos para usufruir dessa oportunidade “concedida” pela empresa.

Na pág. 08 do site de RH da empresa, encontramos outro discurso, agora voltado para remuneração dos trabalhadores.

#### Remuneração

A empresa acredita em uma remuneração justa e competitiva, que inclui o salário base, uma componente variável, benefícios sociais e outros. Cada empresa seguirá a política de remuneração do Grupo, levando em consideração a lucratividade, o equilíbrio interno, o desempenho individual e as práticas de mercado. A empresa promove o uso de bonificações e incentivos quando for justificável. Nos níveis de gestão, a componente variável da remuneração é mais importante. A empresa remunera seus colaboradores de acordo com o mercado. Regularmente, faz pesquisas para garantir a competitividade e o correto nivelamento de seus colaboradores. As estruturas de remuneração devem ser simples, evitando-se assim uma complexidade desnecessária. Com base em dados da área de Recursos Humanos local, será de responsabilidade de cada gestor propor e comunicar abertamente a cada colaborador a sua remuneração.

A lógica desse discurso educativo nos parece implacável. Fica a impressão de que a “competência” de cada um irá destinar o que cada um merece. Misturam-se como critérios o “equilíbrio interno” (leia-se disciplina enquanto submissão), o desempenho individual e as práticas de mercado. A empresa deixa claro depender do empenho de cada trabalhador, e o futuro desse trabalhador dependerá desse empenho. Quanto aos valores pagos, “serão compatíveis com o mercado”, segundo critérios e imposição da própria empresa.

Pelo que observamos na entrevista dos dois sindicalizados, estes admitem receber salários compatíveis com o mercado, mas longe de ser considerada uma remuneração justa. Haja vista a situação dos mesmos após conseguirem permanecer na empresa por mais de 8 anos

(sobrevivem em pequenas casas alugadas). O mesmo atrevo a afirmar com relação ao trabalhador colaborador, operador de dobradeira, “Ligeirinho”, - já citado na revista de circulação interna da empresa.

Ficou a impressão de que as colecionou com verdadeiro entusiasmo de funcionário padrão e é praticante ativo das modalidades esportivas incentivadas pela empresa. Porém, apesar dessa dedicação e conseguir se manter a mais de sete anos na empresa, encontramos sua moradia localizada num subúrbio de Ibiporã, numa dependência extremamente modesta onde vive com sua esposa e ainda paga aluguel para o senhor da casa da frente.

Pelo pouco que pudemos observar, nos pareceu muito estranha essa “remuneração justa” da empresa, uma reconhecida multinacional líder de mercado na sua área de atuação.

De imediato, também cabe dizer que ficou a impressão de que gestores podem estar sendo usados como intermediários, na condição de pára-choque da empresa, na medida em que afirma... *“Será de responsabilidade de cada gestor propor e comunicar abertamente a cada colaborador a sua remuneração”*.

Na pág.10 do site de RH da empresa, intitulada *O papel de Recursos Humanos, Funções e Organização*, também apresentam aspectos interessantes na apresentação de seu discurso pedagógico. Segue o texto literal dos seus dois primeiros parágrafos:

Os gestores de Recursos Humanos atuam junto às demais gerências e com os colaboradores para que, através de uma equipe motivada e, altamente qualificada, sejam obtidos bons resultados.

As funções do RH, seus sistemas, ferramentas e processos devem contribuir efetivamente para estes resultados e para que os colaboradores tenham um tratamento justo.

Defendemos que esse discurso pedagógico apresenta eufemismo de linguagem ao tentar dissimular a hierarquia existente dentro da empresa, posto que coloca que os gestores de RH “atuam junto” às demais gerências, buscando dissimular que recebem ordens das gerências. Estas por sua vez submetem-se as ordens dos diretores, estes a do presidente, que se curva às decisões dos proprietários. Na época da visita pedimos um organograma ou fluxograma da empresa e nos foi negado com a argumentação de que não existiriam.

Novamente retorna também aqui a tentativa de explicação para a existência do RH, sob a argumentação de contribuírem para que os “colaboradores tenham um tratamento justo”: justiça, bem entendido, ditada pelos critérios impostos pela empresa.

Dentro desse discurso corporativo, encontramos a imagem que reproduzimos a seguir.



**Ilustração 21 - Aparentemente corpos dóceis a serviço da empresa.**

**Fonte: Site de RH (EMPRESA X, 2008).**

Essa imagem que também está na pg.10 do site de RH, antecedendo o título “*O papel de Recursos Humanos, Funções e Organização,*” também parece carecer de análise.

Observando todos devidamente sentados, uniformizados, crachá no peito conforme a hierarquia corporativa exige, com olhares fixos na mesma direção... De imediato, surge para nós a obra de Michel Foucault, *Vigiar e Punir*. Nesse caso, caberia lembrar o capítulo sobre os *corpos dóceis*, na passagem que citamos abaixo:

Forma-se então uma política das coerções que são um trabalho sobre o corpo, uma manipulação calculada de seus elementos, de seus gestos, de seus comportamentos. O corpo humano entra numa maquinaria de poder que o esquadrinha, o desarticula e o recompõe. Uma “anatomia política”,

que é também igualmente uma “mecânica do poder” está nascendo; ela define como se pode ter domínio sobre o corpo dos outros, não simplesmente para que façam o que se quer, mas para que operem como se quer, com as técnicas, segundo a rapidez e a eficácia que se determina. A disciplina fabrica assim corpos submissos e exercitados, corpos “dóceis”. A disciplina aumenta as forças do corpo (em termos econômicos de utilidade) e diminui essas mesmas forças (em termos políticos de obediência). Em uma palavra: ela dissocia o poder do corpo; faz dele por um lado uma “aptidão”, uma “capacidade” que ela procura aumentar; e inverte por outro lado a energia, a potência que poderia resultar disso, e faz dela uma relação de sujeição estrita. Se a exploração econômica separa a força e o produto do trabalho, digamos que a coerção disciplinar estabelece no corpo o elo coercitivo entre uma aptidão aumentada e uma dominação acentuada. (FOUCAULT, 1977, p.127).

Quer nos parecer que o discurso pedagógico corporativo inclui como um dos seus componentes, da passagem do trabalhador para “colaborador”, a condição de “corpos dóceis”, disciplinados para produção e obediência. Evidente que aqui não se trata de exército, hospital, convento, prisão ou escola, e o contexto difere da época descrita por Foucault. Porém, há que se reconhecer que, em qualquer empresa, em maior ou menor grau, muitos aspectos descritos por Foucault no que tangem as relações de poder, permanecem.

Diante disso, defendemos que a empresa X busca dominar os trabalhadores não só enquanto docilidade de corpos, mas nos espaços que ocupam ao realizar as tarefas. Primeiro de cima para baixo, ao colocar de maneira estratégica e educada o setor burocrático num patamar superior e com visibilidade para controle sobre o setor de produção (Constatamos isso na nossa única visita permitida pela empresa ao seu interior). Depois no próprio chão de fábrica, na medida em que são vigiados pelas câmeras (a explicação oficial é evitar roubos de pessoas estranhas à empresa) e pela própria disciplina do tempo, posto que existe todo um processo de pressão objetivando produção, já denunciada pela presença dos painéis com fotografias dos filhos e esposas bem como dados da performance da equipe e do colaborador enquanto indivíduo produtivo.

Retomando Foucault, ainda no capítulo sobre os corpos dóceis, pensando a disciplina enquanto forma de poder, é colocado também outro aspecto interessante da reflexão sobre o controle dos espaços nos quais os trabalhadores labutam.

A fábrica parece claramente um convento, uma fortaleza, uma cidade fechada; o guardião só abrirá as portas à entrada dos operários, e depois que houver soado o sino que anuncia o reinício do trabalho; quinze minutos depois, ninguém mais terá o direito de entrar; no fim do dia, os chefes de oficina devem entregar as chaves ao guarda suíço da fábrica que então abre as portas. É porque à medida que se concentram as forças de produção, o importante é tirar delas o máximo de vantagens e neutralizar seus inconvenientes (roubos, interrupção do trabalho, agitações e cabalas); de proteger os materiais e ferramentas e de dominar as forças de trabalho: a ordem e a polícia que se deve manter exigem que todos os operários sejam reunidos sob o mesmo teto, a fim de que aquele dos sócios que está encarregado da direção da fábrica possa prevenir e remediar os abusos que poderiam se introduzir entre os operários e impedir desde o início que progridam.

Mas o princípio de “clausura” não é constante, nem indispensável, nem suficiente nos aparelhos disciplinares. Estes trabalham o espaço de maneira muito mais flexível e mais fina. E em primeiro lugar segundo o princípio da localização imediata ou do quadriculamento. Cada indivíduo no seu lugar; e em cada lugar, um indivíduo. Evitar as distribuições por grupos; decompor as implantações coletivas; analisar as pluralidades confusas, maciças ou fugidias. O espaço disciplinar tende a se dividir em tantas parcelas quanto corpos ou elementos há a repartir. É preciso anular os efeitos das repartições indecisas, o desaparecimento descontrolado dos indivíduos, sua circulação difusa, sua coagulação inutilizável e perigosa; tática de antideserção, de antivadiagem, de antiaglomeração. Importa estabelecer as presenças e as ausências, saber onde e como encontrar os indivíduos, instaurar as comunicações úteis, interromper as outras, poder a cada instante vigiar o comportamento de cada um, apreciá-lo, sancioná-lo, medir as qualidades ou os méritos. Procedimento, portanto, para conhecer, dominar e utilizar. A disciplina organiza um espaço analítico. (FOUCAULT, 1977, p.130-31).

Respeitando o contexto no qual Foucault faz essa análise, há que se reconhecerem também algumas semelhanças com a empresa analisada. Os horários de entrada e saída são rigidamente controlados. Na nossa única visita, só recebemos autorização para deslocamento com acompanhamento e crachá de identificação. Todos os setores de trabalhadores que pudemos observar tinham crachá e estavam trabalhando. Aparentemente *cada indivíduo no seu lugar, e em cada lugar, um indivíduo*. Não percebemos *repartições indecisas, desaparecimento descontrolado dos indivíduos, circulação difusa, coagulação inutilizável e perigosa, tática de antiserção, antivadiagem ou antiaglomeração*.

Importante frisar também que, além das câmeras estrategicamente instaladas externa e internamente, havia também vigias externos e internos com comunicadores de rádio.

Depois de ler *Vigiar e Punir*, não há como não associar esses elementos contemporâneos com essa obra de Foucault, e refletir no discurso da segurança feito pela empresa, mas principalmente a utilização do controle interno sobre os trabalhadores por meio dessa “segurança”.

Ficamos com a impressão de que dentro daquele espaço de mais de 40.000 mil metros quadrados de área construída no momento em que quisessem, os administradores localizariam todos os trabalhadores que estavam fixos ou móveis no interior daquela fábrica.

Mas será que controlariam todas as etapas, todos os momentos de produção e de comunicação nas suas múltiplas formas de linguagem no interior da fábrica? Quer nos parecer que não. Poderiam existir fora desse controle e mesmo no interior dele, múltiplas possibilidades de contestação. Mas esse encaminhamento exigiria um outro trabalho, com mais acesso a dados da empresa e entrevistas com trabalhadores de todos os setores, pressupondo uma vivência do cotidiano dentro dela por vários dias enquanto pesquisador. Infelizmente para nós pesquisadores, essa empresa não permite esse tipo de abordagem.

Na pág.11, última página do site de RH, consideramos interessante reproduzir outro texto da empresa:

Controle e implementação:

O Presidente e o Diretor de RH de cada Unidade de Negócios dividem a responsabilidade de implementar esta política.

Somente o que pode ser avaliado, pode ser considerado como feito!

Portanto, a área de RH, juntamente com os demais gestores, dimensiona, avalia e revê:

Anualmente: o número de sucessores.

Anualmente: o número de talentos.

Anualmente: os planos de desenvolvimento individuais.

A cada dois anos: o nível de motivação dos colaboradores.

O conteúdo desta Política será transmitido através de apresentações e seminários a todos aqueles que exercem funções de liderança e lidam com pessoas. Além disso, a política está disponível na intra e na internet.

A nosso ver, o discurso pedagógico continua carregado de eufemismo. No início, quando afirmam: “*O Presidente e o Diretor de RH de cada Unidade de Negócios dividem a responsabilidade de implementar esta política*”, interpretamos que buscam amenizar a hierarquia de poder quando colocam que os que detêm mais poder “dividem a

responsabilidade” de implementar políticas da empresa. “Responsabilidade” entraria nesse contexto como tentativa de justificar ordens, e que implicam do outro lado, a obediência e submissão. Como os trabalhadores não são consultados sobre nada do que é decidido pela empresa, tudo é passado de cima para baixo e são pressionados para alcançar metas que também são impostas, o termo “responsabilidade” entraria como grandeza, importância do cargo de estar acima dos demais. Assim, quanto maior o cargo, maior a responsabilidade. Portanto, trabalhadores de chão de fábrica estariam com menos poder de decisão e participação, posto que teriam “menor responsabilidade” para exercerem no trabalho.

Esse aspecto do discurso pedagógico parece não ser exclusividade desta empresa. Todas, de uma maneira geral, constantemente buscam explicar suas disparidades salariais internas e o ganho desproporcional de seus proprietários, na medida em que teriam “maior responsabilidade” ao lidarem com pessoas “importantes”, “fornecerem empregos” na condição de serem necessários e caridosos, e ainda terem que arcar com os “excessivos encargos sociais”.

Nesse sentido, buscam camuflar também o roubo de tempo de trabalho na extração de mais valia, posto que “responsabilidade” estaria sendo maior, “justificando” ganhos maiores.

Encontramos na segunda frase da área de RH:

*“Somente o que pode ser avaliado, pode ser considerado como feito!”*

Sem dúvida, outra forma de exercerem controle. O conteúdo do trabalho executado pelo trabalhador só será aceito depois de devidamente checado pelos monitores. Fica a mensagem subentendida para o “colaborador”, que o trabalho que ele exerce não pertence a ele e sim à empresa. Mas como já vimos nas páginas anteriores, a empresa teria “maior responsabilidade” e espera do colaborador “competência” para merecer estar “colaborando juntamente com a empresa” no destino de ambos.

No final do site de RH observamos a importância dos meios de comunicação utilizados para divulgação dessas mensagens pedagógicas, quer seja pela *intra* ou internet. Quer nos parecer que a “transparência democrática” das mensagens surge na forma de controles sutis, de recados subliminares e culminando com ações pedagógicas concretas. A comunicação dar-se-á pelas fotos e mensagens devidamente contextualizadas, buscando integrar o que não é integrável, tentando colocar de mãos dadas capital e trabalho.

#### **4.8. Análise das entrevistas**

Este é o relato do primeiro contato que tivemos com um diretor *do Sindicato dos Trabalhadores*. É também trabalhador de *chão de fábrica* da empresa há 8 anos. Exerce a função de Operador de Dobradeira. É nosso primeiro entrevistado.

Seguem algumas observações sobre esse primeiro contato.

No dia 18 de abril de 2007, conseguimos a entrevista com um dos diretores desse sindicato. É o único sindicato que representa também os trabalhadores da empresa. Destacamos algumas colocações da entrevista que na época enviamos para o Professor Heloani, na medida em que comentávamos esse primeiro contato com esse trabalhador, dentro das dependências do sindicato, das 18h30hs até aproximadamente 20hs.

A primeira impressão que tivemos dele como pessoa foi muito boa. Trajava-se de maneira simples e falava olhando nos olhos.

Seguem alguns comentários sobre a fala desse diretor: coloca aspectos que considera positivos da empresa; existe uma relativa estabilidade, a maioria dos colaboradores está lá aproximadamente 7 a 8 anos em média; entende que a empresa dá maior liberdade agora do que antes para o trabalho e o deslocamento em seu interior ficou mais facilitado; antes tinha que bater ponto na entrada da empresa, agora só bate ponto no setor específico que trabalham; antes, se precisassem sair, tinham que ter uma autorização específica assinado, agora basta autorização verbal do líder.

Refletindo sobre esse ponto que nosso entrevistado considera positivo por parte da empresa, há que considerar uma mudança que, pensamos, talvez devesse *sentir*, mas não relatou na entrevista.

Estamos nos referindo ao *refinamento* do controle do trabalho. Se antes eles tinham que bater ponto na entrada da empresa e agora só batem ponto no setor específico de trabalho, quer nos parecer que não é sinal de maior liberdade e sim de maior controle. O controle fora do setor de trabalho é feito hoje pelas câmaras vigilantes, seguranças, crachás e pelos próprios colegas! Além do que, como vimos, se o “colaborador” não alcançar a cota mínima estipulada para cada grupo, o próprio grupo e o líder desse grupo perderão créditos perante a empresa, perante os demais grupos e perante suas famílias. Seu nome constará no mural na condição de produção abaixo das expectativas.

O mesmo critério também vale para eventuais saídas sem necessidade de autorização por escrito. Numa visão que interpretamos como *aparente e imediata*, como faz o nosso diretor colaborador, isto levaria a crer numa desburocratização da empresa e maior liberdade. Mas, porque a empresa perderia tempo na análise da saída de cada colaborador, se *o líder* pode e deve assumir a responsabilidade? E mais, o tempo estará correndo da mesma forma, e a empresa sabe muito bem que só os trabalhadores conhecem os melhores caminhos para aumentar a produção em menor tempo. Nesse sentido, defendemos que construíram um discurso pedagógico corporativo extremamente eficaz. Aparenta dar maior liberdade ao trabalhador, mas na realidade concreta exige muito mais dele. E alguns parecem não perceber isso, como aparentemente demonstra a fala do nosso diretor de sindicato e trabalhador de *chão de fábrica* da empresa X.

No que tange à “estabilidade” de 7 a 8 anos na organização, estamos refletindo sobre a quantidade de “colaboradores” que não foram aceitos e na exigência que é feita para esses poucos que conseguem permanecer na empresa. Como procuramos mostrar pelo Código de Conduta do setor de RH e dos índices de produtividade exigidos e estampados nos murais, a empresa escolhe e treina permanentemente os selecionados, visando à sua educação comportamental, sua produção crescente e sua motivação sentimental: família, relacionamentos e sentimentos de amor, medo, amizade etc.

Mas será que esse discurso pedagógico, enquanto manipulação dos sentimentos dos trabalhadores, ficaria *claro* para eles? Quer dizer, eles percebem ou enxergam *alguns aspectos* nos quais estão sendo manipulados?

Evidente que pelas entrevistas nas revistas de circulação interna, só existem elogios por parte dos “colaboradores”. A impressão que se tem dos assíduos leitores dessas revistas, é de uma dedicação total e harmonia exemplar entre empresa e trabalhador. Mas, a realidade é essa? No cotidiano do trabalho no interior dessa empresa, nas exigências que são colocadas, na pressão interna (empresa, fornecedores, colegas) e externa (família, amigos), esse discurso pedagógico corporativo é assimilado, *sentido* enquanto discurso verdadeiro? Ou os colaboradores dissimulam nas revistas, nas entrevistas e quem sabe até no cotidiano? Por outro lado, há que se analisarem mediações em todo esse processo. Nem 8, nem 80, como dizem no jargão popular. Sendo assim, quer nos parecer que o encaminhamento mais

correto seria questionar em que medida, ou até que ponto esse discurso pedagógico consegue credibilidade junto aos trabalhadores?

De qualquer forma, penso que para responder essa questão teríamos que realizar uma pesquisa participante no interior da empresa por vários dias, e com certeza não só acompanhando o processo de trabalho, mas sendo incluído nos eventos de finais de semana, tais como jogos, churrascadas etc. Isso colocaria como possibilidade a construção de uma relação mais forte com os entrevistados, diminuindo muito a distancia entre pesquisador e pesquisado, aumentando sobremaneira as chances de aprofundamento e análise da realidade vivenciada por eles.

Prossigamos com a análise das colocações do sindicalista: reúnem-se uma vez por semana para debater a melhor maneira de executarem seus serviços; existe competição entre os grupos e entre os líderes; aqueles que demonstrarem mais produção receberão benefícios da empresa, além do *status* de figurarem no mural. Diz que tudo isso é muito bom.

A relação empresa família tem também a conotação com a segurança. Comentei sobre os murais que observei quando lá estive. As fotos dos filhos dos colaboradores estampadas em cores no painel principal do setor de produção. Ele disse que isso é para lembrar a importância da segurança no trabalho e da importância que essa segurança trará para os filhos desses trabalhadores.

O entrevistado deixou claro que aprova a competição interna dentro da empresa e os benefícios que os mais produtivos receberão bem como o nome estampado no mural. Defendemos que a empresa escolheu bem o colaborador do ponto de vista dos seus propósitos de integração. Nesse sentido, aparentemente incorpora e defende o discurso pedagógico da empresa, mas por outro lado coloca também que o salário poderia ser melhor; que a empresa não ajuda como poderia e deveria na evolução dos estudos dos colaboradores (comenta sobre seu caso pessoal) e que a empresa apresenta interesses econômicos próprios que não irão de encontro aos interesses dos colaboradores, como cultua sua pedagogia corporativa.

No tocante às fotos dos familiares no mural da fábrica, a nosso ver, interpreta somente como sendo a importância da segurança no trabalho “concedida” pela empresa e, “seguindo as normas”, tal segurança se estenderia permanentemente para a família.

Prosseguindo com as observações feitas naquela data: quanto ao cotidiano de trabalho, utilizam computadores e robôs; com os computadores, controlam os robôs. Com isso economizam muito tempo, evitam esforço físico e deslocamentos desnecessários. Comentei que apesar de se reunirem, formarem grupos, debaterem a melhor forma de executarem o trabalho; no fundo o trabalho é individual. É você, com os instrumentos do computador e do robô. Ele concordou abaixando a cabeça, sem comentar nada. Estrategicamente, não quis insistir, esse é meu primeiro contato com ele.

Disse que quando a empresa percebe que o “clima está ficando pesado”, eles contratam consultores. Acontecem palestras mensais dentro da empresa, focando geralmente temas voltados para a importância do trabalho em equipe, da “humanização” das relações, etc.

Perguntei se isso funciona.

Ele sorriu com certa amargura e respondeu: para alguns sim, para outros não. Considera que existem muitos colaboradores que são “cabeça dura” e não se entrosam com esse discurso; fazem o trabalho apenas pela obrigação, pela necessidade. Já outros gostam, acreditam. Diríamos que precisam acreditar... Claro, não falamos isso pra ele.

Perguntamos se faltam muito ao trabalho? Ele disse que sim! Claro, apresentam justificativas, mas faltam muito! Não tem dados exatos, ficou de verificar. Mas entende que isso decorre do fato de que a responsabilidade das faltas ficou agora exclusivamente em cima do líder e não mais diretamente da empresa como era antes. Alguns pegam “o fraco” do líder e começam “a folgar” em cima dele. Pelo exposto percebe-se que o controle dos líderes sobre os liderados não é tão eficiente quanto o esperado pela empresa.

O nosso primeiro entrevistado aprova a entrada de robôs e computadores. Facilitam, simplificam e agilizam “o seu trabalho”. De nossa parte, não questionamos a volta ao passado clássico taylorizado ou um trabalho criativo artesanal, desprezando a tecnologia. Mas analisamos criticamente esse apoio do sindicalista na medida em que, aparentemente não questiona que a informática e a tecnologia em geral, apesar de encurtarem os tempos e possibilitarem maior produção à empresa, ao mesmo tempo, desempregam companheiros e facilitam também o controle sobre o conteúdo do trabalho no interior da empresa, além de absorverem o aprendizado do trabalhador, jogando-o para dentro das máquinas computadorizadas.

O entrevistado diz que sente que alguns sejam “cabeças duras” e não incorporem os problemas da empresa como ele. Lamenta que alguns líderes apresentem pontos fracos onde alguns trabalhadores folgam em cima disso. Por exemplo, faltando ao trabalho e prejudicando os demais.

Pensamos que fica claro que apesar dos esforços da empresa por meio de cursos, palestras, treinamentos, revistas de circulação interna, código de ética, consultorias, punições, premiações etc., o fato é que existem os “cabeças duras”. E não foram demitidos. A empresa parece tolerar esses trabalhadores, quem sabe por que produzam mais do que outros mais integrados ao seu discurso?

Se essa suposição for verdadeira, podemos também pensar que, apesar das normas, do código de conduta ético, da integração pedagógica sentimental via família, a empresa apresenta certa tolerância com alguns “cabeças duras”. A hipótese imediata, evidente, seria dessa “tolerância” estar ligada a altos índices produtivos desses “colaboradores”. Porém, também se pode pensar em ligações políticas de toda ordem com alguns desses “colaboradores” sendo mais protegidos que outros. Ou até mesmo nas despesas por parte da empresa em casos de demissão sem justa causa, mesmo se tratando de uma grande multinacional.

Novos questionamentos surgiam e acabei agendando nova entrevista para Sexta Feira, 20 de Abril de 2007, já que o entrevistado teria que ir para sua residência. O sindicato fechava às 20h e já conversávamos há aproximadamente 1 hora e meia.

Sendo assim, marcamos para depois de dois dias, as 18h30hs, hora que ele chegaria do trabalho da empresa e ficaria no sindicato rotineiramente até às 20h.

No segundo contato, nossa conversa seguiu também por aproximadamente 1 hora e meia. Na transcrição da gravação, enumerei 135 questões: cheguei com um referencial de perguntas em torno de 70, mas no desdobramento das respostas novas indagações surgiam, perfazendo três vezes mais a pretensão inicial.

Ao questionarmos sobre o grau de satisfação que ele sente em relação à empresa, desde muito insatisfeito até muito satisfeito, nosso entrevistado optou por satisfeito. Questionado sobre os motivos, colocou de imediato o salário como compatível com o mercado na região: varia entre 2 a 3 salários mínimos. Isso nos fez pensar de imediato no fato do

entrevistado estar na empresa a praticamente 9 anos, dentro de um contexto local, regional e nacional em que predomina o desemprego. Portanto, “estabilizado” e aparentemente com determinada identificação dentro da empresa.

Afirma que sua opinião é ouvida nas reuniões. Sem dúvida, não só pelo tempo de empresa e confiança conquistada, mas mesmo pela condição de ser diretor de sindicato.

Esse aspecto de identificação do entrevistado com a empresa e com seus colegas de trabalho nos remete de imediato à colocação de Schirato, na obra *O feitiço das organizações*:

Estar empregado na organização, pertencer à instituição é garantia de proteção e, ao mesmo tempo, promessa de realização. Esses dois pontos são, a meu ver, essenciais para que se entenda o fenômeno funcional que se dá no processo de inserção na organização. A fusão ocorre no plano material com o ganho, propriamente, do dinheiro necessário à sobrevivência e ao trânsito social – mediante o salário, os benefícios, as participações e comissões etc. – e, igualmente, a fusão ocorre no plano das representações, em que a identificação do indivíduo com a organização passa a ser quase total, ou, pelo menos, assim se espera, por parte da organização e de seus representantes. (SCHIRATO, 2004, p.78).

Nosso entrevistado citou, após colocar o critério do salário compatível com o mercado como prioridade no quesito de estar satisfeito na empresa, também o plano de saúde, no convênio que a empresa estabelece com o Banco Bradesco. E procurou deixar claro que não teve dificuldades de adaptação dentro da empresa:

8) Como você fez no começo, quando você tinha dificuldades?

R. Eu não senti nenhum tipo de dificuldade, até mesmo porque eu já entrei com uma profissão. Não aprendi minha profissão lá dentro. E eu conhecia muitos colaboradores que tinham trabalhado numa empresa anterior, junto comigo. Já tinha um relacionamento legal, então não tive dificuldade de adaptação.

Essa afirmação do nosso entrevistado, sua autoconfiança no espaço, no relacionamento e no poder conquistado dentro da empresa, nos conduziram a reflexão de Eugène Enriquez, num artigo intitulado *Imaginário social, recalçamento e repressão nas organizações*:

A organização, enquanto conjunto estruturado e estabilizado vai colocar cada um no desafio de provar sua existência e vai instaurar a gramática da luta pela vida. Neste sentido tudo será colocado para permitir a expressão do narcisismo individual. E para dar a ilusão do ego sólido e não dividido. As estruturas, pela definição das funções a garantir e dos comportamentos a promover, vão permitir estabelecer elementos de identidade social (níveis de responsabilidades, cargo de trabalho) que definirão a forma em que cada um poderá pôr-se em jogo. Estes elementos de identidade circunscreverão sob a ordem da etiqueta, de signo emblemático, isto é, da permanência protetora, aquilo que os indivíduos deverão realizar e sob que modalidades. Representações coletivas (imagens) serão propostas ao conjunto dos membros para que eles se conformem a elas. Assim serão definidos aquilo que deve ser um quadro que tenha responsabilidade, um operário que tenha uma consciência profissional, um militante que possua o sentido do dever, um aluno sério. Estas imagens desempenham o papel de couraça externa que permite a coerência das condutas coletivas. Elas vão ter como função secundária coagir os indivíduos a se comportarem de maneira uniforme e sem surpresa, a terem um comportamento que não dê lugar a nenhuma interrogação, vinda dos outros ou de si mesmos. Os membros da organização acham-se assim não apenas presos a estruturas, mas ainda presos na armadilha de sua própria conduta. Cada um deve mostrar que sabe o que diz, o que faz e deve perseverar em suas ações. Ele não deve perder a pose, deve dar prova da manutenção dos seus pensamentos. (ENRIQUEZ, 1974, P.65-66).

Portanto, defendemos que nosso entrevistado, diretor do sindicato, sentia-se e procurava demonstrar que se identifica com a empresa e se sente seguro trabalhando nela. Nada de greves ou insubordinações, no máximo algumas “cabeças duras” como citara anteriormente, “estes colaboradores desajustados” que existiriam em qualquer organização, mas que, por alguma razão, acabam sendo tolerados por ela.

Reconhece na questão número 11 que seu trabalho é repetitivo, mas afirma isso em tom natural, sem mágoa ou esperança de mudança. Conquistou seu espaço e certa estabilidade nesses quase nove anos na empresa, do que se queixar então?

Na questão 18 até 25 que transcrevemos abaixo, descreve seu trabalho:

Você usa o computador?

Sim. Para visualizar a ordem de venda e compra, porque todo material é identificado. Assim, quando chegar lá na frente, ele seja alocado para o local exato.

Aí você dá a ordem para o computador e a máquina executa?

Na realidade a máquina executa. É automático. Os comandos dela são computadorizados. Então você determina a seqüência de dobras que deve

ser feita, qual a primeira, qual a segunda, qual a medida dessa dobra, e aí a máquina entende. Então você vai só operar o pedal e a peça para que a máquina possa desenvolver o trabalho. O cara chega com a peça para você fazer, você pega o desenho, dá as coordenadas para a máquina, gera um programa na máquina. A máquina entende que aquele programa é para fazer aquelas dobras. Você já diz pra ela, tanta medida, tanta... Ela então já sabe que aquela peça é aquela dobra. Então você vai operar o pedal e a peça.

Não trabalho sentado porque preciso operá-la. Em alguns casos são peças grandes, não tem como você trabalhar sentado. A gente tem o pedal lá, é como se fosse um acelerador de automóvel.

E esse trabalho você faz o dia inteiro?

Dia inteiro.

E esse trabalho já estava programado anteriormente?

Exatamente. A gente tem plano de produção que é semanal. Talvez, futuramente, possa vir a ser diário. A gente sabe que até Sexta Feira tem que estar pronto.

Isso foi planejado com o Líder?

Com a liderança e com o pessoal de compras. Eles que passam as ordens, aqui com prazo de entrega, tudo especificado. Eles passam para a liderança que já lança no computador.

Visualizamos mentalmente nosso entrevistado apertando algumas teclas do computador, adentrando na máquina dobradeira, esta pegando peças e dobrando, pegando peças e dobrando, o dia inteiro. Levantamos a hipótese de que não se trata de nenhum trabalho criativo. O computador e a máquina entram como instrumentos de auxílio, mas a mente apenas dá ordens para que os pés por meio do pedal da máquina dobradeira repitam processos contínuos, estressantes e monótonos, talvez monótonos no ato em si, já que se exige atenção e tensão constante para não ocorrer erros com perda de tempo e produção, durante o dia de trabalho. Sem dúvida, pensei no predomínio do trabalho morto (maquinaria) sobre o trabalho vivo (nosso entrevistado), questionando até que ponto nesse processo ele teria autonomia no trabalho?

De imediato, a contribuição de Wolff e Cavalcante no artigo *O mundo virtual e reificado das telecomunicações: o caso Sercomtel*, pareceu-nos poder contribuir nesta reflexão:

Com relação à qualificação técnica, para além desse ideário mais geral, demanda-se também uma qualificação que praticamente descarta o saber operário obtido sob a tecnologia analógica de base automática. As NTIs permitiram a expropriação e a corporificação desse saber no novo maquinário digital, que assim, passou a exercer funções operárias antes

manualmente desempenhadas pelo trabalho vivo. A alienação desse saber fazer prático determinou uma qualificação referente à dimensão cognitiva da força de trabalho, a qual engendrou um novo tipo de reificação operária.

Assim, longe de essa nova qualificação representar uma ruptura com a lógica de simplificação do trabalho inaugurado pelo maquinismo, o novo maquinário digital resulta em uma continuidade da reificação do trabalho vivo de uma forma qualitativamente acrescida, isto é, não mais com referencia a sua destreza manual, mas as suas capacidades cognitivas. Esta diz respeito à subsunção da capacidade de abstração, de lidar com símbolos (comandos de computador), de prever e se antecipar a problemas, em detrimento das habilidades de cunho empírico e sensorial. Uma subsunção que igualmente remete a expropriação e reificação do saber tácito operário, isto é, aquele nascido da experiência cotidiana na produção e, dessa forma, mais competente para gerar idéias relevantes à otimização da produtividade. (WOLFF; CAVALCANTE, 2006, p.248).

Isto posto, ou seja na medida em que a tecnologia entra na forma de fetiche, e, portanto diante da empolgação do nosso entrevistado com a tecnologia da empresa; defendemos que esse processo de reificação denunciado por Wolff e Cavalcante ocorra também na empresa X. Prossigamos com a análise desses autores:

Com a relevância do saber tácito, a rígida divisão hierárquica entre trabalho de concepção e trabalho de execução, fundada pelo taylorismo, foi eliminada, dando lugar a um tipo de gestão em que todos os trabalhadores são entendidos como passíveis de conceber informações importantes para a produtividade. Ainda que essas informações contenham uma hierarquia própria, e jamais comportem a possibilidade de atuar de forma revolucionária em face da tecnologia fornecida pelas grandes transnacionais, permitindo-se unicamente sua incrementação todos aqueles que lidam diretamente com a nova maquinaria passam a ser entendidos como fontes de informação para as máquinas.

Todavia, a retórica da participação, com seu suposto abrandamento da hierarquia gerencial pela valorização das sugestões operárias sobre as questões da produção, fincam novas barreiras ideológicas para os trabalhadores implicados nesse processo. Barreiras que dificultam a percepção da atual reestruturação produtiva como um novo tipo de reificação e, pois, exploração e controle do capital sobre a força de trabalho. (WOLFF; CAVALCANTI, 2006, p.248-249).

Podemos perceber que na empresa X, no tocante ao chão da fábrica, são realizadas reuniões entre os grupos, antes, durante e depois do trabalho, procurando agilizar soluções para os problemas enfrentados no imediato. Ou seja, trabalhadores participam dando idéias e executando soluções para os problemas da empresa, mas essa participação se torna retórica, discurso pedagógico, na medida em que não são chamados para participarem dos rumos da política da empresa quanto à participação nos lucros e poder de decisão nos destinos da mesma. Sem dúvida, existem empresas mais avançadas nesse aspecto, porém esse avanço encontra sempre limites quanto aos trabalhadores decidirem os rumos da empresa. O

capital, as relações de poder e a propriedade privada de imediato se fazem presente. Prossigamos com a análise de Wolff e Cavalcante:

A necessária dominação inerente a essa relação revela-se menos explícita por causa de todo um fetichismo implícito nesse discurso que coloca a tecnologia como a grande e exclusiva salvadora das empresas no mercado competitivo a que se assiste hoje. O fetiche da tecnologia torna invisível, aos olhos dos trabalhadores participantes da reestruturação em questão, os danos que sua aplicação capitalista traz ao trabalho assalariado, entre os mais notórios: os cortes de pessoal – mais de 50% na empresa estudada –, a estagnação salarial para aqueles que permanecem nas matrizes, a redução dos salários causada pelo movimento de terceirização possibilitado pela simplificação das atividades produtivas, assim como a intensificação do ritmo de trabalho que essa simplificação possibilita. O fetiche da tecnologia agrava-se tanto mais pelo fetiche da empresa posto no referido discurso, que ao designar o trabalhador como “cliente” de seu empregador e de seus colegas de trabalho, descaracteriza-o da sua condição de classe na mesma medida em que o leva a se identificar com os ideais da empresa. Uma designação que mercantiliza e, assim, distorce tanto mais a contraditória e antagônica relação entre capital e trabalho, uma vez que praticamente apaga o papel do trabalho vivo como fator fundamental no processo de produção. Sem dúvida, na percepção do trabalhador persistem apenas o capital e a tecnologia como agentes de produção. Essa situação é agravada pela obrigação de manifestar idéias que otimizem a nova tecnologia, levando o trabalhador a se sentir responsável pela competitividade da empresa na qual trabalha e transformando-o em capataz de si mesmo. (WOLFF ; CAVALCANTI, 2006, p.249).

Na empresa X o nosso entrevistado parece reproduzir o fetiche da tecnologia. Admira a informática, elogiando a simplificação e diminuição de tempo de trabalho que computadores, robôs e máquinas permitem. A nosso ver, essa adoração pela tecnologia também ocorre com seu colega de *chão de fábrica* e também diretor de sindicato, que é o nosso segundo entrevistado. Vejamos então parte da transcrição dessa entrevista gravada com o segundo entrevistado:

1. Vocês utilizam que tipo de máquinas? Manuais ou computadorizadas?  
R. São máquinas de ferramentas universais computadorizadas. MFUC. As manuais são muito poucas.
2. Mas depende de você. Mesmo tendo o computador?...
- R. Mesmo tendo o computador, o comando sou eu.
3. Que modelo é a sua?  
R. A minha é a pulsionadeira.
4. Igual a do primeiro entrevistado?

R. Não. A do primeiro entrevistado é uma dobradeira. Ela faz a parte da dobra. A minha faz a parte de estampa, que depois irá para a parte de dobra.

5. Como você trabalha nela? Você sobe nela...

R. Não, não. Eu coloco a peça necessária e ela vai fazendo. Ela dobra, corta, ela fura, encaixa as partes e torneia quando necessário. Tudo é feito nessa máquina.

6. Ela faz tudo isso então?

R. Isso. Faz o processo completo.

7. É caríssima essa máquina? Deve custar uns 7 ou 8 mil?

R. Custa alguns dólares! É tudo importada. No Brasil não existem máquinas dessa. Vem da Alemanha, do Japão.

8. Qual o tamanho dela?

Ela é grande! Ela vai até 60 chapas. Faz um papelão de 2 metros e meio por 3 metros de comprimento!

9. Quantas dessas têm na fábrica?

R. Temos 4 dessas e uma cortadora laser. Total de 5 máquinas.

10. Todas são computadorizadas?

R. Todas são. São 4 que trabalham com pressão e a laser que corta a peça.

11. Você acha que a máquina com o computador... Ela ajuda a qualificar ou desqualifica o trabalho de vocês?

R. Ela ajuda. Você vai mexendo você vai aprendendo mais! Ela tem muita coisa e você vai aprendendo cada vez mais. Igual você que estuda você vai se especializando e vai aprendendo mais! Você fica um mestre nessa área!

12. Então você vai se especializando cada vez mais num detalhe da área inteira?

R. Exatamente.

13. A peça que você coloca nela já vem pronta?

R. Isso. O magazine vem vazio e é você que alimenta todo ele conforme a máquina e as peças do dia, você vai colocando as peças no magazine. No caso meu são 48 peças. No caso do lazer é uma peça só. É um canhão corte.

14. O desenho é ela quem faz?

R. Não. O desenho já é lançado no computador e é lançado na memória da máquina. Dá para fazer manual também, mas é mais demorado. Mas não se usa mais.

15. Então, o setor manual seria o setor de montagem e o setor de embalagem, únicos que utilizam as mãos?

R. Sim. Semana passada chegou uma dobradeira. CNC. Comando Numérico Computadorizado.

16. Você faz o dia inteiro isso?

R. Isso. Cada número é uma peça que se faz. Lá se trabalha com números.

17. É como uma linha de montagem

R. Isso.

18. E irão fazer diário esse processo?

R. Isso. A gente já faz com uma semana de antecedência. Se tiver algum problema a gente já antecipa. É uma norma da empresa. Se a máquina

quebrar, aquela máquina não interfere na produção programada, já que está com duas semanas de antecedência.

Para nós, essa entrevista vem no sentido de fortalecer o fetiche da tecnologia. Na medida em que aprende como ir lidando com a máquina computadorizada, percebe naquela vivência imediata que produz mais e a empresa fica satisfeita. Como existem máquinas diferenciadas na ascensão de cada cargo e cada uma delas exige informações diferentes de como serem manuseadas, entende que está evoluindo dentro da empresa e aprendendo com as máquinas, computadorizadas ou não.

Interessante a questão número 11, posto que a resposta dada acredita que a máquina com Comando Numérico Computadorizado auxilia na qualificação dos trabalhadores.

Defendemos que tanto o trabalho do primeiro entrevistado quanto a do outro, resumem-se no manuseio das máquinas e na tecla do computador. Nesse sentido, nenhuma criatividade e movimentos repetitivos. Nessa etapa, tudo indica tratar-se de um trabalho sem conteúdo e semelhante ao taylorismo-fordismo. Os desenhos tampouco são feitos pelos colaboradores, já vêm prontos e são colocados dentro da memória da máquina. Mas a empresa parece utilizar a criatividade dos colaboradores no momento das reuniões que antecedem o trabalho, quando os colaboradores planejam produzir mercadorias requisitadas pelos clientes no tempo solicitado. Porém, entendemos que é justamente nesta etapa “democrática”, que a empresa se apodera da criatividade do trabalhador, de sua experiência e conhecimento das dificuldades e soluções do trabalho no cotidiano. Nessa etapa que antecede a produção, com CCQ e gestão participativa, o conhecimento dos trabalhadores é colocado à disposição da empresa e esta o absorve dentro do processo de produção como também, quer nos parecer, absorve no aspecto psicológico; capturando suas formas de agir, e adestrando-os para as finalidades da empresa. No imediato fica-se com a impressão de que o trabalho vivo (colaborador) depende do trabalho morto (máquinas). Cria-se um fetiche em relação à máquina e ao computador. Além do que, como procuramos demonstrar, a empresa elabora toda uma gama de ferramentas de gestão, buscando construir pedagogicamente uma imagem idealizada na mente e no coração do colaborador. As máquinas, computadores e robôs são vistos como instrumentos que aumentam a produção de forma mais rápida e salvam a empresa da crise e de demissões, ao mesmo tempo em que

os colaboradores teriam toda oportunidade de participarem dos destinos da empresa, mostrando seu valor nas reuniões participativas bem como na maximização da produção.

A utilização da tecnologia e a facilitação que provoca no trabalho nos levam à reflexão feita por Sennett, na obra *A corrosão do caráter*:

A tecnologia na padaria é importante para essa fraca identidade com o trabalho, mas não exatamente como se esperava. Em vez de hostis, as máquinas nesse local de trabalho se destinam todas a ser fáceis de usar; tem ícones visuais claros e janelas bem organizadas, que se assemelham as telas dos computadores domésticos. Um vietnamita que mal fala inglês, e que não tem um verdadeiro entendimento da diferença entre uma *baguette* e um *croissant*, pode operá-las. Há um motivo econômico para essas misturadoras, prensas e fornos fáceis de usar; permitem a empresa contratar trabalhadores com salários mais baixos que antes, quando eram os trabalhadores, e não as máquinas, que possuíam qualificações – embora hoje todos tenham qualificações técnicas formais mais elevadas. [...]

Seria absurdo, claro, culpar as máquinas. Elas foram projetadas e construídas para trabalhar de uma certa forma; a empresa tolerava o desperdício e o colapso como simplesmente parte do custo dos negócios. Em níveis superiores de trabalho técnico, o advento do computador enriqueceu o conteúdo de muitos serviços. O lado muito mais positivo da tecnologia aparece, por exemplo, no estudo que Stanley Aronowitz e William DiFazio fizeram do impacto do programa AutoCAD, ou desenho com auxílio de computador, num grupo de engenheiros civis e arquitetos que trabalhavam na cidade de Nova York. As pessoas acostumadas a desenhar a mão ficaram excitadas com a possibilidade de manipular imagens de uma forma flexível na tela. Um arquiteto disse aos pesquisadores:

- A princípio, pensei que seriam apenas máquinas de desenhar... Mas estou de fato excitado com isto, é como se eu pudesse manipular e desmontar qualquer desenho. Posso esticá-lo, mudá-lo de lugar, tirar uma parte.

Esse uso da máquina sem dúvida estimulou seus usuários de alto nível a pensar.

Contudo, seria igualmente errado excluir a maquinaria do distanciamento e confusões da flexibilidade. Isso se dá porque a nova ferramenta do capitalismo é uma máquina muito mais inteligente que os aparelhos mecânicos do passado. Pode substituir a inteligência dos usuários pela sua própria, e assim levar a novos extremos o pesadelo do trabalho bronco de Smith. Quando o AutoCAD foi introduzido no programa de arquitetura do Instituto de Tecnologia de Massachusetts, por exemplo, um arquiteto protestou que:

- quando se desenha um local, quando opomos no papel quadriculado, ele se entranha em nossa mente. Passamos a conhecer o local de uma maneira que não é possível no computador... Passamos a conhecer o terreno

traçando-o e retraçando-o, não deixando o computador “regenerá-lo” para nós.

Do mesmo modo, o físico Victor Weisskopf certa vez disse a alunos que trabalhavam exclusivamente com experiências computadorizadas:

- Quando vocês me mostram esse resultado, o computador entende a resposta, mas não creio que vocês a entendam.

Como qualquer ato de pensar, a inteligência no uso de máquinas é chata quando mais operacional que autocrítica. A analista tecnológica Sherry Turkle conta que entrevistou uma menina muito inteligente sobre como melhor jogar o SimCity, um jogo de planejamento urbano para crianças no computador; uma das regras mais eficazes era: “Elevar impostos sempre leva a motins”. A criança não questionava por que elevar impostos sempre leva a motins; só sabia que essa regra tornava o jogo fácil de jogar. No AutoCAD, pode-se desenhar na máquina uma pequena parte de um objeto e ver quase imediatamente ele todo; se imaginamos como ficaria uma cena ampliada, reduzida, invertida, por detrás, umas poucas teclas nos mostram. Mas não nos dirá se a imagem serve para alguma coisa. (SENNETT, 1999, p.84-87).

Evidente que o exemplo colocado por Sennett dá-se numa padaria dos EUA e não numa empresa do setor industrial dentro do Brasil, como é o caso da nossa. Além do que, a padaria citada apresenta intensa rotatividade de mão de obra ao contrário da relativa estabilidade que encontramos na empresa X. Porém, em ambas os trabalhadores dependem igualmente das máquinas computadorizadas. O conhecimento que possuem é colocado somente nas mãos de colegas especialistas. Cria-se assim nova divisão social do trabalho em que o colaborador de chão de fábrica ou o apertador de botões da padaria passa a ser igualmente extorquido pela empresa no sentido de que se limita a aprender a usar pedais e apertar botões, acreditando estar se tornando um trabalhador mais qualificado, graças às máquinas computadorizadas e ao discurso pedagógico da corporação.

Defendemos que em ambos os casos, os trabalhadores tornam-se mais distante do conteúdo do trabalho, da relação com o produto que constroem como também superficializam o relacionamento com os colegas. A máquina e o computador exigem atenção perante ela, comprometendo a relação com o colega de trabalho. Distancia e esvazia essa relação. Bem como, quer nos parecer, distancia e esvazia a relação consigo mesmo. O trabalho passa a ser extremamente solitário e individualizado. Nesse sentido, para o trabalhador tampouco importam as reuniões antes e depois do trabalho, já que durante o processo trata-se somente

da relação entre você e a máquina computadorizada exigindo atenção contínua, estressante, sem conteúdo e solitária.

Com o nosso primeiro entrevistado destacamos outros aspectos.

109) Essa função que você exerce, por exemplo, dá LER (Lesão por esforço repetitivo)?

R. Dá! Agora nem tanto, mas antes, o trabalho de dobra era manual, sem os robôs! Você trabalhava com a peça de 12,13 kilos... Você tem que fazer 300, 400 peças num dia! Quantas toneladas você não movimentou num dia?... E é um serviço que você faz, e faz de novo, e vira para o outro lado... Então... E é aquele movimento, o dia inteiro aquele movimento!...

110) Quanto tempo de intervalo vocês tem? Vocês têm almoço e...

R. 1 hora de almoço, só!

111) Durante o trabalho não tem? Direto?

R. Sim.

112) Qual o horário de entrada e saída?

R. A gente entra as 7:30 e sai as 17 horas e 18 minutos.

113? Cronometrado?

R. Sim.

Defendemos que aliada à possibilidade do LER (lesão por esforço repetitivo), esse trabalho caracteriza-se pelo entrevistado como extremamente repetitivo. Nesse sentido, não percebemos sequer durante o processo do trabalho, criatividade e qualificação para o trabalhador evoluir dentro de si mesmo, perante os colegas e mesmo perante a empresa. Sua ascensão de cargo, exercendo outra função semelhante após alguns anos, significaria maior qualificação? Os que defendem que existiria determinada qualificação há que se questionar que qualificação é essa...

Por outro lado, que fique claro que não estamos defendendo os *luddistas*, propondo quebra de máquinas e volta ao passado. Estamos apenas buscando compreender melhor como ficam relações entre os homens e coisas e coisas e homens dentro de uma empresa capitalista.

Defendemos que o computador, sendo utilizado fora desse contexto, talvez pela sua própria natureza exija um trabalho solitário, ou seja, você tecendo e utilizando sua capacidade cognitiva na interação com a tela. Mas, por outro lado possibilita *comunicação* com os demais, mesmo sem o contato físico. E, não há como negar que estamos tecendo sem o contato direto com o produto do trabalho e sem contato direto com as pessoas. É trabalho,

mas o trabalho denominado imaterial. Quer nos parecer que o computador é uma forma extraordinária de quebrar distâncias, economizar tempo e pesquisar infinitos temas. Mas um instrumento que deveria ser utilizado também para maior solidariedade humana, embora sua origem esteja ligada a interesses bélicos.

Mas, dentro da empresa capitalista e suas relações de poder haverá possibilidade das máquinas computadorizadas serem utilizadas para maior solidariedade humana?

Prosseguindo com a entrevista, verifiquemos a visão do primeiro entrevistado quanto a suas possibilidades de ascensão.

102? Você sente que tem oportunidade igual aos demais para evolução dentro da empresa?

R. Não.

103) Não? Por quê?

R. Isso acontece em todo lugar! Sempre tem um cara que é mais chegado porque conhece fulano não sei da onde, porque ele tem um parente... Então esses é que vão estar mais... Esses sempre é que vão ser os mais beneficiados na hora de uma promoção...

Defendemos que as máquinas computadorizadas não irão auxiliar nosso entrevistado nessa questão, por mais *competente* ou *qualificado* que queira estar. A nosso ver, envolveria *poder político* do entrevistado, ou como se diz nas empresas, “bom relacionamento” com os superiores hierárquicos. A impressão que fica é que, apesar de mostrar o que a empresa considera *competência* e/ou *qualificação* para o cargo, passando por um processo seletivo extremamente rigoroso, e conseguindo permanecer 9 anos nela, nosso entrevistado parece ter chegado a um determinado limite. Limite imposto pela própria organização.

Schirato na obra *O Feitiço das Organizações*, em que busca analisar da perspectiva do trabalhador, o processo de tentativa de inclusão na empresa, afirma:

Os processos seletivos das empresas, que em geral sempre foram bastante meticulosos e rígidos em seus critérios, hoje se intensificaram ainda mais diante da crise de empregos. Como já foi tratado anteriormente, com a escassez de ofertas e o conseqüente aumento das demandas, as exigências são ainda maiores, e os processos seletivos mais longos e dolorosos. Digo dolorosamente porque, muitas vezes, a sobrecarga das exigências de credenciais, de formação curricular, de estreitamento das condições reais de oferta provoca angústia no candidato, uma sensação de que, por mais

que faça e se prepare, ainda está longe do esperado pelo mercado. Possivelmente, supomos, experiências dolorosas como essas, conduzindo muitas vezes ao fracasso ou, pelo menos, ao sentimento de fracasso, tendo conseqüências tais para os indivíduos, do ponto de vista psicológico e do ponto de vista moral, que merecem ser repensadas. As empresas precisam ser revisitadas e as organizações em sua totalidade reconsideradas sobre o prisma do verdadeiro benefício que trazem para o homem e para o trabalho que ali se inserem. (SCHIRATO, 2004, p.78).

Defendemos que, mesmo com a suposta boa vontade da empresa, é extremamente complicado elas reconsiderarem uma busca do “verdadeiro benefício” para o homem e para o trabalho. O mercado capitalista não está cada vez mais exigente? Então, como conciliar alegria do trabalhador e a exigência do capitalista e do próprio capital em cima dele enquanto mercado competitivo?

Mais adiante, ainda na obra *O feitiço das organizações*, Schirato reconhece que:

O diploma técnico, com formação básica, valorizado até poucos anos atrás, já não inspira confiabilidade. É preciso ensino fundamental e médio completo e, muitas vezes, curso superior para a execução de um trabalho relativamente simples, de produção, por exemplo. Sem conhecimentos mínimos de informática, de línguas, de cálculos matemáticos, o acesso ao nível administrativo- ainda que operacional – é quase impossível. Quanto aos níveis administrativos gerenciais, a exigência ultrapassa o 3º grau: É preciso especialização, no nível de pós-graduação, – de preferência feito fora do país com mestrado e doutorado. “Os poucos bons empregos disponíveis na nova economia global de alta tecnologia estão no setor do conhecimento. É ingenuidade acreditar que grandes números de trabalhadores sem qualificação e semiqualiificados, trabalhadores administrativos e operários possam ser treinados para se tornarem físicos, cientistas da computação, técnicos de alto nível, biólogos moleculares, consultores empresariais, advogados, auditores etc.” (RIFKIN, J. O fim dos empregos. São Paulo: Makron Books, 1995. p.38)

Aumentando as exigências, aumentam as dificuldades de corresponder a elas. A corrida pelo emprego passa, então, a ser quase uma corrida de obstáculos: vão sair do páreo os mais fracos e menos preparados. Sobram os vencedores. Transparece aqui uma lógica da eficiência da empresa em detrimento das necessidades dos indivíduos, o que, em si, acarreta um enorme debate, cujas fontes tocam as raízes do liberalismo, do individualismo, da lógica da prevalência do melhor e do mais forte. (SCHIRATO, 2004, p.78-79).

Defendemos que, a “lógica da eficiência da empresa” em detrimento das necessidades dos indivíduos é contraditória. Isto porque essa eficiência traduz-se em alta competitividade e lucro. Como obter isso sem ser em detrimento das necessidades dos indivíduos?

Evidente que existem empresas com um discurso pedagógico mais humano, em que procura dar oportunidades de ascensão ao trabalhador, “o melhor possível”. Mas, refletindo sobre esse discurso, “o melhor possível” não estará sempre limitado pelas exigências do mercado capitalista, em maior ou menor grau? Qual seja, por mais humana que seja a empresa, digo humana não somente no discurso, mas na convivência cotidiana com o trabalhador, a questão não permanece? Essa “humanização da empresa” não estará condicionada ao contexto capitalista, ao nível dos concorrentes, à dependência de entrada e saída de mercadorias? Mais ainda: a própria pedagogia empregada para integração dos trabalhadores, não construirá seu discurso conforme essas necessidades? Nesse sentido, “mais humana” pode levar a um maior engajamento do trabalhador em relação à empresa. Sem dúvida que também devemos levar em consideração as especificidades culturais de cada região e que se incorporam nos indivíduos e nas organizações. Mas seriam determinantes ou apenas variáveis que auxiliariam na construção do contexto social? Nesse sentido, poder-se-ia pensar na relação dialética entre a imperiosa necessidade da mais valia e nas mudanças culturais que isso provoca. A nosso ver, em prejuízo dessas culturas regionais, posto não acreditarmos que uma empresa capitalista esteja interessada na preservação das culturas. Evidentemente, se essas culturas trouxerem lucratividade para as empresas, haverá interesse na preservação delas. Mas, pensando especificamente no interior de uma empresa, existiria uma cultura empresarial respeitando as demais culturas, buscando uma forma de convivência em comum, sem o interesse lucrativo por detrás? E, na medida em que procuramos ser pesquisadores científicos, não podemos *naturalizar* a busca do lucro. Mesmo porque suas conseqüências são objetos de nossa análise.

Nossa preocupação também passa pelo aspecto cultural na medida em que possa haver *brechas* no processo de dominação pedagógica, pelo qual a empresa não conseguir se impor na mente e no coração do trabalhador.

Motta e Vasconcelos, na obra *Teoria Geral da Administração*, quando analisam o pensamento de Peters e Waterman, autores do livro *In search of excellence*, colocam que:

Busca-se difundir os valores oficiais (representativos da estratégia e dos objetivos organizacionais) por meio de treinamentos, cerimônias e mobilizações. Pretende-se, assim, oferecer aos indivíduos estímulos positivos a fim de incentivar os comportamentos desejados, oferecendo-se aos mesmos prêmios e recompensas. No entanto, reprimem-se os comportamentos vistos como negativos, punindo-os. Segundo os autores uma forma interessante de motivar a cultura da excelência é premiar publicamente indivíduos inovadores, que se comportaram dentro dos padrões desejados, obtendo os resultados esperados. Criam-se assim mitos de sucesso nas organizações, modelos de comportamento e heróis (*stars*). Esses indivíduos passam a ser vistos como exemplos a serem seguidos e imitados. Essas ações estariam sob a responsabilidade dos gerentes simbólicos (*symbolic managers*) que procurariam construir com esses estímulos simbólicos uma cultura de “excelência” na empresa. (MOTTA; VASCONCELOS, 2002, p.314).

Defendemos que esses procedimentos, enquanto instrumentos pedagógicos buscam quebrar a resistência do trabalhador em relação ao comportamento cultural e político, construindo no espaço destruído a figura do “colaborador”.

Na empresa que analisamos, numa Revista de Circulação Interna, nos defrontamos com o seguinte discurso na próxima ilustração:



**Bom Dia Empresa X - 2006**

A agenda do “Bom Dia Empresa X” para o segundo semestre de 2006 está completa. O evento está previsto para ser realizado na Bahia (em agosto); Brasília (em setembro); Belo Horizonte (em outubro); Porto Alegre (em novembro) e Curitiba (em dezembro). Há seis anos esse programa vem estabelecendo um canal contínuo de comunicação entre a Presidência e os colaboradores, importante para ambos os lados. Por isso, a previsão é que continue a ser promovido ininterruptamente.

O sucesso do “Bom Dia” é atribuído à adesão dos colaboradores, motivados pela oportunidade de obter esclarecimentos de qualquer tipo de dúvida dentro de um clima de transparência, assim como a disposição e o compromisso do nosso presidente, Faustino Taylor e do diretor de RH, Gérson Antunes Mayo, na realização do evento em todo o Brasil com o apoio dos RHs locais em sua organização.

Devido ao seu sucesso, o formato do evento permanece o mesmo desde a sua criação. Trata-se de um café da manhã, com a participação de 50 colaboradores na parte da manhã, e à tarde, com os líderes e pessoas chaves.

No primeiro semestre do ano, o “Bom dia Empresa X” promoveu o evento para os colaboradores da Regional SPC, Matriz e Torre, da Regional SPE, da Fábrica de Londrina e da Regional Rio de Janeiro. O segundo semestre já iniciou com a participação dos colaboradores de Recife.

*Bom Dia Empresa X em Campinas*

*No mês de maio foi a vez dos colaboradores da Matriz participarem do Bom Dia Empresa X*

*Bom Dia Empresa X no Rio de Janeiro*

Ilustração 22 – Bom dia empresa X. Evento imposto pela empresa com intuito de conhecimento mais detalhado do trabalhador. (PERFIL do colaborador, 2006).

Defendemos que este evento procura por meio desses denominados contatos informais, com a chamada “transparência” nas relações, conhecer mais a fundo os problemas da empresa e principalmente como pensam e agem os trabalhadores em face desses problemas. Conhecem-se dessa forma os pontos fortes e fracos de cada um, com comportamentos e atitudes sendo cuidadosamente estudadas pela empresa. As diferenças culturais de cada pessoa que possam colocar resistência aos objetivos da organização poderão ser pesadas na balança, analisando-se o custo de se investir nesse trabalhador para que ele mude de atitude, produza mais e caso nada disso funcione, seja demitido.

Parece que não se podem desprezar os contatos informais dentro de qualquer organização, e isto Elton Mayo já procurou demonstrar desde a década de 1930. Mas a hipótese que fica é o conteúdo passado nessa informalidade, ou seja, sentir o “clima” nos contatos informais e os espaços que podem ser conquistados.

Nesse aspecto do “clima organizacional”, consideramos interessante destacar um dos instrumentos da empresa X no sentido de adotar novas ferramentas de comunicação interna. Conforme a revista *Perfil do Colaborador* publicada em Julho na sua página 06, encontramos dentre ferramentas como *Ponto de Encontro*, *Escritório Itinerante*, *Sintonia*, e *Fórum*, aquela que denominam de “Termômetro”, que, segundo eles, é um quadro com indicadores do “clima” da equipe que ficará exposto no departamento. Vale dizer, se pensarmos analogicamente com a empresa Fiat de Betim e seu “emocionômetro”, percebe-se que as empresas não apresentam limites na sua “criatividade”, buscando controle, sedução, manipulação e dominação.

Retomando as questões com nosso primeiro entrevistado em 20 de abril de 2007, e buscando compreender um pouco mais de sua relativa integração à empresa, selecionamos mais algumas questões que julgamos interessante:

5) Vocês têm reuniões para melhorar o desempenho dentro da empresa. Sua opinião é ouvida dentro das reuniões?

R. Com certeza.

6) Na condição de diretor de sindicato, né? (rsrsrsrsrsrs) Ótimo.

R. (rsrsrsrsrsrs) Também.

7) Você já se adaptou ao ritmo da empresa?

R. Já. Tenho 8 (oito) anos de empresa. (rsrsrsrs) Se não tivesse adaptado, tinha dançado.

8) Como você fez no começo, quando você tinha dificuldades?

R. Eu não senti nenhum tipo de dificuldade, até mesmo porque eu já entrei com uma profissão. Não aprendi minha profissão lá dentro. E eu conhecia muitos colaboradores que tinham trabalhado numa empresa anterior, junto comigo. Já tinha um relacionamento legal, então não tive dificuldade de adaptação.

9) Você fez a parte do comportamento porque já tinha relação com os outros, e a parte técnica, já conhecia...

R. Já conhecia. Tranquilo.

32) Diante dessa loucura que está esse mundo aí fora... Você se sente protegido dentro da empresa?

R. Eu me sinto. Eu sou diretor de sindicato. Se eu mantiver as minhas funções legalzinho eu tenho uma estabilidade. Na hora da necessidade de corte, então eu não vou estar entre as primeiras pessoas indicadas para isso. Então estou um pouco mais protegido que os outros. Caso contrário, não. Não tem proteção nenhuma.

Pelo exposto, nosso entrevistado já conhecia muito bem a profissão que exerce, bem como já tinha relacionamentos que auxiliaram na sua entrada e convivência aparentemente tranquila dentro da empresa. Mas quer nos parecer que a empresa não virou somente um local de trabalho, mas uma tábua de salvação diante do desemprego e da atmosfera de medo que parece permear as relações sociais contemporâneas. Nesse sentido, fica mais difícil refletir sobre *formas de organizações contestatórias profundas* dentro das empresas. Com a crise do capital, um projeto neoliberal em andamento com conseqüente reestruturação produtiva, percebem-se sindicatos suntuosos, burocráticos e pulverizados, buscando quando muito preservar escassos empregos. Predomina a terceirização de serviços, tanto nas empresas privadas quanto nas públicas, barateando a chamada “mão de obra”, reduzindo salários reais e evitando encargos sociais.

Nesse contexto, o feitiço das organizações parece ganhar força no interior da empresa. Como afirma Schirato:

[...] Na magia de acolher em seu interior sonhos, medos, angústias, fantasias, projetos do indivíduo, como mãe poderosa a proteger e a agradar o filho. Prometendo-lhes tentar responder ao seu apelo (angústias, desejos, fantasias, pedidos) ela (a instituição) tende a substituir o seu próprio imaginário pelo deles. (Enriquez). A organização contemporânea tem realizado a magia da afirmação narcísica à medida que absorve, como seu, o projeto existencial do indivíduo, à medida que a subjetividade do indivíduo passa a ser a subjetividade da empresa, seu imaginário, o imaginário da organização. Todo sucesso é subtendido, por exemplo,

como capacidade adaptativa, uma qualidade que oscila entre inteligência, equilíbrio, esperteza e competência. Os menos adaptativos tendem a ser subentendidos como “difíceis”, “diferentes”, “frágeis” para suportar emoções etc. O “sucesso subtendido” é um produto de pulsões subterrâneas imaginárias – não é racional como se pensa comumente. É, antes, emocional e imaginário. Por isso, tanto o imaginário do sujeito como o da organização desejam, querem e criam as mesmas coisas, o mesmo clima, o mesmo universo subtendido. Nessa fusão essencial entre indivíduo e empresa, a dimensão objetiva de leitura da realidade fica comprometida por um discurso sem palavras, por atitudes sem gestos, por promessas sem compromisso, por reações a simulacros, e não por fatos reais. A linguagem é simbólica. Ela acontece ao longo do processo de seleção e ultrapassa os limites do possível, do cargo, do salário, da política vigente. Em nenhum momento, ela está objetivamente presente. No imaginário do trabalhador, entretanto, a identificação original entre sua própria contingência e fragilidade de um lado, e a potência e perpetuidade da organização de outro, não desaparece jamais; é mantida para poder manter um (o trabalhador) e outra (a organização). (SCHIRATO, 2004, p.80).

Diante desse feitiço parece que a razão e a emoção do trabalhador poderão ser mais fáceis de serem conduzidas. Isso nos leva a crer que a pedagogia corporativa tende a ter mais força nos seus instrumentos educacionais voltados para disciplina, participação ou motivação. A *corrosão do caráter*, denunciada por Richard Sennett, não ficaria somente num conflito de gerações entre o trabalho taylorizado e o flexível, ou na não identificação com determinada hierarquia, com trabalhos flexibilizados sem vínculos dentro da organização; *mas também com a incorporação emocional dos desejos da empresa no coração do trabalhador, procurando transformá-lo em colaborador.*

Nosso entrevistado deixa claro que se sente seguro dentro da empresa. Está estabilizado desde que se adaptou, senão, como afirma na questão n.07, “*se não tivesse se adaptado já tinha dançado*”, e reconhece que sua influência enquanto diretor de sindicato auxilia na manutenção do seu emprego. No que tange à identificação dos desejos da empresa com os seus, a questão 33 nos parece elucidativa:

33) A empresa cobra muitos resultados de você? Pressiona?

R. Sim! A empresa vive de resultados, né? Então tem lá uma meta anual que você tem que atingir. Então eles estão sempre cobrando para quando chegar ao final do ano você atinja aqueles objetivos. Eu diria que esses dois últimos anos foram excelentes. Atingimos quase 100% das metas.

Agora, as metas que não estão diretamente ligadas à área produtiva, mas sim as outras coisas, aí a gente não conseguiu atingir.

Tomamos a liberdade de ressaltar a frase “atingimos quase 100% das metas”. Quer nos parecer, que um dos motivos do feitiço da organização estar presente na relação entre este entrevistado e a empresa reside nessa expressão, aparentemente identificando-se com a empresa nos objetivos a serem atingidos.

Esse feitiço, como também a subsequente identificação com o discurso pedagógico da empresa, quer nos parecer de extrema seriedade depois do seu relato nas questões respondidas na entrevista, enumeradas de 104 a 109:

104) Você acredita no sucesso individual?

R. Acredito.

105) Por quê?

R. Eu acredito no seguinte: Se você batalha, se você corre atrás de seu objetivo, não tem como você não alcançar. Seja ele ali dentro da empresa ou dentro de outra, mas você vai alcançar! Então você tem que ser você, e falar, opa! Tem que procurar se melhorar! Se o cara pretende mudar de cargo, ele tem que ir atrás, tem que buscar melhorar, fazer um curso técnico, qualquer tipo de coisa que apareça, tem que correr atrás! Eu acho assim... Hoje o trabalhador fica focado só ali, sei lá, talvez porque o desemprego esteja muito alto mesmo, talvez a pessoa fique com esse tipo de visão... Ele procura fazer a coisa da maneira que ele acha que é melhor para a empresa. Ele não tem que ver esse lado, tem que ver o lado dele! O que é melhor para ele? É fazer isso? Talvez.

106) O que é melhor para a empresa não é melhor para ele?

R. As vezes sim, as vezes não.

107) Tem exemplos?

R. Vou te dar um exemplo que acontece dentro da nossa empresa. Você tem uma determinada função que te prejudica! Causa-te um problema de lesão por esforço repetitivo... A empresa necessita que você faça aquele serviço... Você sabe que se você fizer você está prejudicando você! Você não está prejudicando a empresa, ela está ganhando! Aí você trabalha lá, se machuca, se detona! Amanhã ou depois a empresa não quer saber! Hoje a empresa faz o que? Ah, você não está mais aqui, você está fora! E coloca outra pessoa!

108) Mas tem que fazer?

R. Aí que eu to falando...Aí a pessoa tem que pensar primeiro, será que é viável correr o risco de amanhã ele sair fora da empresa e entrar na justiça, e ficar 10, 15 anos tentando receber, e sem poder ingressar em outro serviço? Ou será que é melhor ele sair enquanto ele não tem nenhum problema e ele pode conseguir um outro serviço? Entendeu? Por isso que

eu falo, às vezes o individual, meu, não é o mesmo da empresa. O que é bom para ela, talvez não seja bom para mim.

109) Essa função que você exerce, por exemplo, dá LER (Lesão por Esforço Repetitivo)?

R. Dá! Agora nem tanto, mas antes, o trabalho de dobra era manual, sem os robôs! Você trabalhava com a peça de 12, 13 kilos... Você tem fazer 300, 400 peças num dia! Quantas toneladas você não movimentou num dia?! E é um serviço que você faz, e faz de novo, e vira para o outro lado... Então... E é aquele movimento, o dia inteiro aquele movimento!

Defendemos que num primeiro momento causa espanto ouvir de um diretor de sindicato que depende somente de você, optar ou não em exercer uma função dentro da empresa que comprovadamente, levará à lesão por esforços repetitivos. A explicação dada estaria nas alternativas não recomendadas de entrar na justiça quando esta é extremamente lenta, ficar desempregado ou submeter-se sem restrições aos ditames da empresa.

De imediato, pensamos qual seria a relação desse sindicato com a empresa estudada? Não questionamos o entrevistado sobre isso, já que sentimos que a abertura tão duramente conseguida para a entrevista poderia ficar comprometida.

Outro aspecto dessa questão também nos leva a refletir sobre o pensamento liberal demonstrado pelo entrevistado, posto acreditar no sucesso individual. Mas, no caso dele procura conciliar o esforço individual com o auxílio da função de diretor de sindicato, pois admitiu anteriormente que o cargo auxilia na manutenção do emprego.

Essa afirmação do entrevistado poderia aparentemente ser colocada como contraditória, posto que o sindicato devesse representar os trabalhadores, particularmente pensando representação enquanto força conjunta com orientação jurídica, social e política. Mas não sabemos a relação do nosso entrevistado com o sindicato e dentro deste com a empresa onde trabalha. Ficamos com a impressão de que sua visão de mundo indica que *tudo é questão de opção individual*. A realidade estaria dada e caberia a cada um de nós escolhermos qual caminho seguir. Mas daí o círculo se fecha e a questão permanece: Qual o papel das representações na visão do nosso entrevistado? Seriam instrumentos para serem utilizados para interesses pessoais?

Ao mesmo tempo o entrevistado *naturaliza* as relações entre empresa e trabalhador. A empresa estaria no seu papel e o trabalhador também estaria no seu. Cada qual deveria lutar pelos seus interesses, por vezes conflitantes, mas o que predominaria sobre esses interesses

é o interesse do mercado e, nesse ponto, ambos deveriam se unir para vencer os concorrentes adequando-se às necessidades desse mercado (capital).

Esse individualismo do nosso entrevistado não impede sua incorporação aos interesses da empresa, mesmo que sejam conflitantes com os seus. Pelo contrário, na medida em que *naturaliza* o que considera interesses conflitantes, parece colocar como interesse maior, ser *competitivo* e ser *vencedor*. Nesse sentido, as questões que enumeramos como 118 e 119, colocam que:

118) Você sente que está melhor nessa empresa do que em outras que trabalhou?

R. Sinto! Sinto por que... Inclusive eu saí de uma empresa para entrar nessa! Porque quando você olha na frente... Você vê que a empresa pode te dar um pouco mais, um pouco melhor, um pouco mais de oportunidades... Você não pode ficar preso onde você está por medo. Ou por acomodar!...Então eu saí de uma empresa e vim para essa justamente por quê? Porque almejava um salário melhor... E ela já me ofereceu logo de cara! E eu via nela uma chance de crescer e ir um pouco mais longe do que onde eu estava.

119) Ainda vê?...

R. Ainda vejo! Até mesmo porque na outra onde eu estava a maioria dos meus companheiros, hoje não fazem mais parte da empresa! Alguns tiveram que correr atrás aí, se virar por conta! Outros tiveram que partir para outra empresa! Talvez eu tivesse no mesmo rumo que os caras, se eu tivesse ficado para trás!

Nestas questões, nosso entendimento foi de integração com a empresa X não só pelo salário, mas pelo imaginário das oportunidades oferecidas, reforçando a tese da Schirato sobre o feitiço das organizações. Passa a imagem de um lutador, negando medos, acomodações e incertezas, com *atitude* dentro e fora da organização.

Como brilhantemente coloca Schirato:

Pela passagem de estranho a condição de mais-um-a-lutar-conosco-pela-vitória-comum da organização, o trabalhador realiza o rito da impostação cívica – e até militar – de amor, coragem e fidelidade, sendo, com certeza, um soldado a mais, um lutador a mais, um vitorioso a mais a manter e a reproduzir o enredo da produção do trabalho e do ganha-pão das pessoas. Em sua carreira de trabalho, ou mesmo eventualmente em seu contrato de prestação de serviço, ele é mais um profissional engajado no sistema produtivo; em seu imaginário, ele é mais um eleito combatente da odisséia

da vida contra a morte, um vocacionado a cumprir a missão que lhe foi conferida na ordenação do caos social, a ser um vencedor, a ser digno de comer o pão que “ganhou com o próprio suor de seu rosto”. (Livro do Gênesis, cap.3, v.19) (SCHIRATO, 2004, p.98).

Mas estamos diante de uma *adesão total* deste entrevistado com relação à empresa?

Isto porque a adesão total, ainda retomando a reflexão de Schirato (SCHIRATO, 2004, p.97), embasada na obra de Enriquez, *A instituição e as instituições* (ENRIQUEZ, 1989, p.58), seria também altamente gratificante, não só pelo valor objetivo de estar empregado no mercado, em que se pode realizar um trabalho, mas também pelo *sentimento de pertencimento* que aí se encerra: não estar mais sozinho, conviver com iguais – e iguais altamente diferenciados dos demais -, estar encaixado no fluxo organizacional da produção do trabalho e no organograma ou “fluxograma” que amplia as possibilidades efetivas de trocas, e diminuir a *condição de isolamento, humilhação e sentimento de culpa* imposto pela classe dominante ao estado anterior à contratação, qual seja, a condição de desempregado.

Na medida em que nosso entrevistado declara que não tem oportunidades iguais aos demais; defendemos que não existe sentimento de pertencimento ou adesão total deste à empresa. Mesmo dentro do pensamento liberal, defendemos que ele consegue ver e sentir contradições dentro do local de trabalho. Defendemos que mesmo inconscientemente, pode ser essas contradições que o angustiem.

No interior da empresa, quer nos parecer que na medida em que o trabalhador se incorpora, surgem sentimentos gratificantes que se somam a outros sentimentos de *pertencimento* que o indivíduo possa vir a ter - com a família, amigos etc. Tais sentimentos mesclam-se, podendo dar a sensação de proteção no trabalhador, constituindo assim determinada relação de sistemas imaginários. Não é a toa que discursos como “grande família”, quando se refere ao grupo organizacional, são tão convincentes e produtivos quando se trata de apelos ao fortalecimento de vínculos.

Não teríamos, então, *brechas* em que o trabalhador possa construir ou mesmo contestar *com maior eficácia política* o feitiço, o imaginário, ou o discurso pedagógico corporativo?

Aparentemente, o *momento* apreendido da pesquisa parece não indicar espaços mais profícuos nesse sentido. Ademais, não só pelo contexto histórico de crise do capital, mas da situação específica da empresa X. Multinacional líder de vendas na sua área de atuação, com “mão-de-obra barata” de sobra em Londrina, na região e no Brasil como um todo. Se os sindicatos enquanto representantes vivem também em crise, que pensar do sindicato onde nosso entrevistado está inserido? Isto sem entrar no mérito do que poderia ser uma *representação concreta* ao sindicalizado. Qual seja, estamos pensando *utopicamente (enquanto possibilidade)*, mas pensando na negação de organizações burocráticas, na negação de poderes centralizados. Nesse sentido, estamos também refletindo *utopicamente*, num imaginário criador, numa contestação que não se limita a melhores salários e direitos sociais como um todo, mas pensando concretamente na reflexão que o trabalhador poderia construir sobre o *conteúdo* do trabalho e, no que aquele cotidiano dentro e fora da empresa acrescenta para sua *evolução qualitativa* enquanto ser social.

Nesse sentido, vejamos as colocações do nosso entrevistado:

120) Você se considera uma pessoa realizada?

R. Ainda não.

121) Por quê?

R. Falta algumas coisas para mim! Falta um curso superior... Faltam algumas realizações pessoais dentro da minha família... Eu preciso adquirir uma casa própria, me ver livre do aluguel...

122) Isso tudo você está pensando em fazer?

R. Estou pensando porque... Precisaria ter um 3º grau, um curso superior... Porque ninguém sabe o dia de amanhã! E outra: você precisa correr atrás de melhorar, cada vez mais!

Interpretando a visão de mundo do nosso entrevistado, diríamos que estando 8 anos numa empresa multinacional deste porte e ainda estar vivendo numa casa de aluguel, talvez seja humilhante para ele. Enquanto batalhador, competitivo e acreditando no sucesso individual, parece ter muito ainda o que fazer para “vencer na vida” e dar conforto para a família.

Defendemos que, trata-se não somente da vontade da pessoa, mas da política da empresa e do contexto onde se insere esse trabalhador. Mas, a empresa com seu discurso pedagógico e seu feitiço parecem inculcar no entrevistado um pensamento único de livre arbítrio e máxima culpa. Ficamos com a impressão de que colocam toda a responsabilidade no

próprio trabalhador e, no caso do nosso entrevistado, tampouco incentivam concretamente os estudos. Nesse aspecto, vejamos a sequencia da entrevista, nas questões enumeradas como 123 a 126:

123) A empresa contribui para isso?

R. Olha, em partes. Ela apoia muito no incentivo, sabe?! Toda vez que você tem uma reunião, quando o supervisor vai falar, eles pregam essa que é preciso estudar, se formar, fazer cursos, aprimorar cada vez mais, entendeu? Ia sair um convênio com a UNOPAR, que pra mim eu sei que no caso de tantos outros não ajuda muito! Mas eles incentivam.

124) O convênio com a UNOPAR como se dá?

R. É um convênio no qual o colaborador da empresa tem um desconto na inscrição do vestibular, quanto nas mensalidades da faculdade.

125) Mas na UNOPAR um curso dos mais baratos não sai por menos de R\$350,00 ou R\$400,00 reais?!

R. É o que estou falando. Se você pega um curso mais ou menos, você em vez de pagar R\$600,00 reais, irá pagar R\$400,00 reais. Mas eu tenho família para sustentar, aluguel para pagar, tem um monte de coisas para arcar no final do mês... Como é que eu vou assumir um compromisso desses... Não tem como!

126) Deveriam fazer um convênio com a UNIVERSIDADE, não é? A UNIVERSIDADE é do estado.

R. Então... É por isso que eu falo... Entre aspas... Dão um suportezinho lá... Eu diria até que não dão suporte nenhum!

Analisando essa parte da entrevista, qual seria o interesse da empresa em apoiar concretamente o estudo dos trabalhadores de “chão de fábrica”? Se estiverem como no caso do entrevistado, há 8 anos dentro do setor chamado de chão de fábrica, produzindo bem e na medida em que a empresa só necessita que leiam manuais, apertem botões e pedais... Para que mais que o ensino médio?

Nesse aspecto, pensamos na obra *Reestruturação produtiva e mercado de trabalho no Brasil*, organizada por Carleial e Valle, quando nos defrontamos com um capítulo escrito por Zibas, intitulado *O reverso da medalha: os limites da administração industrial participativa*, em que entrevistando o gerente geral de produção de uma empresa, nos é relatado o seguinte:

De acordo com o depoimento do gerente-geral, tal situação está renunciando problemas que a administração já tenta contornar. A

frustração dos universitários ao continuarem na função de “operadores” – pois não haverá oportunidade de promoção para todos - está levando a direção a aconselhar os concluintes do segundo grau que não prossigam os estudos. “O que adianta se formar em engenharia, se não vai haver emprego”? Melhor um bom técnico, para o qual sempre há mais chances, disse-nos nosso entrevistado. Essa “filosofia” parece já estar dando frutos: um dos operadores entrevistados foi taxativo ao afirmar que estava muito bem com o diploma de segundo grau e que, apesar de ser solteiro e dispor de tempo para a continuação dos estudos, não via vantagem nessa possibilidade: “Aprendi muito dentro da fábrica. Quando cheguei aqui nem sonhava o que era CEP (controle estatístico do processo). Hoje sou instrutor de CEP. Isso é que é importante para progredir aqui”. (ZIBAS, 1997, p.128).

Percebe-se também, no caso dessa empresa não haver interesse no incentivo concreto ao prosseguimento dos estudos por parte de trabalhadores de “chão de fábrica”. A formação acadêmica enquanto preparação para aprofundar uma visão de mundo para a vida, com arcabouço teórico e/ou prático, nada viria acrescentar aos interesses da empresa nesse setor de produção. Contraditoriamente, apesar de buscar de todas as formas passarem imagem de empresa familiar, benemérita; defendemos que existem espaços nos quais a empresa não convence. Mais ainda, o próprio pensamento liberal encontra limites nesses espaços contraditórios.

Defendemos que esse desejo da organização não consegue refletir-se nos trabalhadores enquanto *desejo total*. Se pensarmos na declaração do entrevistado, diretor do sindicato, do seu desejo de conseguir ter uma formação universitária e não encontra apoio concreto da empresa, percebem-se os limites do feitiço e do discurso pedagógico. Resta saber até que ponto e até quando a empresa e seu discurso pedagógico, seu feitiço e o pensamento liberal, conseguirão manter essa adesão relativa do trabalhador enquanto colaborador.

Na revista *Perfil do Colaborador*, próxima ilustração, parece-nos que os desejos da empresa são localizados por setor no que tange a escolarização:

<h2 style="text-align: center;">MBA prepara futuros líderes</h2>  <p>O MBA (sigla em inglês para Master in Business Administration, ou Mestrado em Administração de Negócios) é um programa que a Empresa X oferece aos profissionais com potencial para ocupar posições de liderança na Companhia.</p> <p>Neste ano, 19 candidatos, indicados pelos Gerentes ou Chefias imediatas, disputaram sete vagas para o curso. O processo de seleção incluiu avaliação de inglês, testes de conhecimento da planilha eletrônica Excel e entrevistas.</p> <p>O curso tem duração de um ano e as aulas começaram em março, sendo ministradas pela Fundação Dom Cabral, com a qual a Empresa X tem um convênio firmado junto com outras cinco empresas. A FDC é uma conceituada instituição de Minas Gerais e foi uma das pioneiras no desenvolvimento de MBAs no Brasil.</p> <p>Para o ano de 2001, a Companhia pretende aumentar o número de vagas, visando complementar e ampliar a capacitação de profissionais com boa formação acadêmica, perfil de liderança e ampla experiência na área de atuação, a fim de deixá-los preparados para futuras oportunidades.</p>	<h2 style="text-align: center;">Incentivo ao estudo</h2>  <p>Visando estimular o crescimento intelectual e a melhor qualificação de seus colaboradores, a Companhia tem como um dos seus mais importantes programas a bolsa de estudo.</p> <p>A Empresa estará formando uma parceria com o Senai do Rio de Janeiro, São Paulo e Londrina. Assim, os funcionários que não cursaram o 1º ou o 2º grau terão a oportunidade de concluí-los. Para as demais localidades, serão divulgados novos critérios. Essa é uma das prioridades da Empresa X em 2000.</p> <p>Em relação aos cursos de nível superior, pós-graduação e mestrados, os colaboradores precisam ser indicados pela Chefia imediata e submetidos à avaliação de Recursos Humanos, pois o número de vagas é restrito.</p> <p>O programa será divulgado nos quadros de aviso.</p>
--	--

**Ilustração 23 - MBA prepara futuros líderes. (PERFIL do colaborador, 2000).**

Nessa ilustração observa-se que existe uma preocupação empresarial com a formação de futuros líderes, no sentido de formação comportamental, incluindo inglês e planilha eletrônica. Seria a formação acadêmica com perfil de liderança. Do lado, a preocupação no incentivo ao estudo dos colaboradores, lê-se a promessa de bolsas de estudo (não se sabe se parcial) para funcionários que não cursaram ensino fundamental e médio no Rio de Janeiro, São Paulo e Londrina. No caso de ensino superior, “os colaboradores precisam ser indicados pela chefia imediata e submetidos à avaliação de Recursos Humanos, pois o número de vagas é restrito”.

O questionamento imediato seria se de fato o número é restrito e se essa escassez de vaga não é interessante para a empresa X. Além do que, o fato da suposta escassez de vagas, exigiria da empresa que o colaborador interessado receba essa indicação da sua chefia, e tendo, ainda que submeter-se à avaliação (não revelam os critérios dessa avaliação) do setor de Recursos Humanos. Nesse sentido, seria leviandade supor que essa empresa não tem interesse na formação universitária no que se refere aos trabalhadores de “chão de fábrica”? Na análise no sentido de cruzamento das respostas do nosso primeiro entrevistado:

*“Você colocou para mim que há 2 anos trabalha nesse setor. Você gostaria mudar de setor ou pretende continuar nesse? R. Não, não gostaria. Gosto do que eu faço. Acho que esse setor é bom de se trabalhar”.*

No entanto, na questão posta como 58, questionamos: *“Você sente que seu trabalho é valorizado e reconhecido pelo seu superior imediato? Seria o Líder, no caso? R. Uma pergunta meio complicada”.* Porém na questão enumerada como 62, questionamos: *“Você sente que seu trabalho é valorizado pelos seus colegas? R. Pelos meus colegas, sim.* Na questão colocada como 72, nos responde: *R. Porque eu acho que o cliente tem que estar sempre em primeiro lugar. É ele que paga os nossos salários.*

Analisando essas questões e pensando na entrevista como um todo, defendemos que, dentro de certos limites, nos defrontamos com um entrevistado *contraditoriamente conformado* ao setor onde trabalha mesmo não tendo seu trabalho reconhecido como deveria, já que afirma conhecer bem “seu trabalho” e ter bom relacionamento com os colegas. Porém, aparentemente enquanto trabalhador no setor de chão de fábrica chegou ao limite permitido e não tem força política para ascensão dentro da empresa, isto coloca sua adesão à empresa e seu pensamento liberal em contradição com sua competência. Quer nos parecer que percebe injustiças cometidas no cotidiano da empresa (seu trabalho não é reconhecido pelo seu líder como deveria e tampouco pela empresa), mas na entrevista procura mostrar que se trata de livre arbítrio de cada um (você pode ou não aceitar as regras da empresa, se não aceitar basta mudar de emprego já que possuiria livre arbítrio).

Defendemos que nas questões de 101 a 104, essa impressão fica mais forte:

Você tem alguma sugestão para melhorar esse modelo?

R. Não.

Está funcionando bem?

R. Funcionando bem!

Você sente que tem oportunidade igual aos demais para evolução dentro da empresa?

R. Não.

Não? Por quê?

R. Isso acontece em todo lugar! Sempre tem um cara que é mais chegado porque conhece fulano não sei da onde, porque ele tem um parente... Então esses é que vão estar mais... Esses sempre é que vão ser os mais beneficiados na hora de uma promoção.... Então nessa parte aí, às vezes a coisa deixa um pouco a desejar.

Esse aparente conformismo não se limita ao setor onde trabalha, mas se estende na medida em que *naturaliza* os interesses das pessoas no sentido de galgar cargos utilizando relacionamentos políticos, quebrando os princípios de moral e ética apregoados pela empresa. Nesse sentido, *deixa transparecer que sente não haver oportunidade igual entre eles, e que embora acreditando no sucesso individual, a vida prática mostra que isso não é suficiente e sequer verdadeiro*. O fato de ser diretor de sindicato o auxiliou na manutenção do emprego, mas também não é suficiente para que evolua mais na empresa. Está estagnado no “chão de fábrica”, sem força política e tampouco sem condições financeiras para cursar uma Universidade buscando ascensão. Mas como ascender se o que fez a vida toda foi ser operador de produção com máquinas de corte?

Defendemos que o círculo contraditório se fecha. A busca de um culpado sempre se volta para ele mesmo. Tem-se que criar um mecanismo enquanto válvula de escape, para conviver com isso. Na medida em que foi educado a acreditar no sucesso individual, dentro e fora da empresa, procura separar as coisas, *naturalizando* os interesses da empresa e os seus. A empresa naturalmente *necessitaria* de lucratividade e os colaboradores naturalmente necessitariam colaborar para terem parte desse lucro. Mas o livre arbítrio seria soberano. Aqui o discurso liberal predomina. Você decide seu destino. Quer seja para adquirir lesões por esforço repetitivo, já que a empresa *naturalmente* necessita do seu trabalho, quer seja para se negar a isso e buscar outro emprego. Constrói-se dentro da contradição externa um caminho que conduz ao prosseguimento dessa contradição, insolúvel, no interior do entrevistado.

Defendemos que o drama do entrevistado se estende principalmente quando questionado nas questões 44 a 47:

Você concorda com esses critérios que a empresa adota?

R. Eu concordo! Eu acho que tem que ter mesmo!

Por quê?

R. Quando você busca algo acima, você tem que estar preparado para ele. Todo colaborador tem que correr atrás. Se ele almeja um cargo melhor, ele tem que estudar, fazer cursos, se aperfeiçoar. O mercado exige hoje pessoas com. (ficou sem fala).

Competência?! (rsrsrsrs) Essa é a palavra?...

R. Competência. E bem preparadas, né!  
Essa palavra é terrível, não?!  
Silêncio.

O silêncio do nosso entrevistado não seria no sentido de estar refletindo sobre sua própria “competência”?...Vejam os aprofundamentos desse processo de se *culpabilizar*, nas questões 42 e 43.

Mas nesses casos de grau superior é só para a parte administrativa, não é?  
R. Eu diria que sim. Por enquanto sim, mas pelo andar da carruagem isso vai mudar.  
Você é casado? Tem filhos?  
R. Sim. Hoje, quem não se preocupa em ter um curso superior ou um curso técnico, vai ficar para trás.

Na questão enumerada de 50 a 52, temos o seguinte relato:

Qual o fator ou fatores que motiva você dentro da empresa? Você particularmente...  
R. Rapaz! Eu acho que é a minha família! Minha família que me motiva a trabalhar. Se eu não trabalhar bem...  
Você tem quantos filhos?  
R. Uma filha. 14 anos.  
Esse é o fator principal. Tem algum outro?  
R. Não.

Defendemos que necessita de ascensão na empresa, mas não consegue por não ter *competência* suficiente. A família é sua motivação principal para o trabalho e, quer nos parecer, é o suporte para que ele tolere as injustiças que sente dentro da empresa. O medo do desemprego estaria associado a isso, já que apesar de ser diretor de sindicato, é cobrado constantemente no que tange à produção e agora está numa encruzilhada: necessita ascensão para melhorar suas condições financeiras, sair do aluguel e conseguir casa própria para sua família, mas sua *competência* encontrou seu limite. Talvez daí a explicação para seu silêncio quando questionamos que a palavra *competência* seria uma palavra terrível... Nesse sentido, a reflexão de Enriquez, *Vida psíquica e Organização*, que encontramos na coletânea organizada por Motta e Freitas, contribuem para entendermos o silêncio do entrevistado quando questionado sobre *competência*:

Num universo onde o indivíduo é colocado no centro, tanto o sucesso quanto o fracasso jamais são imputados à estrutura da organização, mas a atitude do indivíduo, que deve, a cada momento, superar todas as novas provas que tem a enfrentar. Para tanto, como Freud havia percebido, a organização reforça o sentimento de culpabilidade que existe em todos os indivíduos formados pelos valores judaico-cristãos (o superego, cristalização de todas as interdições sociais, representando a ética social, esta aí para nos lembrar que não devemos pecar nem mesmo em intenção. E qual o maior pecado de nossa sociedade senão o de não respeitar os valores da organização, não cumprir nossa tarefa com todo o devotamento possível!) e, a partir de um período mais recente, o sentimento de vergonha. Esse último manifesta a angústia diante do ideal do ego, como a culpabilidade expressa a angústia diante do superego.

Sendo o ideal de todo homem confundido com o ideal da organização (quando a concepção estratégica é posta em prática), ou seja, com a performance da excelência, cada indivíduo deve provar da vergonha quando não se mostra à altura desse ideal de maneira visível, quando não chega a realizar seus objetivos e a superar-se. (Assistimos, aliás, na sociedade global, assim como nas organizações, a substituição progressiva da vergonha – vergonha do fracasso, da velhice, da inadaptação – pela culpabilidade). Se a organização chega a provocar, ao mesmo tempo, nos indivíduos um sentimento de culpa e um sentimento de vergonha, ela tem ao seu dispor indivíduos prontos a se sacrificar por ela. A doença da idealização faz, nesse momento, o seu trabalho. (ENRIQUEZ, 2002, p.20).

Defendemos que, quanto mais ele incorporar o discurso pedagógico da empresa, na medida em que não consegue realizar os desejos da organização transformados em seus desejos, mais *culpa* sentirá por não alcançar esses objetivos. Extrema contradição.

Nosso entrevistado tem por volta de 50 anos, sempre trabalhando no setor de produção, e na empresa atual está há praticamente 9 anos, mas continua vivendo numa casa alugada, recebendo em torno de 2 a 3 salários mínimos; portanto com extrema dificuldade para manter o sustento da família. Ao mesmo tempo, acreditamos que incorpora não só no cotidiano, mas principalmente no interior da empresa a palavra “competência” no sentido de interiorizar culpas, mas também da necessidade de ser “vencedor”. Nesse aspecto, Faria, analisando as práticas do controle nas organizações coloca que:

As organizações produtivas capitalistas, para realizarem seus objetivos de lucro, entram em disputa umas com as outras pela conquista de novos mercados, pela superação dos concorrentes ou até mesmo pela sua eliminação, a qual pode se dar também através de aquisições, fusões e incorporações. Para tanto, necessitam que seus “colaboradores”

incorporem os valores competitivos do mundo globalizado, que tenham o foco no sucesso (cujo significado é vencer e superar limites). Para Enriquez (2000), a busca pelo sucesso implica a existência e aceitação de um ambiente de competição entre empresas e entre sujeitos envolvidos ao processo organizacional, o qual é propício para a disseminação da ideologia, que “desloca a dimensão política ao plano da competição individual. A promessa do sucesso busca corromper o pensamento crítico que só consegue emergir no plano do reconhecimento coletivo”. (FARIA, 2005, p.37).

Pelo acesso que pudemos ter dos dados e pelo resultado obtido, a empresa nunca teve greves, tampouco manifestações coletivas, reivindicações explícitas de descontentamento. O fato dos trabalhadores de “chão de fábrica” receberem de 1 a 3 salários mínimos, “condizente com o valor de mercado” como nosso entrevistado admite, não nos parece ser fator suficiente para reivindicações, quer sejam individuais ou coletivas. Tampouco prêmios por produtividade parecem motivar nosso entrevistado. Sequer lê as revistas de circulação interna, e nos deu dois exemplares jogados num canto da sala, dizendo literalmente que não as lê.

Portanto, ficamos com a imagem forte de sua preocupação com o sustento da família, e o estresse de ter que provar a todo o momento que é “competente” e “vencedor”. Situação, como dissemos, potencialmente contraditória. *Porém, até que ponto essa situação poderá levá-lo a mudar de comportamento perante a empresa é uma questão que permanece.* A pressão ou o apoio da família e da empresa também parecem contraditórios, posto que vive num círculo vicioso em que o mercado capitalista coloca limites. Como, pela situação “estabilizada” na qual se encontra, sem condições financeiras de continuar os estudos e o medo do desemprego, evoluir dentro da empresa?

Seus colegas de “chão de fábrica” estariam na mesma situação? Vamos supor que sim. Poderiam vislumbrar essa situação em comum e unirem-se em comissões para melhorar suas condições dentro da empresa? Nesse sentido, como fica o pensamento incorporado de ser liberal, de ser “um vencedor”, de a vida exigir predominantemente competitividade? Além do que, a visão da empresa enquanto família estaria afetada?

Esse encaminhamento nos leva a refletir sobre a proposta da professora e consultora de empresas Schirato:

Flexibilidade da jornada de trabalho – horários flexíveis -, contratos provisórios por projetos específicos de trabalho ou programas variados, remuneração adequada ao trabalho realizado com recebimento direto, não por meio de benefícios, enfim, parceria constante na produção do trabalho e participação nos lucros deverão ser os elementos inovadores essenciais de uma nova organização, nova cultura conseqüentemente. Neste ensaio de avanço nas relações organização-trabalhador, um novo imaginário será produzido, sobre outros valores, outra concepção de trabalho-trabalhador qualidade de vida. A infantilização constante do trabalhador, parte mais fraca na relação de poder com a organização, certamente dará lugar a uma evolução qualitativa no campo profissional, pessoal, social e afetivo: cada um terá que gerenciar a própria carreira – projeto de vida – e saber negociar a forma mais adequada de participação no trabalho. Seu imaginário será de alguém livre – comprometido com a sociedade em que vive, ofertando sua capacidade de trabalho sem por ela escravizar-se, dono de sua agenda pessoal e buscando constantemente mais qualidade em sua ação profissional.

Não me traga problemas, eu quero soluções é o que se ouve no dia-a-dia das organizações. Gerentes, diretores, extenuados com os problemas, pedem soluções a seus subordinados, pedem criatividade, originalidade, novas respostas, iniciativa e decisão. Como, entretanto, ser criativo com desempenho de pelotão? O imaginário motor não tem espaço nos gestos e nas palavras padronizados, iguais, sem individualidade nenhuma. Hora da entrada, fixa. Hora do almoço, fixa. Hora do café, fixa. Hora da saída, fixa. E lá vai o pelotão: um dois, um dois...

Por ora, isso tudo ainda constitui conteúdo de uma utopia. Entretanto, caminhamos para lá. Haverá em breve, com certeza, uma organização institucionalmente diferente desta que aí está. Talvez, não seja apenas por novo instituinte de dentro ou de fora que ela acontecerá ou por pressão histórica de mudanças ou por pressão sindical devido ao desemprego ou, ainda, por desgaste do sistema como ele se mostra hoje. Talvez, pela soma de todos esses fatores.

Podemos esperar por dias melhores? Talvez, dias em que a cultura organizacional estará alicerçada em contratos de trabalho dignos, com profissionais qualificados, cuja aspiração seja, de fato, a prestação de serviço em qualquer setor e não a reprodução arremedada da cidadania civil. Organização e trabalhador poderão afinar projetos comuns em outro diapasão que não a transferência da afetividade e das relações amorosas da família para a empresa como compensação para um trabalhador em débito com seus entes mais próximo e obrigado a permanecer distante deles pelo trabalho. (SCHIRATO, 2004, p.130-31).

A flexibilidade na jornada de trabalho, remuneração mais adequada, participação nos lucros etc.; já ocorrem em algumas empresas, inclusive empresas que incentivam os trabalhadores

a levarem trabalho para suas casas. Mas, será que as condições para o trabalhador serão melhores?

Devemos encaminhar a reflexão no sentido de questionar *de que trabalhador se está falando?* Daí pensarmos no que seriam *condições melhores...*

Defendemos que, se o trabalhador estiver pensando em melhorar suas condições para algum dia tornar-se também patrão, o céu não seria o limite? Não só deverá ter participação nos lucros da empresa, mas concretamente conseguir meios de adquirir a maioria dessas ações. A empresa poderia ser sua, ou na pior das hipóteses, uma concorrente a ser enfrentada no mercado capitalista.

Por outro lado, ao melhorar as condições de trabalho e os aumentos salariais, não estaria também aumentando sua dependência perante a empresa? Dependência no que concerne ao fortalecimento do discurso pedagógico, do fetiche e, conseqüentemente, fortalecendo seus laços “familiares” com a organização?

Evidente que cada um terá determinado comportamento perante mudanças nas condições de trabalho e no seu salário. Porém, questionamos do ponto de vista da *transformação social* se essa seria uma evolução para a sociedade como um todo. Num primeiro momento, queremos acreditar que sim, já que supostamente estamos pensando em mudanças que possibilitem que o trabalhador tenha maior tempo para si e sua família, para estudos, qualificação etc. Mas, se a empresa proporcionar mudanças que apenas se limitem a alguma melhora salarial, quer nos parecer um engodo do ponto de vista social. Isto porque estimularia maior produção do trabalhador enquanto “colaborador”, maior satisfação momentânea, mas que a empresa certamente saberia que do ponto de vista desse trabalhador, seria muito bem vinda.

Uma grande multinacional, líder do mercado brasileiro na sua área, poderia, se lhe conviesse, fazer isso. Resta saber se ela acha *necessário*. Isto porque ficamos com a impressão de que seu discurso pedagógico está fortemente incorporada nos “colaboradores”.

De qualquer modo, quer nos parecer que o modo de produção capitalista e, especificamente, enquanto sociedade de consumo, exige que o trabalhador não só produza, mas seja consumidor. É necessário trabalhar para adquirir a TV de plasma, o tênis Nike, a

geladeira *frost free*, além dos novos conhecimentos exigidos pelo mercado. O hedonismo e o consumismo fazem parte do nosso cotidiano. E acreditamos que as lideranças nas empresas são levadas a ter essa percepção para compreenderem as motivações das equipes e dos diversos indivíduos que atuam dentro dela. Mas a impressão que fica é a de que as empresas têm oferecido muito pouco para satisfazer desejos dos seus trabalhadores, quer seja em relação aos salários, quer seja nas condições de trabalho ou no engodo de relações afetivas. Como coloca Lipovetsky, na obra *Os tempos hipermodernos*:

Horários móveis, trabalho em domicílio, *job enrichment*, nada disso, ao contrário do otimismo dos crentes da “Terceira Onda”, irá modificar o perfil maior do nosso tempo, ou seja, um trabalho forçado, repetitivo e monótono se opondo a um desejo ilimitado de realização de si mesmo, de liberdade e de lazer. Continua sendo a coabitação dos antagônicos, a desestabilização, e o desunificar a existência que nos caracteriza. (LIPOVETSKY, 2004, p.103).

Ao contrário do otimismo da consultora Schirato, Lipovetsky parece apostar que horários flexíveis, maior tempo livre etc., farão com que fortaleça e predomine um processo sistemático de atomização e individualização narcísea, como ele mesmo diz:

Quanto mais a sociedade se humaniza, mais se amplia a sensação de anonimato; quanto maior a indulgência e a tolerância, mais crescem a falta de confiança em si mesmo; quanto mais se fica velho, mais se tem medo de envelhecer; quanto menos se trabalha, menos se quer trabalhar; quanto mais os costumes se liberalizam, mais aumenta a sensação de vazio; quanto mais a comunicação e o diálogo se institucionalizam, mais os indivíduos se sentem sós e mais incapazes de fazer contato.” (LIPOVETSKY, 2004, p.103).

Lipovetsky não comunga da visão de Schirato, posto que a modernidade ou o capitalismo como queiram, estimularia a humanização às avessas. Ou seja, você é aceito enquanto cidadão na medida em que é produtor e consumidor de mercadorias. Nas condições concretas da existência predominaria o darwinismo social, a lei do mais forte e astuto. Nesse sentido, a humanização nas relações de trabalho só pode ser levada a sério num contexto não capitalista, situação também que nos parece conduzir ao imobilismo. Há que se pensar no processo dialético, nas mediações que conduzem indivíduos, grupos e classes

sociais a transformarem suas existências. Entendemos que mesmo que o discurso da empresa enquanto mais humana seja uma falácia, o fato é que ele, na medida em que esteja sendo colocado, defronta-se com a realidade concreta. Dentro de inúmeras mediações, por meio de momentos vividos, com maior ou menor *profundidade* possibilitam aos trabalhadores confrontarem sua existência concreta com as contradições desse discurso.

Nesse sentido, enquanto realidade imediata, temos a impressão de que nosso entrevistado sabe distinguir muito bem o discurso pedagógico da empresa de suas ações concretas. Isto no sentido do funcionamento do mercado capitalista, do interesse da empresa nele enquanto colaborador produtivo e integrado. A nosso ver, no que tange a construção de uma consciência mais crítica, numa perspectiva de evolução qualitativa, talvez a encontrássemos em “cabeças duras” ou em pessoas demitidas pela empresa, aos quais infelizmente não tivemos acesso.

A sensação é de que cada caso é um caso com suas particularidades. O contexto influencia a todos, mas a resposta parece ser particular de cada um. Tanto nosso entrevistado quanto o outro colaborador, “ligeirinho”, que gentilmente nos emprestou as revistas da empresa, trabalham na mesma empresa e na mesma área. Porém, o primeiro sequer lê as revistas da empresa enquanto o segundo as coleciona. São comportamentos particularizados apesar de receberem o mesmo feitiço corporativo. Agora, construir nessas particularidades um movimento coletivo com profundidade crítica e criativa, já é outro momento a ser pensado. No que tange à suposta humanização nas relações de trabalho também nos leva a pensar no interesse da empresa nas questões sociais, especialmente na chamada assistência social. Quer nos parecer que esse procedimento benemérito impressiona os trabalhadores, suas famílias e a comunidade em geral. A empresa que pesquisamos dedica enorme atenção a esse aspecto, por isso merece análise de nossa parte.

## 4.9. Discurso pedagógico sobre responsabilidade social

Optamos por abrir um tópico sobre esse tema, dado o espaço e a importância que tem provocado na mídia, como também nas várias divulgações tanto na sua revista de circulação interna como no site da empresa. Segue a ilustração da revista e o discurso.

News20

### Utilidade Pública



Equipe infantil de atletas da ADD patrocinada pela Empresa X

## Inclusão social. Um ato de amor.

da ADD (Associação Desportiva para Deficientes). “O esporte fortalece a personalidade da pessoa com deficiência e possibilita o estabelecimento de um projeto de vida com confiança no futuro”, comenta **Joana Malazarte**, psicóloga e coordenadora de Voluntariado ADD.

**Jovens e crianças carentes**  
Existem também diversos trabalhos sendo desenvolvidos para aproximar as novas tecnologias, a comunicação e a informação da realidade de crianças e jovens de baixa renda. Estas ações podem ser encontradas, como por exemplo, nos Centros de Inclusão Digital – CIDs, no Programa Escola Aberta, na Rede Jovem, entre outros projetos.

**Moradia e trabalho**  
No setor da moradia, a ONG **Moradia e Cidadania** vem se destacando junto à população socialmente excluída, por meio da educação, da geração de trabalho e renda, e do apoio às ações de combate a fome e a miséria. Sua ação se estende a todos os estados do território brasileiro.

**Nossa parte**  
Este conjunto de iniciativas sociais de diferentes setores são apenas uma amostra de trabalhos desenvolvidos para a inclusão social. Porém, mesmo assim, o Brasil enfrenta problemas com relação à inclusão das pessoas carentes e/ou portadoras de deficiência ao acesso à educação, informação, tecnologia e trabalho. Por isso, é importante que nós, cidadãos, tenhamos em mente qual é o nosso papel para tentar contribuir de alguma maneira.

Para tanto, foi criado em 2004 o Movimento Nacional pela Cidadania e Solidariedade para conscientizar e mobilizar a sociedade civil e os governos para o alcance, até 2015, dos 8 Jeitos de Mudar o Mundo, cuja oitava e última ação destes objetivos é justamente “Estabelecer uma Parceria Mundial para o Desenvolvimento”.

Sobre esta difícil tarefa, **Juvenal Padrão**, idealizador da campanha de divulgação dos Objetivos do Milênio

no Brasil, que trabalha há 17 anos em causas sociais, ressalta que todos podem contribuir para a melhoria deste cenário. “Todos nós, cada um do seu jeito. Todos somos atores sociais, ainda que inconscientemente. Até quando nos omitimos, somos atores sociais – atores sociais ausentes, cuja omissão produz impactos também. A questão está em participar. E em ter objetivo, estratégia e conteúdo nessa participação”, afirma.

Assim, cada parcela da sociedade pode exercitar sua cidadania e solidariedade ao incentivar e desenvolver ações voluntárias em prol de iniciativas pontuais no seu bairro, na sua cidade, no seu local de trabalho etc, unindo-se na tarefa de contribuir para a mudança desta realidade.

#### Principais leis de inclusão social

- **Declaração Universal dos Direitos do Homem** (1948): Todas as pessoas nascem livres e iguais em dignidade e direitos, sem distinção de raça, cor, sexo, língua, religião, opinião política ou de outra natureza.
- **Constituição Federal Brasileira** (1988): Todos são iguais perante a Lei.
- **Carta para o 3º Milênio** (1999): Aprovada em Londres. Regula as oportunidades iguais para pessoas com deficiência.
- **Decreto Federal 3.298** (1999): Assegura o pleno exercício dos direitos individuais e sociais das pessoas portadoras de deficiência.
- **Lei Federal nº 10.558** (2002): Avalia estratégias para promoção ao ensino superior de pessoas pertencentes a grupos socialmente desfavorecidos, como os afrodescendentes e os indígenas brasileiros.

Há também a inclusão social dos portadores de deficiência através do esporte, como o Programa Crianças,

Imagine morar em um lugar onde a sociedade cultiva os valores de respeito e solidariedade. Em um país que leva a sério a máxima de que todas as pessoas nascem livres e iguais em dignidade e direitos. Onde a lei funciona da mesma forma para ricos e pobres, negros ou brancos, sem discriminar ninguém.

Num primeiro momento parece coisa de sonho ou filme de ficção. Mas, embora o Brasil ainda esteja longe de enquadrar-se nesse ideal, existem instituições, ONGs e empresas do setor público e privado lutando para que isso possa se tornar realidade. É o que conhecemos por inclusão social, conceito que envolve informação, conhecimento, emprego, tecnologia e infra-estrutura social e lazer.

**Apoio ao deficiente**  
No Brasil, de acordo com o Censo Demográfico de 2000 (IBGE), existem 27 milhões de pessoas com deficiência, correspondendo a 14,5% da população. São homens, mulheres, crianças e jovens que, em muitos casos, não têm assegurado seus direitos mais básicos: ir e vir, estudar, lazer.

Se a realidade é dura, o coração de muitas pessoas não é. Assim, há gente trabalhando pela inclusão social de portadores de deficiência nas áreas de tecnologia, acesso à informação, ensino, emprego etc, como a Rede SACI, a Fundação Dorina Nowill, a Rede Municipal de Ensino de São Bernardo do Campo, o Projeto Cidadão Capaz, da Petrobrás, entre outros.

Há também a inclusão social dos portadores de deficiência através do esporte, como o Programa Crianças,

Recorte esta reportagem e envie para futuras consultas.

**Ilustração 24. Inclusão social. Um ato de amor. Exemplo de discurso pedagógico da empresa, por meio de aparente solidariedade social. Tudo em nome do amor e pago pela população. (PERFIL do colaborador, 2007).**

De imediato, fica a aparência de que essas ações sociais estariam beneficiando segmentos da população carente, com a empresa realizando o papel que caberia ao Estado. Evidentemente, numa realidade de extrema pobreza e miserabilidade como a brasileira, como avaliar criticamente essa ação partindo ainda de uma multinacional? Além do que, como contestar um apelo sentimental colocado em letras garrafais: “Inclusão Social, um Ato de Amor?”.

Mas, como vimos, pelo determinado discurso pedagógico, a empresa busca seduzir “colaboradores”, e o aspecto sentimental é fundamental. Porém, esse discurso se estende colocando que só por meio dele consegue-se inclusão social, cidadania e democracia participativa. Schirato, na obra, *O feitiço das organizações*, procura desmascarar esse discurso na medida em que afirma:

[...] É interessante observar certo desserviço que a empresa presta à democracia social. Elegendo cidadãos de primeira classe, sob a forma de seus trabalhadores, a organização legitima uma sociedade injusta, criada e mantida por um Estado omissivo, cujos cidadãos, de fato, são encontrados no nível do desemprego. É cidadão do Estado, de fato, aquele que goza das políticas públicas que ele administra, o nível mais desamparado da cidadania: o desempregado. Esse não tem categoria “vip”; é cidadão de segunda ou terceira classe. A organização, assumindo o papel do Estado, pratica a desigualdade internamente sob a forma da hierarquia e distribuição desigual de seus benefícios e, externamente, facilita e endossa a omissão do Estado. Entretanto, por incoerência, são inúmeras as lutas e as teses de defesa do direito ao voto direto de empresários para eleger seus dirigentes no município, no Estado, no país, seus legisladores, seus executivos, enfim. [...] (SCHIRATO, 2004, p.119-120).

Diante disso, não conseguimos pensar na suposta responsabilidade social e tampouco nos colaboradores enquanto cidadãos, sem que essas noções passem pela aprovação da empresa.

Não pudemos ter acesso aos “colaboradores” da empresa para questionar sobre isso, mas entendemos que “bem ou mal” o fato é que a empresa *parece* estar presente na área social.

De imediato, questionamos se os trabalhadores da empresa poderiam estar mais integrados a ela, reconhecendo que ela não objetivaria somente viver de lucros. Por outro lado, isso não seria mais um elemento a ser acrescido pela empresa no seu discurso? Será que de fato

estariamos concretamente frente a ações do que se chama agora de *empresa cidadã*? Ou estariamos, como afirma Schirato (2004, p.121), constatando que: “Um país adulto, grande e respeitável não se constrói com trabalhadores submissos, infantilizados, ameaçados e medrosos de assumir o próprio destino”...

Paoli, num artigo denominado *Empresas e responsabilidade social: os enredos da cidadania no Brasil* (PAOLI, 2005) defende que, desde a década de 1980, o conceito de *cidadania* ocupa um dos centros do pensamento social e político brasileiro. Entende que sua relevância veria do modo como agem no debate público sobre os níveis de exclusão social e política do país, vinculando-se, desde sua redescoberta naquela década, como parâmetro crítico de uma dupla transformação pela qual o país passa desde então. De um lado, a noção retrabalhada de *cidadania* passaria a pautar um primeiro desafio histórico, a passagem das formas recorrentemente autoritárias de governo para uma democracia alargada. De outro, caracterizaria a tragédia do processo neoliberal em curso que visa à desregulação público-estatal da economia de mercado, cujo funcionamento, agora cada vez mais livre de limitações públicas, aprofundaria e consolidaria os mecanismos de exclusão social e políticas tradicionalmente presentes na história da modernização do país.

A palavra “cidadania”, circulando como linguagem conotativa de civilidade e integração social e surgindo como uma alternativa de segurança e ordem, incapaz de ser fornecida pelos tradicionais modos autoritários e policiais de agir e de pensar sobre estes problemas, geraria na opinião pública uma demanda por responsabilidade apenas secundariamente dirigida ao governo. Essa demanda seria capturada por meio do apelo ao ativismo social voluntário da população, e a palavra “solidariedade” tornar-se-ia, no senso comum, a disposição altruísta voluntária de um indivíduo, uma organização ou uma empresa, um quase sinônimo de *cidadania*.

Cidadania e solidariedade seriam demandadas, então, exatamente no momento em que os governos dos anos 1990 eram impelidos, pelo modelo econômico neoliberal adotado, a livrar-se do investimento em obrigações públicas de proteção e garantia eficazes dos direitos sociais. Também as elites se convenceriam, nas palavras de Oliveira (1999, p.57), da “desnecessidade do público” diante de um estado em crise financeira e obrigado a endividar-se junto ao setor privado, criando nestas elites a ilusão de que são politicamente

autossuficientes. As classes médias, por sua vez, seduziam-se pelas ideias de estabilidade monetária e individualismo meritocrático. Além de tudo, a referência estatal, em relação às políticas distributivas, apesar de solidamente estabelecida na cultura política do país, aparecia apenas pelo seu histórico lado autoritário, burocrático e ineficaz.

Portanto, estaríamos diante de um quadro de imposições econômicas, heranças culturais e interesses particulares, contribuindo para o entendimento do surgimento relativamente recente de uma assim chamada “sociedade civil” que, por meio, primeiro, dos chamados movimentos sociais autônomos e politizados e, depois, de organizações não-governamentais profissionalizadas, *deslocou o ativismo político pela cidadania e justiça social para o ativismo civil voltado à solidariedade social*. Se o caminho aberto pelos movimentos sociais era fortemente politizado e implicava a demanda direta da população carente organizada por bens públicos, o caminho das ONGS optaria por representar as demandas populares em negociações pragmáticas, tecnicamente formuladas, com os governos, *dispensando a base ampliada da participação popular*.

Dentro desse contexto, neste terreno do ativismo social voltado ao “benefício público”, teríamos a entrada de um *ator* nele inesperado: o empresariado. O interesse por examinar sua ação social voluntária viria, sobretudo, da ambiguidade com que se move em relação às delimitações entre interesse privado e ação pública, particularmente evidente do ponto de vista da interrogação do projeto (a possibilidade de ações contra-hegemônicas). É possível perceber, de um lado, o possível potencial inovador que a mobilização responsável empresarial dirige ao transbordamento da pobreza e das oportunidades de vida da população carente. De outro lado, é visível que esta mobilização oculta as políticas que aprofundam a exclusão social e desorientam politicamente a própria sociedade brasileira, além de ocupar vantajosamente, em termos de seus interesses particulares, o próprio espaço que abre como ação civil para determinado público.

A nosso ver, Paoli (2005) levanta a hipótese de que, não obstante os programas sociais produzidos pelo ativismo social empresarial aparentemente apresentarem dimensões positivas, posto a situação de miserabilidade do país, por outro lado, não há como descontextualizar das ações neoliberais, posto que se busque assistência social e, concomitantemente, ocorre a expulsão de populações de um contrato social estável.

Nesse sentido, essa solidariedade de iniciativa das empresas e de qualquer forma paga por parcela da população em situação menos miserável, pode construir um simulacro de democracia participativa e de cidadania, sem contradições com os arranjos neoliberais e podendo mesmo vir a reforçá-lo.

Portanto, teríamos a preocupação do “cuidar do social” e o de criar uma “consciência cidadã” da categoria empresarial mediante ações de filantropia privada. Além do que, há que se notar que, por mais inovadora e tecnicamente competente que seja a proposta de investimento sistemático empresarial privado na melhoria das carências mais básicas de parcelas da população pobre brasileira, *a face mais conservadora da solidariedade privada contraditoriamente mostra-se por inteiro na própria instituição da filantropia empresarial: a de retirar da arena política e pública os conflitos distributivos e a demanda coletiva por cidadania e igualdade.*

Domesticando o alcance político próprio da noção de bens públicos à eficiência dos procedimentos privados de gestão, intervindo de modo pulverizado ao arbítrio das preferências privadas de financiamento, ações filantrópicas romperiam com a medida pública ampliada entre necessidades e direitos e, portanto, não criam seu outro polo, o cidadão participativo que comparece no mundo para além da figura passiva do beneficiário, sombra de quem o beneficia. Ou seja, são ações que se movem longe do amplo debate público que costuma aparecer em qualquer teoria política moderna, como a fonte de criatividade antagonicas e dialogantes que formam o centro de uma decisão pública e democrática sobre a alocação dos recursos materiais e simbólicos de uma sociedade.

Posto isto, observa-se a construção da passagem da sociedade organizada por referência aos direitos fundamentados na solidariedade coletiva, para uma sociedade organizada pela ação solidária privada, transformada em responsável pela “execução de serviços sociais”, ao lado da implantação de critérios seletivos das políticas previdenciárias. Para tanto, os direitos à educação, saúde, cuidado à infância e à velhice - para não falar no próprio direito ao emprego - são transformados em investimento em “capital humano” e colocados em terreno puramente dependente de uma boa e confiável gestão, a do setor agora denominado “público não estatal”. Note-se que o argumento não é que as ONGS podem pensar bem os serviços sociais, mas o de que “as ONGS sabem gastar bem”, e, portanto executarão melhor

estes serviços. Também se aposta nos consumidores individuais, os quais, presumivelmente bem de vida e, portanto livres para escolher qual a qualidade da escola ou dos serviços de saúde que desejam, são chamados à responsabilidade social. Portanto, impõe-se que a população aprenda a viver sem o horizonte das garantias coletivas, acostume-se com uma “sociedade de risco”, o que de fato não mudaria muito o conhecimento da vida que a população brasileira trabalhadora pobre já tem, há muito tempo, da sociedade onde vivem. Na falta de um contrato social real, restaria “humanizar” eficientemente esta perspectiva, realizando-a radicalmente como uma sociedade civil autorreferida.

Uma parcela desse empresariado, diante do aumento das desigualdades sociais e da pobreza no país, parece lançar-se ativamente no campo social, chamando seus pares à responsabilização com o contexto onde desenvolvem seus negócios e, nesse movimento, redefine o sentido e o modo de operar da velha filantropia, aproximando-a da noção de *cidadania*. Ao retorno, redefinido da ideia e da prática de “filantropia”, é acrescentada a palavra “solidária”, que se demarca agora como abertura voluntária das empresas privadas ao extravasamento da imensa carência dos pobres brasileiros, ligada, portanto à prevenção do futuro e respondendo às demandas da reinserção social. Isto pode ser visto pelo privilegiamento dos temas da infância, da família e da educação como áreas da responsabilidade social empresarial diante da crescente deterioração da vida coletiva. Uma outra palavra agrega-se ao se tratar de definir um alvo de classe amplo e, no contexto brasileiro, ambicioso: o de criar uma “consciência de cidadania” entre o empresariado, o que parece significar consciência humanitária ativa do contexto em que atuam embora a grande maioria do empresariado silencie, deste ângulo, sobre as fontes de produção da miséria e não intervenha, a não ser somente a seu favor, no debate sobre a política econômica.

Outro aspecto relevante surgiria do fato de que esta filantropia empresarial organizada se adapta com vantagens, ao mesmo tempo, às formas do lucro empresarial e, deste prisma, ecoa o discurso neoliberal que preconiza a iniciativa individual e privada contra a ineficiência burocrática do Estado e a politização dos conflitos sociais.

É nesses termos que, segundo Paoli, (2005) o empresariado brasileiro agrega-se ao elogio da sociedade civil e do assim chamado “terceiro setor”, aparecendo como um ator que,

junto com outras organizações sociais não governamentais, afirma sua disponibilidade civil em contribuir, no âmbito privado e mercantil, para a redefinição do modo de operar as políticas públicas que se dirigem à integração social e profissional de parcelas da população.

Portanto, as tensões internas e externas ao aparecimento, na cena brasileira, da presença pública de parte do empresariado brasileiro - responsabilizando-se à sua maneira diante da questão social, reagindo “solidariamente” ao aumento das desigualdades por meio de um ativismo que se quer alinhado com a promoção da cidadania e buscando marcar sua diferença com um puro assistencialismo - levantam uma série de questões a respeito das transformações e sentidos das relações entre o *público* e o *privado* no interior da sociedade brasileira, em passagem para um outro modo de acumulação e outros paradigmas de sociabilidade baseados na desconstrução geral da sociedade (OLIVEIRA, 1998; SANTOS, 1998).

Nesse contexto de simultaneidade entre o encolhimento de políticas públicas voltadas à promoção das garantias dos direitos sociais, de um lado, e da abertura do espaço às ações sociais privadas, de outro, é que se entenderiam os alcances e limites da filantropia empresarial.

Corroborando com essa análise, segue na próxima ilustração, um exemplo do discurso pedagógico da empresa voltado para sua “responsabilidade social”.

## Responsabilidade Social e Voluntariado

# ADD e CEPAS enriquecem festas de fim de ano em São Paulo e Londrina



Stand de venda de produtos da ADD montado na Festa de Confraternização de São Paulo

As festas de confraternização ocorridas no final de 2006, em São Paulo e em Londrina, deram uma demonstração de solidariedade e apoio a algumas das instituições sociais parceiras.

Em São Paulo, foi disponibilizado um espaço para que a Associação Desportiva para Deficientes - ADD, parceira da **Empresa X** desde 2002, colocasse um stand para a venda e exposição de produtos feitos por portadores de deficiência.

Segundo **Roberta Abrahão**, coordenadora de Comunicação e Marketing da ADD, a participação da entidade na festa de São Paulo foi extremamente valiosa. "Além do contato e da troca de experiência e informações com os colaboradores, a venda dos produtos confeccionados por artesãos com deficiência proporcionou recursos adicionais para eles e também para a associação, que os utilizará na manutenção de seu Programa Geração de Renda. Além disso, o contato com o público e a efetivação da venda foi importante para o processo de aprendizado dos artesãos, pois era a última etapa do ciclo, iniciado com as oficinas de artesanato e com a produção do produto", afirma.

Em Londrina, o Centro Profissionalizante Ágape Smith - CEPAS expôs diversos produtos confeccionados pelas crianças com materiais reciclados.



Colaboradores se interessaram pelo trabalho desenvolvido pelo CEPAS na Festa de Confraternização da Fábrica Londrina

De acordo com **Camila Rice da Cunha**, supervisora de RH, e **Cláudia Lee**, analista de RH, ambas da Fábrica de Londrina, a exposição durante festa de Londrina foi bastante procurada, com os colaboradores e familiares fazendo perguntas e se informando sobre as questões da entidade, demonstrando o interesse nas causas sociais. "A iniciativa foi uma experiência boa tanto para a instituição CEPAS quanto para os colaboradores da **Empresa X**, proporcionando uma maior aproximação entre ambos. Isso fará com que outras entidades passem a participar de eventos semelhantes no futuro, sendo uma das mais prováveis a **Irmãos**

**Linhares**, também parceira da empresa", afirma **Camila**.

Além da exposição das ONGs e da venda de produtos, o objetivo maior destas ações foi divulgar o trabalho das instituições e seus programas de voluntariado, proporcionando para os colaboradores da **Empresa X** a oportunidade de conhecer um pouco mais destes trabalhos sociais.

Regionais, programam-se para fazer o mesmo em suas Festas de Confraternização 2007. Escolha uma ONG e divulgue o seu trabalho.

**Ilustração 25. Responsabilidade social do voluntariado. Exemplo de confraternização promovida pela empresa, quando as mercadorias dos mais necessitados são compradas pela população. (PERFIL do Colaborador, 2007).**

Diante desse discurso pedagógico corporativo, defendemos que se trata de buscar construir determinado simulacro de participação social, de responsabilidade social, voluntariado e cidadania. Na ilustração, se passa a ideia de iniciativa da empresa cidadã com espontânea participação dos colaboradores da empresa, unidos e confraternizados juntamente com seus familiares, *naturalmente* com o dinheiro da própria população, auxiliando de maneira fugaz portadores de necessidades especiais.

Se procuramos analisar esse contexto de maneira mais ampla, pensando nessa responsabilidade social da empresa diante da extrema ausência de autênticas políticas públicas, diríamos que para a sociedade brasileira isto significaria bem mais do que a tão conhecida reprodução das variações dos níveis históricos de desigualdade e distribuição da renda, com os quais se fez a trajetória moderna do país. Exagerando ou não, retomando a análise de Paoli (2005), defende que estaríamos nos aproximando daquilo que Hannah Arendt (ARENDR, 1989, p.329), em sua obra sobre o totalitarismo, chamou de “a produção de uma humanidade supérflua”, aquela que perde sua voz e expressão na própria perda da possibilidade de uma comunidade política de participação, na qual os excluídos, antes organizados em movimentos sociais centrados na reivindicação de direitos, pudessem novamente disputar o sentido democrático da vida coletiva e questionar o rompimento de seu espaço de sociabilidade. Em uma palavra, pudessem exercer a política na discussão sobre os assuntos comuns de um mundo comum.

Agora, aos sujeitos a serem de natureza descartável pelo próprio desmonte do setor público e pelo menosprezo à universalidade dos direitos de cidadania, recebendo todas as formas de violência, separados e hierarquizados pelas barreiras da passagem do público para o privado, resta a esperança de serem capturados pelas políticas compensatórias e localizados pela filantropia social, organizada no âmbito dos grupos da sociedade civil. Seria, portanto uma operação de desterritorialização dos direitos universais, que se apóia, tanto na imagem de uma “cultura do altruísmo”, quanto no modelo de gestão empresarial aplicado à rentabilidade e à eficiência dos recursos sociais, inclusive os governamentais.

Pensando a questão do nome da empresa, não é preciso mencionar que, em um contexto no qual se somam políticas sociais estatais tradicionalmente burocratizadas e investimento público negligenciado em sua qualidade, apresentar eficiência na resolução de condições

sociais muito carentes é um argumento de peso diante da opinião pública, e tende a expandir-se muito além do âmbito localizado onde a ação de assistência é feita segundo as escolhas privadas das entidades filantrópicas.

Temos a impressão de que a primeira entidade empresarial a se organizar para ação social nos moldes de uma nova filantropia “cidadã” – seria a Fundação Abrinq, (DOMÍNIO público, 2009), que entendemos ser à entidade que criou para o Brasil estes novos moldes. Dirigiu-se às crianças brasileiras pobres, frequentemente crescendo em certas situações extremas como a fome e má nutrição, desagregação familiar, trabalho infantil familiar, trabalho forçado infantil, violência, ausência de acesso à escola ou a qualquer referência organizada de vida. Com o crescimento bem sucedido do modo inovador de operar os programas sociais compensatórios e de estimular as empresas a aderir a eles, a direção apontada pela Fundação Abrinq abriu os caminhos para outras organizações e temas para a pauta filantrópica das empresas que adotaram os programas sociais: cultura, educação, saúde da mulher, ecologia e preservação do meio ambiente, esportes, lazer, recreação, desenvolvimento comunitário etc.

Na medida em que as novas ideias e experiências foram se desenvolvendo, foi crescendo também o discurso da responsabilização social das empresas, o que pode ser constatado pela crescente adesão de empresas a programas de filantropia, e da conscientização civil da sociedade para com a população carente e excluída, que pode ser vista no crescimento do trabalho social voluntário, agenciado por empresas especializadas no assunto.

Nesse contexto, quer nos parecer que, não por coincidência, na mesma década de 1990, a empresa pesquisada passou a divulgar suas ações no campo social.

A ilustração seguinte, extraída de uma das revistas de circulação interna da empresa, é um dos inúmeros exemplos da sua atividade no campo social.

## PROJETO

# Projeto Meu Guri

## Empresas e Sindicato juntos para acolher crianças de ruas



Projeto social assegura vida digna a 32 crianças

**P**raça da Sé, 18h30, ponto de encontro de crianças abandonadas. Rostos sujos, roupas rasgadas. Este é o cenário que assistimos todos os dias no centro da cidade de São Paulo. Diante desta situação, em setembro de 1997, o Sindicato dos Metalúrgicos de São Paulo resolveu se mobilizar e criou o **Projeto Meu Guri**. "Nosso objetivo é o de acolher as crianças de ruas e oferecer a elas toda estrutura de vida, como casa, alimentação, assistência médica e odontológica, lazer e um planejamento educacional amplamente voltado para a profissionalização", afirma a presidenta do projeto, **Gabrielle Sousa**.

O projeto está localizado em um espaço disponível em uma das subdesdes do sindicato, no bairro do Tucuruvi, onde acomoda 32 crianças, com idades entre 4 e 11 anos, durante 24 horas.

### Parceria com empresários

Este trabalho começou com cinco crianças mantidas somente pelo Sindicato. "Mas desde o início, a nossa intenção era contar com o auxílio de empresas para que o projeto pudesse ser ampliado e assistisse a mais crianças. A primeira empresa a aderir ao projeto foi a **Empresa X**. "Isto demonstra que somos uma Empresa consciente de nosso papel social e que, por isso, procuramos sempre participar de ações de apoio à comunidade. Numa parceria entre a empresa e seus colaboradores adotamos três crianças e,

com esta atitude solidária, acreditamos estar contribuindo para oferecer a elas a oportunidade de um futuro melhor", ressalta a gerente de Recursos Humanos, da **Empresa X**, **Rejane Emilia**.

### Como é feita a doação

A empresa pode se responsabilizar por uma ou mais crianças, custeando sua estadia no Projeto no valor de R\$ 400,00 mensais (cada). "Hoje, o dinheiro arrecadado tem sido suficiente para manter os 32 menores" lembra **Gabrielle**. Ao todo são 20 empresas que contribuem com o projeto, entre elas a EASA, além da Intermédica que oferece assistência médica para todas as crianças do programa.

A cada seis meses, a empresa doadora recebe um relatório "de suas crianças", para que ela possa acompanhar e avaliar os seus desempenhos", acrescenta **Gabrielle**.

### Semeando o futuro

Para acomodar a criança, o Sindicato se dispôs de uma casa com dois quartos (feminino e masculino), sala de televisão e vídeo, uma outra sala para atividades educacionais, refeitório, banheiro, play-ground e um veículo Topick para o transporte das crianças para escola e passeios de fins de semana. Os "gurus" recebem total assistência até completarem 18 anos. "Contamos ainda com sete mães sociais que lavam e passam as roupas de todas as crianças,

além de ajudá-las em seus afazeres escolares. Elas representam as mães que muitos deles não têm. No geral, são quatorze pessoas trabalhando para o bem-estar das crianças", conta **Gabrielle**.

Não só as crianças recebem assistência. "A maioria dos gurus têm pais, mas eles não possuem a mínima condição de cuidar de seus filhos. Para amenizar esta situação crítica das famílias das crianças que estão no projeto, elas recebem uma cesta básica mensal e visitas constantes de assistentes sociais em suas residências", acrescenta a presidenta.

### Casa nova

A presidência do Projeto Meu Guri tem diversos planos para 1999, um deles está praticamente realizado. Em breve, os "gurus" estarão de casa nova. "Ganhamos um terreno e esperamos contar com apoio financeiro de empresas, como o da **Empresa X**, para a construção de uma sede mais ampla. Dessa forma, será possível tirar mais crianças das ruas, encaminhando-as para um futuro melhor", lembra **Gabrielle**.

É uma boa idéia você visitar as crianças do Projeto Meu Guri e dividir um pouco de carinho com esses "gurus" carentes. Basta ligar para **0800-123123** e marcar uma visita.

Caso você queira contribuir para o projeto, basta depositar qualquer quantia no **Banco Itaú, Projeto Meu Guri, Agência 4019 - conta corrente 12345-6**



**Revista RH**  
**Relações Humanas**  
Revista RH é uma publicação bimestral da Empresa X.  
Fundador: André Luis  
Conselho Editorial: Camilla Albuquerque (RHL), Valdir Costa (RH), Roberto Rodrigues (CG), Margarida Silvestre (RH-SP).

**Colaboradores desta Edição:** Tarciso Araujo, Luiz Fernando Lima, Leonardo Oliveira Pereira, Joao Ricardo Lima, Fontaca das Neves, Emerson Santos, Ademir Gonçalves, Claudia Linhares, Rogério Antunes Filho, Dália Madre, Oliveira Braz de Moraes, Gonzaga de Santana, Cida Feres Padovani, Lirlei Mendes, Gabriel Filho.  
Jornalista responsável: Mayne Lima  
Produção Gráfica: VisLion Tiragem: 4 mil exemplares  
Endereço para correspondência: Empresa X - Av. Piauí, 192 - CEP 01111-222 - São Paulo - SP  
Telefone: (11) 5333-1111; Fax: (11) 5333-1112  
Endereço na Internet: www.empresax.com.br  
É permitida a reprodução de artigos, desde que citada a fonte.

Ilustração 26. - PROJETO Meu Guri. Empresas e sindicato juntos. (PERFIL do colaborador, 1999).

Defendemos que o projeto Meu Guri, criado pelo sindicato encaixa-se dentro do padrão de modelo de ação social criado pela Fundação Abrinq, que busca construir a imagem da existência da chamada *ética empresarial*, tentando mobilizar as empresas para a

responsabilidade social com seus funcionários “colaboradores” e com comunidades que as apóiam.

Aparentemente tudo levaria crer que seus dirigentes perceberam não só a importância do surgimento de consumidores bem informados e de uma opinião pública atenta a problemas como o trabalho infantil, trabalho escravo, meio ambiente poluído, utilização de materiais tóxicos e outros, como também da urgência em respondê-los empresarialmente, inclusive em sua conexão com o sucesso mercantil e concorrencial. Nesse sentido, pensamos que sua originalidade reside em reconhecer que, por mais que a grande maioria das empresas adote *regras éticas* visando ao lucro mercantil, no processo de sua adoção os valores sociais acabam por ser reconhecidos pelos empresários, como que funcionando pedagogicamente.

Entendemos que, pelo lado das empresas, um destes pontos de tensão é a já citada descoberta de que a filantropia dirigida a grupos carentes da sociedade também faz um grande bem à própria empresa, reforçando sua imagem institucional, *sua marca* e melhorando seus negócios. Isso não teria tanta importância assim se considerada a tentadora hipótese da instituição de um novo caminho para algo como um “capitalismo civilizado” no Brasil, como parece ser normalmente interpretada essa ação, não fosse o fato que a ação social empresarial também parece fazer parte não só das operações de lucro, mas também da afirmação de poder social sobre as comunidades em que atua, sobre as relações de trabalho que contrata e sobre as causas que defende. Se assim for, esse movimento desloca, pouco a pouco, parcelas e territórios sociais para o campo de seus interesses, um movimento silenciado pela intenção e pelo ato original de fundação de “uma nova consciência empresarial cidadã”, com a imagem fetichizada de “solidária e responsável”, intenção que ampara sua reivindicação de reconhecimento como “parcela da sociedade civil”.

Defendemos que com o apoio da mídia, enquanto também no embalo da imagem de empresa filantrópica, busca-se a *naturalização* dessa nova função empresarial, ocupando o lugar do estado e suprimindo o espaço para autênticos movimentos sociais. E os resultados talvez também sejam questionáveis, posto que com base no próprio conteúdo da matéria da revista, as empresas “adotaram” 32 menores carentes... Em dois anos de atividade?! Será que estaria faltando “apoio da população”?

#### **4.10. Discurso pedagógico sobre a marca da empresa**

No que tange à importância da imagem da empresa enquanto “responsabilidade social” interligando-a com sua marca, talvez a expressão “valor agregado à marca” por meio da filantropia possa mostrar mais claramente esta dimensão.

Definida como “uma atitude favorável que a sociedade atribui a uma organização, que influencia comportamentos de fidelidade a produtos e marcas”, torna-se não só uma fórmula insistente como meio de motivar a adesão das empresas aos programas das fundações empresariais, como também parece fazer pender pesadamente as discussões apenas às propostas instrumentais da medição quantitativa de seus resultados. Nessas ênfases, as realizações do trabalho social viram *produtos* cujo público é formado pelos acionistas e consumidores. Entendemos que isso pode estar mostrando que a racionalidade econômica dos interesses privados deve comandar bem mais a filantropia empresarial do que o compromisso ético com a sociedade.

Certamente os resultados são tão bons que pesquisas de respeitado órgão governamental, IPEA, por meio da socióloga Anna Peliano, *Bondade ou Interesse?* (PELIANO, 2001), mostram que, na região mais rica do país, 65% das multinacionais aí instaladas e 37% das nacionais *aditem claramente que empreendem ações sociais para promover a imagem da empresa*. Além do que, nos casos em que o empresário não opta por organizar uma entidade específica para o trabalho social, como fundações ou institutos, este aloca-se nos departamentos de *marketing* da empresa.

Por analogia, entendemos que enquanto empresa capitalista, ela tem um nome, uma imagem ou uma *marca* a zelar. Um exemplo dessa importância parece estar estampado na revista de circulação interna da empresa, como demonstrado na próxima ilustração.

## Nova Marca



Nova Marca já foi aplicada em quase 100% da frota de veículos da Empresa X

# Nova Marca é aplicada à frota e fachadas

O lançamento da nova identidade visual da Empresa X, iniciada em setembro de 2006, foi marcada por várias ações, entre elas a padronização da frota de carros e das fachadas da empresa em nível nacional. Quase 100% da frota já recebeu a Nova Marca, faltando apenas as motos e as bicicletas, que já estão em processo de compra. Quanto as fachadas das Regionais, Filiais e Postos, a porcentagem é de mais de 90% em fase de conclusão.

O processo de escolha de materiais para a padronização da frota seguiu instruções detalhadas do Grupo X - Empresa X e permitiu que os clientes visualizassem o mesmo logo nas fachadas dos prédios e nos veículos da empresa.

Segundo Aurélio José Luiz, analista de Marketing, vários são os benefícios que a Nova Marca pode trazer para a

companhia: "O objetivo da padronização é garantir uma imagem global de nossa empresa, uma identidade única, seja em qualquer lugar do Brasil, ou em qualquer outra KG do Grupo Empresa X. Além disso, a nova identidade visual - mais moderna e *clean* - transmite os conceitos de Dinamismo, Confiabilidade e Inovação".

O processo envolveu um trabalho conjunto com as áreas de Marketing, Compras, Infra-estrutura e Regionais, além de algumas parcerias - como a Símbolos e Desenhos Ltda, fundamentais para o sucesso da operação.



Fachada da Matriz já adaptada à Nova Marca

**Ilustração 27. NOVA marca é aplicada à frota e fachadas. (PERFIL do colaborador, 2007).**

Nesse aspecto, parece interessante mencionar a reflexão de Fontenelle, na sua obra *O Nome da Marca*, em que argumenta:

Como disse Amselm Jappe, ao retomar Guy Debord, “... o problema não é a “imagem” nem a “representação” enquanto tais, como afirmam tantas filosofias do século XX, mas a sociedade que precisa dessas imagens. É verdade que o espetáculo utiliza sobretudo a visão, “o sentido mais abstrato e mais passível de mistificação”... , mas o problema está na independência atingida por essas representações que escapam ao controle dos homens e lhes falam sob a forma de monólogo, banindo da vida qualquer diálogo. Elas nascem da prática social coletiva, mas se comportam como seres independentes.

De outro modo, a análise mais detida da marca publicitária também nos permitiu compreender como se processou a “perda da aura” nas imagens contemporâneas e como, paradoxalmente, a própria marca emerge com uma “aura de segunda natureza”, elevando-se à categoria de fetiche. Através dos canais utilizados para se construir e se manter – a publicidade e a propaganda – a marca nos dá a pista para que possamos entender por que o sujeito atual, que não é encantado pelas imagens que o cerca, paradoxalmente, faz uso delas para construir as imagens sobre si mesmo e sobre o mundo, porque sabe que, na sociedade contemporânea, estar na imagem é existir. (FONTENELLE, 2002, p.23)

Pelo exposto, entendemos que na empresa a marca é fundamental. Na realidade imediata de troca de mercadorias, a marca entraria na condição de um símbolo para compra junto aos fornecedores e venda perante consumidores. Conseguindo manter-se na guerra de troca de mercadorias, com o decorrer do tempo esta parece ganhar força perante os “clientes”. E quer nos parecer que esse espaço conquistado não pode ficar estagnado. É preciso estar sempre inovando, dada à exigência da dinâmica do funcionamento do capital. Tempo é dinheiro como também os símbolos o são. Parecem ganhar vida própria e transformam-se em fetiche talvez com maior força que a própria mercadoria concreta.

No sentido de buscar compreender melhor esse processo, retomamos a obra de Fontenelle, (2002) na qual consideramos importante uma reflexão na medida em que pode possibilitar compreender melhor a própria empresa pesquisada.

A obra trabalha com o conceito de “sociedade de imagens” a partir da relação histórica e material que serve de sustentáculo para entendermos um pouco mais desse complexo capitalismo contemporâneo. Ela parte da hipótese de que a marca se constitui numa “ilusão de forma”, fruto da cultura descartável alimentada pelo capitalismo atual, no qual o valor de troca obriga à produção incessante de imagens para suprir o *vazio* dentro de cada um de

nós, que se faz presente dado à anulação de nossa cultura, de nossa memória, e na superficialidade e falta de sentido que dominou nossa existência.

Ao tomar por base três temas relevantes, Fontenelle (2002) vai construindo seu arcabouço teórico, que acaba, igualmente, revelando um encaminhamento no qual cultura, subjetividade e fetichismo auxiliam na análise da marca McDonald's. Dentre as justificativas de o porquê da escolha dessa marca, encontra-se o fato de ela ser global e para consumo de massa.

Segundo Fontenelle, (2002) a imagem da marca faz com que as pessoas definam a si mesmas e aos outros. Os sujeitos, a despeito de não acreditarem nas mensagens e imagens veiculadas na mídia, sabem que a realidade se legitima por intermédio dos modelos transmitidos por esse universo midiático.

A autora faz a junção da tríade: subjetividade, cultura e fetichismo. Defende que o nome da marca, ao se tornar absoluto, ganha existência própria. Assim, em um dado momento, a marca da empresa usa de elementos da realidade social para a construção de sua imagem, para, em outro momento, essa mesma realidade social apropriar-se da marca como forma de referir-se a si própria. A concretude do sujeito só se dá, aparentemente, ao estar referida por essas marcas. Aqui, o fetichismo é introduzido na análise, objetivando a compreensão de por que não basta tomar um refrigerante, mas tem de ser Coca-Cola; não basta comer um hambúrguer, tem de ser McDonalds. Haveria uma “ilusão de forma” que pode ser interpretada como se, ao consumir determinado produto, o sujeito estivesse consumindo parte da marca, que é bem mais do que o produto em si.

Fontenelle (2002) reconhece o uso da imagem como um estágio mais avançado do fetichismo analisado por Marx, admitindo a atualidade do conceito marxista. Apoiada nos estudos de Adorno e Horkheimer (1985) sobre “indústria cultural” e no trabalho de Jameson (2000), a autora traz à discussão a simbiose verificada entre publicidade e cultura, para concluir que a *cultura descartável* se configura como condição necessária para a reprodução veloz do capitalismo de imagens. A marca McDonald's surge a partir de um contexto que privilegia a velocidade acompanhando o taylorismo-fordismo, dando condições ao surgimento da sociedade do *fast-food*. A sociedade vazia de significado encontra na marca uma possibilidade de dar significado a si mesma. Como uma ilusão de

forma, a marca tira sua força dos limites da “sociedade de imagens”, na qual o capital subverte qualquer representação estável, sendo a marca a forma ideal da materialidade degradada.

Portanto, na sociedade contemporânea, existe um *vazio* que a marca promete preencher, porém, essa referência também é efêmera frente à lógica do mercado, o que faz com que haja uma circularidade que tende a exacerbar o desenvolvimento do fetiche pela marca. No fetichismo, o sujeito, embora ciente de certos aspectos, age como se nada soubesse. Nessa parte do livro, autores como Marx, Freud, Adorno e Horkheimer, para citar apenas os mais paradigmáticos, são chamados ao diálogo no sentido de auxiliar a autora em sua conclusão – a de que a cultura descartável, fruto do capitalismo acelerado, traz em seu bojo a angústia do vazio, mas oferece, mediante o fetiche da marca, mecanismos comprometedores visando à superação desse sentimento, qual seja a potencialização do desejo e do consumo dessas mercadorias.

Sendo assim, parece não haver mais necessidade do fetiche enquanto mercadoria concreta; mas sim o *fetiche da imagem*, da *marca*. No capitalismo atual, com a exploração da força de trabalho e seu resultado sendo utilizado pelas empresas para compra e venda de ações, e com a *internet* facilitando esse processo, aparentemente, a mercadoria concreta ficaria em segundo plano. O trabalho parece ser potencializado na *imagem*, na *marca* e no *desejo* do consumidor.

Além do que, Fontenelle (2002, p.23) nos alerta que: “[...] o problema está na independência atingida por essas representações que escapam ao controle dos homens e lhes falam sob a forma de monólogo, banindo da vida qualquer diálogo”.

A marca parece falar por si e ocupar os espaços da contestação.

Portanto, talvez não seja prudente falar na “responsabilidade social da empresa” ou como queiram, na sua *imagem*, sem relacioná-las com sua marca. A marca é tudo. Apresentar-se-ia na produção, na circulação, no consumo e parece ser o fim que justificaria os meios. O fim transforma-se em meio. Mas não se limita parar por aí, estando presente não só na condição empírica, mas também no desejo, no imaginário, no inconsciente do consumidor. Porém, vejamos primeiramente a realidade imediata. Nesse sentido, segue na próxima ilustração a marca da empresa no “coração” dos trabalhadores acompanhada de seu

discurso pedagógico, demonstrando estar presente no cotidiano concreto dos “colaboradores”.



**Ilustração 28. A presente influência da marca no trabalhador da empresa. CONHECENDO-NOS, Posto Londrina. (PERFIL do colaborador, 2005).**

Mas será que a marca se limita a um logotipo incrustado nos uniformes e motos?

No sentido de aprofundar essa questão, tomamos a liberdade de colocar em destaque a importância que a empresa dá à sua marca no sentido de pensar algumas semelhanças com a análise da obra de Fontenelle (2002).

Fontenelle (2002, p.76) coloca que os avanços tecnológicos no século XX ao lado do acirramento da concorrência, fizeram com que alguns fabricantes passassem a perceber a importância de seus produtos com “diferenciais” na beleza, durabilidade e qualidade. Porém, continuamente os concorrentes incorporam esses atributos aos produtos. E o capital exige sempre novas formas de produção, circulação, consumo, acumulação. Daí as empresas chegarem até a importância da imagem. E a imagem deve estar ligada visceralmente à marca da empresa. Isto porque quem consegue criar novos padrões, ou seja, nova *marca*, pode criar novos mercados ou consolidar os já existentes. Com isso, a marca torna-se grande aliada na corrida contra o tempo: *Time is Money*. Nessa concorrência acirrada, surge a franquia, termo que designa um sistema em que a distribuição de um

produto ou serviço passa a se dar por intermédio da concessão de direito, feita pelo detentor de um nome ou marca, de uma ideia, de um método ou tecnologia, segredo ou processo a alguém dele jurídica e economicamente independente (o franqueado). Nesse sentido, o franqueado compra a lucratividade já comprovada de um nome, um símbolo para identificar suas mercadorias e distingui-las dos seus competidores. O nome é que é a chave para o seu sucesso.

Como lembra Fontenelle:

É que o nome da marca traz consigo um padrão. Ela possui “um conjunto de valores, cuja identificação e quantificação, somadas ao correto gerenciamento, traduz-se em criação de valor para as empresas”. Em outras palavras, quando uma empresa consegue construir e consolidar um nome de marca no mercado pelo estabelecimento de um padrão, isso significa que, de um lado, a marca oferece ao consumidor a garantia da repetição de uma experiência cada vez que ele a consome; por outro lado – como já vimos –, ela permite ao capitalista que a possui a possibilidade de expandi-la rapidamente, acrescentando maior riqueza ao seu patrimônio. (FONTENELLE, 2002, p.88).

Nesse sentido, no intuito de construirmos determinada reflexão entre a marca McDonald e a empresa X, respeitando o contexto diferenciado de cada uma, segue outra ilustração da marca, evidentemente acompanhada de seu discurso pedagógico, discurso que parece extrapolar o interior da empresa, não se limitando mais ao seu *código de ética, relações humanas e revistas de circulação interna*.

Observemos a seguir o logotipo e o conteúdo do texto conforme retirado de site:

A Empresa X na mídia - A Empresa X na mídia é premiada em diferentes categorias em 2006. - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço <http://www.empresax.com.br/home/noticias.asp?codnoticia=61>

**EMPRESA X** [Onde estamos](#) [Mapa](#)

## A Empresa X na mídia

[Imprensa](#) [Download Center](#) [Trabalhe conosco](#)

---

[Home](#) Empresa X é premiada em diferentes categorias em 2006.  
01. de Março de 2007

[Atendimento Avançado](#)

[Modemização](#)

[Recursos Humanos](#)

[Serviços Online](#)

[Tecnologia](#)

[Sobre a Empresa X](#)

[Perfil da Empresa](#)

[Recursos Humanos](#)

[É Notícia](#)

**Empresa X é condecorada com seis prêmios e é eleita a melhor no setor industrial**

O ano de 2006 foi de grandes conquistas para a Empresa X. E o trabalho realizado no período não trouxe apenas bons resultados, mas também prêmios que destacam os serviços da empresa em diferentes categorias. A principal delas aponta a Empresa X como a "melhor empresa no setor industrial". Trata-se da premiação da revista Industrial Anual 2008, do Jornal Local, que a elegeu também como a "primeira empresa na sub-categoria de movimentação de produtos e cargas". A pesquisa foi realizada em parceria com o Instituto de Pesquisa e mais de 40 mil empresas participaram. No setor industrial, a Empresa X se destacou como "fornecedor de insumos e manutenção de peças". O Prêmio Melhor Indústria Brasil, premiação do maior sindicato do setor industrial da América Latina, condecorou a empresa pelo sexto ano consecutivo. O Sindicato é reconhecido como uma das mais atuantes entidades representativas da indústria no Brasil. Já na categoria "marcas mais lembradas no Brasil", a Empresa X foi a única empresa a ser citada na pesquisa realizada pela Pesquisa Brasil em parceria com a AMP - Avaliação de Marcas e Patentes, renomada consultoria da área de gestão e performance de marcas. A pesquisa foi realizada com cinco mil consumidores e Empresa X entrou na lista das marcas mais lembradas no Brasil, pelo terceiro ano consecutivo. Outro veículo que reconheceu o trabalho da Empresa X, pelo quarto ano consecutivo, é a Revista Home & Office que a nomeou "Top of Mind - Indústria Brasil - da categoria de indústrias" em pesquisa realizada com 600 profissionais de design sobre as marcas de 19 segmentos da indústria. Já a revista Melhores Marcas, publicação também dirigida aos profissionais da Indústria, que pesquisa as 63 marcas mais lembradas, premiou a Empresa X com o "Top Marcas", pela terceira vez. E para finalizar a lista das premiações, a Empresa X mais conceituada no setor industrial do Brasil recebeu, pelo décimo terceiro ano consecutivo, reafirmando seu valor e importância no mercado, o prêmio Mega ao fazer parte do ranking "melhores fornecedores da Setor Industrial". O prêmio é realizado pela editora Mega e indica anualmente as empresas que se destacaram na oferta de produtos, sistemas e tecnologias para os segmentos de industrial.

[Arquivo de notícias](#)

[Arquivo 2008](#)

[Arquivo 2007](#)

[Arquivo 2006](#)

[Arquivo 2005](#)

[Arquivo 2004](#)

[Arquivo 2003](#)

[Arquivo 2002](#)

[Arquivo 2001](#)

[retornar](#)

[retomar](#)

Ilustração 29 – (EMPRESA X -A empresa X na mídia. Empresa é premiada em diferentes categorias em 2006).

Observamos que a empresa em análise contrata outra empresa de assessoria de comunicação e Relações Públicas, preocupada com sua expansão, no sentido de criar estratégias de divulgação da sua marca. Portanto, quer nos parecer que constrói também um discurso pedagógico em cima do nome da marca. Deixa clara a importância de “tornar a marca fonte de referência”.

Portanto, reforçamos que talvez não seja prudente falar na “responsabilidade social da empresa” ou como queiram, na sua *imagem*, sem relacioná-la com sua marca.

Percebe-se aqui que a marca *acrescenta valor* à mercadoria e estimula o *desejo* ao colocar determinado padrão de comportamento, “na garantia da repetição de uma experiência”. Portanto, o valor da marca é o valor da informação que ela carrega, da disseminação de determinada linguagem, permanecendo na mente do consumidor e, ao mesmo tempo adaptando-se com rapidez às mudanças de mercado.

Aaker, na obra *Marcas: gerenciando o valor da marca* (2008) afirma que marca é a “aceleração do tempo” – a partir das novas tecnologias da informação – e que levam todos a concordar com a crescente importância da marca, a ponto de outro profissional da área – Light, citado por David Aaker – afirmar que, nas próximas décadas do século XXI, a “guerra de *marketing* será uma guerra de marcas, uma competição de domínio de marca. [...] Será mais importante dominar mercados que possuir fábricas, e a única forma de dominar mercados é possuir marcas dominantes”. Uma marca forte possibilita ao seu proprietário chegar antes da concorrência, já que dispõe de um atrativo para pequenos empreendedores que desejam investir seu capital para desenvolver um negócio. Atrai produtores, fornecedores e consumidores.

Retomando (FONTENELLE, 2002, p.161), esta coloca que a partir da década de 1960, a literatura sobre *marketing* transforma-se com o surgimento de Drucker e Levitt que passam a diferenciar *marketing* e “vendas” e a *importância do enfoque no consumidor e não na produção*.

Fontenelle (2002) também se apoia nas *idéias de Sérgio Zyman, da sua obra “O fim do marketing como nós conhecemos”*, colocando que ele desmistifica o poder da “imagem da marca”. Acredita na força da imagem e em sua importância na estratégia global de marketing, mas o importante é que mostra que a imagem não se sustenta por si só, e que ela

só tem importância quando “acrescenta valor, faz dinheiro”, assim consegue levar ao consumo e gerar lucro.

Portanto, o constante desafio para os capitalistas contemporâneos é construir uma imagem de marca que gere percepção de valor para o consumidor. Nesse sentido, há que se observar que as marcas transcendem os produtos. Ou seja, as marcas representam muito mais do que o que você come ou bebe. Esta é o somatório de toda a sua *comunicação*, é criação de *valor na mente do consumidor*, levando a um elo visceral de *identificação* entre marca e consumidor. Portanto, você não tomará qualquer bebida e sim a da marca coca-cola e por analogia, sua empresa não comprará qualquer produto industrial, mas somente o da marca da empresa em análise.

Se refletirmos sobre a atuação da empresa no tocante à responsabilidade social, perceberemos também que a marca da empresa estará presente em todos os momentos dos atos filantrópicos.

Nesse sentido, segue a ilustração seguinte, com a logomarca estampada na camisa dos “colaboradores”, participando de diversas atividades beneficentes na condição de “voluntários”. No quadro inferior da mesma ilustração, observa-se também a participação dos colaboradores da Empresa X no McDia Feliz. O “voluntariado amando a empresa e divulgando a sua marca”.



Voluntários da Empresa X na Corrida de Desafios ADD - Fernanda da Silva e Rodrigo Ventura

A Empresa X patrocinou a 1ª Corrida dos Desafios e de cerca de 20 mil colaboradores participam como voluntários – A Corrida de Desafios, um evento esportivo de grande sucesso na atualidade nos Estados Unidos, foi realizada pela primeira vez no Brasil no dia 2 de agosto com total exclusividade da ADD - Associação Desportiva para Deficientes. A cidade escolhida para o evento foi São Paulo, e o local não poderia ser mais propício, em um prédio, na avenida Paulista, conhecido por ser o ponto de partida da tradicional Corrida de São Silvestre.

Participaram da corrida 87 duplas, sendo oito formadas por pessoas com deficiência. Além do preparo físico, a prova exigiu a capacidade de decifrar as pistas preparadas pelos organizadores. Talvez por esse motivo as duplas inscritas foram muito heterogêneas, sendo compostas tanto por atletas de elite quanto por funcionários de empresas e não atletas com deficiência. Também na idade o público se distinguiu pela diversidade, tendo inclusive um casal da terceira idade entre os participantes.

“Os maiores desafios da ADD são ampliar seus programas para atender cada vez mais pessoas. Para isso, contamos com o apoio de várias empresas, entre elas a Empresa X. Agradeço a Empresa X por acreditar nesta iniciativa e pela ajuda de seus voluntários para viabilizar este grande evento. O Brasil é muito carente neste tipo de trabalho e em informações sobre o universo da pessoa com deficiência, precisamos expandir essa discussão”, concluiu José Luis, diretor geral do evento na ADD.

## 18ª Maratona do Pão de Açúcar

realizada no mês de setembro, no Parque do Ibirapuera, São Paulo, foi um enorme sucesso de público - 20 mil atletas participantes, dentre eles 120 colaboradores da Empresa X da cidade, do interior e litoral de São Paulo.

Parabenizamos a todos os colaboradores que continuamente participam de eventos como este, bem como adotam a prática de fazer uma atividade física diariamente.



Raimundo de Souza - um dos atletas da Empresa X durante a maratona



## Resultado da campanha McDia Feliz 2002

Mais um ano participamos da campanha McDia Feliz por acreditar no evento e também para contribuir com o GRAACC - Grupo de Apoio ao Adolescente e a Criança com Câncer na divulgação interna. Em 2002, foram vendidos somente na Matriz: 149 lanches, 124 bonés e 75 camisetas, totalizando o valor de R\$ 4737,50 doados para esta entidade. Resultado obtido graças a solidariedade dos nossos colaboradores e voluntários que apoiaram na divulgação.

Empresa X - Colaborador 17

Ilustração 30. Voluntariado ama a Empresa X. Integração pela suposta responsabilidade social, pela atividade física e pela marca. (PERFIL do colaborador, 2005).

Encontramos aqui um discurso pedagógico voltado para a “responsabilidade social”, em que se lê que “o voluntariado ama a Empresa X”.

Analisando, quer nos parecer que a marca da empresa desempenha papel fundamental na mente enquanto desejo do consumidor e por consequência, na compra e venda das mercadorias da empresa em análise. Sem dúvida não será qualquer consumidor, mas empresas de diversos ramos que necessitam dessas mercadorias para agilizar o deslocamento dos clientes.

No tocante aos “colaboradores”, se analisarmos as fotos, veremos pessoas competindo, exercitando-se, alinhando-se para serem fotografadas e trajadas ao estilo McDonald’s, todos com a marca da empresa X no peito. Nesse sentido, consideramos crucial a colocação de Fontenelle:

Isso significa que o controle do capital não pode se dar mais, apenas, mediante a disciplina do trabalho, por meio do monitoramento direto na fábrica, no qual o trabalho “material”, concreto, era – e ainda é – transformado em trabalho abstrato, no sentido de trabalho produtor de valor. No pós-fordismo, com o trabalho em sua forma “desterritorializada” centrado na “gestão e articulação do conhecimento abstrato” e em diferentes medidas de produtividade, a marca acaba por tornar-se um instrumento de controle, já que a apropriação do saber passa a se dar por meio do controle sobre a marca – um controle não só legal (mediante a marca registrada) mas também social pois, nesse caso, é a marca que encarna a percepção do valor – e já sabemos, também desde Marx, que o valor é a resultante de uma “relação social”: o valor não está no objeto em si, mas na forma como se percebe esse objeto, e é aqui que se encontra a dimensão fundamental do fetichismo. É nesse sentido que a marca pode ser tomada como uma “ilusão de forma” em meio ao deslocamento da forma-valor. (FONTENELLE, 2002, p.168-169).

Diante do exposto, defendemos que o controle não fica restrito somente a instalar-se na consciência e no inconsciente do consumidor, mas também se instala e serve de controle ao trabalhador enquanto “colaborador voluntário” da própria empresa. Evidente que a maioria dos “colaboradores” não têm condições financeiras de comprar os produtos que produz, mas o fetiche não se restringe à relação de compra e venda, passa também pelo sentido de *pertencimento* à empresa.

Nesse sentido, dentro dessa relação de “responsabilidade social”, defendemos que o fetiche da marca também está presente. Nas inúmeras atividades filantrópicas patrocinadas pela empresa, os “colaboradores”, produtores e consumidores terão acompanhamento ininterrupto de forma explícita e subliminar da marca. Portanto, o discurso pedagógico incorpora agora não somente o controle com vigilância e punição, tampouco buscando somente docilidade dos corpos e corações com a inclusão da família, mas acrescentando também o fetiche da imagem, da marca da empresa. Ela estará presente na consciência e no inconsciente do “colaborador”, bem como no do cliente consumidor.

Observemos, na próxima ilustração, a imagem de todos os trabalhadores presentes, e atentemos para o discurso da empresa contextualizando-a:



## Informe-se - Ponto do Colaborador



**“Fazendo acontecer resultados em nossa vida e em nossa empresa” - tema do 2º Encontro de Colaboradores Unidade Industrial Londrina**

**E**ntre as novidades do 2º Encontro de Colaboradores da Fábrica de Londrina, destaca-se uma nova organização das turmas, que passaram de seis para três, totalizando 369 colaboradores e possibilitando uma maior integração entre as equipes, uma vez que a integração e a motivação dos colaboradores são um dos objetivos deste evento. O Ponto de Encontro na Fábrica vem sendo utilizado como ferramenta de desenvolvimento dos colaboradores, pois nos dois dias de duração do evento os colaboradores trabalham os temas e as necessidades percebidas no período. Em 2006 a ênfase deste encontro foi a Comunicação e o Planejamento Financeiro na vida pessoal. O tema Comunicação foi abordado por Camila Rice, supervisora de RH, que ressaltou a importância do envolvimento de todos no processo de Comunicação da empresa, frisando que a Comunicação é uma via de duas mãos e de responsabilidade de todos. Quanto ao Planejamento Financeiro, o tema foi desenvolvido por José Freitas.

Outro objetivo do evento, foi o alinhamento das informações da companhia, abordado por Francisco Martins, Silvano Lopes, Charles Oliveira, Sebastião Pereira, Lázaro Antunes, Domingos da Costa e Rui Silva. Além de mostrar as estratégias da Empresa X e a posição da empresa no Brasil e no mundo apresentaram também os resultados de suas áreas, sendo que o tema geral da edição 2006 foi “Fazendo Acontecer Resultados em Nossa Vida e em Nossa Empresa”.

Ilustração 31 Fazendo acontecer resultados em nossa vida e em nossa empresa. A empresa doutrinando os “colaboradores”. (PERFIL do colaborador, 2006).

Analisando, percebemos na imagem, os “colaboradores” uniformizados de branco, talvez simbolizando a paz. Ao fundo em letras garrafais, “naturalmente” a marca da empresa. No conteúdo do texto lê-se “a ênfase deste encontro foi a Comunicação e o Planejamento Financeiro na vida pessoal”.

Portanto, o fetiche da marca não se limita ao interior da empresa, mas invade a vida pessoal de cada “colaborador”. Se no ato de compra e venda de mercadorias a marca consegue *seduzir* induzindo a compra na medida em que preenche o *vazio existencial* da influência que o capitalismo contemporâneo provoca, como também vende *status*, e uma artificial forma de relação social; defendemos que esse fetiche também preenche a vida dos “colaboradores” desta empresa.

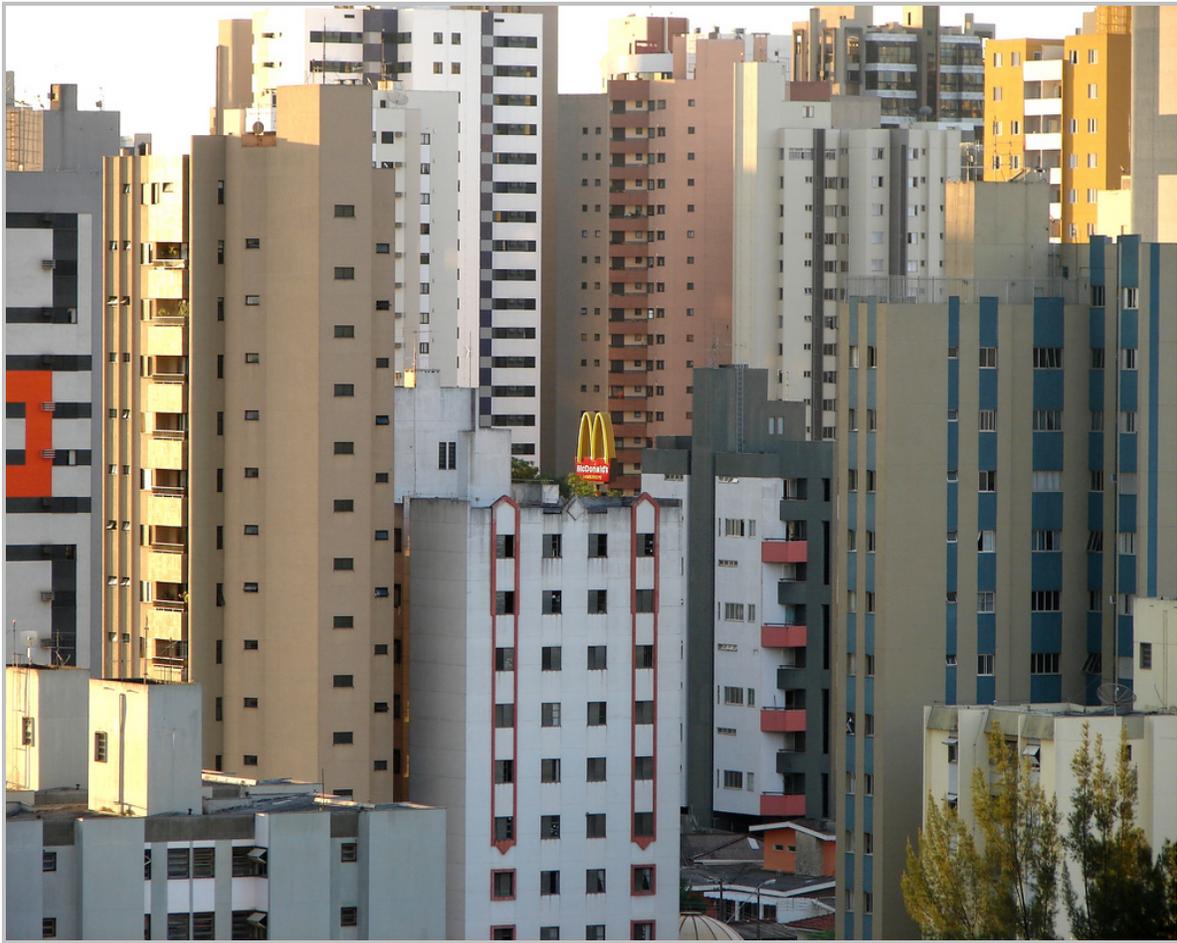
Preenche no sentido de que a empresa é a “mãe protetora” como bem colocou Heloani (2003, p.109), em que o trabalho subordina-se ao capital na dimensão afetiva, subjetiva e psicológica. E em que ocorre também o fetiche das novas tecnologias microeletrônicas, que absorvem e incorporam ao capital o conhecimento desse trabalhador.

Objetivando atingir o consumidor, a imagem da marca é sempre retrabalhada pelos consultores de *marketing*, colocando constantemente novas formas de estimulação ao *desejo* do consumidor.

Refletindo sobre o “colaborador”, quer nos parecer que a existência continuará com um grande *vazio*, posto que se entenda que as relações continuarão sendo artificiais, já que continua predominando a mercadoria, não importa se material ou imaterial, e, diante disso, a empresa, a família, os colegas e todas as formas de relacionamento possíveis se renderão em maior ou menor grau a ela. Os objetos continuam tomando o lugar das pessoas e, agora acrescidos do fetiche da marca.

Nesse sentido, percebe-se também que a marca é ela mesma, um capital, na medida em que seu prestígio e sua celebridade conferem aos produtos que levam seu nome um *valor simbólico monetário*. (GORZ, 2003, p.59 e 60).

Diante do exposto, observemos na próxima ilustração o crescimento vertical da cidade de Londrina, bem como no centro da tela, aparentemente sobre um edifício, a marca McDonald.



**Ilustração 32 - Exemplo do crescimento vertical em Londrina, com edifícios e McDonald's se misturando. (LONDRINA - O Retorno de um novo *Thread*, 2009).**

A marca entraria também na forma de “conhecimento”, de “criatividade”, de “bom gosto” e outros atributos intangíveis do trabalho, que seriam incorporados como formas de garantir certo grau de “exclusividade” às mercadorias, criando assim uma renda de monopólio, muitas vezes garantida pelo sistema jurídico que sanciona essas formas como “propriedade privada” das empresas. Dessa forma, unificando as culturas da produção e do consumo, a valorização do capital nas sociedades contemporâneas giraria em torno da transformação da cultura em mercadoria e da mercadoria em “cultura”.

Segundo Fontenelle (2002), trata-se de processo segundo o qual o capital imaterial é posto para funcionar “como se fosse” capital fixo, largamente apoiado em formas jurídicas de propriedade, mas também nas estratégias de organização da produção do chamado

“capitalismo flexível”. Um corpo profissional especializado, analistas simbólicos ou tecnocratas da sensualidade, é responsável pela semiotização destas mercadorias, por meio de estratégias de *marketing*, publicidade e comunicação, colocando-as no mercado já com características que permitam a monopolização, ou seja, a impossibilidade de comparação com outras mercadorias em termos de valores de uso ou em termos de outras características objetivas. Sobre essa base semiótica, as mercadorias poderiam ser assimiladas ou compradas, não mais somente como “coisas”, mas como *senhas de inserção na cultura* e, portanto, como elementos culturais ancorados na sociedade como um todo.

Do ponto de vista do trabalhador, este, enquanto corpo vivo, quer nos parecer que se torna um objeto a ser governado não por seu valor intrínseco, mas em razão do substrato do que realmente passa a valer: força de trabalho sim, mas agregada às mais diversas faculdades: o potencial para falar, para pensar, para lembrar, para agir etc. Vale dizer, sua subjetividade, sua capacidade cognitiva passam agora a interessar a empresa. Seu controle dar-se-á agora de forma consciente e inconsciente em nome da marca. Exemplificando: Quem não se *sentiria* “orgulhoso” de trabalhar nesta empresa, ou seja, na empresa em análise?

Há que se observar também que no capitalismo contemporâneo, dito pós-fordista, a esfera da produção se altera radicalmente. Não se trata, portanto, de um processo de deslocamento da valorização da esfera econômica da produção para a esfera de produção de sentidos, da comunicação, posto que *a própria esfera da produção é reconstruída como esfera da comunicação*. A comunicação passa a constituir o processo de construção da identidade da marca, traço fundamental que dá sentido à produção, que se torna, portanto, parte do processo comunicativo sistêmico. Portanto, o processo de valorização na atualidade não pode ser entendido sem considerar *as tecnologias e estratégias da comunicação*, a partir das quais são criadas novas formas fantasmagóricas em cima de produtos, serviços e marcas. Parece agora que compra e venda de mercadorias passam a ter, na *comunicação simbólica* e na *potencialização do desejo cognitivo*, ações que estimulam subliminarmente a aquisição continuada pelo supérfluo.

As novas estratégias de valorização do capital estariam centradas nas operações sistêmicas de comunicação, em que tudo adquire visibilidade, segundo os ditos valores imateriais ao redor dos quais se constroem narrativas, transformando as estratégias de comunicação e

todo o sistema de consumo. Veja-se que usamos aqui a expressão “estratégias de comunicação” para além de seu sentido estrito de estratégias do *mix de marketing*, para falar das ações das empresas na direção de construir identidades de marca, para si e para seus produtos, completamente culturalizadas pelo bombeamento das figuras e formas dentro de uma sociedade na qual se invertem os valores, em que pessoas são colocadas na condição de coisas, coisas que parecem ganhar vida acima das pessoas, agora, não somente coisas exclusivamente enquanto mercadorias concretas, mas coisas que substituem as mercadorias enquanto valor imaterial, com *apelação ao desejo da coisa cliente*.

Nesse sentido, a comunicação da empresa capitalista não pode ser reduzida à mera publicidade – deixa de ser mera variável do mercado de produtos para adquirir uma autonomia própria. Se no velho sistema, a comunicação só tinha por função aumentar as vendas, o novo sistema *adota um papel criativo*. Enquanto a oferta-produto facilita ao produto um suporte físico e material, a oferta-comunicação aporta a ele os ingredientes imateriais e discursivos necessários para que possa sobreviver em um mercado minado por mil discursos contrários. E a imagem da empresa pela sua marca é fixada na memória da *coisa cliente* enquanto objeto de constante e infindável *renovação de desejos*.

Outro aspecto interessante localiza-se no efeito que essas imagens acarretam na consciência do consumidor e do próprio trabalhador da empresa. Nesse sentido, a fim de compreender porque a sociedade contemporânea sabe que consome imagens, mas age como se não soubesse, nos conduz à problemática do "fetichismo das imagens" enquanto um desdobramento contemporâneo do "fetichismo da mercadoria".

A fim de desvendar aquela que foi denominada de "sociedade das imagens", mediante um estudo do consumo de marcas publicitárias, (tomando a marca McDonald's como paradigma); retomamos Fontenelle (2002), defendendo que vivemos um recrudescimento do fetichismo, consequência de um novo estágio do capitalismo movido por aceleração e descartabilidade, ao qual, por sua vez, corresponderia essa forma social definida como "sociedade das imagens".

Como vimos, partindo-se de uma análise interna ao funcionamento da marca publicitária, Fontenelle (2002), entende que a marca tornou-se uma "ilusão de forma" numa sociedade que está perdendo a sua forma. Para poder determinar historicamente um *vazio* que toma

conta do ser humano contemporâneo, foi necessário compreender as profundas mudanças – tecnológicas, econômicas, sociais e culturais – que levaram a essa implosão das formas, através da história de uma marca publicitária específica, qual seja, a marca "McDonad's".

Assim, a história da constituição dessa marca tornou-se, paradigmaticamente, a superfície pela qual emergiram os principais acontecimentos que forjaram a atual "sociedade das imagens". Desse modo, seguindo a periodização histórica da marca McDonald's no interior da sociedade americana, desde sua fundação, ainda nos anos 1930 até os nossos dias, acabou-se por resgatar uma espécie de "gênese" da sociedade do consumo, que resultou na atual sociedade das imagens.

Foi dessa análise interna à própria marca, que ficou muito clara a tese de que *a cultura tornou-se descartável*, na medida em que ela tornou-se a principal mercadoria no capitalismo contemporâneo. E a mercadoria, em sua própria essência, é descartável. A cultura, aqui posta, não se refere, apenas, ao domínio da "produção cultural" no seu sentido estrito, mas também à sua materialidade, ou seja, à relação visceral entre o mundo da produção material e suas formas de representação.

Hoje, isso está cada vez mais imbricado, levando alguns autores – como Jameson (2000) e Eagleton (1993) – a defenderem a tese de uma fusão do econômico com o cultural, o que pode ser exemplificado na expressão já tão gasta e tão mal compreendida chamada "cultura de consumo".

Nesse sentido, o desafio foi retomar o conceito de "cultura de consumo", verificando como isso se efetiva na realidade social. Para tanto, foi necessário relacionar toda a história da construção da marca McDonald's com o que, também, se tornou convencionalizado como "cultura do *fast-food*", na qual, mais importante que vender hambúrgueres, seria vender "atitudes" ligadas a hambúrgueres, "vender um modo de vida", enquanto entretenimento, "espetáculo".

Nessa relação entre o produto vendido pelo McDonald's – comida rápida – com todo um modo de vida embalado para consumo que se constituiu a partir da emergência daquilo que foi denominado de "tempo do *fast-food*", percebe-se como o novo paradigma da produção capitalista tornou-se a "indústria cultural". Esse termo é usado no sentido original atribuído por Adorno & Horkheimer (1985), qual seja; não apenas no sentido da dimensão artística

enquanto um dos domínios das representações culturais, mas de uma "cultura moderna", cuja dimensão material da vida foi organizada sob a forma de capital.

Segundo os autores acima citados, estaríamos vivendo um processo de "fetichização da cultura", fato este já analisado por eles a partir de 1930 e, não por acaso, especialmente a partir da análise da propaganda de massas nos Estados Unidos. De lá para cá, esse processo se intensificou, marcado especialmente por uma marcha intensa e ininterrupta do sentido do tempo e que, mais especificamente a partir das últimas duas décadas, começou a implodir todas as formas produzidas. Por "formas produzidas" entendam-se as diversas "simulações de realidade" que a época moderna tratou de fabricar para dar forma ao novo mundo que se descortinava após a rígida ordem feudal, sendo capaz de forjar uma "cultura da ordem", com instituições, valores e crenças que pareciam inabaláveis até pouco tempo.

Hoje, na ausência de formas mais consistentes e, também mais permanentes, foram perdidas as referências que, de certa maneira, marcavam nossos lugares no mundo. Daí porque a marca publicitária se oferece para ocupar esse lugar, especialmente porque ela é um sintoma por excelência, daquilo que provocou esse *esvaziamento: um novo estágio do capitalismo marcado por aceleração e descartabilidade permanentes*. A marca torna-se portanto um fetiche, pois é *uma maneira de preenchimento desse vazio*, algo do qual nos utilizamos para dar forma, contorno, enfim, fechamos uma maneira de definirmos o mundo, a vida, as pessoas e a nós mesmos.

Mas esse processo de fetichização não é feito à revelia do sujeito, como se pôde verificar pela análise de uma das principais ferramentas de que a marca dispõe para se constituir e se manter: a publicidade. A ideia é de que a marca seja veiculada em meio às notícias "verdadeiras, reais", e se imiscua de tal maneira a essas notícias que acabe, ela mesma, por criar uma "nova realidade". E isso pode ser facilmente comprovado na análise mais aprofundada da marca McDonald's – a partir de sua constituição na sociedade americana –, bem como de muitas outras marcas globais. Ousamos dizer que a marca da empresa em análise está incluída entre essas outras marcas globais.

Há, assim, uma relação visceral entre publicidade e mídia, na qual esta última assume o lugar de "suposto saber", levando cada um a constatar que "estar na imagem é existir". Daí porque se assume a tese de que *o sujeito que consome imagens sabe que elas são ilusórias*,

*mas age como se não soubesse.* Este se torna um sujeito marcado o tempo inteiro pela *necessidade da performance*. Interessam-lhe as máscaras, os disfarces, a capacidade de exercer diferentes papéis o tempo inteiro, para poder ser captado pelo outro enquanto uma imagem de si mesmo. Desta forma, ele procura ininterruptamente preencher seu *vazio existencial*. O “melhor” celular, a “melhor” casa, a “melhor” empresa, etc.

Fontenelle (2002) defende que, no caso da marca publicitária, por exemplo, poderíamos afirmar que o sujeito que consome a marca sabendo que ela é ilusória, assim o faz movido por uma ilusão inconsciente que se materializa na sua ação de consumir tais imagens, o que, certamente, vela o terrível *sofrimento psíquico* a que está submetido para dar conta, continuamente, de um *imperativo de consumo movido pelo culto à existência na imagem*.

Essa forma de existência – ou "política de vida", como a ela se refere Bauman, na sua obra *Globalização: as conseqüências humanas* (1999) – derivaria de um código muito particular: da *pragmática do comprar*. Precisamos consumir e sermos consumidos para existirmos enquanto imagens. E a ideia de fundo, ainda segundo Bauman, é a de que o mercado torne-se o veículo que promove identidades, na medida em que: “[...] os símbolos de estilos de vida são endossados por pessoas com autoridade e pela informação de que um número impressionante de pessoas o aprova. A aceitação social não precisa, portanto ser negociada – desde o início ela é, por assim dizer, "inerente" ao produto posto no mercado” (Bauman, 1999, p.217).

Nesse sentido ousamos também refletir sobre uma mercadoria diferenciada e não comestível: um automóvel.

EMPRESA X orienta o uso correto de equipamentos de segurança - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço <http://www.sittes.com.br/noticias/uso-equipamento-seguranca-automoveis.asp?noticia=165>



Responsável pelo transporte de um grande número de passageiros, os automóveis são altamente versáteis, seguros e confortáveis. Os benefícios do automóvel incidem sobre duas das dimensões fundamentais da nossa experiência: espaço e tempo. Mais longe, mais rápido, afetando a experiência de tempo e espaço, num mundo em aceleração, o homem moderno passou a deslocar-se preferencialmente sobre rodas. Seu correto uso nos permite maior segurança, conforto. Está sendo distribuído aos seus clientes este mês um material explicativo, com dicas de uso dos automóveis.

O manual traz recomendações fundamentais para oferecer mais segurança e conforto aos passageiros. Como por exemplo, seguir a sinalização no trânsito, sempre utilizar o cinto de segurança, airbag, ABS - dicas de frenagem (em condições diversas, como chuva). Além disso, o cuidado no transporte de crianças, também são evidenciadas, como por exemplo, o uso de cadeirinhas próprias, e sua correta instalação.

Os motoristas também são alertados, quanto ao não uso de bebidas alcoólicas quando forem dirigir, bem como uso de calçados adequados que garantam melhor dirigibilidade.

Outra dica importante é manutenção e uso correto do equipamento como por exemplo luzes de piscas, luzes de freio, velocímetro, contador de giros(RPM), luzes de óleo, estepe, pastilhas de freio, bem como outros itens opcionais como computador de bordo e GPS.

Ilustração 33 - Simulação de mercadoria da empresa. (EMPRESA X, 2009)

Evidente que uma mercadoria fabricada pelos “colaboradores” não é um sanduíche *BigMac*, tampouco tem o poder e a influência de um *McDonald’s*. Mas talvez, enquanto mercadoria não comestível, possa também apresentar determinada forma de fetiche. Quer nos parecer que a imagem da marca é colada nessas mercadorias e todo usuário a reconhece

consciente e inconscientemente. Na medida em que essa mercadoria esteja sendo utilizada, e o é constantemente no cotidiano, a imagem da marca continuará na mente do cliente usuário. O conforto e a beleza sendo mostradas enquanto distinção de superioridade de classe, enaltecendo a individualidade, a “competência” de “vencedor”. Exibi-se também a mercadoria enquanto modo de vida idealizado pelos donos do poder, constituindo-se na adoração dos valores “modernos”, na “experiência” e na “atitude” daqueles “que sabem o que quer”. Essa adoração estaria longe de um fetiche pela marca? O hábito de *optar* pela marca de determinado automóvel, por exemplo, não levaria a *construção de uma experiência* de sempre utilizar “o mais confortável”? Esse processo não construiria identificação por meio da marca com determinada forma de vida? Com determinadas relações sociais em que valores são estigmatizados por meio da marca, pelo desejo da posse?

Portanto, pessoas continuam identificando-se através de coisas. Coisas que parecem ganhar vida, acrescentando maior *status*, prestígio, aceitação e ascensão social, aumentando o poder. Talvez aqui também possa existir um sentimento de permanência, de constituição identitária com a imagem da marca da empresa. O cliente consumidor “encantado” poderia assim dizer, como na sedução da marca McDonald’s: “Amo muito tudo isso”.

Um velho sábio alemão já dizia que o valor das mercadorias não reside na sua forma, mas na relação social que se constrói. Segundo Fontenelle:

Essa perspectiva nos leva a pensar na dinâmica da valoração da marca para o processo de acumulação de capital. De fato, a partir dessa perspectiva foi desenvolvida, pela consultoria britânica *Interbrand*, a *brand valuation* – “uma ferramenta única que quantifica o valor econômico de uma marca”. Segundo o chefe executivo dessa consultoria, atualmente “as marcas são a moeda global dos negócios”. Devido a uma necessidade, cada vez maior, de se avaliar o valor das marcas e a total ausência de critérios “objetivos” para isso, a *Interbrand* associou-se ao *Citibank* e desenvolveu uma metodologia de avaliação para “permitir as empresas e investidores estimar a magnitude da contribuição que as marcas proporcionam ao negócio e, por último, seu papel em garantir valor de longo prazo aos seus acionistas”. Segundo Raymonde Perrier – diretor de avaliação de marcas da *Interbrand* – “isto não é um exercício para lisonjear egos corporativos. Marcas são ativos significativos que as companhias necessitam administrar cuidadosamente porque elas acrescentam valor ao negócio”. (FONTENELLE, 2002, p.170-171).

Portanto, defendemos que a marca da empresa estudada gera valor virtual. Mas, que fique claro: interpretamos esse valor virtual oriundo do valor concreto da mercadoria. O valor não nasce do nada. E como vimos a empresa utiliza-se desse processo não só para vender seus produtos, mas também inculcar-se no consciente e inconsciente dos consumidores. Também pretende aparecer como “empresa cidadã”, com suposta “responsabilidade social”, procurando assim acrescentar mais um elo de ligação dentro de sua pedagogia corporativa sobre os “colaboradores”, com exploração de mais valia, com auxílio virtual e/ou concreto, com controle por meio da hierarquia, dos corpos dóceis e do próprio ritmo de trabalho, com coação na forma de sedução com murais e revistas, com fotos de familiares e colegas pressionando e induzindo ao desejo estressante de produzir, consumir e a obrigação contraditória de se integrar. E sentimentos sempre presentes, como angústia, insegurança e o medo, por meio da vigilância da empresa, dos colegas de trabalho, da família e da autovigilância, da possibilidade permanente de humilhações, punições, demissões etc.

Observa-se também, lembrando Enriquez, nas palavras de Schirato: [...] “O feitiço do fascínio amoroso que provoca, que hipnotiza, ocupando todos os espaços, monopolizando o psiquismo, capitalizando todos os recursos pessoais do indivíduo, invadindo seu coração, programando sua vida, determinando seu futuro e amortecendo sua crítica”. (2004, p.119).

Em suma, se partirmos do pressuposto de que a realidade concreta é *processo*, é contradição e superação, talvez todos os artifícios que as empresas utilizam e em especial o da empresa X, seja apenas uma parte dessa realidade concreta. Nesse sentido, há que se pensar no *momento* em que a empresa e seus colaboradores estejam passando, na relação social que estabelecem entre si e o resto da sociedade.

Talvez uma reflexão sobre a história das transformações dentro das empresas e fora delas, do *momento* que possibilitou a construção dessas transformações, nos indiquem *encaminhamentos de negação* por parte dos trabalhadores. Quer nos parecer que por maior que seja o fetiche, *a realidade está presente como suporte*, quer seja esse fetiche concreto e/ou virtual. Isto posto, fica a questão de se pensar até que ponto relações sociais fetichizadas na mais valia, na virtualidade e no poder, conseguirão se manter.

A atual crise mundial oriunda dos Estados Unidos com suas bolsas e “ações podres” parece mostrar que o capital novamente está em crise. Até quando conseguirá ir absorvendo essas crises e mantendo o espetáculo da mercadoria, é o que questionamos, posto que Debord (1997, p.14), já deixara claro que: “o espetáculo não é um conjunto de imagens, mas uma relação social entre pessoas, mediada por imagens”.

Para João Bernardo, na obra *Democracia Totalitária – Teoria e prática da empresa soberana*; quer nos parecer que se trata de saber como agir e contra quem:

Numa perspectiva oposta, a esquerda pós-moderna tem procurado eliminar a própria noção de exploração. Os partidários desta corrente deviam mais exatamente classificar-se de pré-modernos, porque reduzem a exploração a uma forma de desigualdade e reduzem todas as desigualdades a problemas de injustiça, de raiz política, possíveis de resolver graças à obtenção de formas múltiplas de influência sobre as instituições capitalistas – tal como havia feito uma boa parte do socialismo pré-marxista. Mas uma atitude como esta, numa época em que a soberania das empresas adquiriu uma extensão sem precedentes, só pode conduzir à manutenção da estrutura básica do capitalismo. (BERNARDO, 2004, p.167).

Por outro lado, temos a proposta de Enriquez, na obra, *As Figuras do Poder*:

Portanto, caso a sociedade histórica queira combater a face do totalitarismo e da morte, que é sua aliada, ela só pode fazê-lo se os indivíduos que a compõem restituírem a si mesmo seus próprios destinos, se tentarem proferir uma nova lei, uma palavra “nova”, que não seja a contradição da que foi pronunciada anteriormente, mas que rejeite, que jogue no limbo tanto o mundo da economia racional quanto o da procriação partenogenética, que questione a instauração do imaginário e do saber sobre o desejo alheio, que anuncie a “ruptura” do ciclo pela elucidação, pela análise de seu mecanismo. No entanto, perguntamo-nos se o homem não prefere a certeza da morte ao risco de uma palavra incerta, vacilante e que deve ser continuamente retomada. A resposta a essa questão é que poderá dizer se estamos condenados a assistir ao “triunfo da morte nessa voz estranha” ou se será possível “dar um sentido mais puro as palavras da tribo” (Mallarmé). De qualquer maneira, essa resposta jamais poderá ser teórica. Só através da ação histórica ela poderá ser enunciada, vivida e questionada. (ENRIQUEZ, 2007, p.89).

Refletindo sobre essas duas possibilidades, e até que ponto são complementares ou excludentes, buscaremos junto com outros autores, um encaminhamento de possibilidades de transformações dentro e fora da empresa na sociedade contemporânea.

## 5. NA BUSCA DE TRANSFORMAÇÕES

Entendemos que a crítica do professor Bernardo (2004) busca construir espaços no sentido de romper com o modo de produção capitalista que aparenta recriar-se constantemente, retirando a humanização do ser social. Por outro lado, interpretamos que Enriquez (2007) sente a necessidade de uma *ruptura* com determinadas *relações de poder*, procurando nos indivíduos a vontade do questionamento e do surgimento de novas relações, autenticamente humanas.

A nosso ver, embora Enriquez não concorde com o que considera *determinismos*, o enfoque centrado no contexto de relações de produção, e/ou o que considera idealizações como a queda inexorável do capital ou o proletariado como agente principal de transformação, por outro lado, corrobora com conceitos relevantes de Marx, principalmente a categoria *fetichismo*, preservando seu pensamento enquanto crítica nesta virada de século. Deixemos que fale:

Através desta funcionalização generalizada cada um só existe na medida em que dá sua contribuição ao andamento da organização e recebe em troca dinheiro, estima, promoção, reconhecimento. A organização torna-se o lugar de troca dos produtos do trabalho: o produto constitui o principal elemento de identidade de todos os homens. A relação que se estabelece é, portanto, uma relação fundada na troca da mercadoria, na circulação das mercadorias. E o homem produtor se integra como mercadoria no circuito mercantil; mercadoria ele o é a duplo título: enquanto é assimilado ao produto que fabrica e que vai definir o preço pelo qual ele poderá se vender no mercado (é um bom comerciário, um bom plissador, um bom tribuno), enquanto sua existência é medida, avaliada, contada, qualificada como é qualquer mercadoria. É o fenômeno de reificação mostrado por Lukács. O homem não é mais “homem entre os homens” (Sartre), mas coisa entre as coisas, objeto das perseguições ou das manipulações sedutoras. (ENRIQUEZ, 1974, p.79).

Portanto, o homem colocado enquanto mercadoria, desumanizando-se na medida em que se coisifica, é questão mais que nunca atual analisada pelos clássicos e por contemporâneos. Mas, Enriquez analisa também algumas possibilidades de superação:

O recalçamento preserva então a possibilidade da falta, uma vez que se pode perceber as falhas da linguagem, sua mentira, os deslocamentos dos significantes e a significação destes deslocamentos. Para isto, certamente, será necessário uma outra leitura da realidade, leitura que se deterá nos vazios, nas contradições do discurso, de maneira a revelar qual é a palavra que aparece atrás dos sintomas manifestos. É importante sublinhar que esta outra leitura encontra suas condições de existência no recalçamento mesmo. Porque o desejo, sempre contido, não se satisfará (o mesmo se se satisfez muito tempo) com os caminhos que lhe foram definidos. O desejo tende constantemente a voltar. É o “retorno do recalcado” que se atualiza em sintomas diversos (explosão agressiva, fenômenos de contra-dependência, lutas abertas, festas). Se o desejo pode voltar, é que ele não foi negado e que portanto existe uma abertura (mesmo limitada) para seu surgimento. E esta abertura provém do próprio fato de que existe sempre um desvio estrutural entre o que é dito e o que é feito, entre a ordem do discurso-cobertura e a da realidade. Quando as classes dominadas percebem a distância existente entre a ideologia reinante (o indivíduo cidadão livre é igual diante da lei) e a prática da classe dominante (a antecipação da mais-valia, a divisão social do trabalho), então o desejo imaginante e instituinte pode falar. (ENRIQUEZ, 1974, p.85).

Isto posto, nossa reflexão caminha no sentido de pensar *como se constrói o desejo imaginante*, e se precisaríamos de líderes: a história parece nos mostrar que não vivemos sem eles, comissões, sindicatos, partidos etc. Isto aceito, como atuariam para que as classes dominadas percebam não só a situação na qual se encontram, mas na necessidade de modificarem e em que medida se necessita modificar, a realidade à qual estão submetidas. Há que se pensar também além dos muros da fábrica e da empresa na organização dos movimentos sociais, nas associações de bairro, no cotidiano do trabalhador; no sentido da possibilidade dessas *organizações serem construídas desde sua origem levando-se em conta as relações de poder e a necessidade de se conhecer o melhor possível esses poderes*. Nesse sentido, talvez se deva retroceder no conhecimento e na experiência da necessidade de transformação também, da considerada primeira das instituições: a família.

Essas preocupações não são novas, mas permanecem. Defendemos que precisam ser urgentemente revistas e reconstruídas, *transformando radicalmente* o papel exercido pelas lideranças nas organizações, instituições, representações, movimentos sociais etc. Temos a

impressão que não podemos esperar que capitalismo e o próprio capital cedam espaço ou sejam derrubados para se agir nestas questões. Mesmo porque, defendemos que relações de poder *sendo questionadas desde suas origens em qualquer organização, poderiam colocar novas formas de agir e pensar referentes às denominadas “esquerdas”*.

Isto posto, quer nos parecer que fica evidente que o trabalhador não se constrói somente no interior das empresas, exigindo, portanto uma visão mais ampla do ser social no sentido de auxiliar-nos num melhor entendimento da condição à qual esse trabalhador contemporâneo, submetido ao capital e ao poder, se encontra.

Pensando no contexto histórico, na sua construção e transformação, no qual está, de momento, inserido a empresa, (optamos pela terminologia *transformação*, posto que *revolução* nos pareça estar “fora de moda”, ou quando muito se fica com a impressão de uma palavra “gasta”, sendo utilizada pela classe dominante para se entender qualquer mudança irrelevante), retomemos a busca de um encaminhamento mais profundo, interligando poder e capital, no sentido de entendermos melhor a relação do mundo do trabalho, e pensarmos dentro da crítica a possibilidade do surgimento de *transformações*.

Bruno, prefaciando a obra de João Bernardo, *Estado: a silenciosa multiplicação do poder*, contextualiza a situação do mundo do trabalho, auxiliando na reflexão da política e da pedagogia da empresa em análise com relação aos “seus colaboradores”:

A perda de hegemonia do Estado Nacional em benefício dos novos centros de poder resulta em uma extraordinária expansão dos mecanismos de poder do capitalismo. Entretanto, ela nos é apresentada pela mídia como um fator de democratização da sociedade, que se concretiza no chamado “Estado Mínimo” e no processo de deificação do Mercado como entidade organizadora da ordem social.

Nesta nova ordem o trabalhador não necessita trabalhar em tempo integral, ocupando-se de atividades produtivas apenas meio período e ampliando, assim, seu tempo de lazer. Há também enormes possibilidades dele vir a trabalhar como autônomo, transformando seu local de residência em local de trabalho, ou ainda criando formas cooperativas e/ou autogestionárias de exploração de si próprio e de seus companheiros de classe, o que lhe permite furtar-se da degradação do emprego assalariado. Para completar o quadro cor-de-rosa, nos é apresentada a idéia de que formação e qualificação profissionais resultam apenas de atos de vontade, de escolha racional e da capacidade de despender o esforço psíquico/intelectual necessário. Criou-se, aliás, na nova hipocrisia vocabular – “o politicamente correto” – um termo para expressar esta

crescente liberdade e autonomia do trabalhador no mercado de trabalho: empregabilidade, onde ele é responsabilizado pelas vicissitudes que enfrenta nesta nova fase do capitalismo. Pretendem nos fazer crer que, alterando a nomenclatura, altera-se a realidade que nela se expressa.

Ao mesmo tempo as formas de exploração do trabalho se sofisticaram. Hoje, o que interessa às empresas é, sobretudo, a capacidade de pensar dos trabalhadores, de operar em grupo, de propor soluções, de interagir com diferentes perfis qualificacionais, de aprender e assimilar continuamente as novas técnicas e os novos códigos disciplinares, tendo em vista as exigências crescentes de aumento da produtividade. Aos trabalhadores que conseguem se sujeitar a estas novas exigências é dado o nome de “trabalhador cidadão”. (BRUNO, apud BERNARDO, 1998, p.7-8).

A nosso ver, essa análise aplicar-se-ia também ao Grupo pesquisado. Lá existem reuniões de Centro de Controle de Qualidade (CCQ) onde é imposto criarem ideias para agilizarem a feitura das mercadorias. Ademais, não pode haver estoques, exigindo-se a saída da mercadoria no tempo certo pedido pelo cliente (*just in time*). Além do que, são forçados a se adaptarem a mudanças impostas pela empresa, quer seja obedecendo ao Código de Conduta, ou às mudanças contínuas conforme novas técnicas sejam introduzidas na medida em que os próprios trabalhadores descubram sua maior eficácia, pressionados no imediato pela empresa, pelos clientes e, na sua origem, pelo capital.

Dando prosseguimento à análise de Bruno (apud Bernardo, 1998) se observa também que:

Simultaneamente, presenciamos um extraordinário processo de reestruturação dos sistemas de ensino, com dois objetivos distintos. Por um lado, há que se atender aos interesses dos setores econômicos que necessitam de trabalhadores capazes de realizar trabalho cada vez mais complexo. Aumenta-se o potencial de produtividade das novas gerações pelo acréscimo das suas qualificações. Em decorrência, é preciso que cresça a produtividade do trabalho pedagógico, o que se busca obter com inovações no campo das tecnologias educacionais e do acréscimo das qualificações dos profissionais desta área.

Entretanto, como o capitalismo não é uma realidade homogênea, existem amplos setores econômicos cuja principal exigência não é o aumento da qualificação das novas gerações, mas simplesmente a redução dos custos dos processos formativos. Neste caso, trata-se basicamente de reduzir o tempo de trabalho necessário para que as novas gerações da classe trabalhadora adquiram o mínimo de capacitação necessária para operar tecnologias convencionais. Assim, o que se verifica é a mera intensificação de trabalho dos profissionais da educação – otimizando a utilização de instalações, instrumentos de trabalho e material pedagógico

tecnicamente defasados e degradados pelo uso – sem acréscimo de suas qualificações, modernização técnica ou atualização dos métodos de ensino. Penso ser este o sentido das reformulações do ensino em curso em boa parte dos países em desenvolvimento. (BRUNO, apud BERNARDO, 1998, p.8-9).

Não estaria nesse contexto a razão do Grupo da empresa em análise não incentivar os estudos dos “colaboradores” de chão de fábrica, exemplificado anteriormente pela situação do diretor de sindicato?

Prosseguindo com a reflexão de Bruno:

Em razão do desmembramento da cadeia produtiva pelo globo, a educação não é mais pensada em termos nacionais e são os organismos internacionais que definem, de acordo com os interesses dos grandes grupos, as prioridades para os países ou, até mesmo, para continentes inteiros. Este processo nos tem sido apresentado como uma ação civilizatória empreendida por governos e empresários para atender às exigências do próximo século, e às quais os trabalhadores devem adaptar-se, independentemente dos setores econômicos aos quais estarão fadados a se inserir.

Estamos ainda longe de poder avaliar as conseqüências deste processo impressionante de mudanças sociais pelo qual passamos. Não apenas porque nele estamos envolvidos, mas fundamentalmente pelo processo de esquecimento coletivo promovido pelas atuais democracias neoliberais, que reconstróem a história a seu gosto. Contribuem nesta operação os meios de comunicação e expressivos setores do meio acadêmico. Quantas vezes não ouvimos e lemos que “o acelerado desenvolvimento da ciência e da tecnologia”, “o acirramento da competitividade”, “a instabilidade do mercado”, “a globalização” e a “reestruturação produtiva” estão transformando a economia, a política, e a cultura? Ora, seriam estes fatores os agentes das mudanças sociais? Eles não seriam, antes, resultados dos enormes conflitos sociais registrados no decorrer deste século? Ou, pelo menos, nas últimas quatro décadas? (BRUNO, apud BERNARDO, 1998, p.8-9).

Essa questão mais ampla pode nos auxiliar a pensar o presente não como solução, mas como problema a ser enfrentado. Não queremos impor “verdades” ou fórmulas a serem seguidas, posto que na condição de pesquisador, procuramos levantar hipóteses e problemas com os quais nos defrontamos, sempre tendo em conta que encontramos respostas limitadas e temporárias que nos conduzem a novos questionamentos, nos quais buscamos construir um processo de contínua e contraditória superação.

Antes da pesquisa empírica, nosso problema dizia respeito ao poder da afetividade na construção da consciência do trabalhador. A empresa não conseguiria controlar comportamentos e sentimentos em todos os momentos da vida do trabalhador, quer seja fora da empresa ou mesmo dentro dela. Buscando interpretar a realidade em processo, defendemos a possibilidade do desenvolvimento de *negação* do trabalhador, rompendo com a apatia e submissão, passando pelo ressentimento, mágoa e raiva para um encaminhamento de uma reflexão *consciente*, enquanto crítica à empresa e à vida social como um todo. Qual seja, esse “colaborador” tem limites e consciência crítica, e a empresa por mais que o enfeite, domestique, manipule, domine ou seduza, constrói, por vontade própria ou não, momentos no qual o fetiche, dentro ou fora da empresa cede frente às contradições do cotidiano imediato, abrindo possibilidade para reações individuais e coletivas.

Se essas reações terão encaminhamento para novas formas de organização contestatórias, como se darão e o limite de seus propósitos, tudo dependerá das circunstâncias dentro das quais os trabalhadores, a empresa e o modo de produção capitalista estarão inseridos, bem como na força da personalidade de cada um e na motivação que a empresa, a família, amigos, colegas e todo o contexto no qual interage *o afetem*.

A hierarquia da empresa, no que tange ao chão da fábrica, apesar de existirem “cabeças duras” como afirma o diretor de sindicato, tem aparentado ser de um ambiente controlado e produtivo entre colegas e superiores, todos empenhados em alcançar as quotas estabelecidas pela empresa. Como observado, a família parece ser o fator principal de motivação para o trabalho e, segundo o entrevistado, ele controla seus sentimentos, não guardando mágoas dentro do ambiente de trabalho.

Estamos refletindo no que tange ao interior dessa empresa capitalista. Porém, procurando ampliar a análise, quer nos parecer que outra crise do modo de produção capitalista está surgindo, além da crise de momento, da manobra das ações de especuladores americanos originando quebradeira nos EUA e obviamente tendo repercussão mundial. Quer nos parecer que tampouco se trata de crise de excesso de produção ou de extorsão de petróleo, mas sim de que, nas condições cada vez mais vorazes nas quais o capitalismo expropria e destrói, está restando muito pouco para se preservar, e os caminhos parecem conduzir com grande possibilidade para destruição do ecossistema, haja visto a última reunião dos países

“desenvolvidos” e “emergentes” em Copenhague, com os E.U.A e a China negando-se a diminuir formas de poluição, ou pensar em formas alternativas de lucratividade sem degradar ainda mais o meio ambiente.

Não queremos colocar toda responsabilidade no capital e nas específicas formas de capitalismo, mesmo porque as relações de poder são anteriores ao capital, porém no *imediato*, o poder maior está no capital e na ação de seus agentes, entre eles as empresas transnacionais. Portanto, temos a impressão que não dá para separar a questão *capital* e a questão *poder*. Entendemos que se está bom para as empresas, está péssimo para os trabalhadores, para a classe que vive do trabalho como um todo, posto que, mesmo que alguns trabalhadores consigam de momento, no que tange às condições de trabalho e salários, *melhor situação* ou seja, com acesso a mais mercadorias que os demais, muito provavelmente isso se deve às condições desiguais na guerra entre as empresas, como também às enormes fatias de mais valia que são reaplicadas nas inúmeras formas de acumulação, possibilitando salários e condições de trabalho diferenciadas.

Pensando na necessidade de novas formas de organização dos trabalhadores, nas crises do modo de produção capitalista e até quando poderão ser postergadas, Mészáros, na sua obra, *Para além do capital*, defende que:

Em agudo contraste com a articulação social predominantemente produtiva do capital da época de Marx, o capitalismo contemporâneo atingiu um estágio em que a disjunção radical entre produção genuína e auto-reprodução do capital não é mais uma remota possibilidade, mas uma realidade cruel com as mais devastadoras implicações para o futuro. Ou seja, as barreiras para a produção capitalista são, hoje, suplantadas pelo próprio capital de formas que assegurem inevitavelmente sua própria reprodução em extensão já grande e em constante crescimento – como auto-reprodução destrutiva, em oposição antagônica a produção genuína. Nesse sentido, os limites do capital não podem mais ser conceituados como meros obstáculos materiais a um maior aumento da produtividade e da riqueza sociais, enfim como uma trava ao desenvolvimento, mas como um desafio direto à própria sobrevivência da humanidade. Em outro sentido, os limites do capital podem se voltar contra ele, como mecanismo controlador todo-poderoso do sociometabolismo, não quando seus interesses vierem a colidir como o interesse social geral de aumentar as forças da produção genuína – o primeiro impacto de tal colisão pôde ser sentido, de fato, há muito tempo -, mas somente quando o capital já não for mais capaz de assegurar, por quaisquer meios, as condições de sua

auto-reprodução destrutiva, causando assim o colapso do sociometabolismo global. (MÉSZÁROS, 2002, p.699).

Defendemos que não se trata de interpretar Mézárós dentro de uma ideologia apologética, posto que não podemos negar a gravidade da situação para trabalhadores e a “população” como um todo. A construção de caminhos pela ciência e pela tecnologia tampouco nos parece saudável, a menos que consigam descomprometer-se com os lucros e o poder. Portanto, retornamos ao ponto de início, ao pensarmos nas conquistas de cidadania, que evidentemente inclui o pensamento liberal, na solidariedade social e mesmo nas formas de organização. Defendemos que a questão continua envolvendo até que ponto se consegue construir organizações que rompam, e qual *conteúdo* é rompido com o capital e as relações de poder. Quando Mézárós fala em colapso do *sociometabolismo global*, talvez esteja refletindo também na questão não só da destruição que o capital e o capitalismo provocam, mas também da necessidade da quebra da hierarquia e do questionamento da própria divisão social do trabalho.

Defendemos que se essas questões não forem enfrentadas e transformadas, o positivista e o liberal continuarão presentes na construção do pensamento crítico, tornando-o conservador. A sedução pela marca, a construção de desejos artificiais e vida sem sentido, vazia em conteúdo e sedenta por mercadorias, idolatrando o supérfluo e desprezando o humano, parece estar numa ordem contraditória e *crescente*. Nesse sentido, consideramos fundamental os dados apresentados sobre a situação mundial na obra *A educação para além do capital*, do próprio Mézárós. Deixemos que fale:

Vivemos numa ordem social na qual mesmo os requisitos mínimos para a satisfação humana são insensivelmente negados à esmagadora maioria da humanidade, enquanto os índices de desperdício assumiram proporções escandalosas, em conformidade com a mudança da reivindicada destruição produtiva, do capitalismo no passado, para a realidade, hoje predominante, da produção destrutiva. As gritantes desigualdades sociais, atualmente em evidência, e ainda mais pronunciadas no seu desenvolvimento revelador, são bem ilustradas pelos seguintes números:  
Segundo as Nações Unidas, no seu Relatório sobre o Desenvolvimento Humano, o 1% mais rico do mundo aufere tanta

renda quanto os 57% mais pobres. A proporção, no que se refere aos rendimentos, entre os 20% mais ricos e os 20% mais pobres no mundo aumentou de 30 para 1 em 1960, para 60 para 1 em 1990 e para 74 para 1 em 1999, e estima-se que atinja os 100 para 1 em 2015. Em 1999-2000, 2,8 bilhões de pessoas viviam com menos de dois dólares por dia, 840 milhões estavam subnutridos, 2,4 bilhões não tinham acesso a nenhuma forma aprimorada de serviço de saneamento, e uma em cada seis crianças em idade de frequentar a escola primária não estava na escola. Estima-se que cerca de 50% da força de trabalho não-agrícola esteja desempregada ou subempregada (Minqi Li, “After Neoliberalism: Empire, Social Democracy, or Socialism?”, *Monthly Review*, January 2004, p.21). O que está em jogo aqui não é simplesmente a deficiência contingente dos recursos econômicos disponíveis, a ser superada mais cedo ou mais tarde, como já foi desnecessariamente prometido, e sim a inevitável deficiência estrutural de um sistema que opera através dos seus círculos viciosos de desperdício e de escassez. É impossível romper esse círculo vicioso sem uma intervenção efetiva na educação, capaz simultaneamente, de estabelecer prioridades e de definir as reais necessidades, mediante plena e livre deliberação dos indivíduos envolvidos. Sem que isso ocorra, a escassez pode ser - e será - reproduzida numa escala sempre crescente em conjunto com uma geração de necessidades artificiais absolutamente devastadora, como tem ocorrido atualmente, a serviço da insanamente orientada auto-expansão do capital e de uma contraproducente acumulação. (MÉSZÁROS, 2005, p.73-74).

Diante do exposto, como pensar a realidade do capitalismo brasileiro? Além da contradição de classes e, por conseguinte da extrema miserabilidade da maioria da população, no que tange à escolarização, há que se observar o aumento das faculdades “de fundo de quintal”, a potencialização do ensino privado voltado para os interesses dos empresários das faculdades em conluio com empresários fora delas e, conseqüentemente, o declínio do ensino público. O discurso que parece predominar, mesmo no ensino público, passa a ser a busca pelo diploma e empregos, caindo no esquecimento a formação do suposto estudante, para construção de senso crítico na busca de preparação para o mundo, como também de uma suposta cidadania.

No que tange às relações de poder, defendemos que historicamente, a situação brasileira se torna mais ainda delicada: o povoamento da costa brasileira, o estabelecimento das feitorias, a entrada nos sertões, o genocídio contra os índios, a monopolização da cultura

canavieira, a “necessidade” do braço escravo e a montagem da gigantesca fornalha na qual foram “consumidos” milhões de africanos por quatro séculos, a constituição do latifúndio como mecanismo de apropriação da terra e do mando, a busca do ouro e dos diamantes nas Minas Gerais, a economia do café e o percurso histórico e geográfico do Vale do Paraíba, São Paulo e o norte do Paraná (como vimos com Londrina), a estratégia do branqueamento, a incorporação enquanto mão-de-obra barata dos imigrantes europeus e japoneses no sudeste e sul do país etc são acontecimentos históricos que nos levam a pensar nesse processo que envolve o predomínio da *violência* e do *medo* sobre pessoas, classes e povos que passaram a ser dominados. Posteriormente, talvez quando a violência explícita não for necessária, o discurso pedagógico assumirá considerando que vivemos num país situado num clima tropical, um povo “alegre e gentil”, em que os donos do poder, dentro de uma *democracia*, buscam administrar o melhor possível as coisas. Os problemas aconteceriam de ordem individual, quer seja dentro do governo, das instituições ou fora delas.

Rocha (1999), na medida em que expõe o transcorrer da construção histórica do capitalismo no Brasil, talvez nos auxilie a pensar como a luta de classes e a distribuição de poderes se tornam bem mais complexas, violentas, conservadoras e dissimuladas, em nosso contexto:

Ocorre que aqui, a burguesia para organizar-se sem classe dominante, não viu na contingência de antagonizar e destruir revolucionariamente a velha ordem. Assim, não precisou constituir, para realizar tal tarefa, uma aliança com o proletariado nascente, o campesinato e a pequena burguesia urbana. Ao contrário de produzir uma ideologia ao seu tempo revolucionária, como em outros lugares fizeram suas irmãs de classe, incorporou o conservadorismo cultural dos antepassados imediatos, os senhores de escravos e a oligarquia rural da Primeira República, partícipes da aliança social que sustentou o nascimento e a consolidação do Estado nacional. A continuidade do monopólio da terra, jamais contestado seriamente, foi o penhor do pacto burguês-latifundiário que acompanhou toda a história da dependência ao imperialismo – de onde assimilou os princípios da reação contemporânea – e até hoje se mantém como pilar da ordem.

A via da primazia burguesa no Brasil não pode ser compreendida a luz de modelos importados. Na Inglaterra, com todos os arreglos, um rei foi enforcado. Na França, rolaram cabeças nobres. Nos EUA, a ruptura colonial gerou uma República. Mas aqui, o capital se

afirmou pelo topo, de maneira “passiva”. Gramsci, nos *Quaderni del Cárcere*, retomando uma expressão de Cuoco, refere-se a essa variante sem jacobinismo e sem ilustração: sem “terror”, como “revolução sem revolução”. Assim, a burguesia, salvo algumas frações subalternas, nunca teve um comportamento democrático-radical, jamais patrocinou um projeto nacional verdadeiramente autônomo e sempre manifestou uma enorme desconfiança em relação a sua própria forma democrática clássica do Estado, vista como porta aberta a anarquia, licenciosidade e agitação social. Com a entrada do proletariado em cena, passou a identificar as liberdades políticas e sindicais, especialmente após a Revolução de Outubro, como caldo de cultura para o “perigo vermelho”. Desenvolveu formas de dominação clientelistas, tutelares e altamente repressivas. Adotando a risca o lema positivista, que gravou na bandeira do país, sempre condicionou o progresso à ordem. Adaptou seus objetivos “nacionais” ao cosmopolitismo imperialista, hoje denominado “globalização”. Cultivou o obscurantismo e colheu o atraso cultural, agora elevado à enésima potência pela ode pós-moderna ao irracionalismo. Zelou pelo conservadorismo moral e reproduziu preconceitos. (ROCHA, 1999, p.55).

Percebem-se dificuldades profundas e diferenciadas, para pensarmos formas de organização (parece que nós, enquanto seres sociais não vivemos sem organizações), na qual não só as classes deveriam passar por um processo de desaparecimento, como os poderes deveriam ser bem conhecidos a ponto de, quem sabe, até que a divisão social e parcelar do trabalho não viesse a colocar *condição de dominação nas relações sociais*. Mas diante do exposto acima por Rocha (1999) refletindo sobre as especificidades do capitalismo brasileiro, com esse passado que carregamos nos ombros e que parece estar ainda extremamente presente, como transformar as condições dentro da empresa e fora dela, de forma a não ficarmos repetindo histórias enquanto tragédia e farsa?

Chauí (2006) na obra *Simulacro e poder: uma análise da mídia*, auxilia nessa preocupação na medida em que deixa claro que, para a classe dominante de uma sociedade, pensar e expressar-se seria coisa fácil: bastaria repetir ideias e valores que formam as representações dominantes da sociedade. Afinal como dizia Marx, as ideias dominantes de uma sociedade são as da sua classe dominante. Nesse sentido, coloca que o pensamento e o discurso da *direita*, apenas variando, alterando e atualizando o estoque de imagens, reiteram o senso comum que permeia toda a sociedade e que constitui o código imediato de explicação e

interpretação da realidade, tido como válido para todos. Com isso, entende que é fácil para a classe dominante falar, persuadir e convencer, pois os interlocutores já estariam identificados com os conteúdos dessa fala, que é também a sua na vida cotidiana. Defende que, para a *esquerda*, a dificuldade seria imensa porque o pensamento e o discurso seriam forçados a realizar quatro trabalhos sucessivos ou até mesmo simultâneos: precisaria primeiro, desmontar o senso comum social; em seguida, precisariam desmontar a aparência de realidade e verdade que as condições sociais e as práticas existentes parecem possuir, aparência sobre a qual se fundaria tanto a fala da *direita* como a compreensão dos demais agentes sociais; precisaria, a seguir, reinterpretar a realidade, revelar seus fundamentos secretos e suas operações invisíveis para que se possa compreender e explicar o surgimento, as formas e mudanças da sociedade e da política; e, finalmente precisariam criar uma fala nova, capaz de exprimir a crítica das ideias e práticas existentes, capaz de mostrar aos interlocutores as ilusões do senso comum e, sobretudo, de transformar o interlocutor em parceiro e companheiro para a mudança daquilo que foi criticado. (*O processo de como se daria essa transformação do interlocutor em parceiro ou companheiro para transformações é a nossa preocupação*).

Em suma, Chauí entende que, para a *direita*, basta repetir o senso comum produzido por ela mesma; para a *esquerda*, numa situação bem mais complexa, cabe o trabalho da prática e do pensamento críticos, da reflexão sobre o sentido das ações sociais e a abertura do campo histórico das transformações do existente.

Corroboramos com Chauí nessas dificuldades, *porém a questão do poder ou poderes dentro das esquerdas, no interior das organizações contestatórias parece ainda estar em aberto*. Mas, não estaríamos sendo positivistas, procurando fórmulas, posto que a realidade enquanto dinâmica, complexa, contraditória não se reduz a *certezas*? Como então tentar antecipar uma construção que, pelo que parece nos dizer a dialética, só se descobre no exercício da ação, no porvir?

De qualquer forma, defendemos que procuramos *projetar* possibilidades, o resto ficaria por conta da realidade concreta, das relações de força, reciprocidades, superações pelas práticas sociais dentro e fora das instituições.

Por outro lado, no sentido de reforçar a complexidade do ser social, não poderíamos também deixar de pensar no que se denomina de *estranhamento*, qualquer que seja o peso que este possa representar enquanto obstáculo de conscientizações e superações quer seja de indivíduos e/ou representações.

Nesse aspecto, Antunes (2000) na obra “*Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*”, afirma:

Se o estranhamento permanece e mesmo se complexifica nas atividades de ponta do ciclo produtivo, naquela parcela aparentemente mais “estável” e inserida da força de trabalho que exerce o trabalho intelectual abstrato; o quadro é ainda mais intenso nos estratos precarizados da força humana de trabalho, que vivenciam as condições mais desprovidas de direitos e cotidianamente instáveis, dadas pelo trabalho *part time*, temporário etc. Sob a condição da separação absoluta do trabalho, o estranhamento assume a forma de perda de sua própria unidade: trabalho e lazer meios e fins, vida pública e vida privada, entre outras formas de disjunção dos elementos de unidade presentes na “sociedade do trabalho”, presenciando-se “um processo histórico de desintegração, que se dirige para um aumento do antagonismo, aprofundamento das contradições e incoerência. (ANTUNES, 2000, p.222).

Essas condições parecem não ter chegado ainda às empresas do grupo pesquisado. Porém, não seria só uma “questão de tempo” para isso ocorrer? Já percebemos o início do processo de terceirizações e o desgosto do entrevistado ao relatar esse processo. Também as constantes pressões da empresa impondo que os trabalhadores participem de competições e eventos, fazendo com que a imagem e parte dos líderes do grupo estejam presentes nos fins de semana, nos momentos de lazer, transformando esses momentos em “lazer fabricados”, reeducando o trabalhador e sua família com discurso pedagógico, doutrinando-os dentro e fora da empresa. Além do que, temos no interior da fábrica a absorção do conhecimento do trabalhador pelos computadores, como colocaram Wolff e Cavalcanti (2006), e observamos também a falácia das técnicas de gestão embasadas na “qualidade total” sob a vigência da taxa de utilização decrescente do valor de uso das mercadorias. Nesse sentido, recorreremos novamente à mesma obra de Antunes, quando expõe:

[...] quanto mais “qualidade total” os produtos devem ter, menor deve ser seu tempo de duração. A necessidade imperiosa de reduzir o tempo de vida útil dos produtos, visando aumentar a velocidade do circuito produtivo e desse modo ampliar a velocidade da produção dos valores de troca, faz com que a “qualidade total” seja, na maior parte das vezes, o invólucro a aparência ou o aprimoramento do supérfluo, uma vez que os produtos devem durar pouco e ter uma reposição ágil no mercado. (ANTUNES, 2000, p.50).

Estamos aqui falando do que Mézáros chamou de produção destrutiva do capital. Antunes (2000, p.51) exemplifica esse processo com *fast foods* (McDonald's), automóveis modernos, indústria de computadores etc. E já observamos a estreita relação entre o Grupo pesquisado e todo esse processo. Além do que, segundo informações da responsável pelo RH, o maior ganho de capital do Grupo não está na venda dos seus produtos mas sim na *manutenção* deste, o que diante do contexto da falácia da qualidade total, nos deixa profundamente preocupados. Será que a lucratividade na “manutenção” desses produtos não estaria colocando em risco a saúde dos trabalhadores e da população como um todo? Esse aspecto, extremamente importante, exigiria uma outra pesquisa a ser feita.

Outro aspecto que talvez merecesse pesquisa diz respeito à lucratividade do Grupo com ações aplicadas na Bolsa. Esses dados não nos foram fornecidos dentro da empresa e tampouco pelo sindicato. A quantidade e o valor dessas ações, resultantes do abocanhamento pela empresa da mais-valia na forma de lucro (pós venda das mercadorias) e parte delas aplicadas nas bolsas de valores, não poderiam nos dar uma ideia aproximada do grau de exploração no qual estariam inseridos os “colaboradores”? Seria mais um dado comparativo para pensarmos as desigualdades, contradições e relações de dominação (poderes) da empresa em relação aos “colaboradores”.

De qualquer forma, na condição de líder do mercado na América Latina, o Grupo em questão parece poder aplicar muito no mercado de ações, mesmo porque, retomando a questão da crise oriunda dos EUA, com as “ações podres” ocasionando antes de tudo quebraadeira de bancos, com certeza não atingiu ainda esse Grupo. Se isso vier a ocorrer, fica a questão de como será a atuação do sindicato e a reação dos “colaboradores” frente às atitudes da empresa.

Defendemos que a empresa utilizou o código de conduta *ético* como escudo, impedindo que entrevistássemos trabalhadores de outros setores e investigássemos mais detalhadamente seu cotidiano. Além do que não tivemos acesso à documentação da empresa, estando limitados às revistas, a seu site e a dois trabalhadores. Mas como diz Bernardo (2004) na obra *Democracia totalitária: teoria e prática da empresa soberana*:

[...] quanto à liberdade de informação, em qualquer sociedade a mera existência de hierarquias impede a livre circulação das informações, já que a detenção do poder implica uma detenção do conhecimento. Aliás, precisamente porque a informática deu a maior rapidez possível à transmissão de informações, ela obrigou as camadas sociais superiores a restringirem o acesso a informação e a reforçarem os modos de detenção das informações. (BERNARDO, 2004, p.64-65).

Se concordarmos com Bernardo, quer nos parecer que o Grupo pesquisado de Londrina, evidentemente não tem interesse num trabalho sociológico que se pretende aprofundado e crítico com relação à empresa, aos “colaboradores” e ao seu discurso pedagógico.

Como afirmara Tragtenberg (1980), na obra *Administração, poder e ideologia*: “Empresa não é só o local físico onde o trabalho excedente cresce as expensas do necessário, o palco da oposição de classes; é também o cenário da inculcação ideológica. Nesse sentido, empresa é também aparelho ideológico”. (1980, p.28).

Nosso conceito de discurso pedagógico se funde com inculcação ideológica, no qual ousaríamos acrescentar a existência de um *discurso competente* no seu interior. Como nos lembra Chauí, na obra *Cultura e democracia: o discurso competente e outras falas*:

O discurso competente é o discurso instituído. É aquele no qual a linguagem sofre uma restrição que poderia ser assim resumida: não é qualquer um que pode dizer a qualquer outro qualquer coisa em qualquer lugar e em qualquer circunstância. O discurso competente confunde-se, pois, com a linguagem institucionalmente permitida ou autorizada, isto é, com um discurso no qual os interlocutores já foram previamente reconhecidos como tendo o direito de falar e ouvir, no qual os lugares e as circunstâncias já foram predeterminados para que seja permitido falar e ouvir e, enfim, no qual o conteúdo e a forma já foram autorizados segundo os cânones da esfera de sua própria competência. (CHAUI, 2006, p.19).

Aceitando essa colocação e diante da pesquisa empírica e teórica com a qual nos defrontamos, nosso conceito de *discurso pedagógico* não pode mais se limitar a um discurso diretivo da empresa onde predomine a moral enquanto disciplina e a integração objetivando suposta harmonia na divisão parcelar do trabalho. A nosso ver, o discurso pedagógico incorpora esse *discurso competente*, posto que aplica-se a inúmeras situações que observamos na empresa. Por exemplo, na resposta que obtivemos via e-mail da relações públicas quando disse:

[Professor, nada me desagradou ou a empresa com a sua visita, pelo contrário!

Mas compreenda, não podemos abrir mais de uma visita para a mesma pessoa, esta é a política da empresa.

Sinto muito, se a empresa fosse minha seria diferente, mas sou apenas uma colaboradora da empresa.

Por favor, não fique chateado e nem imaginando coisas!!

Não costumamos receber pessoas sozinhas, apenas turmas de faculdade, abrimos uma exceção com você, por isso espero que pelo pouco que fizemos, já ajude sua pesquisa.

A empresa tem preocupação muito grande com as informações, temos um código de conduta que não nos permite passar nenhuma informação que a que consta no site da empresa, por isso minha supervisora não autorizou passar as revistas.

Até para os colaboradores da empresa é proibido fazer projetos com informações da empresa.

Sinto muito mais uma vez e desejo que seu trabalho seja um sucesso!!

Grande abraço!

Atenciosamente,  
Relações Públicas  
RH & Qualidade

Interpretamos que a *linguagem* da colaboradora sofreu restrições. Predominou a linguagem enquanto poder da empresa. Ela deve compreender e aceitar uma linguagem instituída, autorizada pelo instrumento criado pela empresa, um código de conduta. Mais ainda, deve *naturalizar* essa relação de mando e obediência, estendendo esse *discurso competente* aos colaboradores, clientes e visitantes, quando afirma:

Professor, nada me desagradou ou a empresa com a sua visita, pelo contrário!

Mas compreenda, não podemos abrir mais de uma visita para a mesma pessoa, esta é a política da empresa.  
Sinto muito, se a empresa fosse minha seria diferente, mas sou apenas uma colaboradora da empresa.  
Por favor, não fique chateado ou imaginando coisas!!

Ora, numa reflexão imediata: como nossa visita “nada desagradou a ela e a empresa”, se nosso objetivo da visita, enquanto pesquisador ficou frustrado? Como aceitar *simplesmente* que se trata da “política da empresa” inserida num determinado código de conduta? Como não ficar chateado ou imaginando coisas?

Seria *medo* dos concorrentes? Falta de *confiança* no pesquisador e ou nos dados que ele possa obter? Quais segredos “terríveis” a empresa esconde dos pesquisadores e até mesmo dos “colaboradores”, posto que nem a estes seja permitido fazer projetos sobre a empresa? Percebe-se que a empresa não confia nem um pouco nos “seus colaboradores”, e acreditamos por extensão tampouco na eficácia de seu discurso pedagógico. Por isso, o discurso virá sempre acompanhado da repressão.

De nossa parte, entregamos uma carta com autorização da Universidade Estadual de Londrina e um projeto de pesquisa com questões elaboradas, tudo dentro de um positivismo durkheimiano, e mesmo assim, a resposta foi negativa.

Como não questionar: onde estaria a transparência de informações? Mais que isso, a colaboradora parece não concordar com essa postura da empresa, quando coloca: [...] “*Se a empresa fosse minha seria diferente, mas sou apenas uma colaboradora da empresa*”. Ou seja, o discurso competente, pedagógico e seu fetiche apresenta limites, não parece ser tão competente em todos os aspectos que dê conta da complexidade que é o ser social, mesmo colocado na condição de objeto.

Portanto, nessa relação de mando e obediência, apesar de não ter conseguido revistas e entrevistas nessa única visita, esse bloqueio teve efeito contrário: serviu de maior motivação para que nos movimentássemos em direção ao sindicato, como também nos deu a impressão de que a colaboradora realmente ficou *sentida* por não poder nos auxiliar como queríamos. O *medo* diante de possível punição e até demissão nos parece evidente. Mesmo porque houve *empatia* de nossa parte com a colaboradora e, de fato, esta nos atendeu muito bem, incluindo nossa pessoa junto à turma de psicologia organizacional da UEL

(Universidade Estadual de Londrina). De qualquer forma, esse fato parece só reforçar o autoritarismo da empresa e seu poder, enquanto repressão, frente não só aos “colaboradores”, como também frente a clientes, visitantes e principalmente, pesquisadores.

Essa experiência nos fez lembrar de Bernardo (1998) na obra, *Estado: a silenciosa multiplicação do poder*, quando discorre sobre o poder das empresas nos seguintes termos:

As empresas são o principal lugar de exercício do poder dos capitalistas sobre os trabalhadores, e o principal lugar de contestação desse poder. As empresas não determinam só a vida do trabalhador durante a jornada de trabalho, mas pela sua mera importância econômica incidem no tecido social e urbano em redor, condicionando portanto a vida do resto da população. [...]

A disciplina de empresa, a forma como está organizada a atividade dos empregados, não diz respeito apenas à economia, entendida limitadamente, e suas implicações políticas e ideológicas são igualmente importantes. Aliás, à medida que o capitalismo foi assimilando os tempos de lazer, convertendo-os em oportunidades de mercado e em fatores de formação da mão-de-obra, aumentou muitíssimo a influência direta das empresas sobre a globalidade da população trabalhadora, mesmo exteriormente ao horário de trabalho. Ao escolherem um modelo de administração que determina o quadro de vida dos trabalhadores, os patrões estão exercendo, e com enorme latitude, um tipo de poder que constitui a réplica do poder legislativo do Estado Restrito. Ao superintenderem o sistema de organização do trabalho e ao imporem-no, através de um leque de medidas que vão desde a persuasão até a coação, os patrões estão exercendo uma réplica do poder executivo. Ao avaliarem o desempenho dos empregados, remunerando-os ou punindo-os de acordo com critérios específicos, os patrões estão exercendo uma réplica do poder judiciário. (BERNARDO, 1998, p.41-42).

Defendemos que essa analogia dos poderes da empresa com os poderes do estado de direito democrático, seria mais um fator a considerarmos na reflexão da força que possuem as multinacionais. Ademais, apesar da crise atual do capitalismo, principalmente nos EUA, Chesnais (1996) na obra, *A mundialização do capital*, deixou claro essa força:

As multinacionais beneficiam-se, simultaneamente, da liberalização do comércio, da adoção de novas tecnologias e do recurso a novas formas de gerenciamento da produção (o toyotismo). [...] Os grupos industriais tendem a se reorganizar como “empresas-rede”. As novas formas de gerenciamento e controle, valendo-se de complexas modalidades de

terceirização, visam ajudar os grandes grupos a reconciliar a centralização do capital e a descentralização das operações, explorando as possibilidades proporcionadas pela teleinformática e pela automatização. (CHESNAIS, 1996, p.33).

Por outro lado, no que concerne a *contestações*, observamos a irritação do nosso colaborador, primeiro entrevistado, quando no contato que tivemos, questionamos se existiriam terceirizações na empresa. Ele, visivelmente contrariado com o tema, admitiu que sim. E que mesmo que ainda não fossem em setores essenciais; disse que isso tirava emprego de muitas pessoas que poderiam adentrar na empresa. Entendia que as terceirizações barateavam a mão-de-obra para a empresa, além da economia de custos e de material. Quer nos parecer também que o Grupo procurava retirar sua responsabilidade com custos advindo de encargos sociais frente à necessidade de aumentar o número de trabalhadores.

Entendemos que aqui, nas terceirizações, conseguimos encontrar *solidariedade* por parte do nosso entrevistado com relação aos seus colegas e uma crítica a essa postura da empresa. Difícil seria dizer até que ponto essa solidariedade se estenderia, quer seja nosso entrevistado na condição de simples trabalhador de chão de fábrica ou enquanto diretor de sindicato.

No entanto, apesar de admitir ter feito muitas amizades dentro da empresa, seus apelos para que viessem ser entrevistados por nossa pessoa, não foram atendidos. Sequer um organograma que prometeu trazer não conseguiu junto à empresa. De qualquer forma, conseguimos por meio dele o empréstimo das revistas de circulação interna, sendo extremamente útil, entrevistas e revistas. Mas nossa reflexão recai sobre a importância dele dentro da empresa e do sindicato, o que, infelizmente, não pudemos aprofundar devido às imposições da empresa X.

Concretamente, questionaríamos se essa solidariedade demonstrada pelos colegas diante de algumas terceirizações, poderia ser categorizada como *solidariedade de classe*. *E qual seria o poder ou poderes dessa solidariedade?* Dar-se-ia encaminhamento para pensar na possibilidade de organização, quer seja por meio dele, pelo sindicato ou de outros

colaboradores, no sentido de questionarem com *maior poder, sem centralizações desse poder*, a política da empresa no que tange às terceirizações.

Como diz Etienne de la Boétie, citada por Max Pagès et al (1987) na obra, *O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos*:

De onde ele pegou tantos olhos, com os quais ele vos olha, se vós não os abrir para ele? Como tem ele tantas mãos para bater em vós, se ele não as toma de vós? Os pés com os quais ele pisa vossas cidades, de onde ele os tem, se não são os vossos? Como tem ele algum poder sobre vós senão por vós? Como ousaria ele vos atacar, se não estivesse em combinação convosco?

(PAGÉS, et al, 1987, p.143).

Interpretamos que não se trata aqui de colocar a questão em termos de ré (Empresa X) e vítima (diretor de sindicato), tampouco que depende somente da própria pessoa construir transformações, mas no *por vir* dialético. Ou seja, a iniciativa individual, na medida de determinado processo de rompimento com os valores do discurso pedagógico, dar-se-á vivenciando e refletindo sobre o que ocorre na ação de outros e na sua própria. Quer nos parecer que a influência externa é considerável, porém *a iniciativa* será sempre da própria pessoa, na relação dialética com as circunstâncias externas e internas, quer seja para aderir ou romper com a ordem estabelecida. Evidente que a questão passa então a ser como se dariam as *mediações* e os *momentos* para que surjam organizações *não burocráticas* que questionem todas as ações dentro da empresa, e por extensão, fora dela.

Nesse aspecto, a contribuição de Leite (2005) na obra *Emoções, Sentimentos e Afetos: uma reflexão sócio-histórica*, parece relevante:

[...] O homem é aquilo em que pode se tornar no conjunto de suas relações sociais.

Não podemos esquecer que a reificação também é contraditória: coexistem a apatia e a inquietude e, portanto, a possibilidade do salto no qual os opostos se complementam. Na verdade, há pontos divergentes e convergentes no mesmo processo, que se expressam na unidade entre macro e micro, cujos pontos de interseção dialética são a relação entre subjetividade e objetividade, opacidade e transparência, monismo e pluralismo, autonomia e massificação, justiça e injustiça, consciência e inconsciência, passividade e atividade; oposições que nada mais sintetizam que o mesmo processo de vida. [...] (2005, p.13).

[...] nossa hipótese central é que por trás da relação entre as significações e os sentidos pessoais está o problema da unidade das esferas intelectuais e afetivo-emocionais. Vigotsky, em seu livro *Pensamento e Linguagem* (1979), já assinalara que a análise por unidades demonstra “que existe um sistema dinâmico de significados entre o afetivo e o intelectual se unindo... (2005, p.17)

[...] Ao aprofundarmos os estudos com base nas necessidades, constatamos que as emoções impulsionam as variadas formas de atividade do homem, garantindo sua formação, existência e desenvolvimento como organismo, indivíduo e personalidade no sistema das relações sociais. [...] (2005, p.23)

[...] Partimos da premissa de que os sentimentos estão contidos nas significações sócio-históricas e de que não existe consciência social fora de seu veículo – o indivíduo concreto – e que é nessa correlação que vai se manifestar a dialética do singular no geral, e entre o indivíduo e a sociedade. [...] (LEITE, 2005, p.24)

Diante do exposto, defendemos que os sentimentos, emoções e afetos *interagem dialeticamente* com relações de produção, forças produtivas, contradições, relações de poder, práticas sociais, discursos pedagógicos, fetiches da mercadoria etc. Portanto, diante da análise que realizamos, das entrevistas com dois diretores do sindicato, se denota que os sentimentos são fundamentais enquanto *mediação* para comportamentos, caráter, personalidade, consciência, representações etc., no sentido de que, enquanto construção social, transformam a sociedade, quer sejam micro-transformações, quer sejam macro-transformações.

Porém, na medida em que arguimos essa defesa, de imediato surge outro questionamento advindo desta defesa: *em que circunstâncias surgem e qual o alcance do poder dos sentimentos no íntimo do indivíduo, e por extensão, nas relações sociais como um todo, na construção de uma organização transformadora?*

Será uma questão que só pode ser analisada no porvir? De qualquer forma, essa reflexão nos conduz especificamente a pensar nas relações de poder.

Noutra perspectiva, contribuindo para *pensar as relações de poder enquanto práticas sociais*, consideramos interessante colocar algumas contribuições de Michel Foucault.

Na obra, *Microfísica do Poder*, Michel Foucault procura contestar a noção de poder somente enquanto repressão:

Quando se define os efeitos do poder pela repressão, tem-se uma concepção puramente jurídica deste mesmo poder; identifica-se o poder a uma lei que diz não. O fundamental seria a força da proibição. Ora, creio ser esta uma noção negativa, estreita e esquelética do poder que curiosamente todo mundo aceitou. Se o poder fosse somente repressivo, se não fizesse outra coisa a não ser dizer não, você acredita que seria obedecido? O que faz com que o poder se mantenha e que seja aceito é simplesmente que ele não pesa só como uma força que diz não, mas que de fato ele permeia, produz coisas, induz ao prazer, forma saber, produz discurso. Deve-se considerá-lo como uma rede produtiva que atravessa todo o corpo social muito mais do que uma instância negativa que tem por função reprimir. (FOUCAULT, 1982, p.7-8).

Portanto, no entender de Foucault, o poder não só reprime, *mas induz ao prazer, forma saber, produz discurso*. O questionamento seria agora *a quem* serve esse prazer, esse saber, esse discurso?

Foucault parece saber dessa preocupação ao expressar-se:

Creio que é possível deduzir qualquer coisa do fenômeno geral da dominação da classe burguesa. O que faço é o inverso: examinar historicamente, partindo de baixo, a maneira como os mecanismos de controle puderam funcionar: por exemplo, quanto a exclusão da loucura ou a repressão e proibição da sexualidade, ver como, ao nível efetivo da família, da vizinhança, das células ou níveis mais elementares da sociedade, esses fenômenos de repressão ou exclusão se dotaram de instrumentos próprios, de uma lógica própria, responderam a determinadas necessidades: mostrar quais foram seus agentes, sem procurá-los na burguesia em geral e sim nos agentes reais (que podem ser a família, a vizinhança, os pais, os médicos, etc.) e como estes mecanismos de poder, em dado momento, em uma conjuntura precisa e por meio de um determinado número de transformações começaram a se tornar economicamente vantajosos e politicamente úteis. (FOUCAULT, 1982, p.185).

Isto posto, Foucault defende que as relações de poder permeiam todas as classes, todas as instituições, e não estariam hierarquizadas necessariamente de cima para baixo. Portanto:

[...] não é algo que se possa dividir entre aqueles que o possuem e o detêm exclusivamente e aqueles que não o possuem e lhe são submetidos. O poder deve ser analisado como algo que circula, ou melhor, como algo que só funciona em cadeia. Nunca está localizado aqui ou ali, nunca está nas mãos de alguns, nunca é apropriado como uma riqueza ou um bem. O poder funciona e se exerce em rede. Nas suas malhas os indivíduos não só

circulam, mas estão sempre em posição de exercer este poder e de sofrer sua ação; nunca são o alvo inerte ou consentido do poder, são sempre centros de transmissão. Em outros termos, o poder não se aplica aos indivíduos, passa por eles. (FOUCAULT, 1982, p.183).

Diante do exposto, na medida em que pensamos um processo de *transformação*, como se dariam as mudanças? Qual o papel do líder ou das representações nos movimentos? Refletindo na atuação do Grupo, nos nossos entrevistados, no sindicato ao qual estão filiados, como pensar um processo de *transformação* com esses *atores*, contextualizados na cidade de Londrina, interior do Paraná?

Se nos atermos ainda a Foucault, este defende *uma eficácia produtiva no poder, uma riqueza estratégica, uma positividade*. [...] Coloca que “o poder disciplinar não destrói o indivíduo; ao contrário, ele o fabrica. O indivíduo não é o outro do poder, realidade exterior, que é por ele anulado; é um de seus mais importantes efeitos”. (FOUCAULT, 1982, p.20).

Nessa perspectiva, todos os “colaboradores” da empresa têm poder. Mais que isso, eles produzem poder. E este poder os produz. Mas com Foucault encontraremos resposta de *como transformar* uma situação de exploração, manipulação, sedução, diante daqueles que detêm *maior* poder? Talvez um dos indícios da perspectiva de Foucault para essa questão seja quando coloca que:

Olhar invisível – como o do Panóptico de Bentham, que permite ver tudo permanentemente sem ser visto – que deve impregnar quem é vigiado de tal modo que este adquira de si mesmo a visão de quem o olha. Finalmente, a disciplina implica um registro contínuo de conhecimento. Ao mesmo tempo que exerce um poder, produz um saber. O olhar que observa para controlar não é o mesmo que extrai, anota e transfere as informações para os pontos mais altos da hierarquia de poder? [...] O poder é produtor de individualidade. O indivíduo é uma produção do poder e do saber. [...] E enquanto é saber que tem poder. (FOUCAULT, 1982, p. XVIII).

Talvez o encaminhamento de transformações esteja no *saber*. Porém, a nosso ver não é permitido, por mais saber que adquiram os “colaboradores”, terem poder para questionarem os rumos da empresa. Mas nosso raciocínio estaria equivocado para Foucault, posto que

estariamos nesse caso, pensando o poder somente enquanto repressão. Talvez a perspectiva de Foucault coloque a possibilidade do saber, disciplina, tecnologia, conhecimento, construir diante do cotidiano de suas práticas sociais, poderes no interior de cada “colaborador” na medida em que “o olhar que observa para controlar não é o mesmo que extrai, anota e transfere informações para os pontos mais altos da hierarquia de poder?”. (Foucault, 1982, p.18).

Num artigo intitulado, *Um diálogo entre Foucault e o Marxismo: Caminhos e Descaminhos*, Souza e Garcia (2007) citam uma obra de Foucault, “*Estratégia, poder-saber*”, na qual Foucault diz: “Ora, o que esses intelectuais descobriram depois da recente arremetida é que as massas não necessitam deles para saber; elas sabem perfeitamente, claramente, muito melhor do que eles; e elas o dizem muitíssimo bem” De imediato, ficamos com a impressão de que não precisamos da ciência e tampouco existiria ideologia enquanto discurso ou ocultamento do real mesmo fazendo parte deste. Se jogarmos essa leitura imediata de Foucault para analisarmos os trabalhadores, fica difícil entendermos como eles, sem nenhuma greve ou outras formas de contestação na história da empresa, seriam *massas* dotadas de *saber*.

Para pensarmos no potencial dos trabalhadores enquanto saber, talvez se deva levar em consideração o conhecimento do trabalho que só o trabalhador possui, e a experiência de vida sofrida dentro e fora da empresa. Nesse sentido, o intelectual não sabe o que significa na prática, ou nas práticas sociais, ser e viver (saber) enquanto trabalhador de chão de fábrica.

Foucault, nessa questão do intelectual e da busca da verdade (s), na obra *Microfísica do Poder*, defende que:

Parece-me que o se deve levar em consideração no intelectual não é, portanto, “o portador de valores universais”; ele é alguém que ocupa uma posição específica, mas cuja especificidade está ligada às funções gerais do dispositivo de verdade em nossas sociedades. Em outras palavras, o intelectual tem uma tripla especificidade: a especificidade de sua posição de classe (pequeno burguês a serviço do capitalismo, intelectual “orgânico” do proletariado); a especificidade de suas condições de vida e de trabalho, ligadas a sua condição de intelectual (seu domínio de pesquisa, seu lugar no laboratório, as exigências políticas a que se

submete, ou contra as quais se revolta, na universidade, no hospital, etc.); finalmente, a especificidade da política de verdade nas sociedades contemporâneas. É então que sua posição pode adquirir uma significação geral, que seu combate local ou específico acarreta efeitos, tem implicações que não são somente profissionais ou setoriais. Ele funciona ou luta ao nível geral deste regime de verdade, que é tão essencial para as estruturas e para o funcionamento de nossa sociedade. Há um combate “pela verdade” ou, ao menos, “em torno da verdade” – entendendo-se, mais uma vez, que por verdade não quero dizer “o conjunto das coisas verdadeiras a descobrir ou a fazer aceitar”, mas o “conjunto das regras segundo as quais se distingue o verdadeiro do falso e se atribui ao verdadeiro efeitos específicos de poder”; entendendo-se também que não se trata de um combate “em favor” da verdade, mas em torno do estatuto da verdade e do papel econômico-político que ela desempenha. É preciso pensar os problemas políticos dos intelectuais não em termos de “ciência/ideologia”, mas em termos de “verdade/poder”. É então que a questão da profissionalização do intelectual, da divisão entre trabalho manual e intelectual, pode ser novamente colocada. [...]

O problema político essencial para o intelectual não é criticar os conteúdos ideológicos que estariam ligados à ciência ou fazer com que sua prática científica seja acompanhada por uma ideologia justa; mas saber se é possível constituir uma nova política de verdade. O problema não é mudar a “consciência” das pessoas, ou o que elas têm na cabeça, mas o regime político, econômico, institucional de produção da verdade.

Não se trata de libertar a verdade de todo sistema de poder – o que seria quimérico na medida em que a própria verdade é poder – mas de desvincular o poder da verdade das formas de hegemonia (sociais, econômicas, culturais) no interior das quais ela funciona no momento.

Em suma, a questão política não é o erro, a ilusão, a consciência alienada ou a ideologia; é a própria verdade. (FOUCAULT, 1982, p.13-14).

Apesar de concordarmos com Foucault em alguns aspectos, discordamos de outros. *Entendemos ser extremamente complicado para “as massas” (terminologia do próprio Foucault) buscar distinguir facilmente coisas verdadeiras das falsas, e nessa distinção desempenhar um papel político com poderes específicos.* Concordamos que o papel do intelectual não pode ser de dono da “verdade”, que deve fazer parte dos movimentos sem querer impor sua condição de intelectual, mas sim contribuir como um dos indivíduos da organização contestatória. Se reconhecerem nele um líder, que assuma essa liderança também na condição de argumentar, questionar e saber que não é superior a ninguém. Trata-se de mais um indivíduo, agora sim, na condição de colaborador sem aspas, concretamente colaborando na construção de novas relações sociais. Porém, discordamos de Foucault no tocante a classes sociais, ciência e ideologia. Defendemos que ciência é

*saber*, mas saber que está mais próximo das verdades, das realidades. Nunca que é dono delas e tampouco deve desprezar as demais ciências, mas sim defender que suas argumentações, suas pesquisas contribuem de tal forma, assim como outras contribuições também devam ser respeitadas, posto apresentarem especificidades que colocam nossa defesa com conteúdo mais profundo em alguns aspectos, mas não em outros em relação às demais ciências. Quer nos parecer que essa visão se estenderia para o comportamento nas relações sociais como um todo e para a evolução do ser humano enquanto ser social.

Retomando Souza e Garcia (2007) nesse artigo intitulado, *Um diálogo entre Foucault e o Marxismo: Caminhos e Descaminhos*, colocam que o poder para Foucault é uma prática social constituída historicamente, não sendo algo que possa ser possuído, mas sim exercido. E todo sujeito encontra-se na possibilidade de exercê-lo. Portanto, o poder não é um objeto, uma coisa, mas *uma relação*. Nessa perspectiva, o poder não possui uma fonte, uma verdade ou uma origem em qualquer lugar, como por exemplo, no Estado. O poder circula por toda a sociedade de forma sutil e anônima, atingindo a realidade mais concreta dos indivíduos que é seu próprio corpo, penetra na vida cotidiana e caracteriza-se como micro poder ou sub poder. Portanto, existiriam diversas práticas sociais que o Estado não controla, podendo o poder atuar integrado ao Estado ou fora dele.

Portanto, em Foucault não são as estruturas sociais que determinam as relações de poder, mas são micro relações de poder que passam despercebidas aos nossos olhos, e que acabam constituindo estruturas sociais. Nesse sentido, o poder está na família, na sexualidade, nas relações entre homens e mulheres. E todas essas relações são políticas. Portanto, só poderíamos mudar a sociedade sob a condição de mudar essas relações.

Estamos de pleno acordo, não discordamos dessa leitura de Foucault. Nesse sentido é que refletimos como seriam construídas novas formas de organização. Porém, distinguimos ciência de ideologia e a luta de classes permanece para nós enquanto fator fundamental para ser superado, assim como o capital. Isto posto, dentro da empresa que pesquisamos e dos novos questionamentos que esse trabalho está produzindo, é que procuramos os agentes de transformação dentro das classes dominadas, e novas formas de relacionamento, dentro das organizações, nas quais os sentimentos sejam conhecidos com profundidade e utilizados para evolução qualitativa, num processo *dialético* (contrariando Foucault) de humanização.

Foucault não trabalha com contradições, mas com reciprocidades, realizando seus estudos por meio da genealogia: “Trata-se de ativar saberes locais, descontínuos, desqualificados, não legitimados, contra a instância teórica unitária que pretenderia depura-los, hierarquizá-los, ordena-los em nome de um conhecimento verdadeiro, em nome dos direitos de uma ciência detida por alguns”. (FOUCAULT, 1983, p.171).

A nosso ver, esses saberes são importante na construção das organizações, apresentam suas especificidades *e poderiam e deveriam contribuir, sem hierarquização, para o fortalecimento dos movimentos.*

De qualquer forma, defendemos que os sentimentos interagem com esses saberes citados por Foucault e, contraditoriamente, na inconsciência/consciência do indivíduo.

E, segundo Deleuze e Guattari (1995, p.28), citados por Sonia Mansano, na obra, *Sorria, você está sendo controlado*, (MANZANO, 2009, p.121), a questão está em “produzir inconsciente e, com ele, novos enunciados, outros desejos” que façam a vida variar, ampliando suas possibilidades de conexão com o mundo. Portanto, os devires não advém de um fundo desconhecido e pouco acessível, mas do contato com acontecimentos que, ao atravessar a vida, intensificam os afetos e provocam transformações.

Pensando nesse aspecto, deixemos que Lasch (1987) colabore nessa questão:

Em nossa cultura, a fascinação com a violência reflete a severidade com que são proscritos os impulsos violentos. Reflete também a violência do próprio superego, que redireciona para o ego o ressentimento criminoso contra as autoridades. O superego, ao menos em sua forma mais primária, exemplifica um tipo de autoridade que só sabe proibir. O estudo cuidadoso de suas operações confirma o truísmo político de que o poder trai a sua debilidade quando busca dominar por meio da intimidação e das ameaças de retaliação. Para este, nunca é suficiente sustentar normas éticas e insistir na obrigação de obedecê-las. A menos que tais normas estejam enraizadas numa identificação emocional com as autoridades que as sustentam, elas inspirarão apenas a obediência mecânica que teme a punição. (LASCH, 1987, p.187).

Defendemos que essa identificação emocional com as autoridades é fundamental para surgir os discursos pedagógicos, que na nossa pesquisa, por meio do grupo analisado procura manipular os sentimentos dos trabalhadores para integrá-los aos objetivos da empresa.

Porém, a questão da identificação é extremamente problemática. Na obra, *Trabalho, gestão e poder*, Cappelle e Brito defendem que:

Os novos direcionamentos organizacionais em relação à gestão de pessoas constituem respostas das organizações a esse novo ambiente, onde os indivíduos tem tido seus valores e condutas pessoais fragmentados por uma forma de vida consumista e hedonista, com impactos em todos os seus níveis de interação. Para Freitas (2000) e Antunes (1999), exacerbam-se o individualismo, a insegurança por falta de referências claras, a solidão, a perda de laços afetivos primários e uma conseqüente desterritorialização; enfim, a falta de sentido para a vida, apesar dos ganhos materiais com uma maior possibilidade de conforto e saúde e do acesso à informação, entre outros. No entanto, esses efeitos positivos das mudanças no sistema atual não abarcam toda a sociedade, da qual grande parte sofre por desemprego, atraso econômico, estresse, uso de drogas, poluição e outros efeitos colaterais.

A crise de valores e de significações imaginárias da sociedade dominada pela racionalidade tem resultado em um conformismo generalizado e na perda de identidade individual e coletiva. Em resposta a essa crise, as organizações têm adotado a ação de influenciar os indivíduos nas dimensões física e simbólica, ou subjetiva, mediante sua socialização. Esse processo induz a produção de um imaginário próprio, ou cultura organizacional, um sistema coerente com a realidade cotidiana dos empregados, com o qual eles estabelecem laços de confiança (Rocha e Melo, 2001). Assim, as organizações têm conseguido sua legitimação como ator social central, servindo de auxílio para suprir as rupturas de identidade no plano individual. (CAPPELLE; BRITO, 2006, p.13).

Posto isto, defendemos que a importância da empresa enquanto organização e legitimada como instituição, ganha força no cotidiano do trabalhador e na sociedade como um todo. Mas sua legitimação torna-se contraditória, posto que o preenchimento do vazio no indivíduo seja superficial, pautado pela mercadoria, resultando num processo *neurótico*, na medida em que o ser humano é forçosamente identificado na condição de objeto.

Partindo dessa perspectiva, partimos para as considerações finais pensando nas contradições e possibilidade de superações da empresa estudada bem como sua relação com a sociedade como um todo.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na medida em que construímos uma análise crítica sobre a empresa pesquisada e, por extensão, sobre as demais, há que se considerar alguns aspectos do seu interior, não destas enquanto entidade jurídica, abstrata, mas *no que se transformam as pessoas que possuem maior poder dentro delas*. Nesse sentido, a contribuição de Heloani torna-se relevante posto que o L.E.R. (Lesão por Esforço Repetitivo) ocasionadas por empresas dentro do Brasil, em 1997, já somavam 20 mil vítimas. [...] “Cria-se a esquizofrenia institucional para ocultar as contradições nas relações de trabalho no Brasil”. (Heloani, 1997, p.149). Vejamos o aprofundamento dessa questão:

Segundo o economista Lester Thurow, do prestigioso Massachusetts Institute of Technology (MIT), as empresas tornaram-se esquizofrênicas, pois mantêm o discurso da importância do “*jogar no mesmo time*”, mas ao mesmo tempo, mostram que, na prática, vale mesmo é o “*salve-se quem puder*”. Segundo o autor de *The Future of Capitalism*, décadas atrás julgava-se que a razão do sucesso de um negócio era o trabalho em equipe. Hoje, as demissões em massa em grandes organizações sinalizam que a noção de equipe se modificou... (Thurow, 1996).

*A dupla mensagem* não é gratuita: faz parte de uma lógica inversa e perversa – a lógica do capital e da sedução.

Quando a organização ordena: envolva-se, dedique-se, aproxime-se de mim, ao mesmo tempo está implicitamente sinalizando para a possibilidade da demissão numa Reengenharia, *Downsizing*, etc., e quanto mais o trabalhador se envolve afetivamente, mais medo acaba tendo da perda do emprego, da perda do trabalho, da perda dos colegas e amigos – *perda afetiva*. E quanto maior o medo, maior a dedicação e maior (às vezes) a sensação de exploração.

Dentro da lógica empresarial é perfeitamente normal... Na lógica do trabalhador é doentio, desumano, esquizofrênico. (HELOANI, 1997, p.149-150).

Defendemos que essa esquizofrenia é vivida cotidianamente na empresa pesquisada, onde o *medo* predomina. Esquizofrenia da parte de trabalhadores de chão de fábrica, da parte administrativa, tanto da direção como dos proprietários, cada qual se vigiando *no salve-se quem puder*. Da parte dos proprietários, manter a liderança na venda de seus produtos no mercado enquanto exigência de expropriação da mais-valia, dos lucros, é “responsabilidade” dividida não em partes iguais com diretores esquizofrenicamente

preocupados. Além do que, como vimos o trabalho em equipes é simulacro, discurso pedagógico que faz parte da realidade imediata, mas na prática exige individualismo, méritos por quotas estabelecidas com pontos contados e prêmios estipulados pela empresa. Pela nossa pesquisa constatamos que o Grupo é extremamente neurótico. Neuroses que, a nosso ver, se reforçam na medida em que necessitam manter pessoas enquanto “colaboradores” por meio da sedução: a marca da empresa, o desejo (imagem) de trabalhar numa multinacional, consumir mercadorias procurando desesperadamente dar sentido a uma vida artificialmente preenchida pelos valores do capital. Neuroses que também são reforçadas na medida em que necessita manter a manipulação dos “colaboradores”, pela repressão, com punições explícitas quando o código de conduta ou o contrato de trabalho não é obedecido e, conseqüentemente, do ponto de vista do trabalhador, o medo de perder amigos: se você não produz a quota imposta individualmente, prejudica “o grupo”, “o trabalho em equipe” e decepciona suas duas famílias, esposa e filhos e empresa. São questões contraditórias e que reforçam enxergar o companheiro como um concorrente, reforçando o fetiche da mercadoria, potencializando neuroses.

Thomaz Wood Jr. na obra, *Executivos Neuróticos, Empresas Nervosas*, coloca que:

Empresas, uma das manifestações mais adoradas e odiadas de vida organizacional, são fontes de prazer e neurose, realização e estresse. Poderosas, atraem e seduzem, cooptam e socializam. Para muitos, as empresas constituem fonte de identidade e razão de vida. Elas nos inspiram sentimentos de identificação e admiração e, vez por outra, frustração e raiva. Nossa convivência com elas é marcada pela alternância de sensações de amor e ódio, prazer e dor. Sofremos no emprego e, principalmente, sofremos quando o trabalho nos falta. (WOOD JÚNIOR, 2002, p.20).

Wood Jr. percebe a construção dos mais variados sentimentos dentro da empresa, contraditórios, de frustração e raiva, amor e ódio, prazer e dor. Mas, para que integre mesmo na aparência e, traga maior produção à empresa, defendemos que esse processo inspira predominantemente *sentimentos de identificação*. Trilhando esse caminho, surgem como fundamental as colocações de Capitão e Heloani (2007) tendo como referência as

obras de Freud: *Psicologia do grupo e análise do ego e O futuro de uma ilusão*); no sentido de pensar a necessidade do ser humano enquanto um ser social:

Qualquer abordagem psicológica pode detalhadamente nos mostrar que, quando resolvemos encarar um indivíduo isoladamente, acompanhar seus passos ao longo da vida, logo vamos nos dar conta de que esse indivíduo tem uma trajetória abrangente e que não se limita a si mesmo. Existem formas de se frustrar, de se satisfazer, de conduzir-se que se relacionam, ou, até mesmo, dependem diretamente de outras pessoas. Assim, praticamente não existe quem encontre uma pessoa isolada de outros seres humanos, pois em algum nível ocorre alguma interrelação com alguém à sua volta.

Quando observamos uma classe de alunos, por exemplo, olhando para o professor, um campo não aparente estrutura e mantém atitudes e seqüências de comportamentos, inclusive a postura física dos alunos, que não depende só e exclusivamente de cada um, mas das relações estabelecidas intragrupo, intra-sala. Enfim, mesmo se um dos alunos do nosso exemplo estivesse sozinho, apartado um tanto dos outros, sentado em uma cadeira em silêncio, esse aluno estaria em algum nível se relacionando com outros e teria sua ação “controlada” por um campo invisível. Os grupos exercem uma influência preponderante no comportamento das pessoas. (CAPITÃO; HELOANI, 2007, p.51).

Portanto, o grupo torna-se responsável na construção da identidade em que o indivíduo forma valores, aceita normas e fomenta necessidades. Portanto, analogicamente, na empresa não seria diferente. Os administradores de RH, sabedores da importância e da influência do grupo no indivíduo, desde Taylor com suas tentativas de integração em grande parte fracassadas até Elton Mayo e seus seguidores contemporâneos, *jogam* construindo competições grupais onde se enaltecem os destaques individuais, seduzindo e manipulando-os em prol do reconhecimento social do próprio grupo, dos demais, da empresa, amigos e, principalmente da família, *naturalizando* o fetiche e o capital. Nesse sentido, as colocações de Wood Jr (2002), de Capitão e Heloani (2007) reforçam nossa crítica da postura da empresa sobre “seus colaboradores”, qual seja no seu discurso pedagógico manipulando sentimentos.

Porém, entendemos que existe um outro aspecto que deve ser destacado nas considerações de Cláudio Garcia e Heloani (2007, p.53), vale dizer que para existirem laços afetivos, deve

existir um afrouxamento da dinâmica narcísica (idealização do ego), além da redução da ambivalência.

Esses laços afetivos estão sendo pensados concretamente, e não na forma superficial e contraditória como são impostos dentro da empresa, onde predomina indução ao narcisismo e cotidiano extremamente ambivalente.

Outro aspecto que não poderia ser desprezado, tratando-se da formação do grupo e do papel desempenhado pelo indivíduo, seria o surgimento do *líder*. Nesse sentido, retomamos Capitão e Heloani (2007) quando entendem que o ideal de ego:

[...] pode ser compreendido como a existência da personalidade resultante da convergência do narcisismo (idealização do ego) e das identificações com os pais, com os seus substitutos e com os ideais culturais. [...] que uma pessoa inserida num grupo sente-se forte, resolve todas as coisas, pode enfrentar o mundo na medida em que substitui o seu ideal de ego por um outro objeto, o líder. [...] No caso dos grupos, o líder, normalmente, é aquele que foi eleito e tem uma certa autonomia de ação que o restante não possui; mas, por ser a figura que substitui o ideal de todos, faz com que todos se identifiquem, a partir de seu ideal, uns com os outros. (CAPITÃO; HELOANI, 2007, p.53-54).

Defendemos que no caso da empresa analisada, os “colaboradores” líderes não podem ser nomeados democraticamente, isto porque mesmo escolhidos pelos “colaboradores” é preciso ter o aval da empresa. Se algum nome escolhido não agrada aos superiores hierárquicos, a “democracia” cessa. Portanto, os líderes naturais estão espalhados no interior da empresa liderando em termos práticos o cotidiano do trabalho, enquanto os líderes escolhidos com os critérios da empresa ficam no controle dos resultados da produção.

Outro aspecto desta visão crítica, que nos possibilita uma incursão no interior do indivíduo e relação dialética com o exterior social (organização, instituição, trabalho), dar-se-á na passagem do taylorismo-fordismo para o pós-fordismo com caracterizações dos indivíduos e grupos bem como a força dos sentimentos.

Ora, se a lógica taylorista-fordista caracterizou-se pela ampla cisão entre pensamento e atividade física, subjugando o corpo às regras da produção, “paralisando” suas pulsões espontâneas, aumentando o ritmo de trabalho de modo a ocupar todo o seu campo de consciência com atividades senso-motoras, as novas formas de produção privilegiam o grupo como elemento “integrador” daquilo que o taylorismo separou. Ou seja, o modelo pós-fordista de produção almeja um trabalhador criativo, pró-ativo, capaz de tomar decisões etc., enfim, um indivíduo física e mentalmente integrado à ideologia organizacional. E o grupo, paradoxalmente, propicia isto.

Aliás, Bion (1969) já havia formulado a hipótese de que inconscientemente o grupo funciona como função maternal, perpetuando o superego e o ideal de ego. Ketz e Vries (1992) tentam demonstrar como a busca da excelência, no que toca aos sentimentos de rivalidade e de competitividade, e, posteriormente, ao sentimento de reparação movido pela culpa, podem ser formas construtivas a inveja que, no nosso entender, propiciam condições para uma melhor motivação. Consequentemente, para um aumento significativo da produtividade.

Ademais, no nosso entender, o homem não só se liga às organizações por laços materiais (decorrência natural do pressuposto do *homo economicus* da abordagem clássica e científica organizacional) e/ou morais (presunção do *homo social* da escola de relações humanas), mas também e, quiçá, primordialmente por laços inconscientes.

Suas defesas e mesmo seus impulsos não estão presentes na organização pelo simples fato ontológico de ele, sujeito, estar lá. Dialeticamente falando, são por ela modelados e adornados, em um movimento em que a origem do poder está sobremaneira na relação sofrimento – prazer (Rouanet, 2001). (CAPITÃO; HELOANI, 2007, p.58).

Nessa perspectiva, percebe-se a força dos sentimentos no interior do indivíduo, na sua relação com o grupo, com a organização e sobremaneira, dialeticamente com o poder, quer seja consciente ou inconscientemente.

Com isso surge no imediato a questão de pensarmos no processo de transformação não só do processo da consciência mas também do inconsciente, na busca de um indivíduo, um grupo e uma organização *evoluidos*, no sentido de termos poderes conhecidos e domesticados por todos, sem o fetiche pela mercadoria.

Capitão e Heloani parecem querer responder a essa questão:

A organização é o ideal de ego a ser alcançado e que, paradoxalmente é, ao mesmo tempo, inatingível. Chegar até ela, fundir-se a ela, corresponde a engrandecer-se, a crescer e obter o seu amor, coisa característica de uma dinâmica infantil, por isso mesmo inalcançável. O preço a ser pago para

essa finalidade é a dedicação e a obediência exaustiva, irracional, mas bem-vinda, pela inigualável sensação de poder que disso resulta (Freud, 1921/1996).

Esta relação não deixa de ser caracterizada pela ambivalência e pela contradição, pois a mesma organização que ora é sentida como “mãe afetuosa”, às vezes apresenta-se como uma substituta perversa. Traços por exemplo, parecidos como os de sadomasoquismo fazem-se presentes nas organizações, mormente na competitividade admitida e legitimada ideologicamente.

Para Pagés e cols. (1990), o sujeito tende a identificar-se com o poder conferido a organização ou a destruir-se por esse poder, quando a sensação de poder torna-se esvaziada. (CAPITÃO; HELOANI, 2007, p.59).

Percebe-se aqui a importância do sujeito para transformações. Tudo passa por *ele*, qual seja pelo nosso interior. Nenhuma consciência *vinda de fora* pode alcançar mudanças sem a aquiescência do sujeito. Ocorre que o sujeito pode enganar a si próprio, amar a organização e pensar que esta pode amá-lo. Na condição contemporânea, percebe-se a falta de afetividade diante do vazio existencial que parece predominar nas práticas sociais, no cotidiano dentro e fora das empresas. E pelo exposto, necessitamos da organização como do poder. Faz parte de nós enquanto seres sociais, nos humanizando e desumanizando.

Nesse sentido, percebe-se que amamos e odiamos a organização, bem como criticamos a dependência do capitalista ao capital. Mas se o poder do capital acenar, poucos resistirão. Pior ainda, talvez esses poucos ganhem o estereótipo de *idealistas*. Ou seja, tentam colocar a *fraternidade* no lugar do poder. Mas se recorrermos à história, parece, que não há como ficar livre do poder. Na tragédia, o poder permanece na violência explícita, e na farsa ele se oculta na autoridade.

Christopher Lasch, na obra, *O mínimo eu*, destaca que:

[...] a característica distintiva da individualidade não é a racionalidade mas a percepção crítica da natureza dividida do homem. A individualidade se expressa na forma de uma consciência culpada, um reconhecimento doloroso do abismo existente entre as aspirações humanas e as limitações humanas. “A má consciência é inseparável da liberdade”, como nos lembra Jacques Ellul. Não há liberdade sem uma concomitante atitude crítica em relação ao eu” e tal “excesso de liberdade, bem como o retorno crítico ao eu que a liberdade origina, estão na raiz do pensamento dialético e da interpretação dialética da história”. [...] A consciência não nasce do

terror às represálias por parte daqueles que injuriamos ou pretendemos injuriar, mas da capacidade de pesar e remorso. (LASCH, 1987, p.238-39).

Como dissemos, defendemos que a empresa X, enquanto *momento* consegue controlar os trabalhadores “colaboradores” nas suas atividades, mas certamente não controla o pensamento e os sentimentos destes. Tampouco seu poder é suficiente para conter determinadas ações. Mesmo com limitações no alcance de nossos objetivos de pesquisa, conseguimos o consentimento de dois “colaboradores” para entrevista, batendo de frente com o Código de conduta. Conseguimos também revistas de circulação interna, que segundo a relações públicas não poderia ser cedida a pessoas “de fora” da empresa. Ora, um dos mais dedicados “colaboradores” da empresa, que coleciona essas revistas, contestou essa regra imposta pelo Grupo e, devido, acreditamos nós, ao *sentimento de amizade* com o diretor de sindicato e companheiro de chão de fábrica nos emprestou todas de que dispunha. Diante disso, defendemos que os sentimentos estão levando à ação que conduzem a novos sentimentos, novas ações. Claro, não de maneira simplista, posto que se trate da análise de um processo embutido de complexidades, contradições e superações. Como afirmara Marx, na obra “Contribuição a Crítica da Economia Política”: “O concreto é concreto por ser a síntese de múltiplas determinações, logo, unidade da diversidade”. (MARX, 1977, p.218).

Nessa perspectiva, retomamos *Leite* quando diz:

Nosso entender é que os valores da condição de vida possuem uma unidade em sua diversidade nos aspectos emocional, sentimental, afetivo, social, psicológico e ideológico. São sempre um aspecto do real, da realidade que nos é imposta. A valorização, por conseguinte, não é um dado aleatório. Funda-se, ao contrário, na conexão íntima que existe entre a possibilidade da forma da sociedade humana concreta vigente e a sua estratégia adequada para construí-la. (LEITE, 2005, p.34).

Isto posto, defendemos que esse seria o encaminhamento para buscar melhor entendimento da influência e possibilidade de transformação das condições materiais de existência, sob a ótica da *mediação* dos sentimentos. Ou seja, pensando nos dados obtidos dentro da empresa pesquisada, os sentimentos dos “colaboradores”, embora aparentemente controlados assim

como suas ações, nos conduz a pensar nas mediações do *eu* para o *nós*, posto que *todo ser é um ser social*. Sendo assim, as entrevistas e as revistas que conseguimos não foram atos *isolados* desses colaboradores. Eles contestaram o Código de Ética, na medida em que *sentiram e agiram* de forma solidária entre eles (Ligeirinho e o primeiro entrevistado) e por extensão, em relação ao pesquisador.

Portanto, corroboramos com a reflexão de Ivanise Leite quando afirma:

A consciência do eu aparece simultaneamente à consciência do mundo. Dessa forma, a reprodução do homem particular é sempre reprodução do homem histórico, de um particular no mundo concreto que implica tanto filogênese como ontogênese, na sua determinação sócio-histórica. (LEITE, 2005, p.33).

Isto posto, defendemos que os sentimentos desempenham um papel extremamente importante na vida humana e, por conseguinte, dentro do local de trabalho, quer seja pensando relações externas, quer seja pensando na evolução interior do indivíduo. Mas, o indivíduo pode apropriar-se ou não, assimilar ou não, e em diferentes gradações, dependendo dos matizes emocionais que as condições materiais de existência proporcionam, no tocante a fortalecer o discurso pedagógico da empresa e seu fetiche e/ou contraditoriamente, conscientizar-se de que não só está sendo manipulado e seduzido, mas necessita romper com essa situação. Evidente, estamos refletindo no “colaborador” enquanto indivíduo. Porém, necessário reafirmarmos que *a construção do momento* é antes, durante e depois, feita na forma de relações sociais. Nesse sentido, os sentimentos, originados socialmente, vão depender da posição vital do indivíduo no grupo, da atividade por ele desenvolvida, nas relações interpessoais e na posição social que ocupa.

Porém, existe um aspecto que discordamos na leitura de Leite (2005). Para nós, nesse processo não cabem *determinações*. Isto é, no contexto sócio-histórico ninguém está “enquadrado”, agindo como fantoche, marionete, dada essa situação. Senão paralisamos a dinâmica da história, da construção dos movimentos e das transformações no próprio interior do ser social, na medida em que se humaniza ou/e se coisifica.

Não queremos de forma alguma que nossa interpretação seja entendida enquanto encaminamento linear. Temos a sensação de que até mesmo o acaso, o inesperado podem

ocorrer na história. As contradições não nos parecem serem lógicas, tampouco previsíveis. Mas, o que podemos perceber, dentro dos limites da nossa pesquisa, é que o indivíduo “colaborador” colocado na condição de objeto fetichizado, demonstrou solidariedade, no tocante à aquisição das revistas por nós, *rompendo* com o Código de Conduta como também o diretor de sindicato, segundo entrevistado, concedendo entrevista e da mesma forma, *confrontando* o Código imposto pelo Grupo. E a encarregada de Relações Públicas e também parece ter demonstrado ficar *constrangida* em não poder nos auxiliar, revelando isso documentalmente via e-mail, *questionando* sua supervisora e admitindo que se a situação fosse outra, “se a empresa fosse dela”, as revistas seriam cedidas ao pesquisador. Apesar de não encontrarmos nenhum “projeto político contestatório” dos trabalhadores frente à empresa, tampouco qualquer forma de organização mais *radical* dentro do sindicato dos trabalhadores; observamos que o discurso pedagógico, a manipulação dos sentimentos, o ritmo de trabalho, as relações de poder e o fetiche podem, foram e são contestados.

Dentro dos nossos limites, defendemos que o indivíduo contestador, mesmo *não sendo de momento uma contestação mais aprofundada*, demonstra seus sentimentos contrários aos da empresa, bem como também às suas ações. Isso no que se refere ao que pudemos observar. Que dirá daquilo que nos foi ocultado tanto pela empresa quanto pelos entrevistados?

Por outro lado, refletindo sobre as pessoas fora e dentro das empresas, observamos a contribuição de Caldas e Tonelli, no capítulo *O homem-camaleão e modismos gerenciais: uma discussão sociopsicanalítica do comportamento modal das organizações*, da obra organizada por Motta e Freitas, *Vida psíquica e organização*, ao afirmarem:

Os processos de identificação estão hoje ligados à aparência, a identidade visual, exterior, que segue os signos das propagandas. Não importam os sentimentos e soa até fora de moda falar em sentimentos – atributo dos homens do século XIX, mas não dos homens deste fim de século. O homem contemporâneo é ansiedade e *stress*, talvez, mas não sentimentos. A ansiedade leva a ação, mas não a reflexão. Premido pela ansiedade, de um lado, e pela busca do sucesso, do outro, o indivíduo hoje não pode se dar ao luxo de pensar ou de viver os próprios sentimentos. E passa velozmente pela dor, pela morte, pela angústia.

[...] Na sociedade atual, os processos de identificação têm sido significativamente alterados, já que a identidade é agora instantânea e efêmera. Busca-se um brilho rápido, o visual da moda, uma espécie de “identidade publicitária”. A identificação é cada vez mais fugaz, configura a imagem e semelhança das publicidades que se movem quando passamos por ela nos outdoors, nos *zaps* ou *videoclips*. Não somos ninguém, podemos ser qualquer um. A identificação se dá e se desfaz rapidamente. As pessoas procuram seu visual, sua aparência. Não importa “se eu existo”, mas “se eu sou visto” e “sou imagem”. Nessa condição, não é possível falar da interioridade do sujeito, só há performance, o que se é no momento. (MOTTA; FREITAS, 2002, p.143).

Defendemos que esse processo esteja ocorrendo, além do que temos o reforço da reflexão de Isleide Fontennelle na obra *Em nome da marca*, que parece caminhar no mesmo sentido. Porém, defendemos que *os sentimentos não foram extintos e sim ocultados*, como também as pessoas estão colocadas nessa *determinada* situação, mas não são e não se limitam a essa situação. E pelo que pudemos observar nas entrevistas, os sentimentos estão presentes, mesmo que manipulados, ocultados ou silenciados. Portanto, retornamos à questão das condições necessárias para que esses sentimentos afluam sem ou com manipulação externa, medo, e/ou humilhação, que os coloque *de momento* em ocultamento ou falsidade. Pensando nessa possibilidade de rompimento desse processo, incluímos a reflexão de Maria Ester de Freitas, num capítulo intitulado, *A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise*; na sua contribuição à obra organizada por ela e Fernando C. Prestes Motta, *Vida Psíquica e Organização*:

O imaginário é desenvolvido com base num ideal, traduzido num projeto grandioso ou numa missão nobre a ser cumprida, que se torna o ideal da organização que todos devem compartilhar. Cartas embaralhadas, num jogo que deliberadamente induz ao equívoco, esse imaginário instala-se no psiquismo dos indivíduos e assume um lugar próprio, que é da natureza do logro, do engano. Prometendo um amor fusional, as empresas prendem os indivíduos na armadilha de seus anseios narcísicos, convidando-os a realizar uma fantasia conjunta, na qual a perfeição pode ter lugar e a plenitude pode ser atingida. Esse amor que se promete como fantasia do “uno” busca provocar a identificação de todos os membros com a organização e com seu projeto, bem como a identificação entre todos os membros que se reconhecem pela mesma filiação e sobrenome. Amor destinado à desilusão e ao abandono, pois se trata, desde o início, de um amor fictício ou de um amor impossível e sem chance de concretização, dado que é um sentimento entre um indivíduo e uma coisa.

“Mas, é mesmo amor? Isso se assemelha ao amor, tem a aparência de amor, mas não é amor: é uma ligação profunda, [...] da qual não pode e muitas vezes não quer se desfazer. [...] A organização não ama, não tem vontade, não tem afetos, nem desejos, nem angústias, nem arrependimentos, nem esperanças... Ela não experimenta sentimentos. E, no entanto, ela é vivida como se fosse viva e pudesse dar e receber afetos”. Ela é assim vivida porque serve de suporte para as relações entre as pessoas, mas não é uma pessoa, e quando pretende ser uma pessoa cidadã, excelente, com sentimentos e respeito, jovem e moralmente correta, está mascarando sua natureza e pretendendo responder a questões que apenas existem nas relações afetivas de pessoas com pessoas. (MOTTA; FREITAS, 2002, p.71).

Sem dúvida, concretamente não existe sentimento por parte da organização enquanto instituição ou enquanto empresa capitalista. Por outro lado, *esta impõe, manipula e seduz a construção de sentimentos nos seus “colaboradores”, posto que necessite desses sentimentos para ter poder sobre eles*. Mas controlar pessoas e seus sentimentos não é papel fácil a qualquer empresa. Como foi analisado, as condições, os sentimentos e as pessoas mudam, bem como as relações de poder no seu interior. Até que ponto pode ocorrer essa mudança carece de análise mais profunda, ou seja, um *por vir*. Um cientista social pode dentro dos seus limites, pensar somente nas possibilidades, já que previsões seriam para futurólogos. De qualquer forma, somos nós que fazemos história, mesmo que não seja da forma que queiramos ou podemos.

Prosseguindo com Maria Ester de Freitas, no seu capítulo da obra *Vida psíquica e organização*:

A realidade da ilusão se desnuda quando o indivíduo percebe que endeusou o que não existia, que alimentou uma reciprocidade impossível, que nutriu um sentimento por um objeto inexistente, que o tempo todo investiu no desejo de realizar uma fantasia sem cúmplice, sem parceiro, sem testemunha, sem rosto e sem corpo. Seu amor não tinha objeto; ou ainda, o objeto era a encenação de si próprio! O que de fato existia e continua existindo é apenas o indivíduo feito sujeito do seu desejo e da sua vontade de ser grande, nobre, potente, amado, reconhecido e acariciado por seu ideal de ego feito projeto, feito realização potencial. Quando cai o pano, resta apenas o indivíduo olhando para si mesmo, ao mesmo tempo ator e platéia, com motivos para rir ou para chorar. (MOTTA; FREITAS, 2002, p.71).

*Defendemos que a questão esteja em saber como e porque o indivíduo consegue perceber que endeusou o que não existia.* Pensando nisso, quais as condições de existência que proporcionam essa *consciência* da realidade em que está e na *necessidade* de transformá-la? Como a vida é social, as relações fetichizadas também o são. Nesse sentido, nossa reflexão também recai sobre a representação das pessoas dentro e fora das organizações. Representações enquanto associações, comissões, assembleias, sindicatos, partidos, ONGS, movimentos sociais etc; que consigam perceber e *transformar* o fetiche da mercadoria, as relações de poder enquanto manipulação, repressão e sedução nas quais parece que estamos todos confinados, a contradição das classes sociais, a burocracia do cotidiano e o vazio em que se transformou o homem do século XXI.

Queremos (precisamos?) acreditar no surgimento de novas formas de organização, com líderes naturais sem se tornarem centralizadores de poder, onde predomine um *desenvolvimento qualitativo* dos indivíduos que a compõem e, por conseguinte da própria organização. Que uma utopia enquanto possibilidade de relações sem fetiches se construa e desenvolva-se dentro dessa organização, com sentimentos espontâneos sendo interiorizados e exteriorizados em prol do indivíduo e da própria organização. Mas com uma ressalva de Eugène Enriquez, na obra *As figuras do poder*, que não pode ser ignorada:

Assim, quando os homens descobrirem que jamais serão capazes de edificar uma sociedade perfeita (já que a Parusia não é deste mundo), uma sociedade em que as relações seriam puramente igualitárias e simétricas ou capazes de realizar uma assimetria correta (o bom poder do pai), ou seja, quando for reconhecido o trabalho do negativo, da perda, do despedaçamento das ilusões, tornar-se-á possível a fundação de uma sociedade em que os homens se reconheçam na tarefa infinita que lhes é atribuída. (ENRIQUEZ, 2007, p.117).

Portanto, não se trata de um otimismo ingênuo, de idealismo ou religiosidade, mesmo porque não acreditamos em organizações sem problemas. Mas a complexidade e as contradições do ser social, portanto histórico, tem demonstrado que *transformações* ocorrem. Na perspectiva de Eugène Enriquez, na sua obra, *A organização em análise*, (1997, p.36), o imaginário (desejo) do logro (repetição, caos) tem a tendência de prevalecer sobre o imaginário motor (criador, transformador).

Predominam nas organizações, do socialismo burocrático ou capitalista, a servidão voluntária, o medo da liberdade e a sede do poder, questões bem mais complexas de serem enfrentadas do que a repressão. Por enquanto, parecem conduzir à repetição de tragédias e farsas, mas, no capitalismo contemporâneo, dada às condições provocadas pelo capital e pelas relações de poder, a pressão por transformações significativas e *radicais*, que não se tornem retorno a esse passado, parecem exigência da própria sustentação da espécie humana. E, esse é um dos aspectos e desafios para ao qual Marx está mais atual que nunca ao afirmar: [...] “a humanidade só levanta os problemas que é capaz de resolver e assim, numa observação atenta, descobrir-se-á que o próprio problema só surgiu quando as condições materiais para o resolver já existiam ou estavam, pelo menos, em vias de aparecer”. (MARX, 1977, p.25).

## REFERÊNCIAS

AAKER, A. David. **Marcas gerenciando o valor da marca**. São Paulo: Negócio, 1998.

ADORNO, Theodor W.; HORKHEIMER, Max. **Dialética do esclarecimento**: fragmentos filosóficos. Rio de Janeiro: Zahar, 1985.

ALANIZ, Érika Porceli. **Competência ou qualificação profissional? Noções que se opõem ou se complementam?** Disponível em:  
<[www.anped.org.br/reunioes/25/eirkaporcelialanizto9.doc](http://www.anped.org.br/reunioes/25/eirkaporcelialanizto9.doc)> Acesso em nov. 2008.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 3. ed. São Paulo: Boitempo, 2000.

ARANHA, Maria Lúcia de Arruda; MARTINS, Maria Helena Pires. **Filosofando**: introdução à filosofia. 2. ed. São Paulo: Moderna, 1996.

ARENDT, Hannah. **As origens do totalitarismo**. São Paulo: Companhia das Letras, 1989.

ARIAS NETO, J. Miguel. **O eldorado**: representações da política em Londrina, 1930 /1975.  
Londrina: Editora da UEL, 1998.

BAUMAN, Zygmunt. **Globalização**: as conseqüências humanas. Rio de Janeiro: Zahar, 1999.

BERNARDO, João. **Estado**: a silenciosa multiplicação do poder. São Paulo: Escrituras, 1998.

\_\_\_\_\_. **Democracia totalitária: teoria e prática da empresa soberana.** São Paulo: Cortez, 2004.

BOGOMOLOVA, N. **Teoria das “relações humanas”:** instrumento ideológico dos monopólios. Lisboa: Novo Curso, 1975.

CAPPELLE, Mônica C. Alves; BRITO, Mozar José de. **Trabalho, gestão e poder.** Disciplina e auto-regulação humana. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CAPITÃO, Cláudio Garcia e HELOANI, José Roberto. A identidade como grupo, o grupo como identidade. **Revista Aletheia**, Campinas, n.26, p.50-61, jul./dez.2007.

CARVALHO, Celso do Prado Ferraz de. **A educação cidadã na visão empresarial.** Campinas: Autores Associados, 1999.

CARVALHO, José Murilo de. **A formação das almas: o imaginário da república no Brasil.** São Paulo: Companhia das Letras, 1990.

CASTELHANO, Laura Marques. **O medo do desemprego e a(s) nova(s) organizações de trabalho.** Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/psoc/v17n1/a03v17n1.pdf>>. Acesso em: jul.2007

CHAUÍ, Marilena. **O que é ideologia.** São Paulo: Abril Cultural/Braziliense, 1984.

\_\_\_\_\_. **Cultura e democracia: o discurso competente e outras falas.** 11. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

\_\_\_\_\_. **Simulacro e poder: Uma análise da mídia.** São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2006.

CHESSNAIS, François. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996.

CODO, Wanderley; SAMPAIO, José J. C.; HITOMI, Alberto H. **Indivíduo, trabalho e sofrimento**: uma abordagem interdisciplinar. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1993.

COLBARI, Antonia de Lourdes. Imagens familiares na cultura das organizações. In: DAVEL, Eduardo; VASCONCELOS, João (Org.) **“Recursos” humanos e subjetividade**. 2.ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1997. p.208-229.

**CONSÓRCIO da Fiat**: Consórcio Nacional Fiat-Online. Disponível em:  
<<http://www.movidospelapaixao.com.br/>> Acesso em 2 maio 2009.

COOPER, Robert. ; SAWAF, Ayman. **Inteligência emocional na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

DEBORD, Guy. **A sociedade do espetáculo**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1997.

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

**DOMÍNIO público**. Fundação Abrinq. Disponível em:  
<[http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/PesquisaObraForm.do?select\\_action=&co\\_ator=4551](http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/PesquisaObraForm.do?select_action=&co_ator=4551)> Acesso em: 5 Jan.2009.

DURKHEIM, Émile. **Educação e sociologia**. 5ed. São Paulo: Melhoramentos, 1965.

\_\_\_\_\_. **A divisão do trabalho social**. 3. ed. Lisboa: Presença, 1989. 2v

EAGLETON, Terry. **A ideologia da estética**. Rio de Janeiro: Zahar, 1993.

ENRIQUEZ, Eugène. . Imaginário social, recalçamento e repressão nas organizações In: ESCOBAR, Carlos Henrique de (Org.) **A história e os discursos**. Petrópolis: Vozes, 1974, p.65-66.

ENRIQUEZ, Eugène. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.

ENRIQUEZ, Eugène. Vida psíquica e organização. In: MOTTA, Fernando. C. Prestes; FREITAS, Maria Ester de (Org.). **Vida psíquica e organização**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002. p.11-22.

**EMPRESA X. Bem-vindo a Empresa X**. Disponível em:

<<http://www.empresax.com/>> Acesso em maio 2008

**EMPRESA X e a simulação de mercadoria da empresa**. Disponível em:

<<http://www.empresax.com.br/obraweb-mais/orienta-sobre-o-uso-correto-de-mercadorias>> Acesso em maio de 2009.

**EMPRESA X na mídia**. Disponível em:

<[http://www.empresax.com/sao\\_news?news=48982](http://www.empresax.com/sao_news?news=48982)> Acesso em ago. 2007

**EMPRESA X e a política de recursos humanos do grupo X**. Disponível em:

<[http://www.empresax.com/folder\\_politica\\_rh.pdf](http://www.empresax.com/folder_politica_rh.pdf)> Acesso em 15 jan. 2008.

**EMPRESA X e os recursos humanos: Código de conduta**. Disponível em:

<<http://www.empresax.com/codigo2005.pdf>> Acesso em 15 jan. 2008.

ENRIQUEZ, Eugène. **As figuras do poder**. São Paulo: Via Lettera, 2007.

ENRIQUEZ, Eugène et al. **A instituição e as instituições**: estudos psicanalíticos. São Paulo: Casa do psicólogo, 1989.

FARIA, José Henrique de. **O autoritarismo nas organizações**. Curitiba: Criar, 1985.

\_\_\_\_\_. **Economia política do poder: As práticas do controle nas organizações**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2005. 3v.

FAUCONNET, Paul. A obra pedagógica de Durkheim. In: DURKHEIM, Émile. **Educação e sociologia**. 5. ed. São Paulo: Melhoramentos, 1965. p.05-23.

FILHO; Marinósio; NETO. Marinósio. **História da imprensa de Londrina**. Londrina: Universidade Estadual de Londrina, 1991.

FONTENELLE, Isleide Arruda. **O nome da marca: McDonald's, fetichismo e cultura descartável**. São Paulo: Boitempo, 2002.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir**. Petrópolis: Vozes, 1977.

\_\_\_\_\_. **Microfísica do poder**. 3. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1982.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 3 ed. Rio de Janeiro, FGV, 2002.

FRIGOTTO, Gaudêncio (Org). **Educação e crise do trabalho: perspectivas de final de século**. Petrópolis: Vozes, 1998.

GORZ, André. **O imaterial**. Conhecimento, valor e capital. São Paulo: Anna Blume, 2003.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. 7. ed. São Paulo: Loyola, 1998.

HELOANI, Roberto. **Organização do trabalho e administração: Uma visão multidisciplinar**. São Paulo: Cortez, 1994.

\_\_\_\_\_ Organizações Qualificantes ou Neurotizantes? **Revista Pro-Posições**, Campinas, v.8, n.3, p.146-152, nov.1997.

\_\_\_\_\_ **Gestão e organização no capitalismo globalizado: História da manipulação psicológica no mundo do trabalho.** São Paulo: Atlas, 2003.

INVERNIZZI, Noela. **Novos rumos do trabalho:** Mudanças nas formas de controle e qualificação da força de trabalho brasileira. Tese (Doutorado), Instituto de Política e Tecnológica da Universidade Estadual de Campinas, 2000. -

JAMESON, Fredric. **Pós-modernismo:** a lógica cultural do capitalismo tardio. 2. ed. São Paulo: Ática, 2000.

KOWARICK, Lúcio. **A espoliação urbana.** 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1993.

\_\_\_\_\_. **Escritos urbanos.** São Paulo: Ed. 34, 2000.

KUENZER, Acácia Z. **Pedagogia da fábrica:** As relações de produção e a educação do trabalhador. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1986.

LASCH, Christopher. **O mínimo eu.** Sobrevivência psíquica em tempos difíceis. 4. ed. São Paulo: Braziliense, 1987.

LEFEBVRE, Henry. **O direito à cidade.** São Paulo: Centauro, 2001.

LEITE, Elenice Monteiro. Reestruturação produtiva, trabalho e qualificação no Brasil. In: BRUNO, Lúcia. (Org.) **Educação e trabalho no capitalismo contemporâneo.** São Paulo: Atlas, 1996.

LEITE, Ivanise. **Emoções, sentimentos e afetos**: Uma reflexão sócio-histórica. 2. ed. Araraquara: Junqueira & Marin, 2005.

LIPOVETSKY, Gilles **Os tempos hipermodernos**. São Paulo: Barcarolla, 2004.

LONDRINA, linda e moderna como sempre. À tempo de dizer Adeus, Meu ultimo *Thread*: Curitiba e Paraná. Disponível em:

<<http://brasileiros1.blogspot.com/2007/05/tempo-de-dizer-adeus-meu-ultimo-thread.html>>

Acesso em: nov.2007.

LONDRINA no passado. No final dos anos de 1960. Disponível em:

<<http://db5.skyscrapercity.com/showthread.php?t=757040>> Acesso em 27 nov. 2008.

LONDRINA no passado. Início de 1990. Disponível em:

<<http://db5.skyscrapercity.com/showthread.php?t=757040>> Acesso em 27 nov. 2008

LONDRINA: O retorno de um novo thread! Disponível em:

<<http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=622655>> Acesso em jan 2009

MANCE, Euclides André. **Questões éticas no mundo globalizado**. Disponível em:

<<http://www.aol.com.br/mance/questoes.htm>> Acesso em: 20 dez. 2000.

MANSANO, Sonia Regina Vargas. **Sorria, você está sendo controlado**. Resistência e poder na sociedade de controle. São Paulo: Summus, 2009.

MARTINS, Luis Carlos. **Capital emocional**. Rio de Janeiro: Suma Econômica, 2001.

MARX, Karx. **Contribuição à crítica da economia política**. São Paulo: Martins Fontes, 1977.

\_\_\_\_\_. **O capital**. Crítica da economia política. 9. ed. São Paulo: Difel, 1984, v. 1.

MERQUIOR, José Guilherme. **Michel Foucault ou o niilismo de cátedra**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1985

MERTENS, Leonard. **Competência laboral**: Sistemas, surgimiento y modelos. Uruguai: OIT; Cinterfor, 1996.

\_\_\_\_\_. **A educação para além do capital**. São Paulo: Boitempo, 2005.

MÉSZAROS, István. **Para além do capital**: rumo a uma teoria da transição. São Paulo: Boitempo, 2002.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria das organizações**: evolução e crítica. São Paulo: Pioneira, 1986.

MOTTA, Fernando Prestes; FREITAS, Maria Ester (Org.) **Vida psíquica e organização**. 2ed. São Paulo, FGV, 2002.

MOTTA, Fernando C. Prestes ; VASCONCELOS, Isabella de. **Teoria geral da administração**. São Paulo: PioneiraThomson Learning, 2002.

OLIVEIRA, Francisco de. Privatização do público, destituição da fala e anulação da política: o totalitarismo neoliberal. In: OLIVEIRA, Francisco ; PAOLI, M. Célia (Org.). **Os sentidos da democracia**: políticas do dissenso e hegemonia global. Petrópolis: Vozes, 1999. p.55-82.

\_\_\_\_\_. **Os direitos do antivalor**: a economia política da hegemonia imperfeita. Petrópolis: Vozes, 1998..

PAGÈS, Max et al. **O poder das organizações**: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos. São Paulo: Atlas, 1987.

PAOLI, Maria Célia. Empresas e responsabilidade social: os enredos da cidadania no Brasil. In: SANTOS, Boaventura de Souza. **Democratizar a democracia**: os caminhos da democracia participativa. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005.

PASSOS, Viviane Rodrigues de Lima. **A verticalização de Londrina: 1970/2000 – A ação dos promotores imobiliários**. 2007. Dissertação (Mestrado em Geografia, Meio Ambiente e Desenvolvimento) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina.

PELIANO, Ana Maria T. Medeiros (Coord.) **Bondade ou interesse?** Como e por que as empresas atuam na área social. Brasília: IPEA, 2001.

PERFIL do colaborador. Qualidade de vida: encontro reúne colaboradoras da filial Rio de Janeiro. Revista interna dos Colaboradores da empresa X, São Paulo, v. 6, n.31, p.3, Ago.1998.

PERFIL do colaborador. Integração com a família. Revista interna dos colaboradores da empresa X, São Paulo, v.3, n.12, p.20, dez.1998.

PERFIL do colaborador. Projeto Meu Guri. Empresas e sindicato juntos para acolher crianças de ruas. Revista interna dos colaboradores da empresa X, São Paulo, v.1, n.1, p.18, jan.1999.

PERFIL do colaborador. Centros de Treinamento. Revista interna dos colaboradores da empresa X, São Paulo, v.2, n.1, p.11, jan.2000.

PERFIL do colaborador. A grande família reunida. Revista interna dos colaboradores da empresa X, São Paulo, n.2, p.09, fev. 2000.

PERFIL do colaborador. MBA prepara futuros líderes. Revista interna dos colaboradores da empresa X, São Paulo, v.1, n.11, p.8, nov. 2000.

PERFIL do colaborador. Programa Superação. Todos juntos fazendo o melhor. Revista interna dos colaboradores da empresa X, São Paulo, v.3, n.11, p.18, nov.2001.

PERFIL do colaborador. Programa de resultados. Revista interna dos colaboradores da empresa X, São Paulo, v.8, n.10, p.04, Out. 2002.

PERFIL do colaborador. Técnico e comercial juntos. Revista interna dos colaboradores da empresa X, São Paulo, v.4, n.11, p.12, nov.2002.

PERFIL do colaborador. A história deste perfil é emocionante. Revista interna dos colaboradores da empresa X, São Paulo, v. 3, n.8, p.2, ago. 2003.

PERFIL do colaborador. A integração por meio da atividade física. Revista interna dos colaboradores da empresa X, São Paulo, v. 3, n.8, p.3, ago.2003.

PERFIL do colaborador. Programa Superação 2004. Energia, superação, resultados, empresa, família. Revista interna dos Colaboradores da empresa X, São Paulo, n.10, p.11, out.2004.

PERFIL do colaborador. Voluntariado ama a empresa X. Revista interna dos colaboradores da empresa X, São Paulo, v.5., p.11, Nov. 2005.

PERFIL do colaborador. Campanha “Modernização em Ação” entrega os primeiros prêmios. Revista interna dos colaboradores da empresa X, São Paulo, v.2, n.10, p.19, out.2005.

PERFIL do colaborador. A verdadeira medida do tempo é a esperança. Revista interna dos colaboradores da empresa X, São Paulo, v. 5, n.11, p.10, nov.2005.

PERFIL do colaborador. Conhecendo-nos, Posto Londrina. Revista interna dos colaboradores da empresa X, São Paulo, v.6, n.12, p.12, dez.2005.

PERFIL do colaborador. Descobrimos talentos. Revista interna dos colaboradores da empresa X, São Paulo, v. 6, n.02, p.17, Fev. 2006.

PERFIL do colaborador. Bom dia empresa x. Revista interna dos colaboradores da empresa X, São Paulo, v.7, n.8, p.17, Ago.2006.

PERFIL do colaborador. Ponto de encontro. Fazendo acontecer resultados em nossa vida e em nossa empresa. Revista interna dos colaboradores da empresa X, São Paulo, v.8, n.6, p.22, jun. 2006.

PERFIL do colaborador. Fazendo acontecer resultados em nossa vida e em nossa empresa. Revista interna dos Colaboradores da empresa X. São Paulo, v.11, n.12, p.22, dez.2006.

PERFIL do colaborador. Inclusão social. Um ato de amor. Empresa X. Revista interna dos colaboradores da empresa X, São Paulo, v.2, n.4, p.20, abr.2007.

PERFIL do colaborador. Exemplo de confraternização promovida pela empresa. Revista interna dos colaboradores da empresa X, São Paulo, v.8, n.9, p.6, Set. 2007.

PERFIL do colaborador. Nova marca é aplicada a frota e fachadas. Revista interna dos colaboradores da empresa X, São Paulo, v.9, n.10, p.4, Out.2007.

PIQUET, Rosélia. **Cidade empresa**. Rio de Janeiro: Zahar, 1998.

RAGO, Luzia Margareth ; MOREIRA, Eduardo **O que é taylorismo**. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1984.

ROCHA, Ronald. 500 anos de mistificação. **Revista Teoria e Debate**, São Paulo, v.12, n.42. p.52-56, 1999.

ROUX, Jorge. **Recursos humanos e treinamento**. Brasiliense, 1983.

SALLES, Iraci Galvão. **Trabalho, progresso e a sociedade civilizada**. São Paulo: Hucitec, 1986.

SALVADOR, Arlete e CAPRIGLIONE, Laura. Quando a emoção é inteligência. **Revista Veja**, São Paulo, Editora Abril, v.30, n.2, p.66-73, 1997.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **A Reinvenção da Emancipação Social: Explorando as Possibilidades da Globalização Contra-Hegemonica**. Lisboa: Coimbra, 1998.

SAWAIA, Bader Burihan. **A emoção como locus de produção do conhecimento: Uma reflexão inspirada em Vygotsky e no seu dialogo com Espinosa**. In: III Conferencia de Pesquisa Sócio-cultural. Campinas, Julho de 2000. Disponível em: <<http://www.fae.unicamp.br/br/br20000/1060.doc>> Acesso em: 05 Jan.2008.

SCHIRATO, Maria Aparecida Rhein. **O feitiço das organizações: Sistemas imaginários**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SEGNINI, Liliana. **A liturgia do poder**. Trabalho e disciplina. São Paulo: Educ, 1988.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter**. Conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 1999.

SILVA, Felipe Luiz Gomes e. A fábrica como agencia educativa: a gestão da força de trabalho no sistema toyota de produção. **Revista do Programa de Pós-Graduação em Sociologia**. Araraquara: v. 5 n.4, 163-93, 1998.

SILVA, Tomaz Tadeu da. A “nova” direita e as transformações na pedagogia da política e na política da pedagogia. In: GENTILLI, Pablo A.; SILVA, Tomaz Tadeu da (Org.)

**Neoliberalismo, qualidade total e educação.** Petrópolis: Vozes, 1994. p.9-29

SINGER, Paul. O uso do solo urbano na economia capitalista. In: MARICATO, E. (Org)

**A produção capitalista da casa (e da cidade) no Brasil industrializado.** São Paulo:

Alfa-Omega, 1979. p.21-36.

SOMEKH, Nádia. **A cidade vertical e o urbanismo modernizador.** São Paulo: Studio

Nobel, 1997.

SOUZA, Eloisio Moulin de; GARCIA, Agnaldo. Um diálogo entre Foucault e o Marxismo:

Caminhos e Descaminhos. **Revista Aulas.** (RAGO, Margareth & MARTINS, Adilton L.

Org.), Dossiê Foucault. Campinas, n.3, dezembro 2006/março 2007.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica.** São Paulo: Atlas, 1985.

TRAGTENBERG, Maurício. **Burocracia e ideologia.** São Paulo: Ática, 1974.

\_\_\_\_\_. **Administração, poder e ideologia.** São Paulo: Moraes, 1980.

TRAGTENBERG, Maurício. Prefácio. In: SELIGMANN-SILVA, Edith. **Desgaste mental no trabalho dominado.** Rio de Janeiro: Cortez, 1994, p.9-37.

VALLS, Álvaro L. M. **O que é ética.** São Paulo: Brasiliense, 1986.

VAZQUEZ, Adolfo Sanchez. **Ética.** 2. ed. Rio de Janeiro: Civilização brasileira, 1975.

WOLFF, Simone ; CAVALCANTI, Sávio. O mundo virtual e reificado das telecomunicações: o caso Sercomtel. In: ANTUNES, Ricardo (Org.) **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2006. p. 237-268.

WOOD JR. Thomaz. **Executivos neuróticos, empresas nervosas**. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

ZARAFIAN, Philippe. **Objetivo competência**. Por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001

ZIBAS, Dagmar M.L. O reverso da medalha: os limites da administração industrial participativa. In: CARLEIAL Liana, VALLE, Rogério. (Org.) **Reestruturação produtiva e mercado de trabalho no Brasil**. São Paulo: Hucitec, 1997. p.122-139.

## **ANEXOS**

## ANEXO A – E-MAIL ENVIADOS AO ORIENTADOR

**From:** “Rosivaldo Pellegrini” <pellegrini@sercomtel.com.br>

**To:** “Roberto Heloani” <jheloani@fgvsp.br>

**Sent:** Wednesday, March 21, 2007 10:14 PM

**Subject:** Visita à Empresa.

21 de Março. Quarta-feira.

Diário de Campo 1

Heloani,

finalmente consegui meu primeiro contato de campo. Essa é a primeira empresa que visito.

Vamos ver a Empresa Milenia em Abril.

Hoje, fui visitar a Empresa X. Produz [...].

Liguei para a Responsável, [...] faz as Relações Públicas da empresa.

Agendei junto com a turma do 4º ano de Psicologia da UEL, conduzidos pela Profª [...].

Fomos hoje a tarde, 21 de Março.

Muito interessante a visita! Ficamos a tarde inteira na Empresa. Já conseguimos agendar retorno para 18 de Abril.

Cheguei antes do pessoal da Psicologia e fiquei observando, de fora, a fábrica. Muitas câmeras, portões eletrônicos, pessoal todo uniformizado e com crachá com fotos, cores diferentes de uniforme conforme graduação na empresa. Logotipo da empresa na entrada. Interessante, ninguém do pessoal da portaria sabia dizer o que significava o desenho junto ao nome da empresa, tampouco a [...] soube dizer. Vou investigar. A empresa [...] têm filial em Campinas, São Paulo e várias cidades pelo Brasil. A maioria dos "colaboradores" estão com no mínimo 8 anos de casa. Existe pouca rotatividade. Muito controle. o Gerente de RH chama um por um toda semana e conversa com ele sobre sua situação na empresa, o cotidiano de trabalho, as amizades, a família..

Bom. [...] se comprometeu em guardar um número da revista interna da empresa que sairá no início de Abril e o cederá para mim.

A empresa pinta todo de verde o chão da fábrica...verde claro....estimula a produção e tranquiliza o ambiente. Já o prédio por fora predomina o laranja e o creme. Espaço extremamente limpo, muitas plantas e grama, tudo bem distribuído...parece um lindo jardim na visão de quem visita...

A [...] levou-nos para uma sala de visitas onde apresentou *slides* sobre a origem e o desenvolvimento da empresa. Depois apresentou um vídeo detalhando tipos de [...]. Falou também das duas empresas que são concorrentes mais próximas, mas deixou claro que a [...] é líder no mercado brasileiro. Claro, procuram também não ter cliente longe das filiais da empresa. É custo em todos os sentidos...

Claro, eles terceirizam para reduzir custos, aumentar lucros. [...] Procuram não ter estoque, *just in time*. Os [...] que observamos no chão de fábrica estavam todos vendidos. Processo inverso do tradicional. Consumo - circulação - Produção.

A fábrica em Londrina conta com 870 colaboradores fixos e 250 terceirizados. No Brasil todo conta com 8.500 colaboradores. Londrina atende toda a América Latina. Fabricam [...] num mês. Mas, a filial da [...] fabrica [...] num mês! Eles "se defendem" dizendo que lá não tem as leis trabalhistas que tem aqui e os impostos que encarecem os produtos! Nesse sentido, mostrou um robô gigante fazendo diversos trabalhos diferenciados. Elogiou bastante a máquina, mas disse que o problema é que quando quebra, não tem técnico para consertar de imediato e perdem muito tempo até chegar um de São Paulo. Mesmo assim, compensa...disse claramente o que a gente já sabe: o robô faz o trabalho de 10 homens naquele setor...separa laminas, carrega pilhas, não reclama e não onera a empresa com encargos trabalhistas.

Observei a marca do Robô... [...]....

O treinamento do pessoal é feito em São Paulo. Depois de aprovados se dirigem as filiais. Toda orgulhosa afirmou que a Avenida Paulista é toda [...].! Poxa, achei na internet que também todo o senado federal é [...].!...

Depois falou que os colaboradores criam em média 80 inovações por ano. Qual seja, economizam custos e aumentam lucros "para eles e para a empresa". Mostrou no vídeo [...] que denominou de [...] inteligente. Qual seja, o critério para ser inteligente é que ele...economiza tempo...possui um sistema no qual você aperta o botão e ele reconhece

(sistema digital) quem é. Afirma ela que isso economiza num dia, 45 minutos. O sistema chama-se [...] que reconhece o que você quer...

Dados: No Brasil estão com 5.500 técnicos, 900 veículos e 4.000 equipamentos. Predomina robôs e computadores. Pôxa, posso pegar em detalhes os dados e fazer as continhas para ver quantos computadores para cada pessoa, dividir e somar, ver quantos eles produzem a mais por mês e ao ano, comparando mês a mês, levando em conta a substituição de pessoas pela maquinaria (computadores e robôs). Eles tem ISO 9.000. Não tem o ISO 14.000, mas segundo [...]: "não existe necessidade, os clientes não exigem. Além do que, custa 800.000 por ano a certificação".

Discorreu também sobre seus fornecedores e disse que a empresa X distribui prêmios para os fornecedores mais pontuais e com produtos de efetiva qualidade.

Existe também o Projeto "Valeu"! Trata-se de um 14º salário... pago todo ano no mês de fevereiro ao colaborador de destaque! Taylor continua presente...

Outro premio de destaque: *Gold medal*...medalha de ouro...O colaborador de destaque ganha viagem ida e volta para a [...]...País de origem da [...]...Claro, irá conhecer a matriz da empresa...A família é grande.

Existe também prêmios por equipe: "Hora da Qualidade"...."Destaque Segurança"..."Superação"...Na próxima visita pretendo pegar os detalhes desse eufemismo todo...

Segundo a [...], existe grande competição entre as filiais e Londrina compete também com a filial chinesa. "Competem entre si enquanto equipes... e competem individualmente para ganharem prêmios, *status* e mais reconhecimento dentro da empresa". Palavras entusiasmadas da [...]...

Falou seriamente sobre o *Código de Ética* que a Empresa fez. Aqueles que não seguem correm o risco de serem demitidos. E disse claramente que isso já ocorreu. Claro, não revelou detalhes. O Código completo está no site da empresa.

Segundo ela, a empresa tem "consciência social". Tem "trabalho voluntário" dos colaboradores, por exemplo, auxiliam na coleta coletiva e patrocinam projetos sociais.

Claro, isso "naturalmente" destaca o nome da Empresa, integra mais o "colaborador" fazendo-o sentir-se útil via empresa a comunidade e a empresa tem abatimento no imposto com os projetos.

Existe psicólogas na Empresa. Não puderam participar da visita, segundo [...], estavam muito ocupadas selecionando testes para futuros candidatos. Estão com vagas em aberto. Contratarem deficientes auditivos...pretendem contratar mais ...Não sei Heloani, isso é de lei, né?...

Observei que só tem 2 negros na parte administrativa. Não vi nenhum na parte de produção. Mulheres só na parte administrativa. Equilibrado o número entre homens e mulheres nessa parte.

Depois do cafezinho fomos ao chão da fábrica. Muita maquinaria, trabalho altamente individualizado, um homem, um computador e um robô na maioria dos setores.

Computadores...velocidade...lucro...A reificação que a Simone constatou na Sercomtel, tem aqui também, capacidade cognitiva sendo apropriada pela máquina computador...Só que o trabalho aqui é muito mais individualizado.

No estoque, um robô gigante em ação, 10 metros de altura, colocando caixas nos diversos setores.

Na parte de cima fica os setores de Administração. Um enorme vidro lateral, estilo grande aquário, de lá você observa todo o chão de fábrica abaixo. A produção não tem onde se esconder.

Descemos. Paramos em frente a um mural e observei fotos coloridas dos filhos dos colaboradores tomando conta de todo o mural e em cima, letras garrafais: "Um bom motivo para produzir"...Falei direto prá [...]: "Olha Durkheim ali, analogia com a importância da família: a empresa como família e a família como empresa"... ela sorriu...concordando com a cabeça...Será que realmente ela acredita nisso?!...Minha impressão é que no fundo, ela sabe que é só retórica...ela sente na pele, né?...

Bom. Existe cursos para os Líderes. Existe 1 Líder para cada equipe. Vou estudar detalhado isso no próximo encontro...penso que um dos fatores da "integração" está na escolha do Líder e na forma como ele "coordena" o grupo. O trabalho é individualizado, mas eles se reúnem durante 1 hora (alternando os grupos) para criarem formas de economizar custos,

melhorar *design*, etc. O papel do Líder para integração parece ser relevante...Interessante verificarmos o perfil desse líder também...

Interessante: existe um engenheiro que ensina os colaboradores a arte da pintura. Pintam quadros, claro... fora do horário do expediente. "Um estranho no ninho?" ...

Parei também noutro mural, localizado num dos setores de chão de fábrica. Fotos coloridas dos líderes que se destacaram no mês. Debaxo das fotos, seus "feitos heróicos" , índice de produtividade, assiduidade, pontualidade, criatividade, etc. etc.

Fomos também conhecer o setor recreativo da empresa. A [...] preferiu não chamar de Grêmio, já que o espaço é da própria empresa. Campo de futebol, bocha, vôlei de areia e quadra para futebol de salão e basquete. Tudo encostado num grande espaço rodeado de árvores, plantas e muito verde bem distribuído. Também algumas cadeiras com bancos e arvores médias cobrindo o local, propicio para trazer os familiares, já que existe também um parquinho para as crianças...

Segundo [...] o barulho dos robôs não atinge 70 decibéis e que o ouvido humano tolera tranquilamente até 80. No mural, letras em destaque, 934 dias sem acidente...

Vou ver se consigo na próxima visita um organograma da empresa. Analisar a hierarquia. Eles tem Intra-Net também. Pôxa, e as ações da empresa, onde e como aplicam? Quem detem a maioria?...

Bom. Esses são os dados obtidos na impressão imediata do cotidiano. Por ora é só.

Um grande abraço,

Rosivaldo.

**From:** “Rosivaldo Pellegrini” <pellegrini@sercomtel.com.br>

**To:** “Roberto Heloani” <jheloani@fgvsp.br>

**Sent:** Thursday, April 19, 2007 1:44 PM

**Subject:** Diário de campo 2

18/04/2007. 20hs – Quarta-feira

Diário de campo 2 .

Heloani,

Penso que, hoje, começou concretamente minha pesquisa de campo.

Consegui uma excelente entrevista com um dos diretores do sindicato dos trabalhadores, e trabalha no chão de fábrica na mesma empresa que visitei no dia 21 de Março.

Bom. A empresa através da sua agente de segurança e relações públicas, [...], alegou que apesar de gostar muito da minha visita, existe um código de ética que não permite que eu visite novamente a empresa. As visitas só podem ocorrer uma vez!

Vou analisar esse código que consta no site...

Fiquei muito chateado e troquei alguns e-mails com a [...], demonstrando minha “incredulidade” com isso, posto que o discurso da empresa seja o da *transparência*. Ela pediu desculpas, lamentou o ocorrido, mas ela é “apenas uma funcionária da empresa”.

Pôxa, não é preciso dizer mais nada, né?...A democracia, a transparência, etc etc., já encontraram seus limites... Na medida em que ela admite que “é apenas uma funcionária da empresa”.

Pensei. Se a gente não consegue entrar pela frente, vamos pela porta da cozinha, né?...

Pesquisei e descobri que existe em Londrina, o *Sindicato dos trabalhadores [...]*-. Melhor ainda, a poucas quadras da minha residência, e a empresa relutante faz parte desse sindicato. Liguei para o Presidente do Sindicato, este foi extremamente cordial e pediu apenas que enviasse uma carta ofício esclarecendo o teor da minha pesquisa.

Hoje, o Presidente do Sindicato ligou-me, já que tinha conseguido conversar com dois diretores do sindicato (trabalham dentro da empresa X) e agendei uma conversa com um deles, o nome verdadeiro é [...], mas colocarei um nome fictício, caso de fato eu fique extremamente interessado nessa empresa como fonte da minha pesquisa.

Cheguei agora pouco do sindicato, após terminar uma entrevista de aproximadamente 1 hora. Não fiz anotações, apenas utilizei o referencial de questões para orientar-me na entrevista.

Não tive preocupação com os dados básicos da empresa, isso tudo consta no site. Apresentei-me e gostei da postura dele. Pessoa simples, aparentemente sincera, olha nos olhos, trajes simples, nada de burocratas nesse sindicato (ao menos no vestir).

Após apresentar-me, falei basicamente do meu trabalho (ele já tinha dado uma olhada no meu projeto “faz de conta”, mas claro não deixei as questões para eles). Falei durante uns 3 minutos sobre minha preocupação com a gestão de pessoal nas empresas e a importância dessa gestão para a integração dos funcionários através da educação. Descrevi algumas características de modelos de gestão e ele acabou identificando-se com a questão da fidelidade ao cliente, entendendo que seja esse modelo adotado pela empresa. Prontificou-se a entregar pessoalmente para mim, revistas de circulação interna onde eu poderia comprovar ou não esse modelo. Também se comprometeu a conseguir um organograma da empresa, para que eu veja mais claramente como são distribuídos os cargos. Claro, analisarei as relações de poder através da distribuição desses cargos, mas isso não revelei, naturalmente.

Fiquei decepcionado com esse viés. Esperava encontrar coisas mais significativas voltadas para a Inteligência Emocional. Nesse sentido, questionei como a empresa se postava quando um colaborador ficava irritado durante o trabalho. Ele considera “natural” essa irritação. A empresa trabalha com líderes, escolhidos pela própria empresa. (Ainda vou descobrir como eles selecionam esses líderes). Cabe a esses líderes monitorar o trabalho dos demais. Quando percebem alguma desavença ou queda de produção eles encaminham as pessoas para a psicóloga da empresa. (Não vejo a hora de entrevistá-la). O diretor disse que irá intermediar junto à empresa para que eu fale com a psicóloga. Também com a responsável pelo setor de recrutamento e do RH em geral.

Questionei se a empresa terceiriza serviços? Aí percebi ele se alterar. Disse que considera a grande desgraça que ocorre na empresa, esse “negócio” de terceirização. Motivo: deixa de empregar muita gente para a empresa e o serviço feito não é confiável.

Para a empresa, reconhece que barateia custos, mão-de-obra mais barata; mas para os colaboradores não é nada bom! Questionei quantas terceirizações estão sendo feitas e se são setores fundamentais da empresa? Disse que não são fundamentais, porém são muitas terceirizações, não sabe precisar com exatidão quantas. Ficou de verificar.

Coloca aspectos que considera positivos da empresa. Existe uma relativa estabilidade, a maioria dos colaboradores está lá aproximadamente 7 a 8 anos em média. Entende que a empresa dá maior liberdade agora do que antes para o trabalho e o deslocamento em seu interior ficou mais facilitado. Antes tinha que bater ponto na entrada da empresa, agora só bate ponto no setor específico que trabalham! Antes, se precisassem sair, tinham que ter uma autorização específica assinado, agora basta autorização verbal do líder. Reúnem-se uma vez por semana para debater a melhor maneira de executarem seus serviços. Existe competição entre os grupos e entre os líderes. Aqueles que demonstrarem mais produção receberão benefícios da empresa, além do *status* de figurarem no mural. Acha tudo isso muito bom!

A relação empresa família tem também a conotação com a segurança. Comentei sobre os murais que observei quando lá estive. As fotos dos filhos dos colaboradores estampadas em cores no painel principal do setor de produção. Ele disse que isso é para lembrar a importância da segurança no trabalho e da importância que essa segurança trará para os filhos desses trabalhadores.

Quanto ao cotidiano de trabalho: utilizam computadores e robôs. Com os computadores controlam os robôs. Com isso economizam muito tempo, evitam esforço físico e deslocamentos desnecessários. Comentei que apesar de se reunirem, formarem grupos, debaterem a melhor forma de executarem o trabalho.. No fundo o trabalho é individual. É você, com os instrumentos do computador e do robô. Ele concordou abaixando a cabeça, sem comentar nada. Estrategicamente, não quis insistir, esse é meu primeiro contato com ele.

Disse que quando a empresa percebe que o “clima está ficando pesado” eles contratam consultores. Acontecem palestras mensais dentro da empresa, focando geralmente temas voltados para a importância do trabalho em equipe, da humanização das relações, etc.

Perguntei se isso funciona?...

Ele sorriu com certa amargura e respondeu: para alguns sim, para outros não. Considera que existem muitos colaboradores que são “cabeça dura” e não se entrosam com esse discurso. Fazem o trabalho apenas pela obrigação, pela necessidade. Já outros gostam, acreditam. Eu diria que precisam acreditar né... Claro, não falei isso pra ele.

Perguntei se faltam muito ao trabalho?...Ele disse que sim! Claro, apresentam justificativas, mas faltam muito! Não tem dados exatos, ficou de verificar. Mas entende que isso decorre do fato de que a responsabilidade das faltas ficou agora exclusivamente em cima do líder e não mais diretamente da empresa como era antes. Alguns pegam “o fraco” do líder e começam “a folgar” em cima dele.

Heloani parece que eles não gostam tanto do trabalho de lá como o discurso da empresa coloca, né?...Por que será?... (Pretendo aprofundar mais nesse aspecto, já que se trata diretamente de conteúdo do trabalho).

Questionei sobre o número de mulheres na empresa. Como todo sindicato machista ele não tem dados nesse aspecto, mas entende que a maioria das mulheres fica na parte administrativa (penso que mais de 80% desse setor é só de mulheres) e algumas no setor da parte elétrica. O chão de fábrica é todo masculino. (Ainda vou questionar se existem mulheres na diretoria da empresa, já que setores estratégicos de RH e treinamento, elas estão à frente).

Heloani: antes de prosseguir com esse relatório, estou procurando um aspecto, um elemento diferenciador, caracterizador nessa empresa, para que eu articule como distinção perante as demais e seja significativo para o doutorado. Será que poderei encontrar esse aspecto atípico na entrevista com a psicóloga? O que eu poderia questionar para encontrar esse encaminhamento? Isso porque não estou mais com a “bússola” da inteligência emocional. Fiquei muito chateado com a Marajó e a fatalidade da demissão do meu contato, a responsável pela supervisão de atendimento. Penso que se o trabalho fosse de mestrado eu tiraria de letra! A questão do espaço dentro da empresa, a forma estratégica como distribuem esses espaços e as relações de poder contido neles... A questão da ideologia da família – empresa.... (Considero um excelente texto sobre isso: Autora: Antônia de Lourdes Colbari). Texto: *Imagens familiares na cultura das organizações*, Obra: “*Recursos*” *Humanos e subjetividade*, Ed, Vozes.

Os murais.... O discurso integrador da [...] na minha primeira visita e o discurso também integrador desse diretor de sindicato... Os espaços lúdicos fora da empresa... Cada aspecto que estou citando existe bibliografia crítica. Mas eu preciso descobrir um elemento forte e diferenciador dessa empresa em relação às demais. Alguma sugestão? ..Será que existe alguma coisa interessante no Código de Ética deles?! Eles temem tanto ele... Vou verificar, já que consta no site, escondido num dos arquivos.

Se eu não encontrar nada “perturbador” nas próximas entrevistas e nas revistas, pretendo entrar na Milênia, claro, também pela porta da cozinha!...

Bom. Prossigamos com o diário de campo. O diretor diz que diminui drasticamente o número de funcionários da empresa com as terceirizações. Antes tinha aproximadamente 800. Agora gira em torno de 500. Mas, esse processo foi longo e doloroso, não aconteceu de repente. Agora além de perderem colaboradores, eles têm que fiscalizar o trabalho de outrem!

Considera satisfatória a iluminação, a temperatura, o refeitório. E consideram suficiente terem apenas o ISO 9000. Acha que dá conta da concepção do produto etapa por etapa.

Com relação aos critérios para contratação: exigem 2º grau completo (na esfera da produção) e no mínimo 1 ano de experiência. O candidato tendo esses requisitos passa a ser entrevistado pela psicóloga da empresa. Esta dará a última palavra. Entra aí o aspecto comportamental do candidato.

Bom. Já se passara 1 hora e eu não quis segura-lo mais. Haverá novos contatos. Ficamos de nos encontrar Sexta Feira, quando trará revistas internas, o cronograma da empresa e notícias sobre novos contatos.

Por ora é só... Um grande abraço,

**From:** “Rosivaldo Pellegrini” <pellegrini@sercomtel.com.br>

**To:** “Roberto Heloani” <jheloani@fgvsp.br>

**Sent:** Tuesday, April 24, 2007 11:53 AM

**Subject:** Diário de campo3, 24 de Abril de 2007.

23/04/2007 - Segunda-feira

Diário de campo 3

Como combinado, retornei ao Sindicato dos Trabalhadores, conversando diretamente com um dos diretores do Sindicato da empresa X, [...].

Nessa oportunidade ele entregou-me a última edição da Revista de Circulação Interna da Empresa. Esclareceu que a Revista é feita em São Paulo, pelo pessoal de lá, e distribuída para todas as filiais da empresa pelo País. Trata-se da Revista n.04, do mês de Abril do presente ano, com tiragem de 5000 exemplares.

Na minha primeira impressão, o conteúdo da Revista indica temas repletos de discursos convenientes a enaltecer a imagem da empresa, e com isso buscando a integração dos “colaboradores”.

Pretendo construir uma análise a parte somente no que tange a essa Revista, já que pelo que observei até o momento, a comunicação torna-se fundamental nesse processo de integração “colaborador-empresa”. Farei isso numa próxima análise, já com referencial teórico para dar suporte às impressões iniciais.

Retomemos o encontro com o diretor, [...]. Esclareceu também que encontrou resistência do pessoal com cargos administrativos, psicóloga e supervisora do RH, para cederem entrevistas. Tudo por causa do tal do “Código de Ética”. Mas, entende que conseguirá diversos colaboradores do setor de produção.

Isso novamente deixou-me frustrado, percebendo os limites de força desse sindicato. Entrei no site da empresa e li detidamente todo o “Código de Ética”. Impressionante!!! Nunca vi nada tão antiético na minha vida!!! Imprimi todo o conteúdo, que na verdade é mais um contrato de trabalho que a empresa estabelece com seus “colaboradores”, onde eles assinam no final do “acordo”. Percebi então o porquê da relutância do pessoal administrativo não

quererem dar entrevista. Por outro lado, porque logo os “menos protegidos”, trabalhadores do setor de produção, parecem estar dispostos a correr o risco?!...Preciso verificar mais à fundo essa questão.

Questionei o diretor do sindicato, [...], se ele acrescentaria alguma coisa ao Código de Ética ou mudaria algo... Ele sorriu amargamente e disse... “Não”. Penso que está aí à importância da gente analisar comportamentos. Só palavras não são suficientes na análise. Senti que ele ficou abalado com a pergunta.

Heloani são impressões baseadas na minha capacidade de “sentir” as pessoas. Lamentavelmente isso não tem valor científico, né?...De qualquer forma, fica o registro.

Perguntei quando foi criado o Código de Ética: 1997. Questionei se os “colaboradores” participaram da criação desse Código? Laconicamente disse: “não, foi criado pela empresa, na Matriz em São Paulo”. Novamente, fiquei com a sensação de que ele se sentia constrangido em responder sobre isso. Penso que descobri um aspecto importante de controle, de dominação da empresa sobre eles.

Questionei como ele considera a relação do Sindicato com a Empresa. Aí ele se descontraíu e disse que “é muito boa... a gente tem alguns atritos, mas no geral acaba se entendendo”.

Questionei quando foi que tiveram sucessão no Sindicato?...Ele respondeu: “Desde 1992 não temos mudanças”. Questionei se achava que isso era bom?

“Sim. A oposição é fraca e não tem propostas. Sempre ganhamos fácil”.

Bom. Não quis aprofundar de momento esse tema. Pensei em perguntar o que ele considerava propostas boas?...Mas, “senti” que poderia estar “avançando demais o sinal”... Posto que eu apresentei-me elogiando o Sindicato e a Empresa na medida em que buscam o consenso, na medida em que conseguem integrar todos os colaboradores, sindicato e empresa. Mas, essa questão será abordada nos próximos dias.

Questionei quantos funcionários tem a empresa? “500 aproximadamente”.

Questionei quantos são sindicalizados? “100 aproximadamente”. Comentei que considerava muito baixo o número de sindicalizados. Ele se mexeu inquieto na cadeira, mas nada comentou. Também não quis insistir de momento, além do que existe outro diretor de sindicato que estou pensando em entrevistar. Quem sabe outra visão?...

Comentei com ele sobre a questão do organograma da empresa. Ele disse que tentou, mas não conseguiu devido “ao famigerado Código de Ética”. Então comecei a falar sobre as funções no setor de produção, que eu havia admirado as máquinas gigantescas... Ele animou-se e falou que a maior delas é o [...], aproximadamente 15 metros de altura, alcançando o dobro com suas “garras”. Ficou mais solto e disse que começou como *operador soldador* em 1998, depois foi promovido para *operador dobradeira*, 2001, onde está até hoje. Disse que ainda tem as funções de *operador pulsadeira*, de *operador de guilhotina*, e de *montadores*... Todas as funções do setor de produção. Questionei sobre qual seria a função de cada uma. Ele detalhou, enfatizando que o [...] não necessita da pessoa sobre a máquina, basta digitar o código da tarefa no computador e a máquina coloca o material no local ordenado. Também especificou que os montadores não mexem com as máquinas robôs. Ficam montando peças e utilizando o computador onde registram o serviço que entra e que sai.

Os treinamentos são feitos dentro da empresa, durando 2 ou 3 horas, dentro do horário de expediente. Existem também contratos temporários. Na área de produção, os colaboradores trabalham em 2 turnos.

Questionei sobre o número de líderes que a empresa tem? “4 ou 5 respondeu”. Quantas pessoas eles lideram? “Cada um lidera grupos de aproximadamente 100 pessoas!”

Demonstrei meu espanto, considerando serem muitas pessoas para poucos líderes. No entanto, ele considera normal, dado a forma como trabalham. Segundo ele, não existe pressão imediata em cima dos colaboradores, já que o serviço é pré-determinado antes do início do dia. Tudo já está planejado de antemão. Os líderes recebem instruções dos supervisores, que por sua vez recebem instruções dos chefes de áreas (*Produção, Expedição, Recebimento, Administração*), que por sua vez recebem instruções dos *Diretores*, que por sua vez se reportam ao *Presidente* da Empresa.

Ora... Está aí o organograma da empresa, né?!...

A área que fica no andar de cima, Administração tem a *supervisora de RH*, tem também a psicóloga, [...], a *Relações Públicas*, [...], e algumas pessoas que trabalham diretamente no computador, exclusivamente com exportação, compras e vendas. Quer dizer, dependem

diretamente do setor de comunicação: computador, site, contato com clientes e fornecedores.

Questionei sobre o site da empresa. Não sabe quando foi criado nem por quem!

Impressionante! Um diretor de sindicato não se importa com um dos setores que considero chave para a empresa: comunicação!... Fiquei com a impressão que o que importa para ele (será que para o sindicato também?) é o setor de produção. Resta saber, especificamente, em quais aspectos do setor de produção, que o sindicato atua? Pretendo verificar com outros contatos e talvez, com ele mesmo, em outra oportunidade.

Perguntei se eu poderia tirar um xérox da Revista da Empresa. “Ah, pode ficar com ela, a gente joga fora mesmo!”

Pensei no imediato contraditório dessa frase. Ora, se ele já afirmara para mim que a empresa é boa, transparente e se sentem integrados... As notícias da empresa não importam para ele ou eles?!...Que integração estranha é essa?...Parece que eles acreditam no discurso dessa Revista... E acreditam no discurso da empresa?!...Vou investigar mais profundamente essa questão.

Fiquei de retornar semana que vem, quando ele já manterá contatos com pessoal da produção para que eu possa entrevistar. Enquanto isso ocorre, pretendo analisar o Código de Conduta que segue anexo.

Abraços,

Rosivaldo.

## ANEXO B

### ROTEIRO PARA DADOS DA EMPRESA

- 1) Quando a empresa foi fundada? Por quem? Mudou de proprietário alguma vez? Quando?
- 2) Que serviços à empresa fornecem? Qual a abrangência de seu atendimento e quais seus principais concorrentes?
- 3) A empresa possui uma filosofia ou uma cultura organizacional? Poderia falar um pouco sobre isso? Tem alguns exemplos? A empresa tem ISO 90000? Se tiver, quando conquistou? Tem outros ISO? Quando conquistou? Funcionários utilizam uniformes ou crachá? Por quê?
- 4) Quantos funcionários possuem a empresa neste local? E nas filiais?
- 5) Quais são os setores da empresa? Pode descrever ou fornecer um organograma dela?
- 6) Como está a empresa no mercado de Londrina? E no mercado regional? Quais os fatores que aumentam as vendas? E quais os fatores que fazem com que as vendas caiam? Que atitudes tomam para enfrentar a queda de vendas? Dá resultados?
- 7) A informatização tem auxiliado a empresa? De que forma? Quantos computadores possuem aproximadamente? Aumentou em relação ao ano passado? Quanto? Quando, por quem e como foi criado o site da empresa? Possuem controle sobre a quantidade de clientes que acessam ao site? Qual a média por mês? Está satisfatória? Existem novos projetos da empresa em andamento? Pode comentar algum deles?
- 8) A empresa anuncia em jornal quando precisa contratar pessoal? Pode fornecer o teor do anúncio?
- 9) Quais são os critérios para contratação? Pode explicar um pouco cada critério? Exigem escolarização? Se exigem qual o grau de instrução que exigem? Para quais funções? Por quê?
- 10) Os funcionários admitidos passam por fase de experiência? Quanto tempo? Possuem algum manual de integração do funcionário? Pode nos fornecer algum?
- 11) Houve extinção de funções na empresa nos últimos anos? Quais foram? Isso comprometeu a integração dos funcionários? Por quê?

- 12) O número de funcionários diminuiu, aumentou ou permanece o mesmo, do ano passado para este ano? Tem idéia do por quê?
- 13) Existe refeitório na empresa? Considera satisfatório?
- 14) Quantos acidentes de trabalho ocorrem por mês? E ao ano?
- 15) Existe média de quantos pedidos de licença ao mês? E ao ano?
- 16) Quantos funcionários são admitidos por mês? E ao ano?
- 17) Tem dados de quantas demissões ocorrem ao mês? E ao ano?
- 18) Qual a idade média dos funcionários? Existe restrição de idade para contratação? Por quê?
- 19) Quantos homens e quantas mulheres possuem a empresa?
- 20) As mulheres estão distribuídas em quais cargos? E os homens? Quantas mulheres em cargos de chefia? E quantos homens em cargos de chefia?
- 21) Os funcionários moram longe da empresa? Saberá dizer quantos têm condução própria?
- 22) Quais os turnos e/ou horários de trabalho?
- 23) Como é feito o controle de entrada e saída dos funcionários? Como é o procedimento para que o funcionário saia da empresa durante o expediente quando necessário?
- 24) Ocorrem quantas faltas ao trabalho no mês? Considera dentro do padrão aceitável?
- 25) Há problemas com muito calor ou pouca iluminação nos setores de trabalho? O que pode ser feito?
- 26) Como está a assistência médica da empresa? Existe algum convênio? Com quem?
- 27) Quais os critérios para os funcionários subirem de cargo? Pode falar um pouco sobre cada critério?
- 28) Recebem alguma bonificação por atendimento? Como funciona?
- 29) Como a empresa acompanha a qualidade na prestação de serviços do funcionário em relação ao cliente?
- 30) Existem cursos de treinamento? Quantos cursos são ministrados ao ano? Poderia fornecer a relação dos cursos e seu conteúdo, inclusive palestras e consultorias? Onde são ministrados? Qual a carga horária de cada curso? Entende que estão sendo úteis para os funcionários e para a empresa?

- 31) Quais os cargos no qual não é necessária a educação superior?
- 32) Qual a importância dos cursos técnicos? Existem mais cursos técnicos ou cursos de integração comportamental? Gostaria de comentar alguma coisa sobre isso?
- 33) Existem associações de lazer para os funcionários e suas famílias? Quais são? A empresa e os funcionários realizam festas de confraternização? Quais os eventos de confraternização realizados?
- 34) Qual o nome do sistema de gestão de pessoal que a empresa utiliza? Quando foi criada? Por quem foi criada? Como funciona? Houve outros sistemas de gestão anterior? Se houve, quando e qual foi o sistema? Houve melhoria com o modelo de gestão de pessoal que está sendo aplicado? Pode apresentar alguns dados? A empresa já utilizou a ferramenta da *inteligência emocional*? Preocupa-se com a harmonia das emoções de seus colaboradores? Por quê? Como a empresa demonstra isso?
- 35) Os funcionários participam de equipes ou o trabalho é individual? No que participam? De que formas participam? Como decidem os problemas do cotidiano na empresa? Pode citar alguns exemplos?
- 36) Existe jornal de circulação interna da empresa? É bastante lido? Podem ceder alguns exemplares? Onde fica o quadro de mural da empresa? É bastante lido?
- 37) Existe sindicato da empresa ou dos funcionários? Como é a relação entre sindicato e empresa?
- 38) Pode falar um pouco sobre a política salarial da empresa? Se pode, quais são os critérios para os salários?
- 39) A empresa recebe apoio de órgãos públicos ou privados? Quais? Como isso funciona? A empresa patrocina alguma equipe esportiva? Tem algum convênio? Promove alguma assistência social? Por quê?
- 40) A empresa terceiriza alguns serviços? Quais? Por que terceiriza? Para quem terceiriza? Há quanto tempo terceiriza?? Por quanto tempo são os contratos? Estão sendo satisfatórios?
- 41) A partir da introdução do modelo de gestão de pessoal que está sendo utilizado, verificar se aumentou ou diminuiu o número de colaboradores. Verificar também se aumentou ou diminuiu o número de computadores; qual o total antes do novo modelo de gestão, ou do novo ISO. Posso necessitar também do número de colaboradores de cada

setor e do número de computadores de cada setor. O objetivo é verificar se o novo modelo de gestão consegue conter custos e aumentar a produção.

Verificar quantas ordens de serviço foi expedido no ano passado em relação ao ano retrasado e anos anteriores desde a implantação de seu novo modelo de gestão. Aumentou ou diminuiu as ordens de serviço? O objetivo será verificar se com o novo modelo de gestão aumentou a produção da empresa. Quanto em percentagem de alguns anos para cá?

Dados da empresa interessantes: É S/A, mas quem de tem a maioria das ações? Tem algum Banco que ajuda nas relações de mercado?

42) Deseja acrescentar mais algum comentário?

Contato: [pellegrini@sercomtel.com.br](mailto:pellegrini@sercomtel.com.br)

## ANEXO C

### ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM COLABORADORES

- 1) Indique, por gentileza, o grau de satisfação com que você se sente em relação à empresa:  
A) Muito Insatisfeito; B) Insatisfeito; C) Neutro; D) Satisfeito; E) Muito Satisfeito;
- 2) Por favor, explique os motivos de sua escolha.
- 3) Sua opinião é ouvida nas reuniões sobre como melhorar o trabalho?
- 4) Já se adaptou ao ritmo da empresa? Como?
- 5) Poderia descrever quais são as etapas do seu trabalho no dia a dia?
- 6) Gosta do trabalho que executa? Por quê?
- 7) Há quanto tempo trabalha nesta empresa?
- 8) Sempre neste setor?
- 9) Gostaria de mudar de setor ou pretende continuar neste? Por quê?
- 10) Diante dessa loucura que está o mundo aí fora, você se sente protegido (a) dentro da empresa? Saberria dizer por quê?
- 11) Sente gratidão pela empresa? Por quê?
- 12) A empresa cobra muitos resultados de você? Como?
- 13) O que sugeriria para melhorar seu setor?
- 14) E para melhorar a empresa de uma forma geral?
- 15) Sente que está crescendo dentro da empresa? Como?
- 16) Sabe dizer quais são os critérios para promoção interna?
- 17) Concorda com os critérios? Por quê?
- 18) Tem participado de cursos e treinamentos fornecidos pela empresa? Por quê?
- 19) Qual o fator, ou fatores, que motivam você dentro da empresa?
- 20) O que seria mais importante para você: maior salário ou respeito e confiança pelo seu trabalho? Por quê?
- 21) Sente que seu trabalho é valorizado e reconhecido pelo seu superior imediato? Como?
- 22) Sente que seu trabalho é valorizado pelos seus colegas? Como?
- 23) Já fez amigos dentro da empresa?
- 24) Existem eventos promovidos pela empresa na forma de encontros de confraternização?
- 25) Você participa? Sua família participa? Por quê?

- 26) Concorda com a estratégia de atendimento ao cliente que está sendo utilizada? Por quê?
  - 27) Vocês trabalham em equipes? Como?
  - 28) Acha que funciona bem assim? Por quê?
  - 29) Sente que conquistou seu espaço dentro da empresa? Por quê?
  - 30) Sentiu ou sente mágoa, ressentimento ou revolta dentro de você durante o trabalho? Por quê?
  - 31) Considera a empresa como uma família?
  - 32) Existem semelhanças ou diferenças entre a empresa e sua família?
  - 33) Pode dar algum exemplo?
  - 34) A empresa exige muita disciplina entre vocês?
  - 35) Acha que disciplina mais forte melhora a relação dentro do trabalho?
  - 36) Pode citar algum exemplo?
  - 37) Sabe qual modelo de gestão de pessoal que a empresa utiliza?
  - 38) Pode descrever como funciona?
  - 39) O que você sugeriria para melhorar esse modelo?
  - 40) Sente que está tendo oportunidade igual aos demais para evoluir dentro da empresa? Por quê?
  - 41) Acredita no sucesso individual? Por quê?
  - 42) E no sucesso em equipe? Por quê?
  - 43) É filiada (o) a alguma associação? Qual? Por quê?
  - 44) Sente que está melhor nesta empresa do que em outras que trabalhou? Por quê?
  - 45) Considera-se uma pessoa realizada? Por quê?
  - 46) A empresa contribui para isso?
  - 47) De que forma?
  - 48) No trabalho consegue controlar suas emoções? Como?
  - 49) Considera importante controlar suas emoções? Por quê?
- Muito obrigado pela colaboração.

Colocar nome fictício. Setor que trabalha. Idade. Escolaridade. Sexo. Estado civil. Se casado, quantos filhos? Enviar para: [pellegrini@sercomtel.com.br](mailto:pellegrini@sercomtel.com.br)

## **ANEXO D – PRIMEIRO ENTREVISTADO. DIRETOR DE SINDICATO [...].**

### **REALIZADA EM 3 PARTES**

Primeira Parte - Dia 3 de Maio de 2007. 18:30hs – Quinta-feira

Segunda Parte - Dia 4 de Maio de 2007. 18:30hs. – Sexta-feira

Terceira Parte - Dia 7 de Maio de 2007. 18:30hs. – Segunda-feira

Entrevistado: Primeiro Entrevistado.

Dados fornecidos pelo telefone

### **Primeira Parte – 03/05/2007**

1) Qual o grau de satisfação que você se sente em relação à empresa?

A. Muito Insatisfeito. B. Insatisfeito. C. Neutro. D. Satisfeito. E. Muito Satisfeito.

R. Eu diria que marcava D. Satisfeito.

2) Você teria alguns motivos para colocar Satisfeito?

R. Eu diria que eu tenho que a gente tem lá um salário razoável, pela região nosso aqui, até...**(Parece que o critério para satisfação com o trabalho é basicamente o salário).**

3) Compatível com o mercado?

R. Compatível com o mercado. Plano de saúde também. Todo colaborador deveria colocar como parte do salário que é uma coisa que você usa direto. **(Fico com a impressão de que na segunda lembrança do entrevistado entra a saúde pessoal e familiar, só depois do salário).**

4) Tem nome o plano de saúde?

R. BRADESCO Saúde. Plano muito bom. **(A empresa tem vários acordos com o Banco Bradesco. Encontrei vários caixas eletrônicos dentro da empresa, quando da minha visita. O plano de saúde é um deles. Lamento não ter obtido informações mais detalhadas desses acordos. Seria interessante saber como fazem os cálculos dos custos, quem irá pagá-los e de que forma).**

5) Vocês têm reuniões para melhorar o desempenho dentro da empresa. Sua opinião é ouvida dentro das reuniões?

R. Com certeza.

6) Na condição de diretor de sindicato, né? (rsrsrsrsrsrs) Ótimo!

R. (rsrsrsrsrsrs) Também.

7) Você já se adaptou ao ritmo da empresa?

R. Já. Tenho 8 (oito) anos de empresa. (rssrsrsss) Se não tivesse adaptado, tinha dançado. **(Penso que fica claro que não existe “estabilidade no emprego” na empresa).**

8) Como você fez no começo, quando você tinha dificuldades?

R. Eu não senti nenhum tipo de dificuldade, até mesmo porque eu já entrei com uma profissão. Não aprendi minha profissão lá dentro. E eu conhecia muitos colaboradores que tinham trabalhado numa empresa anterior, junto comigo. Já tinha um relacionamento legal, então não tive dificuldade de adaptação. **(O entrevistado mostra a importância do relacionamento, dos contatos e da experiência em trabalhos anteriores).**

9) Você fez a parte do comportamento porque já tinha relação com os outros, e a parte técnica, já conhecia...

R. Já conhecia. Tranquilo.

10) Quais são as etapas do seu trabalho no dia a dia?

R. Como assim?

11) Etapa por Etapa. Você entra você já faz o que ali?

R. 2ª, 4ª e 6ª feiras, nós temos ginástica laboral. 10 minutos. Alongamentos a base de exercícios para manter a gente sempre firme. **(O entrevistado na condição de diretor de sindicato dos [...], deixa claro que a ginástica laboral teria somente a exclusiva função de “deixar firme” os colaboradores para o trabalho.)** E no decorrer do dia, o meu serviço é basicamente o mesmo. Eu diria até que é um serviço um tanto repetitivo. Não muda muito. **(Pelo conteúdo e tom de voz do entrevistado, ficamos com a impressão de que o trabalho é mesmo rotineiro e cansativo, sem exigir criatividade).**

12) Todos fazem à ginástica?

R. Não são todos, mas tem alguns que preferem não participar. É opcional. Não é obrigatório.

13) Saindo da ginástica?...

R. Saindo da ginástica, que é feita no próprio setor, você já passa o cartão do ponto já vai pra um determinado lugar no próprio setor. Dirigem-se ao armário onde a gente guarda os equipamentos de proteção, avental, luvas, óculos.

14) Vocês usam crachá?

R. No caso nosso que trabalhamos no setor de chaparia, a gente não mostra muito, porque usa um avental, raspa, tal. Não tem aquela visão... Mas, durante o período do almoço, quando você está se deslocando, a chapa fica pendurada. **(O crachá enquanto publicidade para a empresa é destaque quando se está deslocando ou na hora do almoço. Evidentemente é utilizado também como forma de controle, onde todos que interagirem com o colaborador, saberão onde se encontra e o que está fazendo).**

15) Chegando perto já visualiza?

R. Assentiu com a cabeça afirmativamente.

16) Você opera máquinas, né?

R. Isso.

17) Ela faz exatamente o que?

R. [...], [...], [...].

18) Você usa o computador?

Sim. Para visualizar a ordem de venda e compra, porque todo material é identificado. Assim, quando chegar lá na frente, ele seja alocado para o local exato.

19) Aí você dá a ordem para o computador e a máquina executa?

R. Na realidade a máquina executa. É automático. **(Fiquei com a sensação de ele ser apenas o denominado “apêndice da máquina”, onde ele apenas aperta os pedais e botões e a máquina executa todo o trabalho).** Os comandos dela são computadorizados. Então você determina a seqüência de dobras que deve ser feita, qual a primeira, qual a segunda, qual a medida dessa dobra, e aí a máquina entende. Então você vai só operar o pedal e a peça para que a máquina possa desenvolver o trabalho. (...) A gente cria o desenho. O cara chega com a peça para você fazer, você pega o desenho, dá as coordenadas para a máquina, gera um programa na máquina. A máquina

entende que aquele programa é para fazer aquelas dobras. Você já diz pra ela, tanta medida, tanta... Ela então já sabe que aquela peça é aquela dobra.

(...) Então você vai operar o pedal e a peça. (...)

Não trabalho sentado porque preciso operá-la. Como a [...], são peças grandes, não tem com você trabalhar sentado. A gente tem o pedal lá, é como se fosse um acelerador de automóvel...

20) Você assistiu Aliens, o resgate? Pra enfrentar o monstro a moça entrava dentro da máquina... e manobrava os pedais (rsrsrrsrsrs)

R. (rsssssss)

21) E esse trabalho você faz o dia inteiro?

R. Dia inteiro. **(Novamente a sensação de um trabalho taylorizado enquanto repetitivo, sem criatividade e pré-concebido de cima para baixo).**

22) E esse trabalho já estava programado anteriormente?

R. Exatamente. A gente tem plano de produção que é semanal. Talvez, futuramente, possa vir a ser diário. A gente sabe que até Sexta Feira tem que estar pronto.

23) Isso foi planejado com o Líder?

R. Com a liderança e com o pessoal de compras. Eles que passam as ordens, aqui com prazo de entrega, tudo especificado. Eles passam para a liderança que já lança no computador. **(Penso que diante disso fica clara a hierarquia e a não participação no planejamento do trabalho por parte da maioria dos trabalhadores. “Eles passam as ordens”... ”passam para a liderança que já lança no computador”)**...

24) O pessoal de compras é ligado à empresa ou são os clientes?

R. O pessoal de compras é ligado a empresa.

25) E eles receberam dos clientes os pedidos?

R. Exatamente. Mais cliente interno. Funciona assim. A empresa X tem o atendimento avançado, que é o pessoal que monta as obras. E tem os vendedores que vendem os [...]. Então o cara vende o [...] e ele passa para o pessoal do atendimento avançado... Essa [...] tem que estar entregue no prazo X. Eu não sei se é 6 meses, se é oito, quem trabalha no atendimento avançado, adiante né... Mas algo assim. **(Parece que com a hierarquização enquanto poder, enquanto conhecimento, e na divisão parcelar do**

**trabalho, o nosso entrevistado não tem acesso ou sequer conhecimento de como funciona os outros setores)** Então, o que vai acontecer? Quando tiver próximo da data... Ele confirma para a empresa... Eu preciso da obra tal e tal... Aí a empresa repassa.... Que dia você precisa dessa obra?...Eu preciso dessa obra até o dia tal... Então a empresa já determinou que a obra tivesse que estar pronta e entregue lá na obra no dia tal. **(O objetivo final é sempre estar próximo de zerar estoques, partir do consumo para a produção)** E aí ele passa para a liderança e a liderança vai coordenar. Se essa obra ele falar, por exemplo, dia 30 de Maio, hoje é dia 03; nós precisamos aí de 10 dias pra transporte, temos que aprontar isso aqui lá pelo máximo dia 20. Tem que estar embalado e pronto para viajar.

26) E isso é feito com uma semana de antecedência, você está dizendo... E planejam fazer diariamente agora?

R. Isso. Hoje eu já sei... Nós estamos fazendo uma semana 18, décima oitava semana do ano, eu já sei quantas obras eu tenho que fazer na semana 23... Daqui 5 semanas. Eu já to sabendo qual é a minha posição até essa semana.... Porque aí eu tenho como controlar a semana. Aí você já sabe se tem que puxar mais na produção ou tem que tirar um pouco o pé, para não ficar um pouco na frente.

27) Qual o problema se ficar um pouco na frente?

R. Material. Você tem também giro de estoque. Pessoal que compra material... Compra, por exemplo, para duas semanas. Se você estiver muito na frente o que vai acontecer? Vai faltar material. Se faltar material, vai ter um monte de colaboradores na empresa sem ter o que fazer. Então tudo tem que ser padronizado. Tem que ter um equilíbrio.

28) Não pode atrasar também?...

R. Não pode. Nem atrasar demais, nem acelerar demais. Se você acelera muito tem muito estoque, se atrasar você está perdendo clientes.

29) E agora esse planejamento é para ser diário?

R. Foi uma idéia que surgiu. Mas na realidade se você pega o que você faz numa semana e divide por 5, você sabe quanto faz por dia. Então, a gente já faz.

30) Mas o ritmo de trabalho continua o mesmo?

R. É. Pra gente que trabalha na produção não vai mudar basicamente nada.

31) Você colocou para mim que há 2 anos trabalha nesse setor. Você gostaria mudar de setor ou pretende continuar nesse?

R. Não, não gostaria. Gosto do que eu faço. Acho que esse setor é bom de se trabalhar.

**(Nosso entrevistado estaria acomodado, sem ambição para o futuro?)**

32) Diante dessa loucura que está esse mundo aí fora... Você se sente protegido dentro da empresa?

R. Eu me sinto. Eu sou diretor de sindicato. Se eu mantiver as minhas funções legalzinho eu tenho uma estabilidade. Na hora da necessidade de corte, então eu não vou estar entre as primeiras pessoas indicadas para isso. Então estou um pouco mais protegido que os outros. Caso contrário, não. Não tem proteção nenhuma. **(Fiquei com a sensação de que o medo de ficar desempregado permanece a todo momento).**

33) Mas é difícil ter cortes na empresa, né? Pelo que ouvi falar...

R. É e não é, né. Depende muito da competitividade do mercado. Acontece o seguinte: O pessoal cada vez mais diminuindo custos de produção... Pra que? Para fazer um [...] mais barato... Acaba sobrando para um ou outro colaborador. **(Evidente que a “estabilidade” é só discurso. O processo é comandado pelo capital, que se manifesta na concorrência de mercado).**

34) A empresa cobra muitos resultados de você? Pressiona?

R. Sim! A empresa vive de resultados, né? Então tem lá uma meta anual que você tem que atingir. Então eles estão sempre cobrando para quando chegar ao final do ano você atinja aqueles objetivos. Eu diria que esses dois últimos anos foram excelentes. Atingimos **(Fala junto com a empresa, unidos como que no mesmo objetivo)** quase 100% das metas. Agora, as metas que não estão diretamente ligadas à área produtiva, mas sim as outras coisas, aí a gente não conseguiu atingir. **(Lamenta que outros setores não conseguiram objetivos semelhantes a área produtiva).**

35) Quanto as filiais. Tem em São Paulo e em Londrina. Tem mais filial?

R. Na realidade a gente tem vários pontos, se considerando as QG, que são os centros estratégicos da empresa, onde você tem o atendimento avançado você tem que ter o QG. Então você tem o QG em todos os estados.

36) Mas os principais são em São Paulo e Londrina?

R. Sim. São Paulo é onde fica a área administrativa e em Londrina onde é a área produtiva.

37) A Matriz é na [...]?

R. Exatamente.

38) Você tem sugestões para melhorar o seu setor?

R. Eu diria que o meu setor precisaria de um pouco mais de conscientização por parte de alguns colaboradores. Alguns colaboradores ainda não estão muito preocupados em trabalhar em equipe. Estão ainda assim no lado pessoal. Se precisar puxar o tapete do companheiro, ele puxa! **(Penso que fica clara a adesão desse diretor de sindicato ao discurso da empresa, como também que esse discurso não convence a todos).**

39) Mas isso tem em todo lugar, né?

R. Tem!

40) Mas a organização depende muito da própria pessoa, também?

R. Também...

41) Você sente que você tem crescimento dentro da empresa?

R. Eu diria que, assim, que a prática leva a perfeição. Quanto mais você faz aquele serviço seu, mais você cresce naquele serviço que você está desenvolvendo. Crescimento assim... Tem! Agora, o crescimento, vamos dizer profissional, assim vamos dizer, oportunidades de subir, de chegar num patamar um pouco mais elevado, esse não tem muito. **(Falou com naturalidade da falta de perspectiva profissional, de crescimento dentro da empresa. Parece estar conformado e naturaliza essa “queixa”).**

42) E os critérios para promoção interna?

R. O primeiro critério é que tem que ter pelo menos mais de 1 ano na empresa. Isso para qualquer promoção. Aí depois ele tem que ter conhecimento na área que ele pretende ingressar. Em alguns casos até tem que ter o grau superior ou estar cursando um curso superior.

43) Mas nesses casos de grau superior é só para a parte administrativa, não é?

R. Eu diria que sim. Por enquanto sim, mas pelo andar da carruagem isso vai mudar.

44) Você é casado? Tem filhos?

R. Sim. Hoje, quem não se preocupar em ter um curso superior ou um curso técnico, vai ficar para trás.

## **Segunda Parte – 04/05/2007**

### **A ENTREVISTA CONTINUOU NO DIA SEGUINTE.**

45) Você concorda com esses critérios que a empresa adota?

R. Eu concordo! Eu acho que tem que ter mesmo!

46) Por quê?

R. Quando você busca algo acima, você tem que estar preparado para ele. Todo colaborador tem que correr atrás. Se ele almeja um cargo melhor, ele tem que estudar, fazer cursos, se aperfeiçoar. O mercado exige hoje pessoas com... (ficou sem fala)

47) Competência?! (rsrsrsrsrs) Essa é a palavra?...

R. Competência. E bem preparadas, né!

48) Essa palavra é terrível, não?!

R. Silêncio. **(Talvez o entrevistado tenha pensado na sua situação pessoal).**

49) Você tem participado dos cursos de treinamento fornecidos pela empresa?

R. Sim.

50) Eles promovem bastantes cursos? 1 por mês aproximadamente?

R. Eles fazem bastantes cursos. Mas sempre vai depender da necessidade da empresa.

51) Qual o fator ou fatores que motiva você dentro da empresa? Você particularmente...

R. Rapaz! Eu acho que é a minha família! Minha família que me motiva a trabalhar. Se eu não trabalhar bem...**(Pensei imediatamente nos murais distribuídos estrategicamente pela empresa, com fotos coloridas dos filhos e esposas).**

52) Você tem quantos filhos?

R. Uma filha. 14 anos.

53) Esse é o fator principal. Tem algum outro?

R. Não.

54) O que você acha que seria mais interessante para você? Maior salário ou respeito e confiança pelo seu trabalho?

R. (alguns segundos de silêncio) Rapaz! Eu diria que os dois em conjunto!

55) Por quê?

R. Porque se você tem respeito e confiança dentro da empresa, você tem tranquilidade para trabalhar. Você não trabalha preocupado se vai estar ali amanhã ou não, se vai ter emprego. E se você não tem um salário adequado, você não vai estar contente.

56) Lá você tem os dois?

R. Olhando a região aqui...Ta bom! Poderia ser um pouco melhor, mas já ta bom. Mas se você analisar um pouco mais longe, a nível de sul do Brasil, eu acho que está um pouco defasado.

57) Aqui ganha como lá na Matriz em São Paulo?

R. Acenou negativamente com a cabeça.

58) Lá é Matriz, né?!

R. Sem resposta. **(Penso como um diretor de sindicato pode ter tanto medo de se soltar e falar realmente o que pensa da empresa...)**

59) Você sente que seu trabalho é valorizado e reconhecido pelo seu superior imediato? Seria o Líder, no caso?

R Uma pergunta meio complicada. Eu acho que sim. Nunca me deixou transparecer que não. Agora não sei qual o pensamento dele, de fato. Porque a liderança procura não deixar o colaborador descontente, porque se não tem um relacionamento legal entre você e o colaborador... Ou prejudica o colaborador ou o líder ou até mesmo os dois!

60) Quantos são os colaboradores para cada líder?

R. Mais ou menos 40 colaboradores para cada líder.

61) E tem prêmios? Já que tem concorrência entre vocês?...

R. Não.

62) Esses prêmios não são fatores de motivação?

R. Eu acho que não! **(Fiquei com a impressão de que realmente é pela pressão pedagógica sobre a família dos colaboradores, que estes colaboram. E também pelo medo do desemprego. Nesse caso, o valor do salário recebido é apenas aceito como inevitável).**

63) Você sente que seu trabalho é valorizado pelos seus colegas?

R. Pelos meus colegas, sim.

64) Contato mais direto, cotidiano! O dia a dia, dentro e fora da empresa! Daí eu perguntei como? Mas eu já estou respondendo!...(rsrsrsrsrs) Na realidade eu penso que é por isso! Você tem um contato mais direto com os outros, o líder fica mais distante!...Estou chutando, não sei... Acho que é isso, né?...Um trabalho depende do outro... Não sei se em todas as circunstâncias?...

R. Antes da minha operação tem outro que tem que fazer a dele... Senão eu não faço a minha. São etapas. Apesar de ser chamado via sistema, são etapas de serviço. Tem uma pessoa que recebe, faz o armazenamento. Se ele não fizer corretamente a parte dele, a gente não consegue fazer a nossa. Depois tem o cara que opera a tesoura, a guilhotina. Se ele não fizer direito não tem como fazer a nossa. Então são etapas. **(A divisão parcelar do trabalho).**

65) Você já fez amigos dentro da empresa?

R. Vários!

66) Existem eventos dentro e fora da empresa na forma de encontros, confraternizações.?

R. Tem!

67) Tem jogos? Tem um campo de futebol que eu vi...

R. Tem a associaçãozinha de funcionários. **(Falou com naturalidade o nome da associação no diminutivo).**

68) O pessoal frequenta nos finais de semana?

R. Frequenta as vezes, depois do serviço.

69) Bastante gente?

R. O pessoal que gosta de futebol, sim.

70) Você participa? Sua família vai junto?

R. As vezes.

71) Você concorda com a estratégia utilizada pela empresa de atendimento ao cliente?

R. Concordo. **(Voz num tom um pouco desanimada)**

72) Qual a estratégia que eles usam?

R. Cliente sempre em primeiro lugar.

73) Por que você concorda?

R. Porque eu acho que o cliente tem que estar sempre em primeiro lugar. É ele que paga os nossos salários.

74) Vocês trabalham em equipes, né? Mas acho que em termos, no meu ponto de vista. Aquele trabalho de você subir na máquina... No Robô ou na máquina? Qual a diferença?

R. Temos Robôs e temos as máquinas também.

75) Qual o seu?

R. Trabalho operando uma máquina e é o Robô que faz as dobras. Eu só opero a máquina, quem faz o trabalho é o Robô.

76) Então quando você dá o comando para o computador, quem faz o trabalho é o Robô?

R. Sim.

77) Então, esse trabalho é individual?

R. (Silencio)

78) Porque é você, a máquina e o Robô?...

R. Sim. Nesse ponto de vista é um trabalho individual. Porém, você olhando como já disse, é várias operações antes de mim e outras depois de mim... **(Penso que ele procura defender que o trabalho seria em equipe pela necessidade de outras pessoas noutros setores interligados. Claro, isso não impede que o trabalho seja individualizado enquanto conteúdo).**

79) É um trabalho dividido e dependente um do outro?

R. Isso. Um depende do outro. Se você não trabalhar em conjunto você não consegue atingir o objetivo.

80) Sincronia?

R. Sim. E é uma equipe também. Assim como no time do futebol. Você tem o goleiro, se ele não jogar, o resto do time não vai para lugar nenhum.

81) E tem as reuniões também, né? Penso que seria nessas reuniões que vocês se preparam concretamente para debater, fazer? Isso é antes, né? 1 semana antes?

R. Sim.

82) Funciona bem?

R. Sim. Funciona bem.

83) Você sente que conquistou seu espaço dentro da empresa?

R. Sim.

84) Por quê?

R. Olha, eu penso que conquistei esse espaço logo no início dela né...logo quando comecei a trabalhar. Eu trabalhei 2 meses e meio, depois me acidentei, acidente de moto, grave. Fiquei 1 ano afastado das minhas funções. Retornei ao trabalho. 1 mês imediato ao meu retorno, à gente teve lá, uma limpa, o pessoal lá, houve uma dispensa geral, mais de 140 funcionários dispensados...(Senti que variando as formas de questionamento, ele começou a se soltar e falar mais o que sente. Portanto, mais próximo das suas verdades. Finalmente falou que a empresa dispensou 140 funcionários de uma só vez...)

85) Faz tempo isso?

R. Faz. Isso foi em noventa... Foi em 2.000. Eu entrei em 98, lá, em Janeiro me acidentei, aí voltei em Fevereiro de 2000. Aí em Março teve essa limpa, **(estranhei o termo, “limpa”, como se os funcionários que foram dispensados fossem “a sujeira” que atrapalha)** e eu permaneci na empresa.

86) Por que teve essa limpa? Queda de produção?

R. Também. Na realidade o que ocorreu na transfusão da empresa de lá para cá, (São Paulo) o que aconteceu.... Lá a empresa teve que parar uns dois meses para a mudança de fato! Pra desligar maquinário, transplantar maquinário, pra montar maquinário aqui, então foram 4 meses de produção perdidos. Então quando chegaram aqui, (Londrina) contrataram muitos funcionários, eles precisavam produzir. Precisavam tirar essa perda... E contrataram, contrataram... E quando começou a acertar.... 98.... Até o início de 99, eles estavam se adaptando ao local ainda, depois no decorrer de 99 inteiros eles começaram a tirar o atraso. Quando eles começaram a normalizar as coisas, começou a sobrar!... E eles começaram a dispensar. **(Parece estar claro para ele que o que predomina são os interesses da empresa em primeiro lugar. E ele fala isso com naturalidade).**

87) Você começou praticamente junto com o surgimento da empresa?

Sim.

88) Uma questão de sentimentos. Você sente ou sentiu revolta, magoa dentro de você durante o trabalho?

R. Não.

89) Por quê?

R. Eu tenho um trabalho como outro qualquer...

90) Gosta do que faz?

R. Gosto do que eu faço. Não sou um apaixonado pelo meu serviço, se eu tivesse um pouco mais de estudo, uma profissão... Eu gostaria de exercê-la, mas como eu não tenho um estudo superior... Eu tenho a minha profissão e eu gosto dela. Desenvolvo-a bem e lá dentro eu tenho um bom relacionamento.

91) Então você considera a empresa uma segunda família?

R. Sim. Mesmo porque eu passo muito mais tempo dentro da empresa do que na minha casa.

92) Você acha que existem semelhanças e ou diferenças entre essa empresa e sua família?

R. Sim.

93) Quais?

R. De semelhante... Você tem que ter um bom relacionamento, porque senão você não consegue viver dentro. Você não consegue trabalhar se não tiver um bom relacionamento. Assim como na família também, não existe um convívio.

94) Em termos de diferenças... Como a gente poderia pensar?...

R. Eu acho que só semelhanças...**(Penso que fugiu da resposta, já que teria que pensar nas desavenças tanto familiares como dentro da empresa).**

95) Interessa que na família tem sua forma de organização também. É organização no sentido de que você está construindo relacionamento a todo o momento, a todo dia, e está sempre mudando.... A organização também é uma empresa...

R. Tem também a questão do sangue. A família é o mesmo sangue... Por mais que você tenha um atrito, uma rusga ali, você acaba até relevando o fato... É mais forte ali a

relação do que na empresa. Já na empresa, você sabe... Aonde se conduz muitas pessoas existem muitas diferenças....

96) A empresa exige muita disciplina de vocês?

R. Não!

97) Cada um tem uma autodisciplina?

R. A empresa não fica exigindo. Todo colaborador tem a sua função, e o que a empresa espera dele é que ele a exerça da melhor maneira possível. Ela não fica exigindo, ah você tem que fazer isso ou aquilo... Ela não fica cobrando... Só que a partir do momento que você deixa de fazer os interesses para a empresa, então você deixa de ser...

98) Um colaborador?

R. Um colaborador! Então você está fora do mercado... Está fora do poder econômico. Se você não cumprir sua função, como é que você vai viver?... Você mesmo tem que ter uma disciplina! **(Lembrei imediatamente de Durkheim. Mesmo sem nunca ter lido esse notável sociólogo, nosso entrevistado parece pensar a sociedade justamente como ele).**

99) Você acha que se a disciplina fosse mais forte, ela melhora as relações dentro do trabalho?

R. Talvez.

100) Sempre tem umas “cabeças duras”?...

R. (rsrsrsrsrs) Mas esses são casos que nem com disciplina você vai conseguir... Não tem jeito! É do ser humano... A personalidade de cada um é aquela lá e não tem como mudar! **(Penso que deixa claro que existem colaboradores que não colaboram o suficiente. E não acredita que isso irá mudar).**

101) Bom. Você havia comentado comigo que o cliente é o fundamental. O cliente é o fornecedor, o cliente pode ser também o colaborador?...

R. É. Existem vários tipos de clientes. Clientes internos e clientes externos. Clientes internos são aqueles que estão ali trabalhando com a gente todos os dias, que nos fornecem e que recebem material. Externos são os que recebem nosso material lá fora para montagem ou para compra de mercadorias também. **(Fidelidade ao cliente acima**

**de tudo. O cliente representa o mercado, o capital, a sobrevivência da família, da empresa e do próprio entrevistado).**

102) Você tem alguma sugestão para melhorar esse modelo?

R. Não. **(Novamente está satisfeito apenas cumprindo sua função).**

103) Está funcionando bem?

R. Funcionando bem!

**104)** Você sente que tem oportunidade igual aos demais para evolução dentro da empresa?

R. Não. **(Fiquei surpreso com a resposta, já que até o momento o entrevistado evitava críticas a empresa).**

105) Não? Por quê?

R. Isso acontece em todo lugar! Sempre tem um cara que é mais chegado porque conhece fulano não sei da onde, porque ele tem um parente... Então esses é que vão estar mais... Esses sempre é que vão ser os mais beneficiados na hora de uma promoção... Então nessa parte aí, às vezes a coisa deixa um pouco a desejar! **(Novamente entendo que ele considerou natural não haver oportunidades iguais para todos dentro da empresa. Como se dissesse... O mundo é assim mesmo, nada pode ser feito).**

**106)** Você acredita no sucesso individual?

R. Acredito.

107) Por quê?

R. Eu acredito no seguinte: Se você batalha, se você corre atrás de seu objetivo, não tem como você não alcançar. Seja ele ali dentro da empresa ou dentro de outra, mas você vai alcançar! Então você tem que ser você, e falar, opa! Tem que procurar se melhorar! Se o cara pretende mudar de cargo, ele tem que ir atrás, tem que buscar melhorar, fazer um curso técnico, qualquer tipo de coisa que apareça, tem que correr atrás! Eu acho assim... Hoje o trabalhador fica focado só ali, sei lá, talvez porque o desemprego esteja muito alto mesmo, talvez a pessoa fique com esse tipo de visão... **(Pareceu-me que ele falava para si mesmo)** Ele procura fazer a coisa da maneira que ele acha que é melhor

para a empresa. Ele não tem que ver esse lado, tem que ver o lado dele! O que é melhor para ele? É fazer isso?... Talvez.

**108)** O que é melhor para a empresa não é melhor para ele?

R. As vezes sim, as vezes não.

**109)** Tem exemplos?

Vou te dar um exemplo que acontece dentro da nossa empresa. Você tem uma determinada função que te prejudica! Causa-te um problema de lesão por esforço repetitivo... A empresa necessita que você faça aquele serviço... Você sabe que se você fizer você está prejudicando você!....Você não está prejudicando a empresa, ela está ganhando! **(Finalmente ele deixou claro que entende que você está sendo prejudicado e a empresa está ganhando)** Aí você trabalha lá, se machuca, se detona! Amanha ou depois a empresa não quer saber! Hoje a empresa faz o que? Ah, você não está mais aqui, você está fora! E coloca outra pessoa!

110) Mas tem que fazer?...

R. Aí que eu to falando.... Ai a pessoa tem que pensar primeiro, será que é viável correr o risco de amanhã ele sair fora da empresa e entrar na justiça, e ficar 10, 15 anos tentando receber, e sem poder ingressar em outro serviço?...Ou será que é melhor ele sair enquanto ele não tem nenhum problema e ele pode conseguir um outro serviço?... Entendeu?... Por isso que eu falo, às vezes o individual, meu, não é o mesmo da empresa. O que é bom para ela, talvez não seja bom para mim. **(Penso que ele interpreta que tudo depende da maneira como o funcionário enfrenta as situações. Que irá depender somente dele as decisões, já que a empresa terá que seguir o que dita o mercado no momento).**

111) Essa função que você exerce, por exemplo, dá LER?

R. Dá! **(O entrevistado se solta para crítica)** Agora nem tanto, mas antes, o trabalho de dobra era manual, sem os robôs! Você trabalhava com a peça de 12, 13 kilos.... Você tem que fazer 300, 400 peças num dia! Quantas toneladas você não movimentou num dia?!... E é um serviço que você faz, e faz de novo, e vira para o outro lado.... Então.... E é aquele movimento, o dia inteiro aquele movimento!....

112) Quanto tempo de intervalo vocês tem?... Vocês têm almoço e...

R. 1 hora de almoço, só! **(Pelo tom de voz e a expressão “só”, deixa claro que não está satisfeito com o tempo de intervalo das refeições).**

113) Durante o trabalho não tem? Direto?

R. Sim. **(Deu a entender que o único intervalo é de 1h para o almoço).**

114) Qual o horário de entrada e saída?

R. A gente entra as 7:30 e sai as 17 horas e 18 minutos!

115) Cronometrado?!

R. Sim. **(Parece que o estudo de tempos e movimentos de Taylor tem ainda sua atualidade).**

116) Você acredita também no sucesso em equipe?

R. Claro.

117) Porque um trabalho depende do outro?

R. Sim.

118) Você é filiado a alguma associação?

R. Sindicato dos trabalhadores [...].

119) Por quê?

R. Porque eu acho que todo trabalhador precisa de alguém para defender seus interesses. Como a nossa categoria tem um sindicato que representa o nosso interesse, nós temos que nos filiar a ele. Ninguém trabalha de graça para ninguém, ninguém vai fazer nada de graça para os outros, então se você quer ter algum direito, algum defesa, você também tem que se esforçar por isso.

120) Você sente que está melhor nessa empresa do que em outras que trabalhou?

R. Sinto! Sinto por que.... Inclusive eu saí de uma empresa para entrar nessa! Porque quando você olha na frente... Você vê que a empresa pode te dar um pouco mais, um pouco melhor, um pouco mais de oportunidades... Você não pode ficar preso onde você está por medo. Ou por acomodar!..(**Autocrítica?**). Então eu saí de uma empresa e vim para essa justamente por quê? Porque almejava um salário melhor... E ela já me ofereceu logo de cara! E eu via nela uma chance de crescer e ir um pouco mais longe do que onde eu estava.

121) Ainda vê?...

R. Ainda vejo! Até mesmo porque na outra onde eu estava à maioria dos meus companheiros, hoje não fazem mais parte da empresa! Alguns tiveram que correr atrás aí, se virar por conta! Outros tiveram que partir para outra empresa! Talvez eu tivesse no mesmo rumo que os caras, se eu tivesse ficado para trás!

122) Você se considera uma pessoa realizada?

R. Ainda não.

123) Por quê?

R. Falta algumas coisas para mim! Falta um curso superior... Faltam algumas realizações pessoais dentro da minha família.... Eu preciso adquirir uma casa própria, me ver livre do aluguel...(Pensei imediatamente nos 8 anos só nessa empresa, fora as outras, e ele ainda sem casa própria e curso superior).

124) Isso tudo você está pensando em fazer?

R. Estou pensando porque... Precisaria ter um 3º grau, um curso superior... Porque ninguém sabe o dia de amanhã! E outra: você precisa correr atrás de melhorar, cada vez mais!

125) A empresa contribui para isso?

R. Olha, em partes. Ela apoia muito no incentivo, **(pensei apoio moral e não financeiro)** sabe?!... Toda vez que você tem uma reunião, quando o supervisor vai falar, eles pregam essa que é preciso estudar, se formar, fazer cursos, aprimorar cada vez mais, entendeu?... Ia sair um convenio com a UNOPAR, que pra mim e sei que no caso de tantos outros não ajuda muito! Mas eles incentivam.

126) O convenio com a UNOPAR como se dá?

R. É um convenio no qual o colaborador da empresa tem um desconto na inscrição do vestibular, quando nas mensalidades da faculdade.

127) Mas na UNOPAR um curso dos mais baratos não sai por menos de R\$350,00 ou R\$400,00 reais?!

R. É o que estou falando. Se você pega um curso mais ou menos, você em vez de pagar R\$600,00 irá pagar R\$400,00. Mas eu que tenho família para sustentar, aluguel para pagar, tem um monte de coisas para arcar no final do mês.... Como é que eu vou assumir um compromisso desses... Não tem como!

128) Deveriam fazer um convenio com a UNIVERSIDADE, não é? A UNIVERSIDADE é do estado.

R. Então... É por isso que eu falo... Entre aspas... Dão um suportezinho lá... ... Eu diria até que não dão suporte nenhum! **(Pensei: Finamente outra crítica sincera!)** A Universidade vai lá, fala que é assim acabou e aí?

**129)** No trabalho, você consegue controlar suas emoções?

R. Normalmente, sim! Salvo se acontecer algum problema...

130) Tiver uma cabeça dura pela frente?...*(rsrsrsrsrsrs)*

R. Esses a gente já aprendeu a lidar com eles. Eu diria que o que pode tirar a concentração no serviço... Pode ser algum caso de doença na família....**(Novamente a família é a questão principal)** Isso às vezes pesa, por mais que a gente não queira, não tem como separar isso. Existem casos que você tem que segurar um pouco a emoção, engolir um sapo aqui, outro ali, eu aprendi isso. Considero importante saber administrar as emoções.

131) Quer acrescentar alguma coisa?

R. Acho que não tem mais o que acrescentar não.

132) E essa questão da motivação (pesquisa que a empresa faz sobre o clima organizacional) dentro da empresa? Ela faz de 2 em 2 anos, não é?

R. Sim.

133) E funciona bem essa pesquisa?

R. Sim. Ali a pessoa não se identifica, **(Fica claro a questão do medo em relação a represálias por parte da empresa ou de superiores hierárquicos)** e tal... Então ele responde de forma que ele acha mais adequado. Se bem... Às vezes eu acho que tem alguma coisa que você quer acrescentar que não está dentro daquilo que eles questionam.

134) O questionário é de fazer X?

R. Sim. **(Fiquei com a impressão que a empresa, apesar de líder no mercado, não está avançada no sentido de captar o clima organizacional em seu interior).** Não tem um espaço ali para você falar... Escrever. Então às vezes quando se fala em salário, em qualidade, o pessoal fica meio assim... Querendo saber onde está falhando.

135) É o pessoal do RH que faz a pesquisa?

R. Na realidade é um pessoal de fora que é contratado para fazer.

136) Mas quem contrata? A empresa daqui ou de São Paulo?

R. A empresa é uma só. O fato de ter uma base lá não muda nada.

137) Mas quem organiza é o RH?

R. Sim.

Agradeço sua colaboração. Acho que foi muito boa a entrevista. Obrigado.

Fim da Segunda parte

### **Terceira e última parte.- 07/05/2007**

1) Qual função você exerce na empresa?

R:Operador de dobradeira.

2) Como é o Organograma da empresa?

Organograma da empresa é:

- Auxiliar Geral ou Auxiliar de Produção (Mínimo de 1 ano cada função para poder pleitear a passagem para outra escala dentro da unidade produtiva).
- Montador básico
- Montador de subconjunto
- Operador de Tesoura (Máquina operada no pedal por você. É manual, você coloca o programa, opera o pedal e ela executa o serviço. O serviço consiste em colocar as pelas (dobras) em carrinhos)
- Operador de Dobradeira
- Operador de Pulsionadeira (Salário igual ao do Operador de Dobradeira)
- Liderança

Esse é um exemplo de organograma de uma célula do setor de produção. (Existem várias células. Essa é a célula de máquinas). Tem a área de montagem de comando. É outra área. A gente tem conhecimento, mas bem por cima, não conhece profundo.

Tem, portanto a célula de máquinas (na qual trabalho); tem a de montagem (só monta as peças); tem a de montagem de comando (parte elétrica); tornos; (tem umas seis ou sete outras áreas, mas eu não sei como funciona). **(A divisão do trabalho parece impedir que o nosso entrevistado consiga uma visão bem melhor do conjunto de como funciona a empresa).**

3)As mulheres ficam em qual setor?

R. Células de montagem de comando, na parte elétrica. Na célula de montagem do produto principal não tem. Elas trabalham na parte leve, que é a parte elétrica. E o restante delas trabalha na parte administrativa.

4)Tem muitas mulheres trabalhando na parte elétrica?

R. Não sei não, mas deve ter meia dúzia no máximo!

5)São novas?

R. Não sei porque a gente não tem muito contato. Horários de almoço são diferentes.

6)É uma hora para o almoço, não é?

R. Sim.

7)Vocês almoçam na empresa?

Sim. A empresa tem refeitório.

8)É descontado no salário?

R. É. Mas o valor é bem simbólico.

9)Você não consegue mais números da revista da empresa para fornecer-me?

R. Não consigo. Os que têm não querem emprestar.

10)Deve ser esse tal do Código de Ética, não é? O pessoal deve ter medo! Não sei por quê... Trabalha-se direitinho...

R. Deve ser. **(Bem lacônico quando me refiro à questão do Código de Ética).**

11) Qual o horário que eu consigo falar com o Nelson (colecciona todas as revistas de circulação interna da empresa)?

R. Horário de almoço. Da 1hs às 2hs. Você deve tentar falar no horário do expediente: Entra as 07h30min e almoça às 1hs.

O.K. Muito obrigado pelas informações. Um abraço!

## ANEXO E

### GRAVAÇÃO TELEFONICA COM O SEGUNDO ENTREVISTADO. OUTRO DIRETOR DE SINDICATO [...].

Dia 10 de Julho de 2007. Terça-feira

Entrevistado: 2º entrevistado.

Dados fornecidos pelo telefone

1)[...], vocês utilizam que tipo de máquinas? Manuais ou computadorizadas?

R. São Maquinas de ferramentas universais computadorizadas. MFUC. As manuais são muito poucas.

2)Mas depende de você. Mesmo tendo o computador...?

R. Mesmo tendo o computador, o comando sou eu.

3)Que modelo é a sua?

A minha é a pulsionadeira.

4)É igual a do [...].?

Não. A do [...] é uma dobradeira. Ele faz a parte de [...]. A minha faz a parte de [...], que depois irá para a parte de dobra.

5)Como você trabalha nela? Você sobe nela...

Não, não. Eu coloco a peça necessária e ela vai fazendo. O [ .], o [ .] etc. Se você entrar num [...], você pode observar a porta, o controle que aperta os botões. Tudo é feito nessa máquina.

6)Ela faz tudo isso então?

Isso. Faz a cabine completa.

7)É caríssima essa máquina? Deve custar uns 7 ou 8 mil?

R. Custa alguns dólares! É tudo importada. No Brasil não existe maquinas dessa. Vem da Alemanha, do Japão.

8)Qual o tamanho dela?

R. Ela é grande! Ela vai até 60 chapas. Faz um papelão de 2 metros e meio por 3 metros de comprimento!

9) Quantas dessas têm na fábrica?

R. Temos 4 dessas e uma cortadora laser. Total de 5 máquinas.

10) Todas são computadorizadas?

R. Todas são. São 4 que trabalham com pressão e a laser que corta a peça.

11) Você acha que a máquina com o computador.... Ela ajuda a qualificar ou desqualifica o trabalho de vocês?...

R. Ela ajuda. Você vai mexendo você vai aprendendo mais! Ela tem muita coisa e você vai aprendendo cada vez mais. Igual você que estuda você vai se especializando e vai aprendendo mais! Você fica um mestre nessa área! **(Lembrei na hora da obra do Benedito Rodrigues de Moraes Neto: Marx, Taylor, Ford, as forças produtivas em discussão e da Simone Wolff, Informatização do trabalho e reificação. Nosso entrevistado não concordaria se dissessem que o computador ao simplificar e diminuir as tarefas, não só elimina profissões e desemprega como acumula as informações para si, retirando do trabalhador essa potencialidade de criação, além do que diminui tempos de produção e serviços bem como facilita formas de maior controle).**

12) Então você vai se especializando cada vez mais num detalhe da área inteira?

R. Exatamente.

13) A peça que você coloca nela já vem pronta?

R. Isso. O magazine vem vazio e você que alimente todo ele conforme a máquina e as peças do dia, você vai colocando as peças no magazine. No caso meu são 48 peças. No caso do lazer é uma peça só. É um canhão corte.

14) O desenho é ela que faz?

R. Não. O desenho já é lançado no computador e é lançado na memória da máquina. **(Lembrei da obra do Richard Sennett, A corrosão do caráter, onde ele coloca o exemplo das padarias modernas em Nova York, onde os pães são feitos em série e a receita já está no programa do computador. Basta a qualquer um apenas apertar o botão e os pães saem padronizados).** Dá para fazer manual também, mas é mais

demorado. **(Sempre a questão da economia de tempo, diminuindo custos e aumentando a mais-valia)** Mas não se usa mais.

15) Então, o setor manual seria o setor de montagem e o setor de embalagem, únicos que utilizam as mãos?

R. Sim. Semana passada chegou uma dobradeira. CNC. Comando Numérico Computadorizado.

16) Você faz o dia inteiro isso?

R. Isso. Cada numero é uma peça que se faz. Lá se trabalha com números.

17) É como uma linha de montagem?

R. Isso.

18) E irão fazer diário esse processo?

R. Isso. A gente já faz com uma semana de antecedência. Se tiver algum problema à gente já antecipa. É uma norma da empresa. Se a máquina quebrar, aquela máquina não interfere na produção programada, já que está com duas semanas de antecedência.

Ok, está ótimo. Obrigado pela entrevista.

Fim da entrevista.