

RECURSOS HUMANOS E SERVIÇO SOCIAL DE EMPRESA: MEDIAÇÕES DO CONTROLE DO TRABALHO

Epitácio Macário
Isabel Cristina Pereira Viana
André Bezerra de Holanda

O texto analisa as práticas do setor de Recursos Humanos (RH) e de Serviço Social como mediações do controle da empresa sobre os trabalhadores. Ele é parte do relatório de uma pesquisa realizada nos anos de 2008 e de 2009 no âmbito do Centro de Estudos do Trabalho e Ontologia do Ser Social – CETROS. No primeiro tópico, discutem-se as bases teóricas da pesquisa; nos tópicos seguintes, analisam-se os dados coletados junto aos sujeitos responsáveis pelo RH e pelo Serviço Social de quatro das maiores empresas do ramo têxtil que operam na região metropolitana de Fortaleza. Tivemos que fazer um recorte do relatório, deixando de fora a análise circunstanciada das falas dos assistentes sociais e as entrevistas concedidas pelos diretores do Sindicato dos Trabalhadores Têxteis de Fortaleza. O relatório completo poderá ser acessado em breve no site da RET e no blog do CETROS (www.cetros.blogspot.com).

1. Pressupostos teóricos e metodológicos

Os manuais de Administração de Empresas, notadamente os que buscam sintetizar as Teorias da Administração, sempre dedicam um dos capítulos iniciais ao tratamento das organizações. Este tema, que não é outra coisa senão uma forma de tratar o caráter social do trabalho, desemboca em generalizações do tipo: a produção e distribuição dos bens necessários a reprodução dos indivíduos e das sociedades humanas se fazem sempre por meio de organizações, sendo estas, portanto, uma dimensão essencial da forma de vida humana. Essas obras resvalam sempre à constatação de que o conjunto das atividades vitais de qualquer sociedade e em qualquer tempo se processa mediado por organizações. Assim, desde a forma de cooperação das sociedades primitivas para realizar as atividades de caça, pesca, coleta de frutos e defesa, passando pela produção manufatureira e as corporações de ofício até alcançar as empresas privadas e públicas das sociedades modernas, o que temos é o longo processo evolutivo das organizações. Sob esta designação reúnem as mais diferentes formas de cooperação do trabalho humano, sem grandes preocupações em particularizar suas formas históricas de existência e seu modo de constituição.

A generalização assim operada serve muito bem aos desígnios da forma capitalista de organização e controle do trabalho, apresentando-a como um desdobramento ou uma evolução natural das formas pretéritas de cooperação. Desta forma, se há um processo histórico no passado, que inclusive desmantelou estruturas sociais, econômicas e políticas e engendrou outras qualitativamente diferentes, no presente temos a realização da história; teríamos chegado a reta

final, não sendo possível ir além da forma atual de organização: a empresa moderna. Apresentado assim o panorama histórico, cuja culminância é a organização capitalista, resta aos indivíduos inserirem-se criativa e produtivamente no mundo das organizações, aprenderem a operá-las e torná-las mais eficientes.

Esta perspectiva reforça uma postura epistemológica orientada para a prática imediata descurada das dúvidas (indigestas para o pragmatismo positivista) quanto aos fins e significados sociais destas organizações e das ações dos sujeitos no seu interior. É um recalçamento, no plano teórico, do tipo de alienação da práxis cotidiana descrito por Karel Kosik (1976, p. 74) como o inserir-se num mundo dado de aparelhos, equipamentos, instrumentos (organizações?), um mundo pronto para ser apenas manipulado.

A pesquisa “Gestão do trabalho e requisitos qualificacionais exigidos dos trabalhadores: um estudo sobre as formas hodiernas de controle do trabalho”, levada a cabo no interior do Centro de Estudos do Trabalho e Ontologia do Ser Social – CETROS, cujos resultados parciais apresentamos a seguir, orientou-se por outros pressupostos. A empresa capitalista é tomada como forma particular de organização da produção cuja base assenta-se na exploração e apropriação privada do sobretrabalho. É uma mediação por meio da qual as relações mais amplas que selam o domínio do capital sobre o trabalho ganham materialidade, porquanto seu fim precípua é a produção de valores de troca, isto é, produção de riqueza na forma de uma quantidade sempre aumentada de dinheiro – riqueza na forma abstrata. Do mesmo modo que na economia como um todo, o valor de uso é subsumido pelo valor de troca, o princípio orientador da empresa não tem, nem pode ter, como *telos* a produção de bens para satisfazer necessidades genuinamente humanas. A produção de valores de uso constitui apenas um meio de realização da finalidade suprema de todo o sistema e de suas entificações particulares: a realização do lucro. Desta forma, a produção de alimentos e a de armas de destruição em massa se equivalem.

A empresa capitalista é, portanto, um microcosmo onde a submissão estrutural do trabalho ao capital se materializa; é onde tal submissão assume uma forma direta de comando do capital sobre o trabalho. Por esta razão, a relação entre empresa e trabalhadores jamais pode assumir uma forma democrática, pois os fins que a empresa persegue pressupõem a exploração do trabalho e apresentam-se como indiscutíveis. Não por outro motivo, as finalidades da empresa são sempre determinadas pela alta direção, sendo, em muitos casos, facultada a participação dos trabalhadores na busca dos meios mais eficazes de alcançá-las, isto é, os meios de alcançar maior produtividade do trabalho. Na medida em que a força de trabalho difere dos fatores materiais de produção, precisamente porque comporta a dimensão da consciência, sua utilização de forma eficaz segundo os desígnios da empresa depende do quanto o trabalhador mesmo mobiliza suas potências

subjetivas, seus saberes, seus afetos, no exercício de suas atividades. Nesse sentido, afirma Gustavo Alberto Moura (2004, p. 78):

O comprador da força de trabalho [a empresa, o capitalista] não pode se apropriar diretamente da mercadoria adquirida, mas somente na medida em que consiga que seu portador mobilize o seu próprio potencial subjetivo durante o trabalho. E o trabalhador, embora tenha “livremente” vendido a sua mercadoria, pode negar-se a utilizá-la por completo ou pode fixar limites para esta utilização com os quais o comprador poderá não estar de acordo, uma vez que a este interessa, em primeiro plano, a produção de mais-valia, a acumulação de capital. Para este fim ele adquiriu a mercadoria força de trabalho. O sujeito trabalhador, portanto, se coloca, ao mesmo tempo, como mediação necessária à efetiva mobilização de sua capacidade de trabalho e como possível obstáculo à sua utilização.

Que fazer, então, para que a apropriação do valor de uso da mercadoria força de trabalho se dê de forma satisfatória para a empresa? Quais os meios ou as mediações para interferir na subjetividade dos trabalhadores e induzi-los a aplicar seu potencial subjetivo na busca dos objetivos da organização? Foram estas as perguntas que os teóricos da gerência se fizeram diante da necessidade de lidar com grandes contingentes de trabalhadores nas empresas e com os conflitos interpessoais e de classe que se avolumaram nas sociedades industrializadas durante o Século XX.

A evolução da gerência científica durante os Séculos XIX e XX foi impulsionada por fatores como: o surgimento das grandes empresas monopolistas e suas demandas de registros, controles contábeis, necessidade de planejamento e estabelecimento de métodos racionais de utilização eficaz dos recursos disponíveis; as mudanças no mercado, advindas da própria dinâmica concorrencial e, substancialmente, das crises cíclicas que marcam o capitalismo maduro, o que exigia alto grau de previsibilidade com vistas a orientar a tomada de decisões; a busca de resolução da ambigüidade, apontada por Gustavo Moura, que atravessa a compra e utilização da força de trabalho. Em outras palavras, a gerência científica estruturou-se e desenvolveu-se tendo por objetivos o controle racional e efetivo dos recursos materiais e humanos à disposição da empresa, com o fim de garantir produtividade crescente, melhor posicionamento na concorrência e a própria sobrevivência da empresa em face das situações cambiantes do mercado.

Na busca deste mister, o controle e a gestão da força de trabalho assumiu grande relevância, tendo em vista a consideração dos achados das ciências do comportamento e da sociedade, a Psicologia e a Sociologia, nos anos que sucederam a crise de 1929. Com efeito, na terceira década do Século XX, a Teoria Organizacional incorporava uma tese da Psicologia Industrial segundo a qual era necessário buscar uma aproximação entre os objetivos organizacionais e os interesses dos indivíduos que trabalham na empresa. Doravante, a idéia de que o êxito desta estaria largamente condicionado ao maior grau de realização do empregado no trabalho passou a fazer parte da teoria organizacional e gerencial. Em instrutivo ensaio, onde tece um mapa evolutivo da Teoria das Organizações, Eduardo Ibarra Colado (2003, p. 250) afirma que:

(...) em el caso de las disciplinas psicológicas se empieza a diseñar una serie de técnicas y programas que apoyarán el manejo, primero, y la constitución, después, de las identidades de los sujetos en la organización. Desde entonces aquéllas han desempeñado un papel muy importante en la

reorganización de prácticas en el trabajo, que fomentan la disciplina y facilitan la generación de consensos. Este conjunto de saberes prácticos representa actualmente uno de los elementos centrales para comprender la naturaleza específica del funcionamiento de las organizaciones, y de las relaciones y procesos que operan en ella y más allá.

É bastante oportuna a afirmação do pesquisador latinoamericano de que o auxílio da Psicologia permitiu que as organizações desenvolvessem formas de manejo da identidade e, mais tarde, alavancou modos de engendrar, forjar, criar, a identidade em proveito dos objetivos organizacionais. Para ele, estes saberes orientados à prática tiveram (e têm!) importância crucial nos processos de disciplinamento dos indivíduos e de geração de consensos nas organizações. Este foi o objetivo orientador da pesquisa de Douglas McGregor publicada em 1960. Na obra *O lado humano da empresa*, o psicólogo norteamericano lança mão da teoria das necessidades humanas proposta por Maslow para fundamentar a tese de que a motivação das pessoas no âmbito da organização dependeria do tipo de gerência orientada para a **integração** entre os objetivos organizacionais e os interesses dos indivíduos. Defendia, portanto, a urgência em substituir o que ele chamou de Teoria X da gerência – baseada no controle rígido, na coerção, na autoridade – pela Teoria Y – baseada no princípio da integração que significa “(...) a criação de condições tais que permitam aos membros da organização alcançarem ‘melhor’ os seus próprios objetivos dirigindo os seus esforços para o sucesso da empresa” (p. 54). Embora reconhecesse a existência de obstáculos a uma perfeita integração, defendia-a como princípio orientador da boa administração tendo em vista o desenvolvimento organizacional. Nas suas palavras:

A perfeita integração entre as exigências organizacionais e as necessidades e aspirações individuais não é, naturalmente, um objetivo realista. Ao adotar esse princípio, procuramos aquele grau de integração no qual o indivíduo pode realizar *melhor* as suas aspirações orientando os seus esforços para o sucesso da organização. “Melhor” significa que essa alternativa será mais atraente do que as inúmeras outras ao seu alcance: indiferença, irresponsabilidade, mínima sujeição, hostilidade, sabotagem. Significa que ele se sentirá continuamente encorajado a desenvolver e empregar voluntariamente as suas capacidades, seu conhecimento, sua competência, sua engenhosidade, de forma a contribuir para o sucesso da empresa (p. 59).

O autor reconhece a impossibilidade de reduzir indivíduo e organização a um denominador comum, supondo – sem explicitar – aquilo que Gustavo Moura percebeu cristalinamente: o trabalhador é dotado de consciência e, portanto, é um sujeito de escolhas. Esta sua condição ontológica não pode ser diluída no âmbito social, tampouco nos marcos de uma organização ou empresa, de modo tal que a norma geral coincida de forma absoluta com os interesses, pulsões e desejos subjetivos. McGregor trata isto como uma discrepância ineliminável ao afirmar que não é possível realizar uma integração completa entre as motivações subjetivas e os objetivos e normas da organização. Ao que parece, na visão do autor, o conflito é inerente as relações interpessoais, brotando também da necessidade do exercício de autoridade no âmbito de qualquer organização. Mas ele faz alusão ao conflito de classes ao reconhecer que “a aplicação do princípio de integração numa grande fábrica de produção em massa, cujos operários foram

organizados por um sindicato militante e hostil, apresenta à direção problemas que, atualmente, parecem insuperáveis” (MACGREGOR, 1992, p. 58), embora compreenda que a evolução do conhecimento nessa área iria possibilitar intervir, também, nestes casos.

Interessa, pois, que o autor labora com a pressuposição da existência de conflitos, sejam os de natureza meramente interpessoal e os que se originam da relação do indivíduo com a norma social/organizacional, sejam os de caráter classista. Por isto, não propõe uma resolução final do problema, senão a intervenção, por parte dos diretores, orientada pela busca da integração como forma de administrar as discrepâncias em favor da própria organização. Todavia, a integração completa é um princípio utópico, como ele mesmo adverte. Assim, a busca da integração trata precisamente de criar condições de trabalho que tornem a aplicação dos esforços do trabalhador em prol dos fins organizacionais uma forma de satisfação de seus próprios interesses, evitando, assim, a sabotagem, a indiferença, a hostilidade. Trata-se de administrar o conflito e perseguir o comprometimento subjetivo do trabalhador para com a organização, o que exige um conjunto de ações direcionadas para o *manejo*, a *criação* da identidade dos trabalhadores e a instauração de situações reais que tornem mais atraentes, para os trabalhadores, a colaboração com os objetivos da empresa.

O setor de Recursos Humanos (RH) das empresas estrutura-se e atua no cerne desta relação entre indivíduo/organização, pessoa/empresa, trabalhador/patrão. A gestão de RH nasce para responder a necessidades como seleção, admissão e demissão de trabalhadores; registros, acompanhamento e avaliação do desempenho profissional; qualificação, competências e, principalmente, para intervir junto aos trabalhadores forjando a conduta almejada pela empresa. Em todos os casos, o setor de RH lida com as discrepâncias acima aludidas entre indivíduo e organização, mas fundamentalmente com o conflito de classes que sempre se expressa e materializa no âmbito das empresas. Em poucas palavras: gerenciar recursos humanos é estabelecer formas de controle objetivo e subjetivo da força de trabalho de modo tal que o uso desta corresponda aos imperativos de produtividade e lucratividade da empresa.¹

Na pesquisa que ora apresentamos, tínhamos como objetivo principal investigar e compreender as políticas e programas desenvolvidos pelo setor de RH, tomando como objeto empírico quatro grandes empresas do ramo têxtil da região metropolitana de Fortaleza. Adotou-se o referencial qualitativo em função de querermos fazer uma descrição das políticas e programas de

¹ Absolutamente necessário é o estudo de Harry Braverman (1987) onde afirma: “O verbo *to manage* (administrar, gerenciar) vem de *manus*, do Latim, que significa mão. Antigamente significava adestrar um cavalo nas suas andaduras, para fazê-lo praticar o *manège*. Como um cavaleiro que utiliza rédeas, bridão, esporas, cenoura, chicote e adestramento desde o nascimento para impor sua vontade ao animal, o capitalista empenha-se, através da gerência (*management*), em controlar. E o controle é, de fato, o conceito fundamental de todos os sistemas gerenciais, como foi reconhecido implícita ou explicitamente por todos os teóricos da gerência” (BRAVERMAN, 1987, p. 68).

RH que se ligam mais diretamente ao intuito de criação de identidades e de consensos, mas fundamentalmente porque pretendíamos capturar o sentido destas ações para os sujeitos que as implementam e para os que delas se beneficiam. Malgrado o intento de pesquisar os trabalhadores de chão de fábrica, por falta de autorização das referidas empresas, resolvemos entrevistar assistentes sociais, gerentes e analistas de RH. A coleta de dados se deu nos anos de 2008 e 2009 por meio da entrevista semi-estruturada, cujas questões giraram em torno dos seguintes eixos:

- 1) Importância do RH para a estratégia da empresa;
- 2) Políticas e ações realizadas com os trabalhadores;
- 3) Escolaridade, qualificação e treinamentos;
- 4) Os conflitos e as formas de enfrentá-los.

Ao mesmo tempo, realizamos pesquisa com os diretores do Sindicato dos Trabalhadores Têxteis – SINDITEXTIL – de Fortaleza, buscando captar deles o significado das mudanças técnicas e organizacionais e suas implicações para o trabalho sindical. O instrumento utilizado foi, também, a entrevista semi-estruturada que tinha como eixos:

- a) Mudanças técnicas e organizacionais no ramo têxtil e suas implicações para os trabalhadores e para o movimento sindical;
- b) Exigências de escolaridade e qualificação dos trabalhadores;
- c) Formas de controle do trabalho;
- d) Ações sindicais junto aos trabalhadores.

Por razão de limite espacial, não será possível mostrar aqui a análise das falas dos sindicalistas. Disponibilizaremos, entretanto, o relatório completo da pesquisa no blog do CETROS: www.cetros.blogspot.com e no site da Rede de Estudos do Trabalho – RET.

2. O papel estratégico do RH e o perfil desejado

Para garantir que o pessoal contratado para o nível operacional responda satisfatoriamente aos imperativos de ajustamento esperado pela organização, os profissionais de RH acompanham o trabalhador desde o processo de seleção, seu desempenho nas atividades, até sua demissão. Já na seleção, as quatro empresas investigadas buscam um perfil de trabalhadores cujo rol de competências não nos foi fornecido, porém foi possível derivar da fala dos sujeitos alguns requisitos fundamentais, quanto à escolaridade, à formação profissional e ao comportamento esperado do trabalhador.

Nível de escolaridade – três das empresas exigem o ensino médio concluído ou em curso; uma exige o ensino fundamental completo. A função que os trabalhadores desempenham no nível operacional de empresas do ramo têxtil não exige conhecimentos escolares mais profundos, senão

que o trabalhador saiba ler, interpretar, calcular e demonstre habilidades comunicacionais e de relação grupal que também são desenvolvidos na escola. As mudanças de maquinário – como é o caso das empresas pesquisadas – parece exigir um trabalhador com domínio de certos conhecimentos básicos que lhe permitam assimilar as inovações com facilidade, bem como integrar equipes. Por isto as empresas elevam as exigências de escolaridade, mas também e fundamentalmente porque há um grande número de trabalhadores escolarizados no nível médio disponíveis no mercado.

Formação profissional – as contratações para o nível operacional são feitas para o cargo de ajudante. Por isto, não é exigido curso profissionalizante. A formação técnica se dá em serviço, durante o período de integração, quando o trabalhador contratado é acompanhado por outro que já tem experiência. Patenteia-se, neste caso, uma simples adequação do trabalhador operada através de treinamento em trabalho, o que contrasta com o discurso alardeado pelos representantes do capital em torno de uma exigência genérica de alta qualificação profissional.

Perfil comportamental – buscam um trabalhador que demonstre conhecimento, habilidade, atitude proativa, competência para trabalhar em equipe, responsabilidade e compromisso com os resultados. Já na seleção, portanto, o trabalhador é checado quanto às suas disposições qualificacionais, suas habilidades técnicas e fundamentalmente quanto as suas inclinações comportamentais.

Empresa U – GRH: Ao entrar ele passa por uma avaliação bem rigorosa, ele passa por uma avaliação psicológica, uma avaliação técnica, que é com a chefia dele. Depois ele faz uma avaliação médica para ver como está a saúde, se está adequado para aquele cargo que ele vai assumir. [O perfil esperado é o CHAR] Conhecimento, Habilidade, Atitude e Resultado. /.../ O conhecimento é básico. Habilidade, também. Atitude, hoje, é o mais difícil de trabalhar. Isso porque depende da vontade do outro. Aqui, como em qualquer outra empresa, se não tiver isso, não der resultados, não tem como garantir a permanência na empresa. Qual atitude esperar [dos trabalhadores operacionais]? Compromisso e pro atividade.

Empresa V3 – ARH: Inicialmente eu costumo aplicar os testes psicológicos, é uma etapa importante, mas não me dá todas as informações que eu preciso. /.../ Seleção é sempre um risco, mas a gente pensa em chegar o mais próximo possível daquilo que a gente espera. /.../ hoje, a principal ferramenta é a entrevista. E é nessa entrevista, nesse momento de estar perto dos colaboradores que a gente expõe qual é a realidade que eles vão encontrar aqui. /.../ Saber se eles estão realmente dispostos a se submeterem a esses horários que são muito cansativos /.../ sistema de folga, que é 5 por 1. Eles trabalham quase todos os finais de semana.

As falas demonstram a importância da seleção para o controle dos trabalhadores. Os testes psicológicos têm a função de detectar possíveis transtornos graves no plano cognitivo, mas também no que respeita às habilidades de comunicação, de cumprir ordens. A entrevista, sem dúvida, é uma importante ferramenta para conhecimento prévio das inclinações ideológicas do trabalhador, bem como das condições sociais e culturais nas quais ele vive e se reproduz. Isto ajuda o analista de RH a escolher os candidatos mais adequados ao posto de trabalho. Deve-se realçar que o trabalho em alguns setores da indústria têxtil é bastante insalubre pela quantidade de poeira, pelo barulho das

máquinas e os riscos que estas oferecem aos operadores. A própria necessidade de utilização de equipamentos de proteção individual (EPI) provocam isolamento do trabalhador, sendo um dos possíveis causadores de doenças ocupacionais como a depressão. Pense-se, por exemplo, na utilização durante oito horas de equipamentos de proteção dos ouvidos que deixam o trabalhador solitário, mergulhado na cadência rítmica das máquinas, cuja atenção não pode desviar-se do que está fazendo um só instante. Por isto, a analista de RH da empresa V3 afirma que seu papel na entrevista é, também, esclarecer para o trabalhador as condições em que ele irá trabalhar como ajudante de produção.

Merece destaque, porém, a fala da gerente de RH da empresa U quando se refere a atitude como sendo o requisito mais difícil de alcançar, na medida em que ela “depende da vontade do outro”. E ela reconhece a natureza crucial desse quesito porque, segundo acredita, em qualquer empresa se o trabalhador não tiver a atitude desejada, isto é, “se não der resultados, não tem como garantir a permanência na empresa”. Ao ser interrogada sobre o tipo de atitude esperada ela retruca: “qual atitude esperar? Compromisso e proatividade”. A partir de sua vivência cotidiana nas atividades de RH este sujeito expressa aquilo que em teoria foi defendido pelo professor Gustavo Moura, segundo o qual a apropriação do valor de uso da força de trabalho pela empresa é mediada pela vontade do trabalhador, razão porque é necessário desenvolver uma série de atividades que incidam sobre a vontade, o desejo, as aspirações, a visão de mundo, a consciência, afinal, dos trabalhadores. O RH atua, neste caso, com ferramentas que permitem o manejo e depois a própria criação de atitudes condizentes com os valores da organização e aquilo que esperam dos seus funcionários.

Na resposta que deram à questão do papel do RH, os assistentes sociais, gerentes e analistas de RH entrevistados são unânimes quanto a importância do setor para o desenvolvimento da empresa; sabem que a preocupação com o humano é uma mediação imprescindível para alcançar os objetivos organizacionais. Reconhecem que sua função se localiza no cerne das “discrepâncias” entre objetivos organizacionais e interesses dos trabalhadores. Intuem, inclusive, que se trata de duas forças contrárias cujo equilíbrio se deve, em parte, aos seus esforços. Por isto, compreendem que sua função na estrutura organizacional vincula-se ao imperativo de lucratividade que preside a empresa.

Empresa S – GRH: [O RH é estratégico] para a competitividade da [empresa] S; /.../ o próprio suporte a qualquer negócio. O RH ele tem que fazer um *link* entre o interesse da empresa enquanto mercado, enquanto resultado, lucro, e o bem-estar do colaborador. /.../ entenda-se o aspecto pessoal e o profissional também. /.../ proporcionar [ao trabalhador] oportunidade de crescimento, desenvolvimento da própria carreira dele; criar um ambiente pra isso né e também incentivar e estimular o colaborador pra esse desenvolvimento. No aspecto pessoal /.../ garantindo, apesar de toda a competitividade /.../, apesar de toda a cobrança por resultado, apesar de toda a cobrança por produção, [que] ele consiga ter uma qualidade de vida, uma boa qualidade de vida. /.../ o empresário vai querer sempre garantir o resultado até por uma questão de sobrevivência; isso é uma coisa lógica.

O colaborador, por outro lado, /.../ também quer garantir seu bem-estar; ele quer garantir também a sua condição de vida. Nós estamos falando de dois fatores /.../ a sobrevivência da empresa e a sobrevivência do colaborador. Eu vejo muito o RH como o *link* desses dois interesses porque o RH tem que dar um suporte a empresa, entender também qual é a necessidade de lucro. /.../ o RH tem que entender o negócio no sentido de garantir também a empresa essa continuidade do lucro e tem que garantir ao mesmo tempo a sobrevivência do colaborador e a qualidade de vida. São questões extremas mas a gente tem que trabalhar até mesmo uma conscientização do empresário e do próprio colaborador.

Empresa S – AS: De certa forma, a gente consegue até conscientizar o empresário da importância de se ter o colaborador trabalhando bem e feliz pra que ele possa também gerar mais lucros pra ele.

Empresa S – GRH: E ao mesmo tempo [conscientizar] também o colaborador para que ele sinta que tem que dar o melhor dele para garantir a sobrevivência da empresa; e que o lucro não é uma coisa negativa; o lucro é que garante a perpetuidade da empresa, o crescimento. Se não fosse o lucro, a empresa não teria, certamente, hoje, 05 unidades, não teria a condição que hoje ela tem, porque o lucro não é só pro empresário colocar no bolso.

Empresa S – AS: Não teria pulado /.../ [desde] quando eu entrei aqui, de 800 funcionários, 900 funcionários, para mais de 2000 como ela tem hoje. Então aí a geração de emprego e tudo né? A gente escuta muito no [curso de] Serviço Social: “o explorador, o capitalista!!” /.../ eu já me senti até discriminada entre os colegas porque eu trabalho, sempre trabalhei, numa empresa privada, quando /.../ mais de 90% da minha sala não trabalhava e vieram me questionar isso. E tu trabalha pra gerar lucro, é?.

Empresa U – GRH: O RH tem um papel estratégico quando ele está vinculado à gestão do negócio. Vai desde as atividades mais básicas, como captar mão-de-obra; /.../ qualificar as pessoas que estão na empresa; promover o desenvolvimento das pessoas. Isso faz com que a empresa se torne mais competitiva porque garante uma qualidade /.../ quem opera máquinas e equipamentos são as pessoas e se elas estão qualificadas, o trabalho também terá um ganho em relação ao concorrente. Existe uma diferenciação na qualidade do produto, na entrega do produto. Isso vai fazer a diferença.

Empresa V3 – GRH: /.../ papel estratégico tem que tá [vinculado] com o negócio da empresa. /.../ lá [na produção] eles só pensam muito em produção, em qualidade /.../, mas a gente sabe que pra atingir isso aí tem toda uma gama de situações. Então nós /.../ fazemos toda essa parte estratégica de buscar o objetivo da empresa /.../ Ela quer vender um produto de qualidade né, com foco no cliente né. Mas aqui /.../ a gente também reforça o cliente interno /.../ aqueles que estão dentro da produção 24h; e que a gente procura /.../ dar esse suporte maior para que o nosso cliente interno ele esteja bem para que ele possa fornecer um produto de qualidade. Então, a gente [cuida] desde a área de seleção /.../ tem uma demanda de pessoas procurando emprego, mas infelizmente a gente tem que colocar o pé no chão e saber quem vai [selecionar], como é que vai ser o perfil do funcionário que a gente quer.

É muito instrutivo, para efeito do que pretendemos deslindar, o fato de que todas as falas reconhecem a existência de conflito de interesses entre trabalhadores e empresa. Se assim o é, torna-se necessário encontrar meios de “integração” dessas duas forças confrontantes para garantir os objetivos organizacionais. Os sujeitos da pesquisa sabem que este antagonismo é produzido em escala social e é materializado na empresa, *locus* de sua atuação. Sabem também que, na sociedade e principalmente no âmbito da organização, o pólo dominante é o capital.

Em escala social, o poder e o domínio do capital sobre o trabalho repousam em condições históricas que colocaram de um lado os donos dos meios de produção (os capitalistas) e do outro a imensa maioria das populações que são possuidoras apenas da capacidade de trabalhar (os trabalhadores). A relação entre as classes é, portanto, assimétrica e desigual, ainda que transpareça como livremente instituída. No escopo da organização empresarial, a relação entre as classes sociais se materializa como um ato contratual, consensual, portanto, livre: a compra e a venda da força de

trabalho. O contrato aí estabelecido, entretanto, é a mediação pela qual o trabalhador aliena ao capitalista a prerrogativa de uso de sua força de trabalho por um determinado tempo, recebendo em troca um *quantum* de valor aquém do que foi realmente produzido. Desta forma, o excedente de trabalho, o sobretrabalho, o excedente econômico produzido durante a utilização da força de trabalho, é apropriado pelo capitalista, pela empresa, pela organização. Não obstante, é precisamente esta relação contratual de compra e venda da força de trabalho que dá ao capitalista o direito de organizar e controlar o processo de trabalho da forma que melhor lhe aprouver; de maneira a retirar da mercadoria comprada (a força de trabalho) o máximo de sua utilidade. Marx (1983, p. 154) assinala a este respeito:

O capitalista paga, por exemplo, o valor de um dia da força de trabalho. A sua utilização, como a de qualquer outra mercadoria, por exemplo, a de um cavalo que alugou por um dia, pertence-lhe, portanto, durante o dia. Ao comprador da mercadoria pertence a utilização da mercadoria, e o possuidor da força de trabalho dá, de fato, apenas o valor de uso que vendeu ao dar seu trabalho. A partir do momento em que ele entrou na oficina do capitalista, o valor de uso de sua força de trabalho, portanto, sua utilização, o trabalho, pertence ao capitalista.

A intuição dessa relação que se estabelece entre capital e trabalho em escala social e no âmbito da empresa proporciona a elaboração de juízos de valor por parte dos sujeitos envolvidos, sejam eles tomados enquanto categoria sociológica (as classes), sejam enquanto indivíduos particulares. Este *hic et nunc* social, esta realidade imediata objetiva, engendra formas de compreensão que aquiescem o *status quo* vigente, naturalizando-o e, desta forma, justificando-o.

A naturalização da estrutura de classes e da hierarquia de poder que daí deriva – estrutura que se materializa direta e cristalinamente no interior da empresa – é elemento epistêmico e ideológico que domina a teoria gerencial. É isto que leva um dos *gurus* do *management*, Peter Ferdinand Drucker, a afirmar que o trabalho é constituído de cinco dimensões que se entrelaçam: fisiológica, psicológica, social, econômica e de poder. Desta última, ele deriva o que poderia ser uma sexta dimensão inerente ao trabalho: a autoridade. Numa organização, é imperiosa a existência de uma vontade que decida sobre a distribuição dos resultados entre os membros e coordene todas as atividades de modo a alcançar o êxito na organização. Como um fato inerente à organização, a autoridade “Tem pouco ou nada a ver com a propriedade dos meios de produção, a democracia no local de trabalho, a representação trabalhista no conselho diretor da empresa ou qualquer outro modo de estruturação do sistema” (DRUCKER, 1975, p. 212). A autoridade afirma-se, desta forma, como algo impessoal e até metafísico, quiçá místico: é um imperativo a que as organizações não podem fugir, que nada tem a ver com a propriedade dos meios de produção, com a disputa de classes. Em resumo:

A distribuição dos resultados econômicos aos membros da instituição exige um órgão central de autoridade com poder de decisão. O motivo não é o capitalismo, nem qualquer outro ‘ismo’. É o fato fundamental de que a instituição moderna é um órgão da sociedade, existente para prover satisfações fora de si mesma (p. 212).

O transcendentalismo com que o *guru* do *management* atual trata o problema da autoridade encontra um símile na idéia de “mão invisível” de Adam Smith. Por meios que não podemos conhecer e prever, o mercado conspira em prol da sociabilidade, ainda que os indivíduos estejam engalfinhados na busca dos interesses privados. Mas em Smith há um escopo científico bem estruturado, um arcabouço categorial que esteia suas inferências; há, inclusive, uma preocupação ética com os resultados sociais da concorrência dos entes econômicos privados e com a degradação do trabalho. Em Drucker, esta preocupação é desnecessária, afinal de contas a “sociedade das organizações”, a “sociedade do conhecimento” ou a “sociedade pós-capitalista” imprime na imediatidade dos fatos as comprovações de que ele necessita. Ele descarta o poder e a autoridade de qualquer base real – da propriedade privada dos meios de produção, da disputa de classes – para atribuí-la a uma necessidade da organização. E já que a sociedade só existe mediada por organizações... Nada mais natural que o fenômeno do poder e da autoridade exercida no âmbito da empresa. Do alto da sabedoria adquirida pela observação – neutra e desinteressada! – da imediatidade das sociedades “pós-capitalistas” ou “sociedades do conhecimento” do Século XX, Drucker pode, inclusive, ser indulgente com os erros de Marx:

Marx pode ser desculpado por ter, há um século, acreditado que a transferência do título de propriedade poderia resolver esse problema... O problema estava na natureza das instituições modernas e não na ‘exploração’, na propriedade, ou em qualquer outra estrutura legal, política ou social (DRUCKER, 1978, p. 213).

Os gerentes e analistas de RH entrevistados partem precisamente deste ponto de vista construído a partir da realidade imediata com o auxílio das teorias que, a exemplo de Drucker, naturalizam a estrutura empresarial, suas formas de controle e autoridade sobre os trabalhadores. Reconhecem, pois, que sua função precípua posiciona-os no cerne das contradições (as “discrepâncias”, como querem os teóricos da administração) operantes entre os interesses dos trabalhadores e os interesses da empresa. Com base nessa compreensão, é que afirmam o papel estratégico do RH como o departamento que faz o *link* entre os “colaboradores” e a empresa, buscando aproximar ou integrar os interesses de ambos. Mas se trata de uma “congruência” que se forja por meio de vários artifícios que incidem fortemente na consciência dos trabalhadores, sob o domínio da empresa. Em poucas palavras: trata-se de criar as condições objetivas e subjetivas para o controle e o uso mais adequado do trabalho consoante os objetivos organizacionais. É nesse campo que operam as diversas atividades do setor de RH e, desta forma, comparecem como mediações efetivas do controle exercido pela empresa sobre os trabalhadores.

3. O foco nas pessoas como mediação do controle da subjetividade operária

Nas empresas pesquisadas, várias ações são desenvolvidas como forma de criar o ambiente para o desenvolvimento profissional dos trabalhadores e para gerar o consenso. O significado destas

ações e programas pode ser abstraído em algumas falas dos assistentes sociais, gerentes e analistas de RH.

Empresa S – GRH: A gente tem um cuidado muito grande de estar observando que ponto de melhoria a gente pode estar tendo dentro da nossa realidade, da nossa rotina de trabalho e de produção. Nosso foco aqui realmente é a produção /.../ a gente tem sempre a preocupação de estar acompanhando /.../ como é que a coisa está acontecendo no ambiente da produção. /.../ [A área de Serviço Social] tá sempre fazendo pesquisas, acompanhando o dia-a-dia dos colaboradores. A gente tem uma preocupação /.../ de tá fazendo reuniões com os próprios colaboradores, acompanhando as reuniões que os gestores fazem com suas equipes para checar como é que está o ambiente, como é que tá o nível de satisfação do pessoal.

Empresa S – AS: /.../ o pessoal costuma fazer reuniões exclusivamente de qualidade e quando o negócio não vai bem em termos de RH, por mais que a reunião seja de qualidade, surgem inúmeras questões ligadas, p. ex., a cesta básica, ao plano de saúde, /.../ ao refeitório /.../.

Empresa S – GRH: [Nas reuniões discutem-se] questões voltadas ao próprio chefe /.../ que não tá tratando bem, que não tá dando oportunidade, porque não observa a equipe. O próprio RH convoca reuniões desse tipo pra tá acompanhando essa realidade entendeu? /.../ a única forma da gente entender a necessidade do colaborador frente ao negócio, sempre fazendo essa correlação, é tá junto dele. E a forma de tá junto é promovendo essas reuniões e outras atividades /.../ sociais, recreativas, /.../ campeonatos. De vez em quando leva para o *Beach Park*. Essa é a oportunidade de a gente captar muita coisa do dia a dia deles, /.../ do ambiente de trabalho. É nessa troca que a gente vai /.../ trabalhando melhorias, tanto no colaborador como no gestor mesmo.

Empresa S – GRH: A gente motiva muito a participação deles em jogos, promovidos pelo SESI, sempre que há esses campeonatos entre empresas, têm colaboradores no time de futebol. Isso a gente está colocando na intranet, colocando nos quadros de aviso, estimulando o pessoal a participar.

Empresa S – GRH: [Outros benefícios são] cestas básicas, que são duas por mês. Eu diria que a S é uma empresa diferenciada. /.../ A empresa S prioriza muito a pessoa, respeitando a saúde. Nós temos aqui uma equipe com médico laboral.

Empresa U – GRH: Nós temos, hoje, o projeto supletivo na empresa e ele busca qualificar quem não teve essa oportunidade antes. Ele vai concluir o ensino fundamental e o médio. /.../ a gente oferece um de manhã e o outro, à tarde. /.../. A última turma teve 20 pessoas que terminaram o fundamental. Eles trabalham de manhã e depois do trabalho eles assistem aula de 11h40min às 14 horas. A gente dá o vale transporte, dá um lanchinho para eles. O pessoal que trabalha à tarde e à noite assiste de manhã. É fora do horário de trabalho deles. /.../ Nós temos um outro que é para o pessoal mais técnico, para os analistas, o projeto “aprendendo sempre”. Funcionário que está há mais de 1 ano na empresa pode concorrer a uma bolsa de estudo da faculdade. A empresa pode pagar até 70%. Ele só não pode ser reprovado, porque ele perde o benefício. A empresa paga a graduação dele. Tem que ser uma graduação vinculada à atividade dele, se ele trabalha com contabilidade e quer fazer uma graduação em contabilidade... Agora se ele quiser fazer psicologia, não tem nada a ver.

Empresa U – GRH: Temos cursos curtos de informática. A gente chama de capacitação. Para atualizar as pessoas para as atividades que elas fazem. Mas isso é uma prática geral das empresas. Por causa das mudanças que exigem essa qualificação. É chamado de curso de qualificação, que é para manter eles atualizados.

Empresa U – GRH: Nós temos o aniversariante do mês; toda última sexta feira ou quinta feira do mês a gente faz uma festinha pra comemorar os aniversários /.../. Eles são convidados, aí vêm, cantam parabéns, tem uma mensagem, tem o bolo, torta, salgado, esse tipo de coisas. E tem alguns eventos durante o ano que a gente sempre comemora, mesmo que seja simbolicamente: páscoa, dia da mulher, dia das mães, dia dos pais, dia da criança e natal. São em média 5 a 6 eventos. /.../ a gente tá tentando implantar a semana da saúde /.../ esse ano nós trouxemos o “Mesa Brasil”; /.../ foi muito legal, onde a gente convidou tanto funcionários como os parentes de funcionários /.../ pra participar dessa oficina, onde eles iam aprender conceitos de melhor utilização de alimentos, confecção de pratos alternativos, como farofa de casca de banana; então é um projeto bastante interessante /.../. Então nós formamos um grupo de pessoas, que se inscreveram e participaram. O que mais?... Campanhas de vacinação, palestras, esse tipo de coisas.

As falas ilustram bem as iniciativas do setor de RH das empresas pesquisadas. Alguns programas e benefícios são tratados no relatório final da pesquisa, onde se faz, inclusive, comparações entre o ponto de vista dos assistentes sociais e gerentes e analistas de RH. No presente artigo, interessa realçar a natureza dos programas assinalados. Com efeito, eles nascem em função das contradições e dos conflitos que transpassam as relações de trabalho. Não é por benevolência que a empresa institui tais programas, senão pela necessidade de forjar o comprometimento dos trabalhadores, isto é, pela necessidade de criar uma congruência entre os motivos pessoais e os objetivos organizacionais através do que Coriat chamou de *engajamento estimulado*.²

Parte substantiva das ações acima aludidas tem um claro interesse de motivar o trabalhador para que este se disponha a entregar seu potencial físico e psíquico em prol da produtividade. Por outro lado, e isto é necessário realçar, benefícios e programas que constituem as políticas de RH são já o resultado de um determinado padrão de luta dos trabalhadores. Quer-se dizer que, no plano social, direitos como previdência, assistência social, saúde pública, escola pública são função do grau de organização das classes subalternas; dependem do quanto estas classes são capazes de, por meio de suas *organizações*, entabular uma disputa de hegemonia com as classes dominantes e cravar em lei conquistas que lhe interessam.

No microcosmo da empresa, acontece algo similar. O caldo de cultura produzido pelas lutas sindicais dos trabalhadores é que forçou o estabelecimento de leis ou convenções que obrigam as empresas a melhorar as condições de trabalho, inclusive no que concerne à reprodução física e psicologicamente saudável dos trabalhadores. Ademais, grande parte das ações praticadas pelo RH funciona como antídoto ao avanço da organização dos trabalhadores no local de trabalho. Deste modo, quanto mais os trabalhadores são organizados e politizados, mais os chamados benefícios se institucionalizam e a demanda por cursos, treinamentos e programas motivacionais aumenta, porque se torna uma forma da empresa contrarrestar o avanço da consciência política dos trabalhadores. Estamos, assim, diante de uma estratégia da empresa que busca antecipar-se ao conflito ou mitigá-lo por meio de programas de assistência e benefícios, bem como pelo envolvimento do trabalhador num clima de socialidade presidido pelos valores e interesses da corporação capitalista. Mas, ao mesmo tempo, trata-se de ações que fazem muita diferença no cotidiano dos trabalhadores, sendo algumas delas resultado de acordos tecidos em convenções coletivas com os sindicatos. Por esta

² Cf. Coriat (1994). O autor apresenta a forma particular de articulação entre salários, preços e produtividade do modelo ohnista; as relações de trabalho no interior da empresa e no mercado externo; o conjunto de mudanças organizacionais operadas pela Toyota. Mostra como a integração destes elementos engendra uma estrutura de relações que estimula o trabalhador a assumir os objetivos da empresa, a produtividade e a qualidade, como motivos pessoais. Para ele, o *engajamento estimulado* faz parte de uma mutação provocada pelo ohnismo: “passagem da divisão do trabalho de um regime de prescrição a um regime de ‘indivisão’ de um lado, e de outro lado modificação dos processos de estímulo que se traduzem no fato de que o dispositivo de controle social sobre o trabalho — e de contrapartidas concedidas em troca do engajamento — se encontra a partir de então ao mesmo tempo marcado pelas regras essenciais de condicionalidade e estendido a dimensões geralmente pouco cobertas (mercados internos...) das relações profissionais” (p. 109).

razão, elas sempre oferecem uma dificuldade para a luta sindical posto que sua negação só pode se dar pela sua incorporação em propostas mais amplas que contemplem interesses fundamentais dos trabalhadores.

Ainda que não se possa caracterizar a organização e gestão das empresas pesquisadas como toyotistas, é mister reconhecer que parte do arsenal mobilizado pelo RH tem o claro e inequívoco interesse de incidir sobre a consciência dos trabalhadores com vista a estimular o engajamento. É esta busca de formas novas de intervenção na dimensão subjetiva dos trabalhadores que particulariza o modelo toyotista, segundo Giovanni Alves (2005, p. 36):

Tal como o taylorismo e o fordismo, o objetivo supremo do toyotismo – ou da “produção enxuta” – continua sendo incrementar a acumulação do capital, por meio do incremento da produtividade do trabalho, o que o vincula à lógica produtivista da grande indústria, que dominou o século XX. Ele pertence, tal como o taylorismo e o fordismo, ao processo geral de racionalização do trabalho (e, portanto, de sua intensificação) instaurado pela grande indústria. Por outro lado, cabe a ele – o toyotismo – articular, na nova etapa da mundialização do capital, uma operação de novo tipo de captura da subjetividade operária, uma *forma* organizacional capaz de aprofundar – e dar uma nova qualidade – a subsunção real do trabalho ao capital inscrita na nova forma material do capitalismo da Terceira Revolução Científica e Tecnológica.

Muito cedo, já na terceira década do Século XX, as disciplinas inerentes ao campo da Psicologia perceberam que o envolvimento dos trabalhadores com os desígnios da organização teria que se processar por via da melhoria das condições de trabalho, mas principalmente pela valorização das pessoas. Isto sugeria que a gestão de recursos humanos deveria encontrar formas de interferir nos afetos, nas aspirações e sonhos, nos desejos e vontades dos trabalhadores para controlá-los, segundo a necessidade de crescentes resultados da organização empresarial. Logo conseguiram mostrar que apenas o controle dos protocolos e práticas formais vivenciadas no processo de trabalho era condição necessária, mas não suficiente frente às necessidades de controle da empresa moderna. Tornava-se imprescindível incidir, de forma consciente, nas práticas e relações informais tecidas pelos trabalhadores no local de trabalho e para além dele.

A constituição de grupos de amigos, o lazer, a esfera da família, a religião, são elementos centrais na formação de identidade e no desenvolvimento da personalidade. Por isto, esta constelação de espaços socializadores foi sendo apropriada e promovida pela empresa como forma de incidir na subjetividade dos trabalhadores. É também para atender a esta demanda, que os gestores de RH, intuitiva ou decididamente, passaram a incorporar várias iniciativas antes cultivadas informalmente. A promoção de passeios e campeonatos esportivos, a celebração de datas comemorativas, o festejo dos aniversários, as visitas familiares ao local de trabalho, respondem, em parte, ao imperativo de forjar uma identidade com a empresa.

Não seria exagero dizer que há um símile entre o culto religioso – este esteio do homem em busca de transcender um mundo vazio de sentido – e a tentativa de introjeção dos valores da

cultura organizacional na consciência dos trabalhadores.³ Em ambos os casos, persegue-se a adesão das pessoas a valores derivados de um ser maior, um ser que é a forma de existência das suas partes; ser superior, deificado. Ninguém é a não ser por Deus; nenhum trabalhador pode existir a não ser pela existência da empresa. No caso divino, o caminho inverso é impossível porque a Teologia teria de admitir que Deus é a partir dos homens – admissão inconcebível desde o *Gênesis*. Em se tratando da empresa, o discurso da gerência de RH faz apologia à pessoa, afirmando cabalmente que a empresa existe em função *et pour cause* das pessoas, sejam elas os clientes externos ou a própria sociedade, sejam elas os clientes internos ou seu quadro de pessoal. Mas as pessoas aí são consideradas enquanto meio, enquanto mediação de realização do objetivo supremo da empresa: a produção de mais riqueza na forma abstrata.

Resulta disso que as pessoas têm de se adequar aos objetivos estratégicos da empresa, sendo esta não apenas o pólo que comanda e controla o processo de trabalho, mas também a postuladora última dos objetivos fundamentais a serem perseguidos: crescente produtividade, busca do lucro, sobrevivência no mercado. Pense-se, por exemplo, nas campanhas de conscientização em torno da *missão* da empresa, esta que deve ser abraçada com fervor e paixão pelos “colaboradores”, como condição de seu pertencimento àquele todo, como condição de existência por meio daquele organismo supra individual, a empresa. Trata-se de um verdadeiro projeto formativo cujos instrumentos e técnicas pedagógicas falam diretamente à sensibilidade, aos afetos e ao aparato cognitivo das pessoas.

Empresa S – AS: No ano passado a gente teve o [programa] “Consciência Corporativa”, que foi para todo mundo e agente contava não só a Missão e Visão da empresa como os valores, as competências, habilidades e atitudes e a integração entre as áreas /.../. A gente procura mostrar nesse treinamento para todos os funcionários /.../ o que é de prioridade da [empresa] S. É importante para a [empresa] S que você tenha a habilidade X. A gente mostrou para ele [trabalhador] como ele poderia perceber a habilidade X através de jogos: ‘você acha que nesse jogo foi bem trabalhado essa habilidade?’. Foi mostrando através dos exemplos dos jogos como agir diante de determinadas situações como o relacionamento com o colega.

Esta declaração é importante na medida em que elucida uma das mediações pelas quais os objetivos postulados ao nível da organização (produzir mais e melhor, concorrer melhor, vencer no mercado) se transformam em finalidades assumidas no plano psicológico. Trata-se de um processo de habituação do trabalhador que supera, por incorporação, as práticas racionalizantes analisadas

³ A similaridade entre o culto religioso e os insidiosos processos de internalização da ideologia empresarial na consciência dos trabalhadores foi assinalada numa pesquisa feita nos anos 1970 na França que ainda mantém grande potencial heurístico para a compreensão das políticas de RH na contemporaneidade. Cf. Pagès *et al.* (1993, p. 85): “Ao se instituir como sujeito princípio de todas as coisas, a organização se propõe como modelo de conduta a seus próprios sujeitos, como Deus criou o homem à sua imagem, pois é a seus membros a quem ela se dirige antes de tudo. Os destinatários destas mensagens são logo inscritos nela: são ao mesmo tempo aqueles a quem se dirige a organização e os que são obrigados a fazer esta promessa como parte integrante dela mesma. Este discurso é fechado, é impossível escapar dele. Seja ao se reconhecer nesta promessa como membro emissor e aderindo, crendo nela, ou não se reconhecendo nela e perdendo os direitos que estipula, especialmente, a consideração e o reconhecimento. Finalmente, para ser reconhecido, para chegar ao *status* de sujeito, é necessário reconhecer a organização como princípio único (é necessário crer) e se reconhecer nela, único campo semântico oferecido à consciência”.

por Antonio Gramsci (1978) e por Harry Braverman (1987) porque agora os elementos subjetivos foram alcançados pelas práticas manipulatórias a um ponto que mesmo a fé – esta busca de transcendência e de afirmação em algo maior, mais elevado e supremo – é desviada rumo à organização. Esta se torna o horizonte de sentido da vida das pessoas: trabalhar bem é colaborar para o cumprimento da missão da empresa e, por meio desta, ajudar a própria sociedade. Max Pagès e equipe compreenderam bem esta questão ao pesquisarem uma multinacional por eles denominada TLTX:

As políticas de TLTX vão bem além do que simplesmente “tratar bem o pessoal” /.../ elas se apóiam em uma filosofia, da qual partem, não se contentam em *dar*, como para se desculpar da exploração, *exigem* também, em nome dos valores mais profundos e secretos dos trabalhadores, o desejo de dar um sentido à sua existência, o desejo de ser útil a uma coletividade, o desejo de criar e se apropriar de seu futuro. Assim, o indivíduo adotado por esse sistema encontra e recebe, enfim – no mundo do trabalho – uma resposta. Seus valores profundos são mobilizados e colocados a serviço da organização, sua fé é desviada (PAGÈS *et al.*, 1983, p. 94).

O que se busca numa empresa moderna é criar um *ethos* substanciado na missão e em valores como excelência, eficácia, eficiência, melhoria contínua, valores que devem ser compartilhados pelos trabalhadores. O processo de convencimento é feito pela utilização de técnicas pedagógicas sofisticadas que vão desde a elaboração de uma linguagem própria (que exalta o compromisso, o sucesso, o vencer) até a utilização de jogos e dinâmicas de grupo que levam o trabalhador a descobrir suas potências e fraquezas, suas competências e inapetências, e reelaborá-los em função dos desígnios da empresa. Do ponto de vista psicológico, isto pode transparecer como auto-aperfeiçoamento, auto-superação e afirmação subjetiva, porquanto, muitas vezes, a organização constitui o único espaço, depois da família, de vínculo social dos trabalhadores.⁴ Este *ethos* encontra respaldo numa das vertentes da teoria organizacional exploradas por Colado (2003), cuja influência é marcante nas práticas do *management* contemporâneo. Nas palavras do autor:

La bibliografía de la excelencia se estructura a partir de una idea fundamental: las organizaciones deben construir un escenario que proporcione a los individuos un sentido figurado de ellos mismos como sujetos de excelencia, haciéndolos responsables directos del destino de la organización; la introyección de esta *imagen*, que se funda en la exaltación de la perfección narcisista y la capacidad emprendedora, permitirá a las organizaciones aprovechar todas las energías del individuo, quien trabajará en los márgenes de sus capacidades con el único objetivo de “ser el mejor (COLADO, 2003, p. 265).

A celebração da excelência, da eficácia e da eficiência faz-se por meio de artificiosos rituais que vão desde os treinamentos comportamentais, passam pelas campanhas de convencimento da missão da empresa, chegando a programas que atualizam formas pretéritas de manipulação da

⁴ Temos em mente as devastadoras formas de degeneração dos espaços sociais onde residem as classes subalternas nas grandes cidades. Segregadas espacial e socialmente, as zonas periféricas das grandes cidades, bem como alguns nichos centrais, têm se tornado territórios degradados pela violência. Os espaços públicos tendem a ser ocupados por gangues e tribos com alto grau de coesão interna, que excluem a grande massa dos moradores, passando estes a serem obrigados e subjugados por eles. Para manter-se física, intelectual e moralmente adequado aos requisitos da empresa, os trabalhadores tendem a se tornar prisioneiros de suas próprias casas, quando não aderem a alguma seita ou religião. O espaço de plasmação social de sua personalidade é destruído e a organização tende a preencher este vazio com a promoção de reuniões, festas, passeios, campeonatos etc.

subjetividade como foi o “operário padrão”. Em todas as empresas pesquisadas praticavam-se programas sociais voltados para o reconhecimento do trabalhador que se destacava na realização do trabalho, no compromisso com a empresa, no cumprimento das normas e protocolos da organização. Uma das assistentes sociais entrevistadas descreveu um destes programas – o “colaborador destaque” – nas seguintes palavras:

Empresa V3 – AS: O programa colaborador destaque exige alguns critérios. No período de seis meses, cada área vai indicar os funcionários que devem ser homenageados. Esses critérios são o quê: absenteísmo, não ter nenhuma dificuldade no setor, falta, algum atraso, alguma situação de constante conflito, enfim... Dentro desses critérios, o supervisor indica aquela pessoa e é feito um evento, semestralmente, e o funcionário traz o familiar. É um momento em que a empresa vai homenageá-lo. [O colaborador destaque] recebe um diploma, /.../ uma cesta básica mais elaborada. É um dia em que é uma festa; tem música ao vivo; tem um jantar. A homenagem é em público; todos os representantes da empresa, todos os homenageados e seus familiares. Então, tem toda uma estrutura, um aparato, desde o transporte, até a participação no evento /.../ é um programa de satisfação e motivacional.

Em tela, um ritual por meio do qual a empresa recalca na consciência dos trabalhadores o perfil desejado, utilizando-se de um elemento estruturante da personalidade: a necessidade de reconhecimento e de ser amado. A exemplo do que descreve Pagès *et al.* (1983, p. 134 ss), o reconhecimento pela organização e o amor dos outros têm como condição de possibilidade que o trabalhador responda adequadamente aos objetivos da empresa; que ele tenha uma conduta no trabalho, na relação com seus pares e com as chefias, condizente com os quesitos determinados pela própria organização. Nesse sentido, são ilustrativos os requisitos citados pela assistente social para que o “colaborador” seja escolhido para homenagem: absenteísmo, atraso, dificuldade no setor, existência de conflito. Com base na observação destes e outros quesitos, o supervisor indica, a cada seis meses, os trabalhadores que devem ser homenageados publicamente. Da mesma forma que um *xerife* repisa a negatividade do assassinato enforcando o assassino publicamente, a empresa reforça a positividade do comportamento por ela desejado ao homenagear o trabalhador publicamente. Este ato, como aquele de punição, propaga-se como onda nas consciências dos demais trabalhadores, indicando-os o caminho a seguir: o sucesso, a excelência, o reconhecimento... tudo isto por meio da empresa.

4. O conflito: individualização e excomunhão dos sindicatos

Ao apresentar a missão da empresa como o horizonte de sentido da ação dos sujeitos, a gestão de RH busca administrar, controlar ou mitigar o conflito que se desenrola na sociedade e a forma como ele se expressa internamente. A individualização dos atritos que ocorrem entre trabalhadores ou entre estes e as chefias, ou ainda entre trabalhadores e empresa (no caso de uma greve, é a própria empresa que se sente questionada), é uma ferramenta muito eficaz para o controle do trabalho. Deslocando as possibilidades de conflito do âmbito coletivo para o foro individual, a empresa dissuade os trabalhadores e com isto antecipa-se ao conflito coletivo, dissipando suas

possibilidades de germinação. A exemplo do modelo japonês de organização e gestão da produção,⁵ os gestores de RH – e alguns assistentes sociais – expressam ojeriza ao movimento sindical classista e tendem a qualificar os conflitos como problemas meramente interpessoais. Razão porque, segundo revelam, tem sido fácil digeri-los e controlá-los.

Empresa U – GRH: Se a gente tem conhecimento de que ta havendo algum conflito, a gente age como mediador. As vezes acontece num grupo, porque eles trabalham em equipe /.../ acontece de um grupinho, que tem a mesma função, começa a se desentender, um diz: “ ah, eu quero fazer desse jeito”; o outro diz: “não, eu quero fazer de outro jeito”. Tem o procedimento, é pra fazer do jeito que tem no procedimento. Quando eles começam a ter algum desgaste, aí você entra.

Empresa U – GRH: Esse conflito [de classe] não tenho notícia não. A gente tem uma ferramenta aqui que é um acompanhamento pessoal. /.../ a chefia periodicamente dá um *feedback*. /.../. Não vejo essa coisa de... essa visão de conflito de classes não. /.../. Essa coisa assim, o operário e o patrão, essa coisa assim eu não vejo mais hoje nas empresas. Essas coisas assim daquela idade da classe proletária e patrão e não sei o quê; eu acho que não tem mais essa coisa assim tão... sabe?.

Empresa U – GRH: [Com o sindicato dos trabalhadores] é uma relação muito tranqüila, não tem nenhum desgaste não. Qualquer coisa que a gente precisa, a gente liga, conversa, eles vem aqui e tiram dúvidas... é uma relação que não é muito próxima mas é uma relação respeitosa. /.../. [Os sindicalistas] só aparecem aqui muito em época de convenção coletiva; esse ano eles nem apareceram. Mas não tem muito atrito não.⁶

Empresa S – AS: Nós temos dois sindicatos: o de mestre e contramestres e o sinditêxtil [que organiza os trabalhadores operacionais]. O de mestres e contramestres é um sindicato tranqüilo. A gente lida bem; consegue ter um relacionamento legal. O outro sindicato já é um pouco mais radical, que vem para a porta da fábrica. Os colaboradores em si, trabalham satisfeitos, aqui. /.../ o sindicato /.../ é atuante, mas ele também é um pouco agressivo /.../. Eu acho até que os nossos sindicatos não são preparados; as pessoas que estão dentro do sindicato não são preparadas para fazer esse papel mediador; ou de aceitar mesmo uma proposta, ou de negociar essa proposta. /.../ muitas vezes eles vão para a porta da empresa de forma agressiva. /.../ Numa industria, onde os colaboradores estão mais satisfeitos /.../ eles não procuram vivenciar aquela realidade interna; e chegam criticando o concorrente, ao mesmo tempo criticando a própria empresa. Eles não têm muito preparo para lidar com essas situações.

Emp. S – GRH: A gente tentou implantar um benefício [empréstimo consignado] para o colaborador, entendendo a necessidade dele, e o sindicato barrou. Barrou porque não era do interesse dele”.

Empresa S – AS: Eles queriam que a gente fechasse com a caixa econômica, porque a Caixa Econômica /.../ dá uma porcentagem [ao sindicato] e a gente fechou com o Bradesco /.../. Só que a taxa do Bradesco é bem menor, é 1,6% e eles queriam que a gente fechasse com a Caixa que é 2%. /.../. Eles bateram o pé e não assinam. Os colaboradores estão “por aqui!!” por causa disso. Eles precisam e o sindicato não permite.

⁵ Cf. Coriat (1994, p. 45-47) onde o autor argumenta que uma das condições de possibilidades de germinação e sucesso do modelo organizacional da Toyota foi a derrota do sindicato de *indústria* e a instauração do *sindicato de empresa*. O autor faz retrospecto do período de transição de um para outro modelo sindical, mostrando como a direção da Toyota resistiu às greves massivas de 1950 e 1952, estas últimas tendo como foco reivindicações de melhorias salariais e reação aos processos de racionalização impostos pelas empresas. Diz Coriat referindo-se a esta última onda de greves: “Novamente a direção [da Toyota] se opõe a qualquer compromisso formal e negociado com os trabalhadores. E finalmente atinge os seus objetivos: o conflito termina com uma derrota do sindicato. Derrota tal que a direção amplia ainda mais suas vantagens e consegue transformar o ramo local do sindicato de *indústria* em um *sindicato interno* (ou “*de empresa*”), funcionando segundo regras e procedimentos novos, amplamente ditados pela própria empresa. Tanto assim que, em 1953, pode-se admitir que o movimento sindical histórico deste setor foi, no essencial, destruído. Em seu lugar, um *sindicato de empresa*, dito ‘corporativista’, se afirma e se torna o interlocutor exclusivo da direção.” (p. 45-46).

⁶ Ressalte-se que o sindicato que organiza os trabalhadores dessa empresa é vinculado à Força Sindical. Os sindicalistas que foram entrevistados, entretanto, eram da direção do SINDITÊXTIL de Fortaleza, sindicato vinculado à Central Única dos Trabalhadores. Quando os sujeitos entrevistados se referem a este último geralmente atribuem adjetivações como “radical”, “atrasado”, “agressivo”. É este sindicato que organiza os trabalhadores das empresas S, V3, V2 e T.

Empresa T – AS: Eu escutei uma conversa entre funcionários, entre gerentes, que o nosso sindicato é extremamente ultrapassado. Um sindicato totalmente ultrapassado.

Empresa V2 – AS: A CUT tem tido grande influencia. /.../ a briga deles é imensa /.../ porém dispersa, porque nem os próprios funcionários conseguem aderir às idéias. /.../ os trabalhadores, os funcionários da empresa estão bem mais conscientes do que submissos a qualquer tipo de convencimento. O sindicato, /.../ por não ter muitos representantes /.../ dentro da empresa, nas próprias reuniões deles, nos momentos que eles têm para estar levando discussão, fica muito aquém. Os funcionários ficam muito distantes do que está sendo discutido, do que está sendo elaborado pelo sindicato. Então, quando eles chegam na porta da empresa, colocam carro de som, muitas vezes levam refrigerante, picolé; tentando chamar a atenção dos funcionários de toda forma; mas eles [os trabalhadores] passam e saem até porque não têm interesse de estar escutando. Os próprios funcionários, hoje, já têm muita consciência dos seus direitos. Isso é fato, não adianta dizer que não tem, porque eles têm e eles sabem onde procurar isso.

Os sujeitos entrevistados expressam nitidamente a diferença qualitativa na atuação dos três sindicatos que organizam os trabalhadores. Há o sindicato de mestres e contra-mestres da empresa S que é tranqüilo, segundo a avaliação da assistente social. A gerente de RH da empresa U também caracteriza a relação com o sindicato dos trabalhadores têxteis como tranqüila, chegando a afirmar que os sindicalistas aparecem apenas em tempo de convenção coletiva e quando são chamados para dirimir alguma dúvida. Pela sua fala, os conflitos que brotam são de ordem apenas interpessoal ou alguma querela entre chefias imediatas (encarregados, supervisores) e os trabalhadores de chão de fábrica. Julgando a partir disto, ela pode referir-se ao conflito de classe como algo do passado, *daquela época* em que proletários e patrões se enfrentavam.

Já o sindicato dos trabalhadores têxteis que atua na região das empresas T, V2, V3 e S é qualificado como agressivo, radical, atrasado, precisamente porque se faz mais presente com atividades na porta das fábricas, ou porque não negocia os quesitos postos pela direção da empresa. Se por um lado as falas expressam, em algum grau, o ponto de vista da empresa, por outro lado elas fornecem elementos importantes para entendermos a crise do sindicalismo brasileiro. Com efeito, o que se põe em tela é uma situação em que as empresas transformaram suas formas de controle do trabalho, tornando-as mais sutis, apelando agora para a consciência, incidindo sobre a subjetividade dos trabalhadores, enquanto o movimento sindical manteve as mesmas táticas: reuniões, assembléias, visitas a portas de fábricas. Talvez as falas estejam sinalizando para a necessidade de incorporação de novas ações sindicais que se dirijam à consciência, à subjetividade dos trabalhadores – necessidades às quais a distribuição de picolés, camisas de campanha salarial, panfletos e discursos não estão respondendo.

É instrutivo realçar, ainda, o quanto a crise do sindicalismo brasileiro se faz presente nestas empresas ao ponto de a gerente de RH afirmar a luta de classes como coisa do passado. Esta fala tem um fundamento ideológico, é bem verdade, cujo objetivo é excomungar a luta de classes do interior das empresas e engendrar um clima de consenso; e os profissionais de RH são, diuturnamente, bombardeados por tais ideologias, ao mesmo tempo em que são sujeitos

propagadores das mesmas. Porém, isto que é detectado pelo sujeito investigado tem alguma base real, seja no âmbito estrito da empresa onde trabalha, seja no movimento mais geral da sociedade. Com efeito, o movimento sindical brasileiro foi empurrado para a retranca, quando não desembocou em grave crise, na década de 1990 e nos primórdios do novo milênio. O capital logrou vitória nos embates que se travaram nessas duas décadas, com o que se criou uma conjuntura favorável à imposição de formas brutais de exploração de mais valia relativa e mais valia absoluta. Isto se dá pela conjugação de elementos como: aumento das jornadas e intensificação do trabalho; rebaixamento dos níveis salariais e perda de direitos; novos métodos de organização e gestão voltados para a apropriação, pela empresa, de todo o tempo possível do trabalhador e de suas energias físicas e mentais; políticas de RH voltadas para a introjeção dos valores da empresa e para a captura da subjetividade do trabalho. Somando-se a estes elementos a insegurança causada pelo desemprego, tem-se uma objetividade social assaz desfavorável às lutas sindicais.⁷ No plano subjetivo, é preciso notar que nas duas últimas décadas temos observado uma importante mudança de orientação política e ideológica do setor combativo do movimento sindical nacional, vinculado à Central Única dos Trabalhadores, que passou a adotar uma perspectiva conciliadora: o chamado sindicalismo propositivo. Mas isto, nem de longe, pode ser tomado como sintoma do fim da luta organizada dos trabalhadores.

Referências

- ALVES, Giovanni. *O novo (e precário) mundo do trabalho*. São Paulo: Boitempo, 2005.
- BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e capital monopolista – a degradação do trabalho no Século XX*. Trad. Nathanael C. Caixeiro. Rio de Janeiro: Editora Guanabara, 1987.
- COLADO, Eduardo Ibarra. Teoría de la organización, mapa conceptual de un territorio en disputa. In: TOLEDO, Enrique de la Garza (coord.). *Tratado latinoamericano de Sociología del Trabajo*. México: El Colegio de México; Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales; Universidad Autónoma Metropolitana; Fondo de Cultura Económica, 2003.
- CORIAT, Benjamin. *Pensar pelo avesso – o modelo japonês de trabalho e organização*. Trad. Emerson S. da Silva. Rio de Janeiro: Revan/UFRJ, 1994.
- JINKINGS, Nise. *Trabalho e resistência na “fonte misteriosa” – os bancários no mundo da eletrônica e do dinheiro*. Campinas/SP: Editora da Unicamp; São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, 2002.
- KOSIK, Karel. *Dialética do concreto*. Trad. de Célia Neves e Alderico Toríbio, 2a. ed., Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.

⁷ Cf. Jinkings (2002, p. 270): “Na atualidade, as fragmentações decorrentes do intenso processo de reestruturação produtiva e das novas formas de organização e contratação do trabalho, além da incessante ameaça do desemprego, obstaculizam as lutas sindicais nos ambientes laborais. Paralelamente, as atuais estratégias patronais de dominação e controle da força de trabalho mascaram os antagonismos inerentes às relações de produção capitalistas, buscando induzir os assalariados a uma incorporação prática e teórica do ideário empresarial”.

GRAMSCI, Antonio. Americanismo e fordismo. In: _____. *Obras escolhidas*. Trad. Manuel Cruz; revisão Nei da Rocha Cunha. São Paulo: Martins Fontes, 1978, p. 311-339.

MACGREGOR, Douglas. *O lado humano da empresa*. Trad. Margarida Maria C. Oliva. 2ª Ed. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

MARX, Karl. *O capital – crítica da economia política*. Trad. Regis Barbosa e Flávio R. Kothe. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

MOURA, Gustavo Alberto. Sujeito ou recurso humano: qual o lugar do trabalhador no processo de produção capitalista? In: ARRAES NETO, Enéas *et al.* (orgs.). *Mundo do trabalho: debates contemporâneos*. Fortaleza: Editora da UFC, 2004, p. 65-83.

PAGÈS, Max *et al.* *O poder das organizações*. Trad. Maria C. P. Tavares e Sonia Simas Favatti. São Paulo: Atlas, 1993.