

## **Gramsci, os Intelectuais e as Organizações.**

***Fernando Ramalho Martins***

*Doutorando UFSCAR*

*ramartins@ig.com.br*

### **Resumo**

À luz de um estudo de caso realizado em uma montadora de automóveis localizada no ABC paulista e tendo por base elementos teóricos da teoria de Gramsci, formulam-se algumas hipóteses, dentro de uma perspectiva crítica de análise, sobre o papel desempenhado pelo intelectual que atua em favor da organização, no contemporâneo contexto de trabalho. Nesse sentido, acreditamos que os conceitos de hegemonia, de consenso e de intelectuais de Gramsci podem fornecer importantes subsídios teóricos para o entendimento de como são estruturadas as relações sociais e de trabalho, os mecanismos de controle contemporâneos e as ações de resistência no vigente contexto de trabalho. Tendo isso em vista, apresentaremos a análise de um treinamento organizacional denominado Simulador. Por meio desse treinamento, conforme relatado por um dos executivos responsáveis por seu desenvolvimento, realiza-se um sugestivo jogo empresarial no qual os participantes (dentre os quais estão os trabalhadores do chão-de-fábrica) desempenham o papel de tomadores de decisão, com o objetivo manifesto de fazê-los “compreender”, obviamente sob a ótica dos diretores e administradores da empresa, “*toda a dificuldade que é tomar a decisão num contexto sujeito a tanta instabilidade*”. Interessante notar que o executivo entrevistado denomina essa visão, que supostamente contempla a complexidade e a totalidade do processo administrativo e de tomada de decisão, de “consciência crítica”, contrapondo-a ao que chama de “consciência ingênua”, representada pela visão daqueles que, por não entenderem a complexidade e a totalidade desses processos, tendem a acreditar que a empresa busca sempre formas de explorar o trabalhador. A partir dessa discussão, três hipóteses inter-relacionadas acerca de qual seja o papel dos intelectuais nas organizações são apresentadas, a saber: 1) legitimar a “lógica do mercado” - isto é, a lógica do investidor/ acionista - nos mais diversos níveis organizacionais; 2) ocultar e assegurar o processo de expropriação da mais-valia (BURAWOY, 1979); 3) promover o consenso.

### **Introdução**

As organizações e seus agentes cada vez mais vêm sendo objetos de estudo de diversos teóricos. No campo da teoria das organizações, a corrente principal de reflexão é pautada pela lógica de análise funcionalista (BURREL e MORGAN, 1979; DAVEL e ALCADIPANI, 2003), na qual uma ênfase demasiadamente positiva é dada ao papel social desempenhado pelas organizações e por seus atores. Em linhas gerais, as contradições e antagonismos que historicamente são partes do nosso sistema de (re)produção da vida são ocultados. Por conta disso, uma parte da realidade social é preterida em função de outra. Dessa forma, acreditamos que desenvolver teorias críticas dentro dos Estudos Organizacionais, é uma preocupação vital para o enriquecimento desse campo de estudos.

Tendo isso em vista, o presente artigo pretende, amparado nas idéias de Antônio Gramsci, como sugerido por Alvesson e Deetz (1998) e a exemplo de Burawoy (1979), responder à seguinte questão: qual o papel do intelectual, que atua em favor da organização, na empresa capitalista contemporânea?

Como apontado por Ortiz (2006), partimos do pressuposto de que a teoria Gramsciana é obra datada, porém não ultrapassada. Dessa forma, entendemos que, embora a obra de Gramsci tenha sido escrita no contexto europeu do pós Primeira Guerra, um grande número de idéias e conceitos desse autor permanecem válidos e necessários para a compreensão dos fenômenos sociais contemporâneos. Dentre as reflexões de Gramsci, pode-se destacar sua preocupação com o trabalho de crítica e da penetração cultural de idéias, necessários a um movimento revolucionário (COUTINHO, 1989). Com isso, Gramsci toca em um problema que, conforme Coutinho (1989), era negligenciado pelos teóricos marxistas de sua época, sobretudo aqueles vinculados à corrente economicista, os quais acreditavam que as contradições materiais por si próprias, isto é, sem a necessidade do intermédio de uma devida preparação *ideológico-cultural*, conduziram a Europa ao socialismo.

Assim, Gramsci é o teórico que consegue enxergar que a condição para a superação da sociedade capitalista e de suas contradições deve também ser buscada por meio de um intenso trabalho de preparação cultural da classe trabalhadora, ou seja, essa superação depende também de uma luta a ser travada no campo subjetivo. Por outro lado, Gramsci se dá conta da necessidade, por parte do grupo dominante, de conquistar o consenso ativo e organizado da população dominada, como condição *sine qua non* para a manutenção do próprio domínio. A conquista desse consenso é chamada por Gramsci de Hegemonia.

Dentre os vários temas abordados pelo teórico italiano, acreditamos que o estudo dos intelectuais e do seu papel na construção de hegemonias pode oferecer um rico material de análise para o cientista organizacional, uma vez que este papel encontra-se intrinsecamente relacionado aos mecanismos de controle e poder da moderna organização burocrática. A nosso ver, no limite, os mecanismos de controle, sejam eles pautados na coerção ou no consenso, foram e ainda são o fio condutor da história da moderna teoria da organização capitalista apresentada em versões variadas por intelectuais, seja no sentido vulgar ou no sentido Gramsciano, tais como Taylor, Fayol, Ohno.

Apoiando-nos em Gramsci (2004, p. 21), destacaremos a existência de dois tipos de intelectuais no mundo organizacional. O primeiro é caracterizado como aquele que atua nos “quartéis gerais”, isto é, longe da linha de frente e que, no limite, especializa-se no desenvolvimento do ideário que subsidia a direção da organização em geral dentro da lógica

do mercado, ou seja, da lógica do investidor/ acionista. Trata-se daqueles que ocupam o grau de “criadores das várias ciências, da filosofia, da arte, etc.” (p.21). Já o segundo tipo de intelectual é representado pelos mais “modestos ‘administradores’ e divulgadores da riqueza intelectual já existente, tradicional, acumulada” (p.21), ou seja, por aqueles prepostos ou dirigentes empresariais que atuam diretamente na “frente de batalha”, cuja função é dirigir de modo imediato os trabalhadores de uma organização específica.

Para o estudo do primeiro tipo de intelectual o pesquisador terá como fonte de dados as idéias lançadas pelos chamados ”gurus” da teoria organizacional<sup>i</sup> e que, portanto, ocupam destacada e representativa função na divulgação das ideologias do capitalismo contemporâneo. De outra parte, a fonte de dados para o estudo dos segundo tipo de intelectual organizacional deve ser buscada dentro dos “muros organizacionais”, isto é, no espaço da empresa capitalista. O presente estudo volta-se para o segundo tipo de intelectual.

Nesse sentido, à luz da teoria Gramsciana, apresentaremos parte dos resultados de um estudo de caso realizado em uma montadora de automóveis localizada no ABC paulista. Assim, abordaremos um treinamento organizacional bastante representativo no que concerne à busca pelo consenso e à atuação do intelectual organizacional. A análise desse treinamento possibilitou-nos a formulação de algumas hipóteses sobre papel desempenhado por um intelectual eleito pela direção de uma renomada e reconhecida empresa contemporânea.

### **Possíveis contribuições Gramscianas para o estudo das organizações.**

Um primeiro movimento necessário à análise aqui proposta é buscar responder à pergunta: o que é o intelectual? Como Gramsci define este termo?

Numa aproximação mais imediata, mais próxima ao senso comum, esse *personagem* pode ser definido estritamente a partir do que lhe é intrínseco, isto é, sua capacidade de pensar. Obviamente essa seria uma definição muito vaga e impraticável, pois, em certa medida, por ser o trabalho humano um pôr teleológico (Marx, 1996), o ato de pensar sempre acompanhará todo e qualquer trabalho e, portanto, todo *ser social*, no limite, pode ser considerado um intelectual. Conforme Gramsci (2004)

(...) não existe trabalho puramente físico, e de que mesmo a expressão de Taylor, do ‘gorila amestrado’, é uma metáfora para indicar um limite numa certa direção: em

qualquer trabalho físico, mesmo no mais mecânico e degradado, existe um mínimo de qualificação técnica, isto é, um mínimo de atividade intelectual criadora. (p. 18)

Logo, quando falamos em intelectuais, estamos nos referindo a um específico grupo de pessoas que exerce uma determinada *função* na (re)produção social. Para Gramsci (2004, p. 18), “todos os homens são intelectuais, mas nem todos os homens têm na sociedade a função de intelectuais”. Ser um intelectual, para o nosso autor, implica pertencer a uma dada posição social: os intelectuais são pessoas que, de modo legitimado e num determinado contexto social, exercem uma função “diretiva e organizativa, isto é, educativa, isto é, intelectual” (GRAMSCI, 2004, p. 25); funções estas, como veremos, diretamente relacionadas ao processo de criação de consenso.

Gramsci (2004, p. 15-16), ao discutir as duas principais formas assumidas pelo processo histórico real de formação de categorias de intelectuais, destaca a existência de duas categorias, conforme abaixo:

- 1) Todo grupo social, nascendo no terreno originário de uma função essencial no mundo da produção econômica, cria para si, ao mesmo tempo, organicamente, uma ou mais camadas de intelectuais que lhe dão homogeneidade e consciência da própria função, não apenas no campo econômico, mas também no social e político: o empresário capitalista cria consigo o técnico da indústria, o cientista da economia política, o organizador de uma nova cultura, de um novo direito, etc., etc. (...) Pode-se observar que os intelectuais ‘orgânicos’ que cada nova classe cria consigo e elabora em seu desenvolvimento progressivo são, na maioria dos casos, ‘especializações’ de aspectos parciais da atividade primitiva do tipo social novo que a nova classe deu à luz.
- 2) Todo grupo social ‘essencial’, contudo, emergindo na história a partir da estrutura econômica anterior e como expressão do desenvolvimento desta estrutura, encontrou - pelo menos na história que se desenrolou até nossos dias - categorias intelectuais preexistentes, as quais apareciam, aliás, como representantes de uma continuidade histórica que não foi interrompida nem mesmo pelas mais complicadas e radicais modificações das formas sociais e políticas. A mais típica destas categorias intelectuais é a dos eclesiásticos, que monopolizaram durante muito tempo (numa inteira fase histórica, que é parcialmente caracterizada, aliás, por este monopólio) alguns serviços importantes: a ideologia religiosa, isto é, a filosofia e a ciência da época, com a escola, a instrução, a moral, a justiça, a beneficência, a assistência, etc.

Conforme acima, podemos destacar a existência de dois tipos de intelectuais, os quais emergem em dois diferentes contextos. O primeiro deles, o orgânico, que nasce junto a um grupo social e tem por função dar a esse grupo homogeneidade e consciência de sua própria função no sistema sócio-econômico ao qual ele pertence. Já o segundo tipo diz respeito aos intelectuais pré-existentes, representantes de uma continuidade histórica que não foi interrompida mesmo com radicais mudanças na estrutura econômica e política. Podemos observar, na perspectiva Gramsciana, uma relação de disputa entre esses dois grupos de intelectuais, sendo, como adverte Gramsci (2004, p. 19), que:

Uma das características mais marcantes de todo grupo que se desenvolve no sentido do domínio é sua luta pela assimilação e pela conquista ‘ideológica’ dos intelectuais tradicionais, assimilação e conquista que são tão mais rápidas e eficazes quanto mais o grupo em questão for capaz de elaborar simultaneamente seus próprios intelectuais orgânicos.

Burawoy (2001, p.12) argumenta que a distinção entre os dois tipos de intelectual na teorização gramsciana, o orgânico e o tradicional, sustenta-se na relação existente entre o intelectual e a classe social por ele representada:

os intelectuais distinguem-se pelas suas relações com a classe que eles representam. Intelectuais orgânicos são aqueles que partilham uma experiência de classe com aqueles que eles representam, articulam a experiência em termos políticos. Intelectuais tradicionais colocam-se a parte de sua classe para representar seus interesses universais. Intelectuais orgânicos mobilizam classes subordinadas ao passo que intelectuais tradicionais reproduzem a hegemonia de dominação de classes. (BURAWOY, 2001, p. 12, tradução nossa).

A tarefa de reprodução da hegemonia e dominação de classes assumida pelo intelectual tradicional é assim elucidada por Gramsci (2004, p. 21):

Os intelectuais são os ‘prepostos’ do grupo dominante para o exercício das funções subalternas da hegemonia social e do governo político, isto é: 1) do consenso ‘espontâneo’ dado pelas grandes massas da população à orientação impressa pelo grupo fundamental dominante à vida social, consenso que nasce ‘historicamente’ do prestígio (e, portanto, da confiança) obtido pelo grupo dominante por causa de sua posição e de sua função no mundo da produção; 2) do aparelho de coerção estatal que assegura ‘legalmente’ a disciplina dos grupos que não ‘consentem’, nem ativa nem passivamente, mas que é constituído para toda a sociedade na previsão dos momentos de crise no comando e na direção, nos quais desaparece o consenso espontâneo.

Dentro de um contexto social caracterizado pela existência de diferentes grupos representantes de interesses coletivos diversos, o papel do intelectual, seja ele orgânico ou tradicional, destaca-se devido a sua relevância no processo de busca pela hegemonia. Nessa toada, a supremacia de um grupo em relação a outros grupos ou classes subalternas, para Gramsci (2004), se dá de duas formas: como *domínio* e como *direção intelectual*. No primeiro caso, a supremacia é assegurada pelo uso da força e dos aparelhos repressivos. Já a segunda forma de supremacia, envolve a construção dos valores culturais e morais que direcionam as atividades dos grupos sociais envolvidos. Portanto, pode-se dizer que, em uma relação hegemônica, a supremacia é assegurada por meio do domínio e da direção. Nesse sentido, Gruppi (1978, p. 70) define hegemonia como: “a capacidade de unificar através da ideologia e de conservar unido um bloco social que não é homogêneo, mas sim marcado por profundas contradições de classe.”. Tais pensamentos condizem com a síntese de Gramsci (2001, p. 247) segundo a qual hegemonia é igual a força mais persuasão.

A nosso ver, tais conceitos podem ser de grande importância para o entendimento das organizações e de sua relação com a sociedade, uma vez que a supremacia do grupo social dominante dentro de um contexto de relações antagônicas entre capital e trabalho, seja na forma de domínio ou de direção, é um fato inerente à natureza do atual sistema de (re)produção social. No mundo organizacional, o “domínio”, no sentido de coerção ou força, é expresso cotidianamente e se manifesta, sobretudo, pela ameaça ao desemprego e à fome, pela constante vigilância e pelos mais diversos processos punitivos que existem no *locus* organizacional. Já a direção é construída por intermédio das escolas de negócio e da prática cotidiana dos intelectuais de plantão, ao realizarem os mais diversos treinamentos, palestras e “técnicas educacionais”, como será enfatizado adiante.

Gramsci (2001), ao notar a força da empresa fordista e do *americanismo* na sociedade moderna, já antevia a relação entre aquela e a criação da hegemonia: “a hegemonia nasce da fábrica e necessita apenas, para ser exercida, de uma quantidade mínima de intermediários profissionais da política e da ideologia.” (p. 248).

Um ponto que acreditamos ser revelador e de fundamental importância para um trabalho de inspiração Gramsciana é o fato de que o teórico nunca perde de vista a questão do consenso como força aglutinadora dos diversos grupos que se relacionam. Sendo assim, ao teorizar o fordismo, o consenso aparece constantemente como importante força na relação de hegemonia:

Dado que existiam essas condições preliminares, já racionalizadas pelo desenvolvimento histórico, foi relativamente fácil racionalizar a produção e o trabalho, combinando habilmente a força (destruição do sindicalismo operário de base territorial) com a persuasão (altos salários, diversos benefícios sociais, habilíssima propaganda ideológica e política) e conseguindo centrar toda a vida do país na produção. (GRAMSCI, 2001, p. 247-248)

A importância em se dosar coerção e consenso é destaca por Gramsci (2001), quando este discute a questão dos altos salários implementada pelo Fordismo.

**É óbvio pensar que os chamados altos salários são uma forma transitória de retribuição.** A adaptação aos novos métodos de produção e de trabalho não pode ocorrer apenas através da coação social: este é um ‘preconceito’ muito difundido na Europa (e especialmente no Japão), onde não tardará a provocar conseqüências graves para a saúde física e psíquica dos trabalhadores, ‘preconceitos’ que, de resto, tem sua base tão-somente no desemprego endêmico surgido no após-guerra. Se a situação fosse ‘normal’, o aparelho de coerção necessário para obter o resultado desejado custaria mais do que os altos salários. **Por isso, a coerção deve ser sabiamente combinada com a persuasão e o consenso** (GRAMSCI, 2001, P.272-273, grifos nossos)

À luz da realidade atual, a passagem acima soa como uma previsão que parece ter se concretizado. Nesse sentido, parece claro que há muito a organização capitalista vem

procurando dosar sabiamente persuasão com consenso, como nos sugerem os programas de sugestão de melhorias, os times de trabalho, técnicas como “enriquecimento” do trabalho, círculos de controle de qualidade, *kaisen*, etc.

Aqui, a nosso ver, pensando em uma teoria dos intelectuais nas organizações, abre-se espaço para enriquecer a própria teoria Gramsciana ao se estudar o papel do intelectual no novo contexto produtivo. Assim, acreditamos que, em certo sentido, é possível afirmar que, além da persuasão ou, ainda, como forma de conseguir a persuasão, cabe ao intelectual da empresa moderna criar novos *modos de vida* para seus trabalhadores. Embora Gramsci (2001) não tenha relacionado diretamente essa tarefa ao intelectual da organização, ele destaca em vários momentos a inter-relação existente entre esses novos modos de vida e as novas formas de trabalho, conforme abaixo:

Na América, a racionalização determinou a necessidade de elaborar um novo tipo humano, adequado ao novo tipo de trabalho e de processo produtivo: esta elaboração está até agora na fase inicial, por isso, (aparentemente) idílica. (p. 248)

Os novos métodos de trabalho são indissociáveis de um determinado modo de viver, de pensar e de sentir a vida; não é possível obter êxito num campo sem obter resultados tangíveis no outro. (p. 266)

Em síntese, podemos inferir que o intelectual é um representante de um determinado grupo social, emergente ou pré-existente, que tem por função dirigir, ou seja, criar ou assegurar o consenso em favor de um grupo social. No que diz respeito à vida organizacional, acreditamos que tal consenso é buscado por meio de treinamentos e técnicas de inculcação ideológica que, no limite, fazem parte de um processo visando à manipulação da subjetividade trabalhadora.

## **O intelectual no contexto da organização moderna**

Tendo por base as idéias acima, apresentaremos uma análise de dados coletados em uma pesquisa de campo em uma montadora no ABC paulista, com destaque ao conteúdo de uma entrevista realizada com um executivo da empresa e informações de um folheto organizacional. Enfatizaremos na argumentação três funções centrais na atuação do intelectual da empresa moderna: 1) a legitimação da *lógica do mercado*<sup>1</sup> em todos os níveis organizacionais; 2) contribuir para os processos de *ocultar e assegurar* a extração mais-valia,

<sup>1</sup> A lógica do mercado em última análise é a lógica da investidor/ acionista.

centrais na criação do consenso, conforme constatado por Burawoy (1979); 3) promover o consenso

A empresa analisada, denominada doravante X (nome fictício), é uma organização internacional que atua no setor automobilístico. Entre os anos de 2004 e 2005, época em que a coleta de dados foi realizada, a produção dessa empresa, em nível mundial, beirava os 4 milhões de veículos por ano, comercializando-os em mais de 200 países e empregando mais de 416.000 empregados. A unidade onde a pesquisa foi realizada possui uma área de aproximadamente 500 mil metros quadrados, empregando diretamente cerca de 11.000 trabalhadores.

### **O processo de criação de consenso**

João [nome fictício] trabalha na empresa X há cerca de vinte anos. Começou como aprendiz de Mecânica em meados de 1984 no Centro de Formação Profissional situado na própria empresa. Sua trajetória é típica de um funcionário exemplar que galgou com excelência todos os estágios da organização. Dentre as diversas promoções recebidas chamam-nos a atenção a de 2000, na qual assumiu o posto de supervisor da área de treinamento técnico, e sua posterior promoção, recebida em 2003, na qual assumiu a responsabilidade pelos processos de avaliação de executivos e de planejamento qualitativo de Recursos Humanos dos funcionários mensalistas (em geral, trabalhadores dos setores administrativo e técnico).

Ao relatar sua história de vida na organização, João nos apresenta três momentos ou três visões acerca da empresa – que são reveladores quando comparadas aos objetivos de um dos principais projetos em que está envolvido: o Simulador. Segundo João,

*Eu tive vários pontos de vistas desta empresa. Um ponto de vista como **operário**; um ponto de vista como **técnico administrativo**, que você está um pouco mais próximo das pessoas da cadeia de tomada de decisão, né? que você, como operário, está muito distante das pessoas que têm influência na cadeia de tomada de decisão. Então, como analista na área administrativa, técnica e depois como **executivo**.(...)*

*Então eu vou te dar a primeira perspectiva. A visão predominante que eu tenho **da época em que eu era mecânico**, era a seguinte: que existia um conflito - mas você tem que contextualizar também. Eu vou te dar o momento histórico - então aí é de 86 até 90 – né? 86 a 89, a Dezembro de 89, e a visão é que, principalmente,*

*existia um conflito muito grande entre os interesses da organização e os interesses dos trabalhadores, né? Nesse momento, a Comissão de Fábrica comemorou vinte anos, esse ano. A Comissão de Fábrica foi estabelecida nessa empresa em 1984. Então é o momento em que a atuação sindical aqui é muito intensa; é o momento em que a gente teve algumas greves importantes e algumas paralisações. Eu me lembro de a gente ter participado de uma greve que durou mais de um mês, quase dois meses. (...) Então, é um momento, é uma época de muitos conflitos, da busca de resolução dos problemas pelo confronto direto, e não pela negociação. Acho que o quê é esse momento histórico tem que ficar registrado. Então, primeiro, a relação capital e trabalho muito conflituosa e o trabalhador - eu como trabalhador sempre sentia que o que a empresa oferecia era uma forma de explorar o trabalhador, né? Que a gente não era remunerado no volume e na quantidade... no volume e pela contribuição efetiva que nós dávamos; e a segunda, que o conjunto de decisões elas eram muito... como é que eu posso dizer? Elas eram muito ineficazes, no geral. Então, uma crítica constante de todos nós aos posicionamentos e às decisões tomadas pela empresa. Assim, do ponto de vista do trabalhador a empresa só está fazendo besteira. (...) Essa era a visão que eu tinha: que o tempo todo o empresa tomava decisões com um impacto muito reduzido e que não tinham uma efetiva ação em cima do problema. Você tem que ver que a complexidade da análise ela era de um nível bastante simples. Então, sinceramente eu não tinha a visão - até pela idade e pelo conjunto de experiências. Mas é assim: o tempo todo nós conversávamos que as decisões estavam erradas.*

*Depois, como analista, a visão passa a ser um pouco mais diferente. Passa a ser um pouco diferente. Ela ainda é uma visão de crítica a algumas posições, mas entendendo o contexto em que a decisão foi tomada, né? Então, nem sempre concordando com a decisão, mas compreendendo o contexto e qual foi o conjunto de dados utilizado para aquela tomada de decisão.*

*No terceiro nível, no nível de executivo, entendendo toda a dificuldade que é tomar a decisão num contexto sujeito a tanta instabilidade quanto era o contexto brasileiro na época.*

Como visto, três são as perspectivas apresentadas por João. A primeira é a perspectiva de quando nosso entrevistado era operário de chão-de-fábrica e a última corresponde a sua visão atual, de executivo. Importante destacar que tais visões são apresentadas dentro de uma linha evolutiva, que, no limite, vai de uma “consciência ingênua” a uma “consciência crítica”, segundo expressões utilizadas pelo próprio entrevistado. Este movimento é curiosamente o movimento buscado pelo “programa de treinamento organizacional” denominado de Simulador.

João relata-nos que esse programa foi criado na época em ele era supervisor responsável pelo setor de treinamento. Segundo suas palavras, “O intuito do Simulador era exatamente desenvolver nas pessoas, desenvolver no trabalhador uma consciência crítica frente às posturas e decisões tomadas pela empresa”. Objetivo esse bastante revelador, frente aos apontamentos aqui apresentados.

Conforme prospecto da empresa X, o Simulador “*é um jogo de empresas cujos mecanismos de operação permitirão aos participantes experimentarem, numa atmosfera controlada, as principais interações e processos que integram a nossa corporação*”. O funcionamento desse programa é explicado pelo nosso entrevistado conforme abaixo:

*Então nós pegamos toda a complexidade de um jogo de empresas, adaptamos isso para uma linguagem que pudesse... para uma forma e para um método que pudesse ser entendido e pudesse ser executado pela média dos nossos trabalhadores e cem por cento da nossa fábrica praticamente, tanto dos mensalistas quanto dos horistas passaram por esse programa. Cem por cento passou por esse programa. Bom, então eu vou te fazer referência a um depoimento .. O quê que é o Simulador? É um conjunto de situações onde os trabalhadores assumem a posição de diretor, de presidente, e eles têm que tomar uma decisão ou têm que tomar um conjunto de decisões buscando um determinado efeito. Então tem um jogo que é composto por vários jogos. Então, é um jogo onde eles estão disputando no mercado e eles têm que decidir por produzir mais, produzir menos, comprar mais dos fornecedores, aumentar níveis de estoque, diminuir níveis de estoque em função do que o mercado pede para eles. E, alguns deles quebraram a empresa e tiveram que se endividar. Tem um conjunto de possibilidades, né? A gente não deixava nunca chegar ao limite de quebrar a empresa. A gente sempre ajudava a recuperar, mas, no limite, alguns passaram por dificuldades financeiras. A empresa deles, o conjunto de decisões que eles tomaram passou por dificuldades grandes.*

Como visto, num contexto organizacional, o grupo dominante, por meio de seus prepostos, os intelectuais, lançam mão de uma técnica pautada em uma lógica persuasiva transmitida por meio de um jogo empresarial, no qual as forças mercadológicas passam a constituir os elementos balizadores da análise cotidiana do trabalhador. Com isso, a visão da relação antagônica de forças entre capital e trabalho, própria do trabalhador com “consciência ingênua”, cede lugar à “cooperação” em virtude de uma nova consciência, agora “crítica”, isto é, de uma consciência capaz de enxergar a complexidade do processo de tomada de decisão vivenciado pelos que estão no comando da organização.

À luz do referencial gramsciano de análise, pode-se aventar que essa vontade de transição entre essas duas formas de consciência por meio de um treinamento revela um trabalho educativo, diretivo e, portanto, intelectual. Como resultado esperado, temos um trabalhador devidamente “educado”, capaz de entender (ou ao menos de aceitar) o fato de que são as forças mercadológicas que determinam as decisões dos líderes organizacionais.

Assim, temos a empresa, conforme explica João, vivenciando uma relação de disputa num mercado cujos recursos são escassos. Atuando sobre esse mercado temos uma série de intempéries mercadológicas, dentre as quais encontraremos, certamente, a conhecida lei da oferta e da procura e a própria “livre concorrência”. Tendo em vista esse contexto, as

decisões importantes para se atingir o “equilíbrio entre todas as partes interessadas” (isto é, acionista, trabalhadores, fornecedores, clientes e sociedade) e assegurar não só a satisfação, mas também a sobrevivência dos interessados (sejam esses acionistas ou trabalhadores), resumem-se à: *“produzir mais, produzir menos, comprar mais dos fornecedores, aumentar níveis de estoque, diminuir níveis de estoque em função do que o mercado pede para eles.”*. Enfim, dar conta das *“principais interações e processos que integram a nossa corporação”*.

Como visto, o que podia ser percebido pela “consciência ingênua” como uma decisão política, passa a ser percebido pela “consciência crítica” como uma decisão técnica. Nesse processo, legitima-se e reconhece-se o papel daquele que outrora figurava como um “inimigo”, o executivo organizacional, agora responsável pela sobrevivência organizacional e pela satisfação de todas as partes interessadas (incluindo os empregados da empresa). Conforme João:

*No final, eu sempre ia atrás, nos encerramentos do programa, pra ouvir os depoimentos dos trabalhadores. Teve um depoimento dado por um trabalhador para o diretor responsável, para vice-presidente responsável pela área técnica de produções de caminhões na época, que era o Sr. UV, que marcou muito para mim. Ele disse assim: ‘Olha sr UV, antes desse programa eu achava que todas as decisões de vocês lá em cima – ele disse assim - era só pra ferrar nós aqui em baixo. Depois desse programa eu passei a entender que as decisões de vocês não são fáceis, né? E que é muito difícil buscar o **equilíbrio entre todas as partes** interessadas, entre o acionista, entre **o que o acionista quer**, entre **o que o trabalhador quer**, entre **o que o cliente quer** e, mais ainda, **o que a sociedade espera dessa empresa**’”.*

Por meio dessa técnica, podemos identificar dois processos, destacados em Burawoy (1979), que, a nosso ver, são centrais para a criação do consenso dentro do ambiente organizacional moderno, a saber: o processo de *ocultamento* e de *asseguramento* da mais valia. Por meio do primeiro, a organização tenta passar a idéia de que a relação de exploração do trabalho pelo capital não ocorre na empresa, uma vez que supõe que o lucro é decorrente da *expertise* do empreendedor, ou então que este é uma mera recompensa ou renda derivada do valor adiantado pelo capitalista. Nesse sentido, caso a empresa sobreviva e tenha lucro, esse lucro é originário da iniciativa e da boa aplicação do dinheiro inicialmente adiantado ao participante do jogo. Importante destacar que o processo de produção em si parece não ser um elemento central dentro do contexto do treinamento organizacional em questão. Em linhas gerais, o processo de exploração revelado por Marx (1996) é ocultado.

Vale ressaltar que não se está aqui sugerindo que o processo de tomada de decisões levado a cabo pelos dirigentes empresarias no contexto capitalista contemporâneo

não seja desafiador e complexo. Em outras palavras, o argumento do Simulador não é mera mentira manifesta. A referida complexidade talvez seja o elemento de verdade da ideologia veiculada pelo treinamento. Entretanto, na medida em que se ocultam as relações de poder e dominação, a exploração, o controle sobre o trabalho e o trabalhador e a expropriação da própria humanidade do trabalhador em prol do empreendimento capitalista, fenômenos inerentes e que dão sustentação e origem ao próprio mercado nos moldes atuais, esse elemento parcial de verdade converte-se em elemento de falsificação da realidade.

O que está em questão, portanto, é o ocultamento das contradições do sistema de produção capitalista – em essência, o ocultamento do processo de extração de mais-valia. A contradição entre os interesses dos dois principais atores participantes do processo de produção é ocultada pela idéia da busca de um “equilíbrio” entre todas as partes. A idéia de conflito é associada a uma “consciência ingênua”, a qual, com a ajuda do Simulador, será superada por uma “consciência crítica”.

O segundo processo identificado por Burawoy (1979), o processo de *asseguramento* da mais-valia ocorre, em última análise, quando os representantes da empresa exigem ou impõem no dia-a-dia de trabalho a intensa e constante cooperação de seus empregados, seja por meio da coerção ou da persuasão. No caso estudado, a persuasão desempenha um papel central, seja ao estimular uma relação harmônica entre os membros da “*nossa corporação*” ao buscar impor a ideologia do grupo dominante, seja pela sugestão implícita, no contexto do jogo, do que acaba ocorrendo com as empresas que não se ajustam aos ditames do mercado.

### **Considerações finais**

O intelectual desempenha um papel essencial no contexto da organização contemporânea. Assim, como um *militar* numa frente de batalha, ele é o responsável por manter seu exército unido e perseguindo os objetivos desejados por seus superiores. Para tanto, ele lança mão de uma ideologia, uma visão de mundo, que, no caso analisado, difere da visão supostamente *ingênua*, que reconhece as relações antagônicas existentes no contexto produtivo.

Em nosso estudo, identificamos uma prática organizacional em uma empresa paulista, elaborada por seus intelectuais, a qual, no limite, permite inferir o modo pelo qual a

direção é exercida no moderno contexto organizacional. Trata-se de um jogo empresarial cujo objetivo é fazer com que os trabalhadores do chão-de-fábrica assumam o papel de empresários em um sugestivo “treinamento empresarial”. Por meio de um jogo, busca-se ocultar e ao mesmo tempo assegurar a mais-valia e, assim, conseguir o consentimento dos trabalhadores durante o processo produtivo. A idéia de uma transição da “consciência ingênua” para a “consciência crítica” é um ponto central nesse processo. Segundo nosso entrevistado, a primeira é aquela que enxerga “*um conflito muito grande entre os interesses da organização e os interesses dos trabalhadores*”, ao passo que a segunda permite o entendimento de “*toda a dificuldade que é tomar a decisão num contexto sujeito a tanta instabilidade*”. Em certo sentido, aqui se encontra o ponto central do treinamento analisado. Como resultado, as contradições que cotidianamente são enfrentadas, sobretudo pelos trabalhadores de chão-de-fábrica, passam a ser preteridas em favor da *lógica do mercado*, ou seja, da lógica dos investidores/ acionistas. Isto é, todas as formas de injustiça, desigualdade e exploração não são levadas em conta durante o jogo; leva-se em conta apenas a competição entre organizações que são dirigidas por seus tomadores de decisão e que buscam obter o máximo de lucro dentro de um mercado cujos recursos são escassos. Como em toda boa ideologia, a realidade é virada ao avesso. O efeito prático e desejado (e, ao que parece, obtido) é levar os empregados a consentir em relação às decisões tomadas pelos dirigentes empresariais (em favor de seus investidores). Chama-nos a atenção, assim, o fato de o nosso entrevistado ter afirmado que “cem por cento” dos trabalhadores da fábrica em questão passou por esse programa. Esse dado é revelador da importância dada pela organização aos resultados obtidos com o Simulador.

Em síntese, acreditamos que o mecanismo aqui analisado corrobora com a idéia de que o papel do intelectual no contexto da empresa capitalista contemporânea é promover o consenso no ambiente organizacional, a partir da legitimação da *lógica do mercado*, ou seja, da lógica dos investidores/ acionistas, de modo a perpetuar o processo de criação da mais-valia, ocultando e assegurando esse processo, conforme defende Burawoy (1979).

Para além da análise aqui apresentada, acreditamos que as idéias de Gramsci podem render outros bons frutos à teoria organizacional. A discussão acima dá ensejo a uma série de questionamentos, tais como: não se pode dizer que os *meios de se exercer a direção* seriam o fio condutor dos trabalhos e dos teóricos do mundo organizacional? Seria a Teoria das Organizações a teoria da criação do consenso no contexto corporativo? Não seria o consenso induzido o que buscam os modernos sistemas de “administração participativa”?

Seria possível ao intelectual da ciência organizacional reconhecer e explicitar sua postura parcial, ou seja, em favor do grupo dominante e em detrimento do grupo subalterno?

Outro campo que se abre para a análise, a partir desse referencial, é o que se refere aos grupos subalternos (GRAMSCI, 2002). Nesse sentido, pode-se perguntar: Como eles se organizam no interior das organizações? Quais mecanismos eles têm utilizado para combater o grupo dominante? Os grupos subalternos também formam seus intelectuais? Quem são eles?

Por fim, vale alertar que, para Gramsci (2004), a relação entre os intelectuais e o mundo da produção não é imediata, mas sim ‘mediatizada’ por todo o tecido social, pelo conjunto das superestruturas, das quais os intelectuais são precisamente os ‘funcionários’. Nesse sentido, acreditamos que seja fundamental o estudo das superestruturas responsáveis pela intermediação da relação entre o intelectual organizacional e o mundo da produção. Acreditamos que o estudo da *moderna escola de administração* pode nos levar a importantes reflexões sobre a questão do intelectual. Gramsci (2004, p. 19), nessa direção, ao discutir a complexidade da função intelectual na sociedade moderna destaca que

A complexidade da função intelectual nos vários Estados pode ser objetivamente medida pela quantidade das escolas especializadas e pela sua hierarquização: quanto mais extensa for a ‘área’ escolar e quanto mais numerosos forem os ‘graus’ ‘verticais’ da escola, tão mais complexo será o mundo cultural, a civilização, de um determinado Estado.

A partir desse pensamento, pode-se inferir a importância atual do intelectual que atua no mundo organizacional para a sociedade capitalista moderna, dado o crescimento e o movimento intenso de super-especialização dentro das escolas de negócio, sobretudo se considerarmos os “MBAs” e suas segmentações ou ênfases, Marketing, Finanças, Produção, Gestão da Qualidade, Gestão de Pessoas, ou com Pessoas, etc. Tal movimento torna viva a previsão de Gramsci (2004, p. 33), segundo a qual: “A tendência atual é a de abolir qualquer tipo de escola ‘desinteressada’ (não imediatamente interessada) e ‘formativa’”.

Resta, então, ao teórico crítico da teoria social em geral e da teoria organizacional em particular a seguinte pergunta: qual o atual objetivo das escolas de negócio, em relação à formação universitária: dar base para um conhecimento ampliado, do tipo humanista, destinada a desenvolver o poder fundamental de pensar e de saber orientar-se na vida, ou criar intelectuais alinhados à lógica do mercado, do investido/ acionista?

## Referências

- ALVESSON, Mats; DEETZ, Stanley. Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. p.227-266.
- ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?!**: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 10 ed. São Paulo: Cortes, 2005.
- BURAWOY, M. **Antonio Gramsci and his legacy**. Berkley: Spring, 2001. Acessado em;<  
[http://burawoy.berkeley.edu/syllabus/gramsci\\_syllabus.pdf](http://burawoy.berkeley.edu/syllabus/gramsci_syllabus.pdf)> .
- BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heineman; 1979.
- COUTINHO, Carlos Nelson. **Gramsci**: um estudo sobre seu pensamento político. Rios de Janeiro: Campus, 1989.
- DAVEL, E.; ALCADIPANI, R. Estudos críticos em administração: a produção científica brasileira nos anos 1990. **Revista de Administração de Empresas**, v.43, n.4, p.72-85, out./nov. 2003.
- GRAMSCI, Antônio. **Cadernos do cárcere**. Volume 2. 3ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2004.
- GRAMSCI, Antônio. **Cadernos do cárcere**, volume 4. Edição e tradução de Carlos Nelson Coutinho. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.
- GRAMSCI, Antônio. **Cadernos do Cárcere**. Volume 5. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.
- GRUPPI, Luciano. **O conceito de hegemonia em Gramsci**. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1978.
- MARX, K. **O Capital**: crítica da economia política. São Paulo: Editora Nova Cultural, v. 1, 1996.
- ORTIZ, Renato. Notas sobre Gramsci e as Ciências Sociais. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. V. 21, N. 62, p. 95-167, 2006.b

