UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

CONTROLE ORGANIZACIONAL: o discurso da organização nas narrativas de identidade social do trabalhador de uma indústria de grande porte do ABC paulista.

FERNANDO RAMALHO MARTINS

CURITIBA
2005

Livros Grátis

http://www.livrosgratis.com.br

Milhares de livros grátis para download.

FERNANDO RAMALHO MARTINS

CONTROLE ORGANIZACIONAL: o discurso da organização nas narrativas de identidade social do trabalhador de uma indústria de grande porte do ABC paulista.

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre. Curso de Mestrado em Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Profa. Dra. Yára Lúcia Mazziotti Bulgacov.

CURITIBA

2005

Agradecimentos

Quando ingressei no programa de Pós-graduação em Administração da UFPR não imaginei quantos desafios viriam pela frente. O primeiro grande desafio foi à mudança de Bauru, minha cidade natal, para Curitiba. Nunca havia morado fora e Curitiba se mostrava um grande desafio principalmente pelo porte e pela distância daqueles que eu amava. Porém, ao longo do tempo esse desafio se mostrou menor graças ao apoio da família e dos amigos (em especial, Alex, Camila e Raquel), a quem, por isso, muito devo!

Um outro desafio encontrado foi o caminho teórico que propus percorrer. A princípio tinha como objetivo estudar o significado do trabalho para trabalhadores de cooperativas de produção, tendo como possível orientador o professor Maurício Serva, a quem muito agradeço por ter me acolhido naquele difícil momento. Infelizmente, o professor Maurício e alguns outros professores desligaram-se do programa de mestrado da UFPR, o que me levou a seguir um caminho um pouco diferente.

Felizmente, ao longo desse percurso, encontrei a professora Yára Bulgacov que prontamente me acolheu e a quem sou muito grato! Ao mesmo tempo, tive também a oportunidade de conhecer o professor Faria, cuja influência teórica foi de grande importância.

Como síntese dessas múltiplas determinações configurou-se uma nova temática: controle organizacional – numa perspectiva crítica.

Um ponto marcante e que evidenciou a recepção geral para com essa temática deu-se no momento de busca de uma organização que aceitasse a realização dessa pesquisa em suas dependências. Cerca de vinte empresas foram consultadas e cerca de vinte “não” foram ouvidos. Porém graças a três importantes pessoas - prof. Iram Rodrigues e os amigos Érika e Aroaldo - tais desafios foram superados.

Por fim, dedico um agradecimento especial àquela cuja influência em meu caminho se fez, se faz e far-se-á presente, sempre: Juliana. Sendo assim, a você dedico as palavras abaixo:

Tal vez no ser es ser sin que tú seas [...]
y desde entonces soy porque tú eres,
y desde entonces eres, soy y somos,
y por amor seré, serás, seremos.

(PABLO NERUDA)

Nada é impossível de Mudar

Desconfiai do mais trivial,
na aparência singelo.
E examinai, sobretudo, o que parece habitual.
Suplicamos expressamente:
não aceiteis o que é de hábito
como coisa natural,
pois em tempo de desordem sangrenta,
de confusão organizada,
de arbitrariedade consciente,
de humanidade desumanizada,
nada deve parecer natural,
nada deve parecer impossível de mudar.

(BERTOLD BRECHT)

Resumo

O presente trabalho teve como objetivo verificar se o discurso organizacional, operando sobre a constituição da identidade social do trabalhador, constitui uma forma de controle organizacional. Tendo por base uma perspectiva Crítica em relação ao fenômeno do controle organizacional e entendendo que o desvelamento dos mecanismos de controle na organização pode subsidiar os sujeitos em suas ações políticas de resistência e enfrentamento (Faria 2004a), este estudo procurou fornecer elementos que evidenciassem a influência do discurso organizacional sobre as narrativas de identidade de trabalhadores de uma empresa industrial de grande porte. Realizou-se um Estudo de Caso em uma organização de grande porte: uma montadora localizada no ABC paulista. A abordagem metodológica foi do tipo qualitativa, o nível de análise enfatizado foi o organizacional e a unidade de análise foi constituída por dezenove trabalhadores da organização objeto deste estudo.Os dados coletados foram obtidos a partir de entrevistas e documentos institucionais fornecidos pela organização. Dezesseis entrevistadas foram realizadas. As cinco primeiras entrevistas – realizadas com dirigentes da empresa - visavam identificar a intencionalidade e o conjunto de valores esperados do trabalhador acerca do seu papel social; as dez seguintes – realizadas com trabalhadores mensalistas – visavam averiguar a absorção desse conjunto de valores; e, por fim, realizou-se uma entrevista coletiva com quatro membros da Comissão de Fábrica, visando identificar discurso(s) alternativo(s). Os dados foram analisados dentro de uma perspectiva qualitativa e à luz do referencial teórico adotado. Como resultado pôde-se revelar a intencionalidade organizacional em relação à identidade social do trabalhador. No limite, tal intencionalidade foi revelada no chamado “Discurso das Competências” (discurso que tem por base as práticas sociais advindas do modelo toyotista de produção). Ademais, constatou-se a existência do “Projeto de Competências”, que tem por finalidade definir e avaliar a

absorção de um conjunto de expectativas comportamentais e cognitivas para o trabalhador. Verificou-se, também, que o Discurso das Competências é, em grande medida, assumido pelo trabalhador, agindo como uma identidade pressuposta - uma identificação estabelecida pelo social acerca da posição e possibilidades de atuação do indivíduo no mundo – constantemente reposta pelo trabalhador. Tais constatações sugerem que o discurso da organização constitui um mecanismo de controle que opera sobre a constituição da identidade social do trabalhador. Além disso, pôde-se observar a existência de narrativas de identidade supostamente relacionados com o processo de negação dessa identidade organizacional pressuposta. Um último resultado a ser destacado foi a presença, na Comissão de Fábrica, de um *locus* alternativo de discurso. Porém verificou-se que tal discurso não é partilhado de maneira significativa pelos trabalhadores entrevistados.

Abstract

This paper aimed to verify if the discourse, acting on identity, constitutes, itself, a control mechanism. In that way, the control phenomenon was studied from a critical perspective of analysis, which led us away from the functionalist perspective traditionally used. Thus, in practical terms, this paper aimed to provide elements to make evident the influence of organizational discourse in worker's identity narrative in a industrial company. So, we believe that the comprehension of this phenomenon could offer conditions to those who are ruled by a capitalist organization in theirs political actions of resistance and confront. The study was performed through a case study at an automobile factory located in São Bernardo do Campo-SP. The methodological approach was qualitative, the analysis level was organizational and the analysis unit was nineteen organization's workers. The data were collected through interviews and institutional documentation offered by the organization. Sixteen interviews were done. Five interviews were done with workers in command positions aiming to identify the intentionality and the set of workers' values expected by organization concerning the workers' social role; other ten interviews were performed with white-collar workers aiming to check the absorption process of this set of values; finishing, one collective interview was done with four members of *Comissão de Fábrica*, aiming to identify alternative discourse(s). The data were analyzed from a qualitative perspective, based on the theoretical reference. As a result, we could reveal the organizational intentionality connected with the worker's identity dimension. Concretely this connection could be revealed in *Discurso das Competências* (discourse based on the toyotist model of production / practices). Other important fact noticed was the existence of the *Projeto de Competências*, an organizational project that aimed to define and check the absorption process of the organization's set of values concerning both the behavioral and cognitive dimensions. Moreover, we also could

verify the fact that the *Discurso das Competências* is largely adopted by workers, acting as a *presupposed identity* (an identification constructed by the social concerning the position and the possibilities of personal action in world). The reposition process of this identity was another fact checked. These evidences suggest that the discourse has really been used as a way of assure the manager's intentionality and, so, a control mechanism. We could also observe the existence of identity texts supposedly connected with the negation process of this *presupposed organizational identity*. One last result to be remarked is the presence of an alternative *locus* of discourse in the *Comissão de Fábrica*. However, this discourse hasn't been proved to be shared by the workers interviewed

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – O PROCESSO DE CONTROLE. 21
QUADRO 1 – DIMENSÕES DO CONTROLE PSICOSSOCIAL PARA FARIA. 33
QUADRO 2 – CONCEITUAL DE IDENTIDADE, BASEADO EM CALDAS E WOOD JR 50
FIGURA 2 – DISTRIBUIÇÃO DOS TRABALHADORES DA ABCD 70
QUADRO 4 - PROGRAMA DE IMERSÃO COMPORTAMENTAL 101
QUADRO 5 – PRINCIPAIS TRAÇOS DO TOYOTISMO 106
QUADRO 6 - CONTRASTE ENTRE O FORDISMO E A ACUMULAÇÃO FLEXÍVEL SEGUNDO SWYNGEDOUW 106
QUADRO 7 – DISCURSO DAS COMPETÊNCIAS VERSUS CARACTERÍSTICAS DE IDENTIDADE APONTADAS POR F 117
QUADRO 8 – DISCURSO ORGANIZACIONAL VERSUS CARACTERÍSTICAS DE IDENTIDADE APONTADAS POR H 123

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA – DIRIGENTES 173
ANEXO 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA – TRABALHADORES 174
ANEXO 3 – ROTEIRO DE ENTREVISTA – COMISSÃO DE FÁBRICA 175

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 12

1.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA 14
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA 15
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA 16
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO 19

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA EMPÍRICA 20

2.1 CONTROLE 20
2.1.1 O Controle para Tannenbaum 20
2.1.3 O Controle para Etzioni 22
2.1.4 O controle para Braverman 24
2.1.1 Controle para Enriquez 25
2.1.5 O controle para a Economia Política do Poder 27
2.1.5.1 Pressupostos 28
2.1.5.2 A Teoria Crítica do Controle 29
2.2 DISCURSO 33
2.2.1 Lingüística 34
2.3 Mikhail Mikhailovitch Bakhtin: linguagem, sociedade e constituição do psiquismo 37
2.4 A Análise do Discurso 40
2.4.1 Perspectiva Francesa / Européia 42
2.3 IDENTIDADE 46
2.3.1 Identidade: Nível Social de análise 52
2.3.1.1 Estudos Culturais e a questão da identidade 56
2.3.1.2 Identidade na Psicologia Social: Ciampa 61

3 METODOLOGIA 66

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA 66
3.1.1 Pressupostos de Pesquisa 66
3.2 DELIMITAÇÃO E *DESIGN* DA PESQUISA 67
3.2.1 Delineamento de Pesquisa 67
3.2.2 População 67
3.2.3 Dados: 67
3.2.3.1 Coleta 67
3.2.3.2 Análise dos Dados 68
3.3 A ORGANIZAÇÃO ANALISADA 69
3.4 CONCEITUAÇÃO DAS CATEGORIAS TEÓRICAS DE ANÁLISE 71
3.4.1 Controle 71
3.4.1.1 Conceituação 71
3.4.1.2 Forma de Apreensão Empírica 71
3.4.2 Discurso 72
3.4.2.1 Conceituação 72
3.4.2.2 Forma de Apreensão Empírica 72
3.4.3 Identidade 72
3.4.3.1 Conceituação 72
3.4.3.2 Forma de Apreensão Empírica 73

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS 74

4.1 O DISCURSO ORGANIZACIONAL: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS 74
4.1.1 Entrevista A 75
4.1.2 Entrevista B 78
4.1.3 Entrevista C 83
4.1.4 Entrevista D 86
4.1.5 Entrevista E 90
4.1.6 Documentos 96
4.1.7 O discurso organizacional: contextualização e síntese dos resultados 101

4.1.7.1 Contextualização: do fordismo ao toyotismo 103
4.1.7.2 Síntese dos resultados: O Discurso das Competências 109
4.2 O DISCURSO DOS TRABALHADORES: ANÁLISE E APRESENTAÇÃO INDIVIDUALIZADA DOS DADOS 113
4.2.1 Entrevista F *114*
4.2.2Entrevista G *118*
4.2.3 Entrevista H *121*
4.2.4 Entrevista I *128*
4.2.5 Entrevista J *131*
4.2.6 Entrevista K *135*
4.2.7 Entrevista L *138*
4.2.8 Entrevista M *142*
4.2.9 Entrevista N *146*
4.2.10 Entrevista O *149*
4.3 O DISCURSO DA COMISSÃO DE FÁBRICA 153

5 CONCLUSÃO 162

6 REFERÊNCIAS 167

1 INTRODUÇÃO

Controle, poder e dominação são temáticas centrais nas teorias organizacionais. Quando falamos em organizações, direta ou indiretamente, estaremos tratando destes temas. Weber, por exemplo, considerado um marco nos estudos organizacionais, investigou a burocracia como um sistema de poder[1] / dominação[2] da mesma categoria do patriarcalismo, do patrimonialismo ou do feudalismo (MOTTA; PEREIRA, 1989). Esse poder estaria, em última instância, legitimado pela dominação racional-legal e pela racionalidade instrumental; e ao longo do tempo viria a se tornar predominante e característico da sociedade contemporânea.

Ainda em relação à questão do poder e da dominação nos estudos organizacionais, Faria (1985) mostra-nos, a partir de uma visão crítica, como o autoritarismo – enquanto forma específica de poder – encontra-se no cerne da teoria das organizações, nas diversas correntes ou enfoques administrativos.

No presente trabalho, partimos do pressuposto de que a organização é um espaço contraditório marcado pela dialética do poder e da resistência (CLEGG, 1992; HOLMER-NADESAN, 1996; HUMPHREYS e BROWN, 2002). Assim, a organização foi tida como um espaço polifônico, de embate entre vozes que lutam por fins muitas vezes contraditórios (CLEGG, 1992; HUMPHREYS e BROWN, 2002; HOLMER-NADESAN, 1996).

Nesse contexto, nosso interesse voltou-se para os mecanismos usados pela organização para assegurar a manutenção da ordem e execução dos interesses do grupo dominante, ou seja, os mecanismos de controle. Sem desconsiderar a complexidade de nosso

---

[1] Poder entendido como a possibilidade de impor a vontade de uma pessoa sobre o comportamento das outras.
[2] Dominação relação de poder onde o governante acredita ter o direito de exercer o poder e o governado considera que o cumprimento das ordens é uma obrigação.

objeto de estudo, podemos - a exemplo de Jermier (1998) - refletir inicialmente, buscando uma primeira aproximação sobre o fenômeno, em torno de duas categorias de mecanismos de controle: os de caráter mais explícito e os de caráter mais velado[3].

Visando exemplificar as categorias propostas acima, deixaremos por um momento, com a licença do leitor, o referencial teórico científico, fazendo uso da literatura. Dessa maneira, temos a obra clássica “1984” de Orwell (1975) como uma referência ao primeiro tipo de mecanismo de controle – de caráter explícito, visto que, na sociedade ficcional em que se desenrola essa trama, a coação, a agressão física e a vigilância direta e imediata sobre os indivíduos figuram como características-chave. Ou como bem coloca Jermier (1998), na obra de Orwell (1975) as forças coercitivas e tecnológicas estão “despidas" e sobre a superfície para que todos vejam.

Ainda fazendo uso da literatura, tomaremos a obra “Admirável Mundo Novo” de Huxley (2001) como referência para a segunda forma de mecanismo de controle – de caráter velado. Na sociedade imaginada pelo autor, o controle era exercido principalmente a partir de técnicas de condicionamento. Assim, os indivíduos, ao serem gerados, eram separados em agrupamentos previamente determinados e socializados através de técnicas comportamentais e pedagógicas que, de maneira velada, determinavam a escolha dos indivíduos, dado que todos os valores e crenças eram imbuídos nos mesmos sem que eles percebessem. Dessa forma, criava-se para o indivíduo uma identidade específica que implicava uma determinada maneira de ser, de agir e de perceber o mundo.

Deixando a literatura e retomando a base teórica científica, podemos dizer que, em grande medida, essa forma mais velada – todavia não menos eficaz – de controle pode ser

[3] Enfatizamos que essa categorização esquemática não tem a pretensão de representar o real em sua concretude, constituindo apenas um instrumento de reflexão para aproximação do problema de pesquisa.

representada, grosso modo, pelas técnicas de socialização[4]. Tais técnicas estão diretamente ligadas ao processo de transmissão de ideologia que, no contexto organizacional, se dá, em linhas gerais, através da doutrinação e do treinamento (MOTTA, 1979; MOTTA, 1992).

A partir do exposto, tivemos como foco a temática controle. Estudou-se, em especial, um mecanismo de controle: o discurso. Assim, em linhas gerais, foi abordado o conflito entre a organização - através dos mecanismos de socialização – e o indivíduo – através da busca pela individualização (MOTTA, 1979; MOTTA, 1992).

1.1. Formulação do Problema de Pesquisa

Diante do acima apresentado, teve-se como tema de pesquisa, o controle organizacional exercido através do discurso.

A organização - entendida como um determinado sistema social caracterizado pela racionalidade instrumental e pela dominação racional-legal - tem como finalidade principal o aumento de sua eficiência, entendida como a busca por uma melhor relação entrada / saída.

Todavia, para que tal objetivo se concretize é necessária à existência de uma adequada relação de direito/ dever. A dominação, em última instância, legitima essa relação - consubstanciando a crença de que alguns membros tenham o direito de impor sua vontade e que outros tenham o dever de cumprir para com essas determinações; e o controle, por sua vez, assegura a manutenção dessa relação e a execução do interesse do grupo dominante.

---

[4] De acordo com MOTTA (1979, p.12) “A socialização pode ser entendida como o processo global pelo qual um indivíduo, nascido com potencialidades comportamentais de espectro muito amplo, é levado a desenvolver um comportamento bem mais restrito, de acordo com os padrões de seu grupo”.

Considerando a categorização apresentada acerca dos mecanismos de controle, no presente trabalho a ênfase recaiu no controle exercido de forma velada, transmitido nas diversas técnicas de socialização e manifesto, em grande medida, nos discursos da organização. Assume-se como pressupostos que esses discursos, consubstanciados nas comunicações organizacionais – verbais ou não verbais (manuais de conduta; código de ética e comportamento; manuais de integração, etc.) – têm, no limite, como uma de suas finalidades produzir nos membros da organização uma determinada forma de enxergar e de agir sobre o mundo, refletindo, em última instância sobre sua própria identidade.

Dessa forma, procurou-se investigar se:

O DISCURSO ORGANIZACIONAL, OPERANDO SOBRE A CONSTITUIÇÃO DA IDENTIDADE SOCIAL DO TRABALHADOR, CONSTITUI UMA FORMA DE CONTROLE?

1.2 Objetivos da Pesquisa

O objetivo geral desta pesquisa consistiu em verificar se o discurso da organização, agindo sobre a identidade do trabalhador, atua como uma forma de controle.

Os objetivos específicos consistiram em:

- Identificar discurso(s) organizacional(is) relacionado(s) à identidade dos trabalhadores, analisando o conjunto de representações, interesses e expectativas acerca do papel social a ser exercido pelo trabalhador;
- Investigar e analisar as narrativas de identidade do trabalhador;
- Analisar a absorção do discurso organizacional nas narrativas de identidade dos trabalhadores;

- Identificar discurso(s) alternativo(s) que se relacione(m) à questão da identidade.

envolvidos são levados a assumir juntos ou de maneira convergente". Através do processo comunicacional os sujeitos apropriam-se dos sentidos, negociam os sentidos que suas ações constroem, como nos esclarece Smircich (s/d.), uma rede de significados (a organização) que orientam o curso de seu pensamento e de sua ação. Zarifian (2003), por sua vez, defende a necessidade deste tipo de comunicação conter a expressividade, entendida como direito de expressão livre do sentido pessoal que dá a seu pensamento e ação.

Essa nova configuração da necessidade comunicacional, no entanto, aponta para grandes contradições e desafios. Assim, por um lado, podemos reconhecer a necessidade de uma comunicação autêntica, que tenha sentido pessoal para o indivíduo, gerando iniciativa e comprometimento e, por outro lado, - na medida em que veiculam relações de poder em meio a essa nova configuração– podemos também reconhecer sua atuação em dimensões como a distribuição interna de poder e manutenção ou modificação do *status quo*.

Nesse sentido, por um lado, nosso interesse foi mapear, nos aproximarmos um pouco, dessa dinâmica contraditória da comunicação nas organizações modernas. Por outro lado, buscou-se ampliar a questão. A comunicação foi entendida apenas como uma das funções da linguagem.

Procurou-se, assim, ampliar nossa compreensão acerca da importância da linguagem para constituição do homem apontando as contradições e implicações da racionalidade produtiva e do poder implícitos nesta linguagem e construção ou (des)construção do homem em sua humanidade.

Além disso, de acordo com Girin (1996), apesar da importância da linguagem para o funcionamento das organizações, pouca atenção tem sido dada a esse fenômeno nos estudos organizacionais. Além do número restrito de trabalhos dedicados a essa temática, quase nunca se procura realizar uma aproximação com a lingüística, ciência que há muito tempo vem se dedicando ao estudo da linguagem. Em geral, segundo esse autor, dois são os

motivos atribuídos a essa falta de interesse pela linguagem e, conseqüentemente, pela lingüística. O primeiro refere-se à crença de que o fenômeno lingüístico é algo tão corriqueiro e evidente que pouco, ou nada, há a dizer sobre o assunto. Para o autor, tal concepção está ligada ao pressuposto de que a linguagem serve quase ou exclusivamente como um sistema de informação, e, com isso, desconsiderando todo o simbólico e o ideológico contido em seu bojo. O segundo motivo está relacionado à complexidade referente aos estudos lingüísticos.

Isto posto, acreditamos que uma primeira contribuição desse trabalho foi a tentativa de desmascarar a crença de que a linguagem é um mero suporte de informações, dado que tentaremos evidenciar, em certo sentido, o conteúdo ideológico contido na linguagem organizacional, bem como suas conseqüências. Além disso, uma segunda contribuição estaria no reconhecimento da importância das teorias provenientes de outras áreas do conhecimento (tais como a lingüística e a psicologia social) no entendimento dos fenômenos organizacionais.

Esperamos, também, ter proporcionado uma contribuição teórica a partir do aprofundamento do estudo do controle organizacional, em especial acerca do entendimento do discurso da organização enquanto mecanismo de controle.

Procurou-se ainda ampliar a compreensão do fenômeno da constituição da identidade social do trabalhador no contexto organizacional, em especial, a partir da perspectiva da psicologia sócio-histórica, colaborando, assim, com o fortalecimento da interdisciplinaridade entre os campos do saber.

Em termos práticos, este trabalho procurou fornecer elementos que evidenciassem a influência do discurso organizacional sobre as narrativas de identidade dos trabalhadores. Dessa forma, acredita-se que a compreensão do fenômeno, pode fornecer subsídios, em particular, aos que por ela são governados pela organização capitalista. Assim,

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA EMPÍRICA

Tendo em vista uma melhor compreensão para o problema de pesquisa proposto no presente trabalho, foram desenvolvidas abaixo as três temáticas centrais norteadoras do estudo.

Primeiramente realizou-se a apresentação da temática controle, seguida da apresentação das temáticas discurso e identidade.

2.1 Controle

A temática controle, devido a sua importância e complexidade, é objeto de análise de várias áreas do saber tais como: sociologia; antropologia; ciências políticas; administração; psicologia etc. Dessa forma, o tema pode ser visto sob diversos ângulos e sob diversos enfoques. No presente trabalho, como forma de introduzir o tema e, ao mesmo tempo, apresentar, mesmo brevemente, diferentes maneiras de abordá-lo, faremos um movimento no qual primeiramente apresentaremos este conceito dentro de uma visão funcionalista para depois desenvolvê-lo dentro de uma corrente de cunho Crítico.

2.1.1 O Controle para Tannenbaum

Tannenbaum (1975) parte do pressuposto de vivermos em uma sociedade organizacional e, fruto desse modo de vida, ao mesmo tempo em que recebemos inúmeros benefícios, pagamos um alto preço por esses. Segundo o autor, no âmago dessa permuta reside o processo de controle.

Nessa discussão, o controle aparece como uma conseqüência inevitável da organização. Considera-se que a funcionalidade da organização, em grande medida, surge devido ao processo de controle. Segundo o autor (p.16):

> o processo de controle ajuda a restringir o comportamento idiossincrático e mantê-lo de acordo como o plano racional da organização. Compete à função de controle estabelecer a conformidade com as exigências organizacionais e realizar os objetivos supremos da organização. A coordenação e a ordem criadas pelos diversos interesses e comportamentos potencialmente difusos dos membros são, em grande parte, uma função do controle. É nesse ponto que surgem muitos dos problemas do funcionamento da organização e dos ajustamentos individuais.

Segundo o autor, a utilização inicial desse termo nas empresas de negócio deriva do significado francês, como sinônimo de fiscalizar. No presente caso, o termo é usado num significado próximos aos conceitos de poder e de influência. Nas palavras do autor (p. 18): “empregaremos o termo neste sentido, para nos referirmos a qualquer processo, no qual uma pessoa, grupo de pessoas ou organizações de pessoas determinam, i. é [sic], intencionalmente afetam, o comportamento de uma outra pessoa, grupo ou organização”.

Nesse sentido, o controle e o processo de controle podem ser entendidos a partir da figura abaixo.

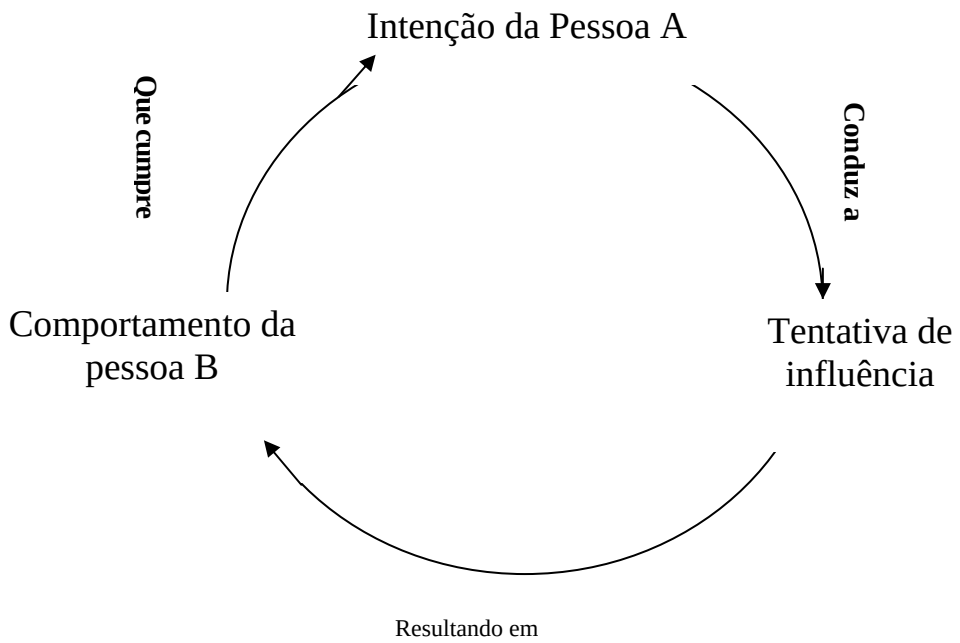


Figura 1 – O processo de controle (TANNENBAUM, 1975).

O conceito de controle dentro dessa perspectiva pode ser resumido à definição do cientista político Robert Dahl, que de acordo com Tannenbaum (1975), assume “o controle de A sobre B como a probabilidade de B fazer o que A solicita menos a probabilidade de que B o tivesse feito na ausência da solicitação” (p 21).

2.1.3 O Controle para Etzioni

Etzioni (1967) coloca o controle no âmago da questão: necessidades organizacionais versus necessidades individuais. Dessa forma, afirma que o êxito organizacional depende, em grande medida, da capacidade da organização de manter o controle dos participantes.

Para o autor, o controle é característica de toda unidade social e não apenas das organizações. Todavia, considera que o problema do controle nas organizações, diferentemente das ocorrências com outros grupos sociais, mostra-se mais complicado. Em especial duas características estão relacionadas a isso: o caráter artificial (voltado para resultados) da organização e sua complexidade frente aos outros grupos sociais. Entre outras coisas, esses problemas fazem com que, nas organizações, o controle informal torne-se inadequado, além de impedir a confiança na identificação com a tarefa, por parte do empregado.

Nesse contexto, o controle, sustentado por mecanismos de punição e recompensa, surge, novamente, como algo diretamente relacionado com a funcionalidade, a eficiência da empresa.

Após isso, o autor passa a tratar dos meios de controle. Para tanto, divide-os em três categorias analíticas: física, material e simbólica. Aqui, o conceito de controle novamente se aproxima do conceito de poder.

Nesse sentido, o meio físico pode ser usado para fazer referência ao controle que se volta para o corpo (agressão física, prisão). Para o autor, esse controle denomina-se **poder coercitivo**. No mesmo sentido, o controle baseado em recompensas materiais – entendidas como tudo aquilo que pode ser convertido em bens ou serviços – chamando-se **poder utilitário**. Por último, temos o controle baseado nos símbolos, podendo ser resumidamente divididos em: normativos (de prestígio e estima) e sociais (os de amor e de aceitação). Tal controle denomina-se **poder normativo**.

Baseado nessas definições e categorizações iniciais o autor passa a tratar de questões relacionadas ao controle, tendo sempre como foco a funcionalidade. Sendo assim, pontuamos a ênfase recaindo sobre os aspectos "positivos", ou melhor, funcionais do controle. Em linhas gerais, tal perspectiva enxerga o fenômeno do controle a partir de uma ótica na qual a ênfase volta-se para a(s) função(ões) do controle para com o todo organizacional. Por estar centrada na organização e nas suas necessidades de sobrevivência, tal perspectiva oculta questões relativas ao caráter opressor e alienante do controle, bem como suas outras conseqüências prejudiciais ao todo social.

Dessa forma, diferentemente dessa perspectiva, apresentaremos abaixo autores que partem de uma perspectiva crítica[5] em relação a esse fenômeno.

[5] O termo crítico, no presente caso, é usado em oposição à perspectiva funcionalista acima apresentada, não referindo-se necessariamente à Escola de Frankfurt.

vistos como formas de intensificar e otimizar o controle sobre o trabalhador, como ilustrado pela citação abaixo:

> Admitia-se em geral antes de Taylor que a gerência tinha o direito de 'controlar' o trabalho, mas na prática esse direito usualmente significava apenas a fixação de tarefas, com pouca interferência direta no modo de executá-las pelo trabalhador. A contribuição de Taylor foi no sentido de inverter essa prática e substituí-la pelo seu oposto. A gerência, insistia ele, só podia ser um empreendimento limitado e frustrado se deixasse ao trabalhador qualquer decisão sobre o trabalho. (BRAVERMAN, 1981 p. 86)

Não nos deteremos nos pormenores da história do controle na sociedade capitalista, visto não ser o foco central desse estudo. Visando complementar a acepção buscada nesse trabalho, apresentaremos dois outros autores que compartilham dessa visão, havendo em um deles a aproximação do campo da sociologia e das ciências políticas e o outro da teoria das organizações.

2.1.1 Controle para Enriquez

Enriquez (1996) discute a história da humanidade a partir de uma ótica freudiana. Nessa, a sociedade, a exemplo do indivíduo, move-se dentro de um jogo constante entre os impulsos e as proibições; entre o desejo e o recalcamento. Logo, a questão do controle social, em certa medida, perpassa toda a obra.

O controle aparece relacionado com a manutenção do domínio exercido pelo estado sobre o corpo social – aquilo que, em última instância, garante a ordem, a manutenção das relações de poder e a execução dos objetivos do Estado.

O autor apresenta-nos sete modos de controle social, a saber:

1. O controle direto (físico): caracterizado pela opressão e mediado pela violência. Dois conceitos se tornam chave dentro dessa discussão: a exploração -

“exploração dos grupos totalmente submissos às leis do capitalismo selvagem, que fazem dobrar os corpos e coração” (p.283) - e a repressão. - “que se exprime em todos os casos de questionamento ou mesmo quando uma ameaça dessa ordem é percebida aos olhos dos dirigentes” (p. 283).

2. O controle organizacional – pela máquina burocrática: assinalado como sendo aquele que “prevalece no mundo das grandes organizações industriais e administrativas” (p. 284). De maneira geral, diz respeito ao controle do trabalho e do rendimento, concretizado pelo controle do tempo, dos gestos, do comportamento e da atitude do trabalhador frente à organização.

3. O controle dos resultados: modo mais sutil e moderno de controle, tem a competição como “pano de fundo”. Apela-se para a iniciativa individual e para a inventividade de cada um, tendo como base à idéia dualística, dividindo os indivíduos entre bons – aqueles que cumprem objetivos – e maus – aqueles que não cumprem os objetivos.

4. O controle ideológico: busca transmitir ao povo um determinado conjunto de valores e de desejos, visando, com isso, limitar o espaço de manifestação de expressões livres ou contraditórias ao interesses do Estado.

5. O controle do amor: tem como base os vínculos libidinais *fascínio* e *sedução*. O fascínio relaciona-se com a identificação total de um ser com outro, no qual o ego do ser fascinado é absorvido e dilatado pelo ser fascinante. Já a sedução está relacionada com o jogo de aparências.

6. O controle pela saturação: configurado pela monopolização da expressão do discurso social e pela censura generalizada, privando, com isso, todas as classes de seus próprios desejos e meios de expressão.

7. O controle pela dissuasão: coíbe, tolhe ou ameaça pela presença. Como exemplo, podemos citar o Estado evidenciando seu Aparelho de Intervenção (aparelho policial, por exemplo) ao povo, tendo em vista inibir comportamentos indesejáveis.

Dentro dessa discussão, novamente a questão do controle aparece, em grande medida, relacionada ao recalcamento e às formas de determinação do agir. Somado a isso, ele, aqui, passa a ter outra importante função: assegurar a manutenção das relações de poder no estado e nas organizações.

Isto posto, e chegando à acepção desejada, apresentaremos o controle segundo a Economia Política do Poder.

2.1.5 O controle para a Economia Política do Poder

Apresentaremos abaixo a concepção de controle para a Economia Política do Poder com base em Faria (2004 a). Para esse autor a Economia Política do Poder caracteriza-se como uma Teoria Crítica das formas de controle nas organizações capitalistas, compreendendo-se Teoria Crítica como uma determinada corrente de pensamento filiada à Escola de Frankfurt.

Antes de entramos no conceito de controle dessa teoria, porém, consideramos relevante a apresentação, mesmo que resumidamente, de seus principais fundamentos.

2.1.5.1 Pressupostos

Para Faria (2004a, p. 27), Horkheimer, um dos fundadores da Escola de Frankfurt, instituiu a Economia Política do Poder, ao mostrar que

> por detrás da pura lei econômica, da lei do mercado e do lucro, encontra-se a pura lei do poder de uma minoria, baseada na posse dos instrumentos materiais de produção, de forma que a tendência ao lucro acaba sendo o que sempre foi, ou seja, a tendência ao poder social.

Nesse sentido, a Economia Política do Poder nasce com o objetivo de "permitir desvendar e expor os mecanismos de poder em organizações com o intuito de subsidiar os sujeitos em suas ações políticas de resistência e enfrentamento" (FARIA 2004a, p. 28).

Em relação aos fundamentos metodológicos e epistemológicos, Faria (2004a, p. 28) enfatiza que a Economia Política do Poder "é uma concepção interdisciplinar que engloba concepções oriundas da ciência econômica, da ciência política, das ciências sociais, da história e da psicossociologia com a finalidade de estudar as relações de poder das organizações do ponto de vista da Teoria Crítica".

Além disso, vale ressaltar que essa teoria encontra-se embasada num referencial marxista e, por isso, assenta-se nos seguintes pressupostos:

> considera o capitalismo como um modo particular de produção baseado na exploração do trabalho não pago; [...] considera que o capitalismo não é o último e definitivo sistema de produção social na história; [...] entende que a superação do sistema do capital não se realizará apenas com a superação do capitalismo; [...] acredita na possibilidade real de um outro sistema superior de produção, dê-se a ele o nome que desejar, no qual homens e mulheres, crianças, jovens e idosos, independentemente da raça, credo, etnia ou outra classificação qualquer, poderão viver sem escassez, sem discriminação, com justiça social e em uma coletividade democrática na qual todos possam decidir o que, como e quando deve ser produzido e para quem, como e quando deve ser distribuído (FARIA, 2004a, p.22)

2.1.5.2 A Teoria Crítica do Controle

O controle dentro dessa teoria toma a mesma acepção utilizada por Braverman (1981). Nesse sentido, ele aparece como algo próximo aos termos fiscalização, recalcamento e ajustamento, ou ainda, vigilância, repressão e determinação – tanto do agir quanto do pensar, ou segundo Faria (2004c, p. 86, grifo nosso), "o controle implica, nesta medida, em subtrair ao trabalhador as **iniciativas** e as **decisões** sobre forma (como) e quantidade (quanto) necessários de produção, impondo a opção de trabalhar ou não trabalhar nas condições dadas".

Vale destacar que a ótica analítica tem por base um referencial cujas raízes se fixam - conforme já explicitado acima - em Marx (1996). Portanto, não é a crítica a qualquer tipo ou forma de controle, mas sim a crítica ao controle capitalista, ou melhor, ao controle próprio da sociedade capitalista, que tem como objetivo último à expropriação do trabalhador e a conseqüente obtenção da mais-valia[6], seja ela absoluta ou relativa.

Dentro do campo dos estudos organizacionais, acreditamos que o trabalho de Warhurst (1998) ilustra a diferença do controle capitalista para o controle não capitalista. Em tal trabalho, o autor se insere em um Kibbutz em Israel com o objetivo de estudar as formas de controle e organização dos mesmos. Dentro desse contexto, ele irá mostrar que, apesar de ser uma empresa com princípios comunistas e, portanto, não expropriadora de mais-valia, a organização em questão também apresenta formas sociais de controle. Todavia, formas diferentes - tanto em termos de fins quanto de meios - das formas encontradas na empresa capitalista tradicional[7].

---

[6] Em linhas gerais, dentro do que coloca Marx (1996), a mais-valia representa a diferença entre o valor produzido pela força de trabalho e o custo de sua manutenção, que é retida pelo capitalista.

[7] Acreditamos que essa diferenciação pode se constituir em um interessante objeto de estudo no campo organizacional.

Partilhando desses pressupostos, Faria (2004b) defende que a teoria gerencial desde Taylor até os dias atuais tem por base a busca do desenvolvimento de mecanismos de controle visando assegurar a extração da mais-valia e a manutenção das relações de poder. Aqui, parte-se do pressuposto de ser o controle a principal forma de instrumentalização da gestão.

Nesse sentido Faria (2004 c, p. 86) afirma:

> Como forma principal de instrumentalização da gestão do processo de trabalho, o controle traduz-se na vigilância permanente do trabalhador, no seu ritmo de trabalho, nos gestos, na postura, no cumprimento estrito das especificações do trabalho, na máxima utilidade do tempo, enfim, no adestramento do corpo e das emoções. O imperativo da gestão é controlar para produzir, sob o primado da repetição e da racionalidade do processo de trabalho. Todo tempo da produção é também o tempo do controle cerrado, exercido em cada seção, oficina ou escritório e em cada movimento, gesto ou manifestação. Só é permitido o que está previsto; só é previsto o que importa à produção dos resultados.

Em certo sentido, o controle dentro dessa concepção abrange muito além da determinação do comportamento do trabalhador, ela abrange a subjetividade do mesmo, podendo chegar ao extremo em que "a identidade do indivíduo mistura-se com a da empresa, e ele passa a se referenciar somente através dela, assume a sua 'personalidade', pois **passa a se comportar, a pensar e se relacionar de acordo com os padrões e as estruturas estabelecidas por ela**" (FARIA, 2004c, p. 36, grifo nosso). Vale ressaltar que o autor considera esse tipo de adesão à ideologia do capital como sendo uma forma de *seqüestro de subjetividade* do sujeito trabalhador, "que a ela se entrega plenamente até que seja resgatado por sua consciência para si"[8] (FARIA, 2004c, p. 38).

Assim, assume-se que a organização busca criar uma realidade na qual os sistemas de relações existentes sejam aqueles definidos pelos dirigentes da mesma. Procura-se criar um imaginário coletivo digno de mascarar as relações de poder e dominação e de legitimar e assegurar a obtenção dos objetivos do capitalista: a extração da mais valia.

---

[8]A nosso ver, tal movimento, em certo sentido, relaciona-se ao processo de negação da identidade pressuposta descrito por Ciampa (2001)

Visando compreender o controle de maneira mais detalhada, Faria (2004c), classifica-o em categorias, tendo por base seu nível, sua forma e suas práticas. São três os níveis categóricos determinados pelo autor, a saber: econômico, político-ideológico e psicossocial. Vale lembrar que tais formas de controle são interdependentes. Assim, o autor afirma:

> Embora cada uma das dimensões possa ser isolada para fins de análise, concretamente as mesmas aparecem como processos integrados, com suas formas e substâncias, o que exige, de imediato, uma distinção entre controle em si e suas formas. O controle em si mesmo refere-se ao processo, à sua existência, à sua substância, enquanto as formas de controle referem-se à sua ação, à execução, às maneiras como o controle é exercido e que estabelecem os padrões que o institucionalizam. Forma e substância constituem uma unidade quando se investiga os mecanismos de controle, de tal maneira que não se pode analisar o controle em si sem analisar sua prática, seus efeitos e as relações entre ambos, das quais resultam novas práticas, novos efeitos e novas relações (FARIA 2004c, p. 89)

O controle econômico, de modo geral, refere-se às relações de produção, em especial às relações e aos processos de trabalho no que concerne à propriedade e à posse. Dentro dessa discussão são destacadas as implicações da intensificação das mudanças na relação de propriedade e de posse dos meios de produção (principalmente no que diz respeito ao processo de apropriação pelo capitalista dos meios e objetos de trabalho) que se intensificaram com o surgimento da sociedade capitalista. Para o autor, essa mudança está diretamente relacionada com o processo de controle e determinação da produção (determinação do que deve ser feito e de como deve ser feito) e do conseqüente aumento da exploração do trabalhador.

Dois tipos de relações de propriedades são realçados: a propriedade legal e a propriedade real. A propriedade legal, de maneira resumida, diz respeito ao controle sobre o investimento e a acumulação do capital (os acionistas, por exemplo). Já a propriedade real refere-se à “relação de propriedade econômica (controle sobre o que é produzido, inclusive sobre a capacidade de dispor do produto) e relações de posse (controle sobre como é produzido)” (FARIA, 2004c, p. 90).

O nível político-ideológico, por sua vez, “diz respeito à superestrutura construída a partir das relações de produção, especialmente às relações de posse, sua institucionalização, inclusive no âmbito do Estado e seus aparelhos e de todo o aparato normativo, tendo como suporte um sistema de idéias capazes de conferir legitimidade às ações” (FARIA 2004c p.88-89).

Dessa forma, o controle relaciona-se diretamente com as relações de dominação, relações que, em última instância, visam legitimar e garantir a permanência das relações de posse e de poder. Os elementos dessa categoria foram buscados nas teorias administrativas e, de acordo com Faria (2004c, p.98), são: “o despotismo e suas manifestações; o sistema disciplinar dos agentes; uma rígida estrutura hierárquica; os processos de transmissão da ideologia; a alienação e as formas sutis de submissão”.

O nível psicossocial, por fim, “diz respeito às relações entre os sujeitos, sejam estes individuais ou coletivos, inseridos nos processos produtivos e políticos” (FARIA 2004 c p. 89). Dentro desse nível o autor estabelece, baseado em Enriquez (1996), sete categorias classificatórias do controle, conforme quadro abaixo:

FÍSICO	tem por base o domínio do corpo de indivíduo ou do grupo social, agindo através da violência, da exploração, de toda a sorte de concessões ou de impedimentos, de permissões e de proibições, de definição de (ocupação de) espaços e de movimentos, de delimitação de tempo e de natureza do trabalho. O controle físico se encontra na divisão social e técnica de trabalho, na vigilância, nas formas de relacionamento social (trajes, atitudes, posturas) e no desempenho
NORMATIVO	diz respeito ao conjunto de regras, normas e dispositivos formais e às regulamentações não explicitadas mas entendidas pelos sujeitos como definidoras de condutas que regem a ordem organizacional. O controle normativo define tanto os procedimentos burocráticos, como suas atribuições de autoridade e responsabilidade, como as convenções que geram obediência e aceitação por imposição de natureza moral ou defensiva
FINALÍSTICO OU POR RESULTADO	refere-se ao controle que busca garantir o cumprimento da finalidade econômica e política da organização, sua ação material, seus resultados, através do estabelecimento de metas e objetivos e da criação de compromissos, especialmente aqueles que configuram sentimentos de cumplicidade.
COMPARTILHADO OU PARTICIPATIVO	refere-se a busca da legitimidade da ação, através da construção e da manutenção de convicções e de procedimentos tidos como éticos, seja pelo envolvimento do conjunto dos participantes no processo decisório, seja pelo estabelecimento de sistemas de comando representativos. O controle compartilhado ou participativo é evidenciado nas formas de definição das

	estruturas de gestão (inclusive no que se refere à composição dos cargos e funções administrativas), nos encaminhamentos dos planos e das estratégias de ação
SIMBÓLICO IMAGINÁRIO	diz respeito aos processos de adesão imaginária, ao desenvolvimento de modelos de comportamentos tidos como referências, às formas de competição interna, às crenças e suposições concretas ou fictícias, às adesões representadas por reconhecimento ou prestígio, à instauração de aparelhos de intervenção que funcionam pela ameaça do uso de força e por demonstrações de domínio dos aparatos coercitivos sem necessidade de utilizá-los, pelos discursos conciliadores, pela valorização de símbolos representativos de sucesso ou de fracasso os quais deve guiar as atitudes esperadas.
POR VÍNCULO	refere-se à concepção de um projeto social comum, atuando através de contratos formais ou psicológicos, dos interesses e das necessidades, do amor, da ternura, da libido, da identificação subjetiva ou inconsciente, da expressão de confiança nos desígnios da organização, das transferências egoístas e do fascínio, na medida em que os sujeitos desejam o vínculo para se inscreverem no campo do outro.
POR SEDUÇÃO MONOPOLISTA	caracterizado pelo discurso único, pela coesão primária (grande família, colaboradores), pela realização de um poder sem projeto, que uniformiza e monopoliza o discurso e a censura, retirando dos grupos e dos indivíduos sua voz e sua existência e tornando-os apáticos, submissos, conformados ou totalmente crédulos e confiantes na condição monopolista dos dirigentes enquanto detentores das melhores alternativas de condução da organização

Quadro 1 – Dimensões do controle psicossocial para Faria (2004 c, p.130 - 131).

A partir do acima exposto, o conceito de controle, no presente trabalho, terá como referência a acepção encontrada em Braverman (1981), Enriquez (1996) e Faria (2004). Nesse sentido - tomando por base o referencial fornecido por FARIA (2004), e considerando que o controle, no real, não aparece na forma pura ou ideal - o presente estudo abordará principalmente questões referentes ao controle ideológico e psicossocial.

2.2 Discurso

O discurso aqui é tomado como algo maior e que não pode ser confundido com o simples ato de comunicação, que não deve ser entendido como a mera transmissão de informações. Ele carrega dentro de si um conjunto muito maior de idéias e pressupostos oriundos de determinadas práticas e conseqüentes formações ideológicas que visam, no limite, imbuir o indivíduo de uma certa subjetividade.

diferentes ciências, tais como a psicologia, a sociologia, a filologia, a gramática, a antropologia. Neste sentido, buscou delimitar o campo de estudo específico da Lingüística, no que concerne à questão da linguagem, colocando como objeto central de interesse dessa ciência a *língua*.

A língua, assim, é tomada como "uma parte determinada e essencial" (p.17) da linguagem e, ao contrário dessa, definida como um todo passível de ser estudado:

> Há, segundo nos parece, uma solução para todas estas dificuldades: é necessário primeiramente colocar-se no terreno da língua e tomá-la como norma de todas as outras manifestações da linguagem. De fato entre tantas dualidades, somente a língua parece suscetível duma definição autônoma e fornece um ponto de apoio satisfatório para o espírito (SAUSSURE, 1973, p.16/17).

Nesta discussão considera-se que a linguagem é formada por duas partes diferentes, porém interdependentes: parte social (língua) e parte individual (fala).

A parte social ou língua permite que todos os indivíduos pertencentes a uma mesma comunidade reproduzam, ao menos aproximadamente, os mesmos signos unidos aos mesmos conceitos. A língua é, assim, definida por Saussure (1973, p 22) como:

> um objeto bem definido no conjunto heteróclito dos fatos da linguagem. Pode-se localizá-la na porção determinada do circuito em que uma imagem auditiva vem associar-se a um conceito. Ela é a parte social da linguagem, exterior ao indivíduo, que por si só, não pode nem criá-la nem modificá-la; ela não existe senão em virtude duma espécie de contrato estabelecido entre os membros da comunidade.

A parte individual ou fala é o que permite a transformação e a representação da imagem mental em imagem acústica, entendida como

> um ato individual de vontade e inteligência, no qual convém distinguir: 1º, as combinações pelas quais o falante realiza o código da língua no propósito de exprimir seu pensamento pessoal; 2º, o mecanismo psico-físico que lhe permite exteriorizar essas combinações (SAUSSURE, 1973, p.22).

Dentro dessa discussão, o autor estabelece os primórdios da semiologia (ciência responsável pelo estudo dos signos[9] na vida social), onde a Lingüística passa a ser vista como uma parte dessa ciência. Assim, afirma Saussure (1973, p.24, grifo nosso): "a língua [objeto de estudo da lingüística] é um **sistema de signos** que exprimem idéias, e é

---

[9] O termo signo é entendido como uma totalidade composta pela combinação de um conceito / imagem mental (significado) com uma imagem acústica (significante).

comparável, por isso à escrita, ao alfabeto dos surdos-mudos, aos ritos simbólicos, às formas de polidez, aos sinais militares etc., etc. Ela é apenas o principal desses sistemas".

A partir dessas definições e categorizações, a lingüística começa a se estruturar como campo do saber, caracterizada pelo estudo científico da linguagem verbal humana, abrangendo tanto a língua falada como a língua escrita.

Todavia, na esteira do século XX, o campo da lingüística se expande, afastando-se do núcleo inicial, que remete a Saussare. Nesse sentido, a linguagem, enquanto signo ideológico, passa a ser vista como algo concreto, fruto de um determinado contexto. O contexto, ou melhor, o entendimento da relação entre o lingüístico e o social, passa a ser fundamental na compreensão do seu significado (BRANDÃO, 2002).

Dessa forma, segundo Brandão (2002), busca-se uma compreensão do fenômeno da linguagem em um nível situado fora da dicotomia saussureana, e essa instância é o discurso, possibilitando operar a ligação necessária entre o lingüístico e o extralingüístico.

Partilhando dessa visão mais ampla em relação ao fenômeno da linguagem, Brandão (2002, p. 12), conclui:

> A linguagem enquanto discurso não constitui um universo de signos que serve apenas como instrumento de comunicação ou suporte de pensamento; a linguagem enquanto discurso é interação, e um modo de produção social; ela não é neutra, inocente (na medida e que está engajada numa intencionalidade) e nem natural, por isso o lugar privilegiado de manifestação da ideologia.

Surge, então, na década de sessenta, uma nova tendência lingüística, denominada Análise do Discurso. A Análise do Discurso, como será vista adiante, rompe com a visão tradicional que via a linguagem como um sistema fechado. Uma das grandes contribuições teóricas que deram ensejo à constituição dessa nova área do saber é proveniente dos trabalhos de Bakhtin (1995), pensador russo preocupado com a relação dialética entre linguagem e sociedade - considerando esta relação como dimensão fundamental para compreensão da constituição do psiquismo humano.

2.3 Mikhail Mikhailovitch Bakhtin: linguagem, sociedade e constituição do psiquismo

De acordo com Roman (1993), Bakhtin foi o responsável por muitos dos conceitos da lingüística ocidental moderna.

Ao formular sua teoria, Bakhtin (1995) pressupõe que tudo o que é ideológico possui um significado e remete a algo situado fora de si mesmo – mais especificamente a um signo.

Portanto, para esse teorista, todo signo ideológico tem uma existência material, que se situa fora da consciência individual, e que, por isso, só pode aparecer em um terreno inter-individual (BAKHTIN, 1995).

Dentro dessa discussão, é destacado um tipo especial de signo: a palavra. A palavra aparece como um elemento essencial que acompanha toda criação ideológica. Ela está presente em todo o ato de compreensão e em todos os atos de interpretação. Por conta disso, e somado a uma série de outras características (tais como: pureza semiótica, neutralidade ideológica, sua implicação na comunicação humana ordinária, sua possibilidade de interiorização e sua presença como fenômeno acompanhante de todo ato consciente), Bakhtin (1995) elege-a como objeto fundamental do estudo das ideologias.

Fruto de suas raízes marxistas, o autor toma a filosofia da linguagem como referencial para o estudo da relação entre infra-estrutura e superestrutura.

Tentando estabelecer um método dialético que vá além da causalidade mecânica, Bakhtin (1995) procura responder a questão: como a realidade determina o signo e como o signo reflete e refrata a realidade em transformação?

Dessa maneira, a palavra é tomada como sendo um elemento fundamental no entendimento da relação entre a ideologia e as transformações sociais e vice-versa, conforme abaixo

> As palavras são tecidas a partir de uma multidão de fios ideológicos e servem de trama a todas as relações sociais em todos os domínios. É portanto claro que a palavra será sempre o indicador mais sensível de todas as transformações sociais, mesmo daquelas que apenas despontam que ainda não tomaram forma, que ainda não abriram o caminho para sistemas ideológicos estruturados e bem formados. A palavra constitui o meio no qual se produzem lentas acumulações quantitativas de mudanças que ainda não tiveram tempo de adquirir uma nova qualidade ideológica, que ainda não tiveram tempo de engendrar uma forma ideológica nova e acabada. A palavra é capaz de registrar as fases transitórias mais íntimas, mais efêmeras das mudanças sociais. (BAKHTIN, 1995 p.41)

Dentro desse contexto, a fala[10] desponta como essencial no que concerne ao entendimento da forma e do processo de criação das ideologias. Considera também que o ato da fala (interações verbais), por sua vez, encontra-se vinculado a uma determinada situação e reagindo a ela de maneira muito sensível. Assim, vale ressaltar a relação dialética entre a fala, a ideologia e as relações social como um ponto marcante na obra do autor.

A comunicação verbal aparece ligada de forma direta à estrutura econômica, política e ideológica de uma determinada sociedade em um determinado período de tempo. Dessa forma, a comunicação verbal – enquanto realidade material do signo - não deve ser separada da ideologia. Ademais, o signo não deve ser dissociado das formas concretas de comunicação; e a comunicação, por sua vez, não deve ser dissociada das formas de sua base material (infra-estrutura). Ou conforme coloca o autor: “Realizando-se no processo da relação social, todo signo ideológico, e portanto também o signo lingüístico, vê-se marcado pelo

[10] Vale ressaltar que diferentemente de Saussure (1973), Bakthin (1995) considera a fala como um fato social e não individual.

horizonte social de uma época e de um grupo social determinado". Logo, o estudo do signo ideológico não pode ser dissociado de seu contexto sócio-histórico.

Em relação ao processo de constituição do psiquismo humano, Bakthin (1995) parte do pressuposto de que o *psiquismo subjetivo* do homem (a consciência) é um elemento de caráter sócio-ideológico, fruto de um processo dialógico. Sendo assim, refuta as abordagens *fisiológicas* e *biológicas* que reduzem o entendimento do "funcionamento da consciência a alguns processos que se desenvolvem no interior do corpo fechado de um organismo vivo" (p.48). Como visto, para esse autor o entendimento do *psiquismo subjetivo* só se torna possível a partir da análise ideológica, onde se busca uma interpretação sócio-ideológica das manifestações humanas.

Dessa maneira, conforme afirma Barros (1996), dentro da perspectiva de Bakhtin (1995), o homem só pode ser visto como um ser histórico e ideológico fruto do diálogo entre discursos e sujeitos.

O signo passa a figurar como a realidade do psiquismo e como o ponto onde o mundo interior e o mundo exterior se encontram. Assim, o autor afirma (p.49) que "o psiquismo interior não deve ser analisado como uma coisa; ele não pode ser compreendido e analisado senão como um signo". O signo serve como uma ponte, ligando a realidade interior a exterior e vice-versa. Neste processo dialético, Bakhtin (1995) afirma que tanto o psiquismo individual é social quanto as manifestações ideológicas são individuais:

> Todo conteúdo ideológico, sem exceção, qualquer que seja o código pelo qual ele é veiculado, pode ser compreendido e, em conseqüência, psiquicamente assimilado, isto é, ele pode ser produzido por intermédio do signo interior.
>
> Por outro lado, todo fenômeno ideológico, ao longo do processo de sua criação, passa pelo psiquismo, como por uma instância obrigatória. Repetindo: todo signo ideológico exterior, qualquer que seja a natureza, banha-se nos signos interiores, na consciência. Ele nasce deste oceano de signos interiores e aí continua a viver, pois a vida do signo exterior é constituída por um processo sempre renovado de compreensão, de emoção, de assimilação, isto é, por uma integração reiterada no contexto interior (BAKHTIN, 1995, p.57).

Em suma, a principal contribuição de Bakhtin (1995) para a Análise do Discurso consistiu em despertar e destacar a importância da palavra enquanto signo ideológico e da relação entre o signo e o contexto social. Nas palavras do autor (p.62): “o signo não pode ser separado da situação social sem ver alterada sua natureza semiótica”.

2.4 A Análise do Discurso

A partir dessas idéias a questão da linguagem passa a ser revista dentro do campo da lingüística. A Análise do Discurso surge como um campo do saber que se ocupa do estudo da linguagem, porém, de maneira diferente do que vinha sendo feito por outras disciplinas, tais como a gramática e a lingüística – tendo como objeto de estudo o discurso.

O discurso, conforme Orlandi (2001, p. 15), é “palavra em movimento, prática de linguagem: com o estudo do discurso observa-se o homem falando”. Sendo assim, procura-se entender a língua fazendo sentido, a partir da relação entre o lingüístico e o extralingüístico.

Assim, a linguagem vem a ser considerada como a mediação necessária entre o homem e a realidade. Tal mediação é responsável tanto pela continuidade quanto pela transformação da realidade em que o homem vive (ORLANDI, 2001).

Dessa forma, na Análise de Discurso, o contexto, os processos e condições de produção da linguagem são de fundamental importância para a compreensão do sentido e do funcionamento do discurso. A compreensão da relação entre o lingüístico e o extralingüístico assume grande importância. Por isso, não se trabalha com a língua fechada em si mesma,

como na lingüística, mas com o discurso, entendido como um objeto histórico e social em que o lingüístico intervém como pressuposto (ORLANDI 2001).

Ainda nesse sentido, Orlandi (2001, p.16) conclui: “Nessa confluência, a Análise de Discurso critica a prática das Ciências Sociais e a da Lingüística, refletindo sobre a maneira como a linguagem está materializada na ideologia e como a ideologia se manifesta na língua”.

Ainda segundo Brandão (2002), os anos 50 aparecem como decisivos para a Análise do Discurso. Destacam-se nesse período os trabalhos de Harris; R. Jakobson e E. Benveniste (BRANDÃO, 2002). A partir da influência desses autores, duas direções diferentes vão marcar a teoria do discurso: a corrente americana e a corrente européia.

Na primeira corrente, a teoria do discurso pode ser vista como uma extensão da lingüística: a questão do sentido ainda continua sendo tratada no interior do lingüístico (BRANDÃO, 2002).

A corrente européia, por sua vez, coloca a exterioridade como marca fundamental da análise do discurso. Nesse sentido, o contexto e as condições de produção dos discursos passam a desempenhar importante papel na análise (BRANDÃO, 2002).

Cabral (1999), na mesma direção, ao conceituar a Análise do Discurso, também a divide em duas grades linhas; contudo, denomina a primeira de corrente anglo-saxã – considerada pelo autor como uma mera extrapolação da gramática - e a segunda de corrente francesa – caracterizada pela busca do entendimento da relação entre linguagem e ideologia.

Dentro dessa divisão, tomaremos por base a perspectiva francesa / européia. Sendo assim, faremos uma breve revisão dessa corrente de pensamento.

2.4.1 Perspectiva Francesa / Européia

Segundo Mussolin (2001) a origem dessa tradição, enquanto disciplina, está relacionada, em especial, a três correntes de pensamento: o estruturalismo, o marxismo e a psicanálise.

No que concerne à influência do pensamento estruturalista para a Análise do Discurso, destaque é dado ao filósofo Althusser. Tal pensador, ao investigar as condições de reprodução do social, parte do pressuposto de que as ideologias têm existência material, e, por isso, devem ser estudadas não como idéias, mas sim como um conjunto de práticas materiais que reproduzem as relações de produção (MUSSOLIN, 2001). Esse autor parte do pressuposto de que a infra-estrutura (base econômica) determina a superestrutura (instâncias político-jurídicas e ideológicas). Nesse sentido, "a ideologia - parte da superestrutura do edifício - só pode ser concebida como uma reprodução do modo de produção, uma vez que é por ela determinada" (MUSSOLIN, 2001, p. 104).

Outro autor destacado por Mussolin (2001) é Pêcheux que, influenciado pelo pensamento acima exposto, propõe uma ruptura epistemológica com a lingüística sausseriana, colocando o estudo do discurso em outro terreno. Nesta perspectiva, a significação passa a derivar da condição sócio-histórica, isto é, das posições ocupadas pelos sujeitos que enunciam; por ser da ordem da fala, e portanto do sujeito, não pode ser sistematicamente apreendida por ordem da língua (como propunha Saussare).

Para dar conta do discurso fazendo sentido, Pêcheux, propõe o que chama de Análise Automática do Discurso, caracterizada como um procedimento de leitura que relaciona as condições de produção com os processos de produção de um discurso. Para Pêcheux, é “como se houvesse uma ‘máquina discursiva’, um dispositivo capaz de determinar, sempre numa relação com a história possibilidades discursivas dos sujeitos

inseridos em determinadas formações sociais" (MUSSOLIN, 2001, p. 106). Dessa forma,– ainda segundo Mussolin (2001) - Pêcheux pretendia, ao formular a análise automática de discurso, elaborar uma "teoria da ideologia em geral" que tornasse possível evidenciar o mecanismo responsável pela reprodução das relações de produção comum a todas as ideologias particulares.

Mussolin (2001) destaca ainda uma outra corrente do saber na constituição dessa perspectiva: a psicanálise lacaniana. Assim, segundo esse autor, Lacan, numa tentativa de abordar com mais precisão o inconsciente, realiza uma releitura de Freud recorrendo ao estruturalismo lingüístico. Dentro dessa perspectiva, assume-se que o inconsciente se estrutura como uma linguagem. Dessa maneira, acredita-se que o discurso (entendido aqui como representação do consciente) é sempre atravessado pelo discurso do Outro, do inconsciente. Portanto, a tarefa do analista relaciona-se a evidenciar o discurso do Outro. Surge, nesse contexto, a concepção de *sujeito clivado* - dividido entre o consciente e o inconsciente. Para Mussolin (2001), essa perspectiva forneceu para a Análise do Discurso uma teoria de sujeito condizente com um de seus interesses centrais, o de conceber os textos como produto de um trabalho ideológico não-consciente.

Um outro autor que não pode ser deixado de lado dentro dessa discussão é Foucault (1995). Ao apresentar sua proposta arqueológica de análise, o autor traz uma série de contribuições e de conceitos que passaram a ser incorporados à Análise do Discurso. Nessa construção, o autor tenta definir, em linhas gerais, um objeto novo para a análise da história das idéias: o Discurso. Dessa forma, o princípio da dispersão, isto é, da não continuidade ou da ruptura passa a constituir esse objeto, em contraposição à análise histórica tradicional que tende em direção à construção de continuidades evolutivas. Ou conforme coloca o autor (p.24) ao apontar as dificuldades na aceitação dessa nova postura:

> é preciso pôr em questão, novamente, essas sínteses acabadas, esses agrupamentos que, na maioria das vezes, são aceitos antes de qualquer exame, esses laços cuja validade é reconhecida desde o início; é preciso desalojar essas formas e essas forças obscuras pelas quais se tem o hábito de interligar os discursos dos homens; é preciso expulsá-las da sombra onde reinam.

Nesse sentido, conforme afirma Pan (2003), o discurso passa a ser o resultado de um conjunto de *enunciados* que provêm de um *sistema de formação*. Os enunciados são entendidos como a unidade elementar ou básica que forma o discurso (BRANDÃO, 2002; PAN, 2003). Todavia, conforme Foucault (1995, p.98), vale ressaltar que "o enunciado não é uma unidade do mesmo gênero da frase, proposição ou ato de linguagem". Ou, então, segundo Pan (2003 p 71):

> o enunciado está além da língua e, portanto, ele cruza os domínios da gramaticalidade, da lógica e dos atos de fala para constituir um suporte material e referencial. Tem como marca notória sua ligação com o fator institucional com objetos que se delineiam para um saber, localizável – por ter sido dito por alguém em certa situação, e por estar associado a outros enunciados que permitem datá-lo e configurá-lo como sendo único, porém sujeito à repetição [...] Eles formam as práticas discursivas[11], que irão constituir o saber de uma época.

Dentro da nova visão histórica buscada por Foucault (1995), o conceito de Formação Discursiva ou Sistema de Formação é concebido como sendo:

> um feixe complexo de relações que funcionam como regra: ele prescreve o que deve ser correlacionado em uma prática discursiva, para que esta se refira a tal ou qual objeto, para que empregue tal ou qual enunciação, para que utilize tal ou qual conceito, para que organize tal ou qual estratégia. Definir em sua individualidade singular um sistema de formação é, assim, caracterizar um discurso ou um grupo de enunciados pela regularidade de uma prática (FOUCAULT 1995, p.82).

Da mesma forma, porém mais diretamente voltada para o campo de estudo Análise do Discurso, Brandão (2002, p. 90) define Formação Discursiva como sendo:

> conjunto de enunciados marcados pelas mesmas regularidades, pelas mesmas 'regras de formação'. A formação discursiva se define pela sua relação com a formação ideológica, isto é, os textos que fazem parte de uma formação discursiva remetem a uma mesma formação ideológica. A formação discursiva determina 'o que pode e deve ser dito' a partir de um lugar social historicamente determinado.

A partir destes conceitos, a Análise do Discurso incorpora como tarefa "descrever essa dispersão [de discurso], buscando o estabelecimento de regras capazes de reger a formação dos discursos" (BRANDÃO, 2002 p.28).

---

[11] Prática discursiva "é o conjunto de regras anônimas, históricas, sempre determinadas no tempo e no espaço, que definiram, em uma dada época e para uma determinada área social, econômica, geográfica ou lingüística, as condições de exercício da função enunciativa." (FOUCAULT 1995, p. 136)

A partir das contribuições teóricas acima citadas, pode-se dizer que o estudo dos discursos dentro da Análise do Discurso inscreve-se dentro de um campo em que intervêm questões teóricas relativas à ideologia e ao sujeito. Parte-se do pressuposto de que "o sujeito não é livre para dizer o que quer; mas é levado, sem que tenha consciência disso [...], a ocupar seu lugar em determinada formação social e enunciar o que lhe é possível a partir do lugar que ocupa" (MUSSOLIN, 2001, p. 110).

Partindo da discussão acima, podemos destacar a relação língua-discurso-ideologia. Sendo assim, de maneira geral, a Análise do Discurso propõe conceber o discurso como um todo carregado de um determinado conteúdo ideológico, fruto de um processo dialógico (diálogo entre enunciações e entre sujeitos) e determinado pelo contexto social e histórico a ele relacionado.

É a partir desta perspectiva que compreenderemos o fenômeno do discurso organizacional. Assim, teremos em vista que o discurso da organização é engendrado a partir de um determinado *locus* social – que busca a legitimação das relações de poder e dominação, corroborando para a manutenção do *status quo* – e dirigido a indivíduos pertencentes a outro *locus* social. Sendo um processo dialógico, buscaremos compreender o jogo entre o discurso proposto pela organização e as respostas ou reações ao mesmo por parte dos trabalhadores a quem este discurso se destina.

Salientamos que, embora na Análise do Discurso, em grande medida, esteja presente a idéia do "assujeitamento" do indivíduo – não considerando a possibilidade de ação autônoma do sujeito no mundo e culminando por vezes num determinismo absoluto.

Dessa forma, neste ponto, nos apoiaremos em Bakhtin (1995), ao concebermos o discurso como um processo dialógico, a partir do qual, conforme Barros (1996), o homem só pode ser visto como um ser histórico e ideológico **fruto do diálogo entre** discursos **e**

sujeitos. Como visto tal referencial aproxima-se mais do referencial sócio histórico, ao passo que Foucault e Pêcheux, principalmente, aproximam-se mais de um referencial estruturalista.

Assim, defenderemos aqui que o espaço de ação do sujeito, isto é, a possibilidade, por parte do indivíduo, de negar ou reconstruir aquilo que lhe é imposto pelo social. A concepção exposta a seguir acerca do processo de constituição da identidade explicitará tal posicionamento.

2.3 Identidade

O conceito de identidade está relacionado com a construção social de igualdades e diferenças (BERNARDES e HOENISCH, 2003; WOODWARD, 2000; HALL, 2000; SILVA, 2000).

Resgatar as raízes históricas do conceito *identidade* significaria reconstruir teoricamente o aparecimento e o desenvolvimento da noção de pessoa, da noção de "eu" na história da humanidade, isto é, identificar os momentos histórico-sociais em que a noção de pessoa passa a ser sinônimo de um ser completo, constituído de consciência (para tanto ver MAUSS, 1974). Todavia acreditamos que, embora útil, esse exercício teórico estenderia demais as reflexões do presente trabalho, de modo que nos limitaremos a extrair as contribuições das ciências humanas para a compreensão do fenômeno da identidade, sem adentrarmos por demais naquilo que pode ser considerada a *pré-história* do conceito.

O uso popular do conceito de identidade, segundo Caldas e Wood Jr (1997), tem forte raiz no pensamento clássico, no qual destacam-se as contribuições da lógica e da filosofia. Na lógica, o "princípio da identidade" é considerado um axioma, que estabelece que para qualquer x, x é sempre igual a x. Em relação à filosofia clássica, o termo identidade foi

relacionado à idéia de permanência, singularidade e unidade do que constitui a realidade das coisas. Tal conceito, ainda segundo esses autores, é derivado das idéias de Heráclito, que viveu entre o século VI e V a.C., cuja preocupação com a idéia de unicidade engendrou um conceito de identidade que viria a influenciar centenas de gerações depois dele.

De forma semelhante, Bernardes e Hoenisch (2003), ao discutirem o conceito de identidade, retornam ao pensamento clássico. Afirmam que as questões socráticas objetivaram um princípio de identidade e que "tal princípio é da ordem da semelhança eterna do ser; só se constitui o ser a partir da imobilidade e do eternamente igual, do idêntico a si, presente na tradição socrática-platônica, passando por Hegel e o pensamento estruturalista" (p. 114 / 115).

Ainda segundo esses autores, tal princípio remete à idéia de uma essência, de uma "substância" do sujeito. Seguindo essa linha de pensamento, os autores defendem a idéia de que o pensamento ocidental modernista acerca do conceito de identidade passou a trazer em seu bojo essa idéia de "sujeito uno, o Um, indivisível, que deve explicações à sua coerência interna e a sua suposta *natureza*" (p. 115), ou seja, além da idéia de sujeito centrado, com uma essência única que lhe é própria, há a idéia de uma certa naturalização dessa essência.

Indo um pouco mais além na linha do tempo, os autores irão apontar o surgimento das idéias pós-modernas como uma contra-partida às idéias modernistas sobre identidade. Assim, defendem que o conceito de subjetividade surge como resposta ao conceito moderno de identidade e tem como pano de fundo a idéia de descentramento, de *vir-a-ser*.

Acompanhando esse movimento, Hall (2003), ao defender a idéia de que as identidades no contexto atual estão sendo deslocadas ou fragmentadas devido às mudanças estruturais ocorridas na modernidade tardia, apresenta-nos o que considera com sendo as três

concepções de identidade surgidas ao longo da história da humanidade, a saber: sujeito do iluminismo; sujeito sociológico; sujeito pós-moderno.

A concepção do sujeito do iluminismo, segundo o autor, nasce entre o humanismo renascentista do século XVI e o iluminismo do século XVIII. Dentro desse contexto o autor destaca a influência dos seguintes movimentos: a reforma e o protestantismo; o humanismo renascentista; a revolução científica; o iluminismo, bem como as contribuições de Descartes (principalmente ao alicerçar as bases para a concepção do sujeito racional, pensante e consciente, vulgo "sujeito cartesiano") e de John Locke. Tal concepção assemelha-se a primeira visão apresentada por Bernardes e Hoenisch (2003), e, segundo Hall (2003 p. 10-11) estava baseada

> numa concepção da pessoa humana como um indivíduo totalmente centrado, unificado, dotado das capacidades de razão, de consciência e de ação, cujo 'centro' consistia num núcleo interior, que emergia pela primeira vez quando o sujeito nascia e com ele se desenvolvia, ainda que permanecendo essencialmente o mesmo – contínuo ou 'idêntico' a ele – ao longo da existência do indivíduo. O centro essencial do eu era a identidade de uma pessoa

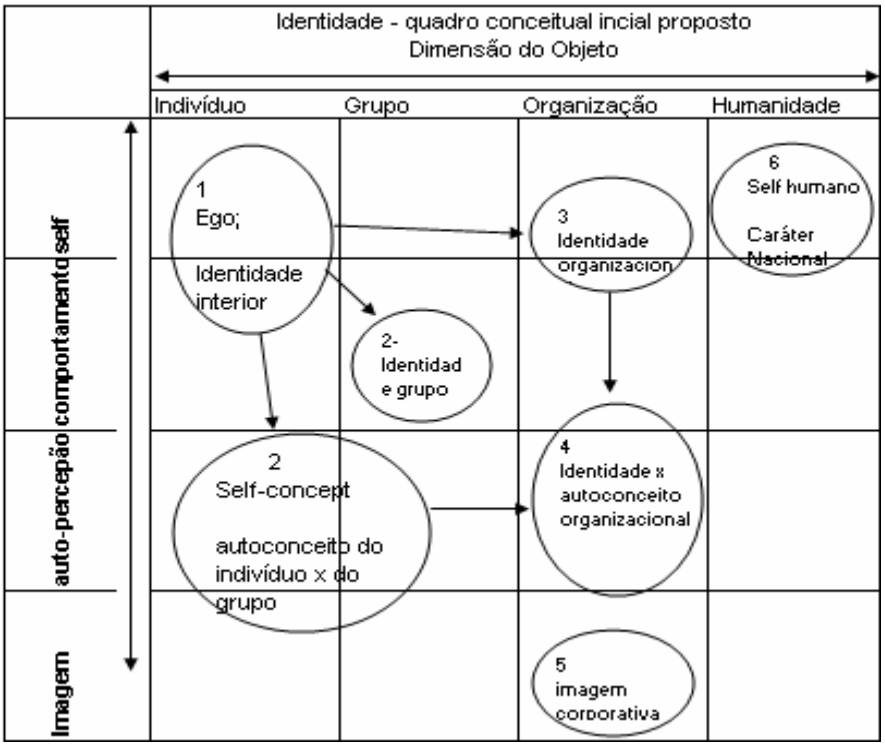
Já a concepção do sujeito sociológico aparece como um produto da primeira metade do século XX, e segundo Hall (2003), influenciado principalmente por dois eventos: a biologia darwiniana e o surgimento das novas ciências sociais. Nesse sentido, passa-se a aceitar uma concepção interativa do processo de identidade, ou seja, é aceita a idéia de que a identidade é formada na relação com o outro, não sendo mais algo dado, inato, mas sim socialmente construído, ou conforme coloca esse autor (p. 11) , "o sujeito ainda tem um núcleo ou essência interior que é o 'eu real', mas este é formado e modificado num diálogo contínuo com os mundos culturais 'exteriores' e as identidades que esses mundos oferecem".

Por fim, a concepção do sujeito pós-moderno é fruto das mudanças ocorridas na modernidade tardia (segunda metade do século XX), bem como no pensamento dentro das ciências sociais e humanas. Tais mudanças são chamadas de descentramentos, e entre elas Hall (2003) destaca: redescoberta e reinterpretação do pensamento marxista (década de 70);

descoberta do inconsciente por Freud; Saussure e seus trabalhos como lingüista; Foucault e seus trabalhos filosóficos e históricos; e, por fim, os impactos do feminismo.

Fruto desse contexto, Hall (2003) afirma que o fenômeno da identidade perde o seu caráter estático e inato, ou seja, passa a ser visto como algo móvel e definido historicamente e não mais biologicamente. Dessa forma, o sujeito passa a ser conceitualizado não mais como tendo uma identidade fixa, essencial ou permanente.

Visto isto, um outro ponto que parece ser relevante dentro dessa discussão diz respeito ao nível de análise em relação ao fenômeno da identidade e ao objeto focal. Visando apresentar os corolários da expansão dos estudos sobre identidade, Caldas e Wood Jr (1997), apresentam duas dimensões analíticas: objeto focal de estudo e ponto de observação frente ao fenômeno. Assim, os autores identificam que os estudos sobre a identidade podem tomar por objeto indivíduos, grupos, organizações e humanidade, adotando uma perspectiva de observação interna ou externa frente ao fenômeno – numa perspectiva interna de observação teríamos a forma como o indivíduo ou grupo percebe a si mesmo; já numa perspectiva externa, como o grupo ou organização é socialmente identificado por outros/ terceiros, por exemplo. Fruto da sobreposição dessas dimensões, os autores passam a definir o fenômeno em torno de seis categorias, conforme figura abaixo:



Quadro 2 – conceitual de identidade, baseado em Caldas e Wood Jr (1997, p.11)

No mesmo sentido de Caldas e Wood Jr (1997), Machado e Kopittke (2002) desenvolveram uma interessante discussão teórica acerca do conceito de identidade, apresentando-nos quatro categorias analíticas possíveis de serem trabalhadas em torno do tema. Essas categorias (ou tipos) e suas peculiaridades podem ser resumidas de acordo com o quadro abaixo:

TIPO DE IDENTIDADE	OBJETO DE ESTUDO	MEIOS DE REALIZAÇÃO	OCORRÊNCIAS DE ACORDO COM AS FASES	ESPAÇOS DE CONSTRUÇÃO	FINALIDADES
PESSOAL	A construção do auto conceito ao longo da vida do indivíduo	Diversos relacionamentos sociais, em diferentes esferas	Permanente ocorrendo em todas as fases da vida	Múltiplos relacionamentos	Conformação do eu, em direção ao processo de individuação
SOCIAL	A construção do auto conceito pela vinculação a grupos sociais	Interação a grupos sociais com finalidades diversas	Permanente na vida do indivíduo	Múltiplos grupos	Orientar e legitimar a ação, por meio do reconhecimento e da vinculação social
IDENTIDADE NO TRABALHO	A construção do eu pela atividade que realiza e pelas pessoas com as quais tem contato no trabalho	Interação com a atividade e com as pessoas no trabalho	Na juventude, na idade adulta até a aposentadoria	Múltiplas atividades e grupos profissionais	Contribuir para a formaÇão da identidade pessoal e atuar como fator motivacional
IDENTIDADE ORGANIZACIONAL	A construção do conceito de si vinculado a organização a qual trabalha	Interação com uma instituição (com seus valores, objetivos, missão e práticas)	A partir da juventude, enquanto estiver vinculado a alguma instituição	Pode ocorrer em uma ou em múltiplas organizações	Incorporar as instituições no imaginário, de forma a consolidar a identidade pessoal

Quadro 3 - Distinções entre níveis de estudo da identidade (MACHADO e KOPITTKE 2002, p. 12).

A partir do acima exposto, pode-se afirmar que o presente estudo partirá, em grande medida, de uma perspectiva interna de análise, tendo o indivíduo como objeto, no que concerne à temática identidade. Além disso, tendo em vista o referencial exposto por Machado e Kopittke (2002), acreditamos que ele pode ser enquadrado na categoria Identidade Organizacional, visto que buscaremos analisar a incorporação dos valores corporativos no processo de consolidação da identidade.

É importante esclarecer que as quatro categorias trabalhadas por Machado e Kopittke (2002), são derivadas de uma divisão tradicionalmente estabelecida nas ciências humanas entre os níveis pessoal e social da identidade. A identidade no trabalho e a identidade organizacional, neste sentido, seriam desdobramentos do nível social, visto que a ênfase recai sobre os fatores sociais na formação do autoconceito, enquanto no nível individual a ênfase recai sobre os fatores psicológicos.

Assim, o entendimento do nível social está necessariamente relacionado com o entendimento dos fatores sociais que atuam sobre o processo de formação da identidade. Tentaremos, portanto, apresentar alguns desses fatores e com isso aprofundarmos o entendimento desse fenômeno. Para tanto, faremos um movimento que entrecruzará áreas tais com a Antropologia, a Sociologia e a Psicologia.

2.3.1 Identidade: Nível Social de análise

Dentro das ciências humanas e sociais, a nosso ver, duas áreas do saber podem ser destacadas no que concerne ao desenvolvimento desse tema ao longo dos últimos séculos: a antropologia e a psicologia - ambas surgindo como resposta às questões não respondidas pelas ciências naturais e tendo raízes no pensamento filosófico (LOPES, 2002). Nesse sentido, de acordo com Lopes (2002), a psicologia, a princípio, aparece como uma área mais centrada na figura psicológica do indivíduo, ao passo que a antropologia aparece como uma orientação mais voltada para o coletivo. Porém, ao longo do tempo tal caracterização passa a não mais representar a realidade, devido aos desdobramentos do tema e também do próprio campo científico.

No presente trabalho tomaremos por base, principalmente, os conceitos apresentados pela Psicologia Social. Dessa forma, conforme aponta Strey (1998), na Psicologia Social, a problemática identidade ocupou um lugar central nos trabalhos pioneiros de Mead (1972) que ao discutir questões como *self* e *mind,* dentro do que chamou de S*ocial Behaviorism*, estabeleceu as bases para a discussão dessa temática dentro da Psicologia Social.

O conceito de *mind* está relacionado com o tipo de comportamento ou capacidade que, segundo esse autor, diferencia o animal humano dos outros animais inferiores: a inteligência reflexiva. Essa conduta diz respeito à capacidade humana de imaginar o futuro e organizar a ação a partir desse ato mental, ou numa linguagem de cunho mais comportamental: é a capacidade do ser humano de projetar o futuro e escolher a melhor resposta no período intermediário entre o estímulo e a resposta. Para o autor essa capacidade de controlar as respostas ambientais provém, em grande medida, do desenvolvimento da linguagem.

Dessa forma, em linhas gerais, o *self* seria a capacidade do ser humano de colocar a si mesmo como um objeto de análise, proveniente da capacidade desenvolvida através do e pelo processo de internalização da *conversation of gestures*, no qual o homem torna-se capaz de, abstratamente, se colocar no lugar ou de “tomar” o papel do(s) outro(s) participante(s) de um ato social e a partir daí julga ou posicionar a si frente a ele(s).

Frente a essas abstrações teóricas, o autor entra em um campo que, a nosso ver, contém o cerne da questão da identidade para os estudos dentro da Psicologia Social: o jogo entre o “I” e o “me”. O “I” representa a resposta do organismo frente à atitude do outro, representa a ação efetivamente tomada; já o “me”, representa o conjunto de atitudes socialmente partilhadas que alguém assume ou toma para si, ou melhor, seriam as atitudes esperadas em nossa conduta frente às diversas situações e papéis sociais a que estamos

sujeitos. Esse jogo entre o social “me” e o individual “I” determinando a conduta do indivíduo é, em nosso ponto de vista, uma das grandes questões dentro da Psicologia Social, bem como do Interacionismo Simbólico.

Visto isto, tentaremos colocar, de modo geral, algumas das principais idéias defendidas dentro das ciências sociais e humanas dentro desse nível de análise.

Um primeiro ponto a ser destacado neste sentido é que a identidade é vista como um fenômeno relacional, fruto dos mecanismos de oposição e semelhança (CIAMPA, 1986; 2001; ARAÚJO, 1997; MACHADO e KOPITTKE, 2002). Assim, parte-se do pressuposto de que a identidade do *eu* reflete e refrata respectivamente a e na identidade do *outro*, configurando um jogo constante de espelhamento social. Dentro desse jogo, os indivíduos, a partir de um processo comparativo de identificação e de distinção frente ao outrem, percebem-se como diferentes ou iguais (AGIER, 2001; ARAUJO, 1997; CODO, 1997; GUARECHI et al., 2002; OLIVEIRA, 2000).

De acordo com Araujo (1997), em tal processo pode-se destacar as chamadas Categorias de Identificação. Essas categorias possibilitam a classificação dos indivíduos e são compostas por conjunto símbolos, noções e idéias ligados a fatores comuns constantes a todos os indivíduos de um mesmo grupo, como alimentar-se, morar, reproduzir-se, trabalhar, relacionar-se com o religioso e com a ação política.

Tais categorias possibilitam o que Araujo (1997) chama de alter-atribuição e de auto-identificação, fatores esses diretamente relacionados ao processo de formação do autoconceito. A alter-atribuição relaciona-se ao reconhecimento do outro e, portanto, está ligada ao fenômeno da alteridade (sobre alteridade: JODELET 1998; JOVCHELOVITCH 1998; DUVEN 1998). Já o segundo mecanismo relaciona-se com a adesão do indivíduo ao conjunto ideológico e simbólico partilhado por um certo grupo (ARAUJO, 1997).

Salientamos que esse processo está grandemente relacionado ao problema de pesquisa investigado.

Outro importante elemento dentro do processo de construção da identidade abordado nessa perspectiva é o papel da história. Araujo (1997) ao tratar desse elemento dirige-se para o que chama de memória coletiva, que pode ser definida como uma memória comum a um grupo social, composta por acontecimentos vivenciados ou fantasiados que são contados como se fossem próprios daquele grupo. Tal memória relaciona-se com o sentimento de pertencimento e, conseqüentemente, com o processo de identificação do indivíduo a um grupo social.

Uma ressalva importante apresentada por Maia (1999) é que as teorias contemporâneas têm demonstrado que as identidades (no sentido de semelhança, igualdade) e as diferenças não se encontram “dadas”, pelo contrário, “são formadas em condições práticas e articuladas através de discursos concretos em formas particulares de vida” (MAIA, 1999, p. 4). Tal idéia será retomada quando abordamos os Estudos Culturais.

Nessa direção, podemos citar o trabalho de Holmer-Nadesan (1996) que examinou o fenômeno da identidade através da análise de discursos em uma universidade pública. O autor mostra como esse fenômeno se dá num processo de negociação, ou melhor, de embate entre discursos.

Nesse estudo, três processos podem ser destacados em sua análise: a identificação, a contra-identificação e a “des-identificação”. O processo por ele chamado de identificação ocorre quando um indivíduo aceita a identidade proveniente do discurso dominante. A contra-identificação seria o processo de negação da designação formal da identidade organizacional e a “des-identificação” seria, por sua vez, o processo em que o indivíduo evita a identidade oferecida pelo discurso dominante em favor de uma outra identidade oferecida por um discurso alternativo.

Outro importante artigo que também aponta para essa direção é o de Humphreys e Brown (2002). Tais autores partem do pressuposto de que as organizações são socialmente construídas a partir de redes de conversação ou diálogos. Dentro desse contexto, o artigo enfatiza tanto os esforços da administração para impor uma narrativa de identidade aos trabalhadores quanto à reação dos mesmos ou, conforme afirmam os autores (baseados em BAKHTIN), buscando estar atento para o conflito entre as forças centrípetas e as forças centrífugas [12].

Em conformidade com os pressupostos contidos nos trabalhos citados, tentaremos abordar o conceito de identidade a partir de um referencial "anti-essencialista", isto é, contrária à idéia de uma essência própria ao indivíduo, que determina quem ele é ou será no meio social. Nesse sentido, tomaremos por base as contribuições de duas correntes de pensamento: os Estudos Culturais e a linha desenvolvida também na Psicologia social por Ciampa (1986; 2001).

2.3.1.1 Estudos Culturais e a questão da identidade

Segundo Escosteguy (2003), a narrativa dominante sobre a origem dos Estudos Culturais enquanto campo teórico de estudo aponta para o Centro de Estudos Culturais Contemporâneos (*Centre for Contemporary Cultural Studies*), fundado em 1964 na Universidade de Birmingham, Inglaterra.

Mettelart e Neveu (2004), porém, ressaltam que o processo de cristalização dos Estudos Culturais deve-se, antes de tudo, ao trabalho de quatro intelectuais que, entre as

[12] De modo geral, as forças centrípetas – em oposição às forças centrífugas – são aquelas que atuam em favor da unificação. Segundo Humpherys e Brown (2002), no referido contexto, são forças mobilizadas pelo grupo dominante que visam a imposição de uma percepção monológica e unitária de "verdade".

décadas de 50 e 60, atuam no amadurecimento da idéias que serviram de base a esse campo de estudo, a saber: Richard Hoggart, Raymond Williams, Edward P. Thompson e Stuart Hall.

Em linhas gerais, as idéias desses autores surgiram dentro de um referencial influenciado grandemente por idéias marxistas e que teve como desejo ultrapassar as análises que fizeram da cultura uma variável submetida à economia, ou seja, visavam romper com o que Escosteguy (2003) chama de materialismo mecanicista. Além disso, tais trabalhos visavam fazer das culturas populares e dos estilos de vida das novas classes objetos dignos de um investimento erudito, rompendo assim com a divisão existente até então entre cultura alta e cultura baixa, conforme apontam Guareschi e Bruschi (2003).

Tal movimento está relacionado com a chamada "virada cultural", onde há uma reinterpretação do conceito de cultura. Baseados em Hall (1986), Guareschi e Bruschi (2003, p. 34) afirmam que dois passos estão envolvidos nessa nova formulação do sentido de cultura:

> O primeiro é um movimento em direção a uma definição antropológica de cultura, como prática cultural. O segundo vai em direção a uma definição mais histórica da prática cultural, questionando o significado antropológico e sua universalidade por meio dos conceitos de formação social, poder cultural, dominação e regulação, resistência e luta (p. 34)

Por fim, concluem

> Para Hall (1986), a cultura significa o terreno real, sólido das práticas, representações, línguas e costumes de qualquer sociedade histórica específica, mas também as formas contraditórias de senso comum que se enraizaram na vida popular e ajudaram a moldá-la (p.34).

Ainda segundo Guareschi e Bruschi (2003), a "virada cultural" está relacionada com a "virada lingüística", a partir da qual há um redimensionamento do conceito de linguagem, onde essa passa a ser vista não mais apenas como "uma forma de relatar ou transmitir com neutralidade os significados que pretendemos expressar" (p. 40), mas, além disso, ela passa a agir na própria constituição dos significados através dos jogos de linguagem e dos sistemas de classificação nos quais os significados estão inseridos.

Para Guareschi e Bruschi (2003), é dentro desses movimentos que encontramos as bases para a interconexão entre os Estudos Culturais e a Psicologia Social. Tal base é formada pela relação mútua entre a cultura, a linguagem e a identidade.

Após esse breve histórico, focaremos a questão da identidade dentro dessa perspectiva. Um primeiro ponto a ser abordado é a questão da identidade e da diferença. Nesse sentido, parece haver um consenso por parte dos autores entre a relação mútua entre essas duas categorias, ou conforme Silva (2000 p. 75) "a afirmação de que 'sou brasileiro', na verdade é parte de uma extensa cadeia de 'negações', de expressões negativas de identidade, de diferenças. Por trás da afirmação 'sou brasileiro' deve-ser (sic.) ler: 'não sou argentino', 'não sou chinês, 'não sou japonês' e assim por diante, numa cadeia, neste caso, quase interminável" (p. 75)

Silva (2000) – assim como Woodward (2000) – defende a idéia de que a identidade e a diferença são o resultado de atos de criação lingüística e, portanto, são fenômenos socialmente construídos e reconstruídos durante a história de um determinado grupo social. Com isso, refuta-se a idéia de essência e, conseqüentemente, de naturalização da identidade e da diferença.

Nesse sentido, Woodward (2000); Hall (2003); Silva (2000), vão defender a idéia de que as identidades são formadas e transformadas nos processos de representação que, por sua vez, ligada-se à busca de formas apropriadas de tornar o 'real' presente. A representação, portanto, refere-se aos artifícios simbólicos usados por uma dada sociedade para classificar o mundo, ou, conforme defende Woodward (2000 p. 17), a representação "inclui as práticas de significação e os sistemas simbólicos por meio dos quais os significados são produzidos, posicionando-nos como sujeitos. É por meio dos significados produzidos pelas representações que damos sentidos á nossa experiência e aquilo que somos".

Segundo Silva (2000 p. 91), por ser uma forma de atribuição de sentidos, “a representação é um sistema lingüístico e cultural: arbitrário, indeterminado e estreitamente **ligado a relações de poder**”(grifo nosso).

Aqui entramos num ponto, que a nosso ver é central dentro dessa discussão: a questão do poder. Segundo Silva (2000 p. 91), é por meio da representação que a questão da identidade e da diferença se liga aos sistemas de poder. “quem tem poder de representar tem o poder de definir e determinar a identidade”

Nesse sentido, parte-se do pressuposto de que a identidade e seu valor ou sentido, por não serem estáticos, são campos de disputa e negociação entre os diversos grupos sociais, nos quais estão em jogo o acesso tanto a bens simbólicos quanto a bens materiais e, portanto, “a identidade e a diferença não são, nunca, inocentes” (SILVA, 2000 p. 81), pois sempre envolve relações de poder.

Dentro dessa discussão, outro pressuposto que merece destaque é o de que “somos, em certa medida, governados pelas estruturas da linguagem” (SILVA, 2000 p.80), ou conforme defende Woodward (2000), “os discursos e os sistemas de representação constroem os lugares a partir dos quais os indivíduos podem se posicionar e a partir dos quais podem falar”. Tal pressuposto liga-se a idéia de posição-de-sujeito, isto é, espaços discursivamente criados que determinam o que o sujeito pode e deve dizer ou fazer. No entanto, vale destacar que os autores defendem que tais posições variam, ou seja, o indivíduo assume, ao longo de sua história, posições-de-sujeito variadas e mutantes. Isso ocorre, porque, de acordo com Woodward (2000), na sociedade moderna não há mais um núcleo determinado que produza identidades fixas e sim uma pluralidade de centros, que deslocam a identidade do sujeito ao longo do tempo.

Silva (2000), afirma que, embora, de modo similar à linguagem, a tendência da identidade seja para a fixação, ela está sempre escapando. Entre as “forças” utilizadas para

diferentes raízes teóricas e filosóficas que nortearem essas duas correntes de pensamento ao longo do processo do seu processo de constituição[13].

Dentro dessa discussão, o ponto central é que enquanto a primeira enxerga na pós-modernidade o espaço para a fragmentação da identidade, a última enxerga não a fragmentação, mas sim o movimento da identidade, independendo, em certo sentido, do contexto histórico. Tal fato, a nosso ver, deriva do olhar dialético que o Ciampa (2001) lança a esse fenômeno.

Tendo isso em vista apresentaremos abaixo os pressupostos da perspectiva de Ciampa (2001), perspectiva que, a nosso ver, encontra-se mais próximo do referencial teórico aqui defendido.

2.3.1.2 Identidade na Psicologia Social: Ciampa

O referencial proposto por Ciampa (1986; 2001), encontra-se dentro da Psicologia Social Contemporânea (JACQUE, 1999). Ele é caracterizado pela refutação das idéias que relacionam a identidade a um fenômeno de caráter único e duradouro, portanto estático. Ao invés disso o autor, lançando um olhar dialético, adota uma visão que concebe a identidade como um fenômeno em constante movimento na vida de uma pessoa. Dessa forma, propõe a inversão da noção tradicional que se tem a respeito da identidade, dentro da psicologia "tradicional", passando a estudá-la como um processo – isto é, um constante vir-a-ser – e não apenas como um produto.

[13] Vale ressaltar que Guareschi, Medeiros, Bruschi, (2003) e Bruschi (2003), ao abordarem a relação entre os estudos culturais e a psicologia social, aproximam-se de uma perspectiva científica pós-moderna, o que não condiz com a perspectiva aqui defendida.

No entanto, Ciampa (2001) não descarta a dimensão de produto concernente ao fenômeno da identidade, tendo em vista que tal dimensão exerce influência direta no processo de construção da mesma – a partir do momento em que é atribuído ao indivíduo determinado predicativo ou categoria de identificação, como, por exemplo, ser carpinteiro, ou ser professor, tal representação que o grupo elabora sobre o indivíduo passa a interferir em sua vida e na própria concepção elaborada por ele a respeito de si. Sendo assim, Ciampa (2001) enfatiza que, ao trabalhar o conceito de identidade, produto e processo não podem ser dissociados.

Na proposta de Ciampa (2001), a categoria personagem é tida como a representação empírica da identidade. Nessa direção, o autor afirma:

> a primeira observação a ser feita é que nossa identidade se mostra como a descrição de uma personagem (como em uma novela de TV), cuja vida, cuja biografia aparece numa narrativa (uma história com enredo, personagens, cenários, etc). ou seja, como personagem que surge num discurso (nossa resposta, nossa história) (CIAMPA,1986, p. 60).

Dessa forma, o autor toma emprestado da linguagem teatral o termo personagem, que está relacionado com os papéis representados pelos indivíduos num determinado drama social, cuja autoria é coletiva, isto é, os autores dessa história são os próprios personagens que a constituem. Assim, um personagem prevê um determinado modo de ser, pensar e agir no mundo, no qual faz-se presente as expectativas sociais acerca do comportamento dos indivíduos nos diferentes grupos sociais.

Tais expectativas são encarnadas nos papéis sociais. Acreditamos que por se tratar de uma categoria central no trabalho de Ciampa (2001), uma breve discussão acerca da categoria papel social seria de grande importância.

Nesse sentido, Berger e Luckmann (1974), ao analisarem o processo dialético de construção social da realidade, trazem-nos uma interessante discussão acerca dessa temática.

Para esses autores, os papéis são definidos com: “padrões específicos de conduta” (BERGER e LUCKMANN, 1974 p. 82), cuja origem remete ao surgimento da capacidade do homem em colocar-se no lugar do outro ao dirigir sua própria conduta, ou seja, a partir de um “jogo social” onde o homem passa a posicionar a si frente aos outros e, conseqüentemente, ao conjunto de condutas institucionalizadas em sua sociedade. Vale lembrar que tais conceitos remonta-nos as idéias de Mead (1972) ao discutir a questão tais *self, me, I, game, etc.*.

Segundo os autores, ao longo do tempo esse “jogo de espelhamento” contribui, em última análise, para a criação de “ações reciprocamente tipificadas, tornadas habituais para cada qual em papéis” (BERGER e LUCKMANN, 1974, p. 82). Essas tipificações, por sua vez, são cristalizadas a partir de objetivações lingüísticas. “Isto é, haverá um vocabulário que se refere a estas formas de ação (tal como ‘sobrinho apanhando, que pertencerá a uma **estrutura lingüística** de parentesco muito mais ampla, com seus vários **direitos** e **obrigações**)” (101 grifo nosso)

Portanto, de modo geral, os papéis estão relacionados com a institucionalização da conduta e com o processo de internalização da realidade social implicando num conjunto esperado de obrigações e direitos socialmente partilhados que variam de acordo com a posição do indivíduo frente a seus “semelhantes”.

Voltando a Ciampa (2001), o conjunto de papéis representado pelos indivíduos constitui, por sua vez, o que o autor denomina *identidade pressuposta*, isto é, uma identificação estabelecida pelo social acerca da posição e possibilidades de atuação do indivíduo no mundo. Diante dessa identidade pressuposta, observam-se processos de *assimilação*, *reposição* e *negação* (CIAMPA, 2001).

O processo de assimilação é o momento no qual o indivíduo absorve ou internaliza o papel social a ele atribuído. Consideraremos aqui que esse processo ocorre

quando o indivíduo passa a assumir este personagem como parte de sua própria identidade, ou seja, quando o indivíduo manifesta nas narrativas sobre si mesmo esse conjunto de expectativas sociais. Vale destacar que, para essa teoria, as narrativas figuram um importante papel, pois são consideradas como sendo os espaços privilegiados nos quais a identidade se manifesta.

A reposição, por sua vez, se dá através das forças e rituais sociais, que fazem com que ao longo do tempo o indivíduo mantenha a identidade assimilada, naturalizando-a e, assim, aproximando-a da noção de um mito que prescreve as condutas corretas, re-produzindo o social. Tal reprodução visa manter o ser na mesmice de si e, com isso, impedir a transformação, visando a manutenção de interesses, conveniências da ordem social, engendrando a idéia de um caráter estático do fenômeno da identidade.

No processo de negação, por fim, temos a superação da identidade pressuposta. Nas palavras de Ciampa (2001), esta superação se dá na medida em que o indivíduo nega aquilo que o nega enquanto sujeito – a identidade pressuposta, ou seja, através de um processo de negação da negação: “isso permite [...] deixar de presentificar uma apresentação de mim que foi cristalizada em momentos anteriores, deixar de repor uma identidade pressuposta” (p.180). Assim, o indivíduo, a partir de uma relação consciente para com o social, assume seu lugar de sujeito, determinando seu agir no mundo.

Dessa forma, o autor não descarta a possibilidade de ação do homem no mundo, apesar de deixar claro que essa ação ocorre dentro de certas possibilidades que são fruto do contexto em que o homem se encontra.

Nesse sentido, o autor ressalta a importância da ação humana na construção da história ao longo do tempo. O modo de o homem relacionar-se com a natureza e com os seus semelhantes vem se constituindo ao longo do tempo num processo de auto-produção humana, onde o homem ao mesmo tempo produz o mundo e a si mesmo.

Assim, temos que ao longo de sua história de vida, o indivíduo vai se construindo nas relações sociais que estabelece, num processo mediado pela trocas materiais e simbólicas onde os significados são negociados e construídos e os papéis sociais são assumidos ou negados, num jogo em que as expectativas das outras pessoas e as próprias condições materiais objetivas e subjetivas criam condições para que o indivíduo possa assumir ou negar estes determinados papéis pressupostos.

Para os fins visados nesse estudo, o processo de manutenção das relações sociais, a partir da pressuposição das identidades, merece ser destacado. Parte-se do princípio de que a organização, entendida aqui como uma instituição social que corrobora com os interesses de manutenção e estabilidade, tenta, através de uma série discursos manifestos - consubstanciados, em grande parte, nas normas e regras de conduta -, posicionar o indivíduo de tal maneira que esse passe a ter uma postura de passividade frente às pessoas e em relação ao mundo. Em última instância, pretende contribuir para a naturalização da idéia de que o indivíduo tem o dever de obedecer e que os que a representam têm o direito de mandar. Nesse sentido, a identidade pressuposta, no contexto organizacional, tem como uma de suas finalidades a legitimação da dominação e manutenção do *status-quo*.

Visto isto, tentaremos estudar, a partir da análise dos discursos da organização e das narrativas de identidade do trabalhador, esse jogo de força entre o individuo e o social. Para tanto, verificaremos em que medida o discurso organizacional, em termos de identidade pressuposta, é assumido ou negado pelo trabalhador.

3 METODOLOGIA

A partir do referencial teórico-empírico exposto até o momento, estabeleceram-se abaixo os procedimentos metodológicos que orientaram a realização da pesquisa, a fim de atender ao problema de pesquisa anteriormente definido.

3.1 Especificação do problema

Apresenta-se, nesta seção, a metodologia de pesquisa empregada. Em linhas gerais, pretendeu-se analisar se o discurso da organização, operando sobre a constituição da identidade social do trabalhador, constitui uma forma de controle.

3.1.1 Pressupostos de Pesquisa

- O(s) discurso(s) atua(m) no campo da identidade;
- Há uma certa expectativa por parte da organização acerca do papel social do trabalhador;
- Essas expectativas são, em alguma medida, absorvidas pelos trabalhadores;
- A intenção, por parte da empresa, em relação à absorção do(s) discurso(s) somada à real absorção do mesmo por parte dos trabalhadores configura uma forma de controle psico-social;
- Pode-se captar através de narrativas as inscrições de identidade de interesse da organização; bem como os processos de interiorização e negação por parte do trabalhador.

3.2 Delimitação e *Design* da Pesquisa

3.2.1 Delineamento de Pesquisa

O delineamento de pesquisa utilizado foi o Estudo de Caso. De acordo com Yin (2001 p. 32), “estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”, como é o caso do presente estudo.

A pesquisa foi desenvolvida em uma organização de grande porte, apresentando um processo comunicacional bem estruturado. A abordagem metodológica foi do tipo qualitativa. O nível de análise enfatizado foi o organizacional, tendo em vista que o interesse era estudar um mecanismo de controle organizacional: o discurso. A unidade de análise, por sua vez, foi constituída por trabalhadores da organização objeto deste estudo.

3.2.2 População

A população da pesquisa foi composta de dezenove trabalhadores da ABCD – cinco dirigentes e dez mensalistas selecionados pela empresa, somados a quatro membros da Comissão de Fábrica.

3.2.3 Dados:

3.2.3.1 Coleta

Três momentos podem ser destacados em relação à coleta de dados:

1. Discurso organizacional. Primeiro momento da coleta realizado entre os dias 02 a 05 de Dezembro de 2004, no qual, baseado em fontes primárias (entrevistas semi-estruturadas – anexo 1 - com 5 representantes organizacionais) e secundárias (documentos internos), buscou-se extrair o discurso desejado pela organização acerca da identidade do trabalhador da ABCD.
2. Narrativas de identidade dos trabalhadores. Segundo momento da coleta realizado entre os dias 10 e 11 de fevereiro de 2005, no qual buscou-se através de dez entrevistas semi-estruturadas (anexo 2) com trabalhadores mensalistas obter narrativas de identidade que posteriormente foram confrontados com os dados obtidos no momento acima apresentado.
3. Discurso da Comissão de Fábrica. Consistiu em uma entrevista coletiva (anexo 3) realizada com 4 membros da Comissão de Fábrica, tendo por objetivo extrair o discurso da mesma no que concerne à identidade desejada para os trabalhadores da ABCD.

3.2.3.2 Análise dos Dados

Os dados foram analisados dentro de uma perspectiva qualitativa de análise, à luz do referencial teórico adotado. Nesse sentido, tentou-se, a partir dos dados coletados na primeira etapa, verificar a intencionalidade do discurso organizacional acerca do papel social do trabalhador, bem com extrair o conjunto de expectativas acerca do papel social deste.

Feito isso, buscou-se analisar os dados coletados na segunda etapa, tendo em vista identificar narrativas de identidade dos trabalhadores e compará-los ao discurso organizacional, para, com isso, verificar a absorção ou não desse discurso.

Por fim, buscou-se extrair o discurso da Comissão de Fábrica em relação à identidade do trabalhador para, com isso, verificar a existência de um discurso alternativo ao organizacional.

3.3 A organização analisada

A ABCD (nome fictício) é uma empresa de grande porte que atua setor automobilístico. A história dessa empresa remete-nos ao contexto Europeu e ao início do século XX. Nesse contexto, a partir do interesse de dois industriais europeus, surge a AB (nome fictício). Na década de 90, a AB funde-se a outra empresa do ramo automobilístico, formando a ABCD.

Atualmente a empresa tem atuação em nível mundial, tendo uma produção que beira os 4 milhões de veículos por ano, comercializando-os em mais de 200 países e empregando mais de 416.000 trabalhadores.

No Brasil a história dessa empresa inicia-se em meados da década de 50 com Juscelino Kubitschek inaugurando a primeira fábrica de caminhões no país. Hoje, a ABCD possui três unidades de negócio no Brasil, sendo duas localizadas no estado de São Paulo e uma em Minas Gerais.

A coleta foi realizada na Unidade de São Bernardo do Campo (SP), a qual foi fundada em 1956 e atualmente possui uma área de aproximadamente 500 mil metros quadrados, empregando diretamente cerca de 11.000 colaboradores. Desse total,

aproximadamente 32% dos colaboradores são *mensalistas* e o restante *horistas*[14]*/ mensalistas operativos*, conforme tabela abaixo.

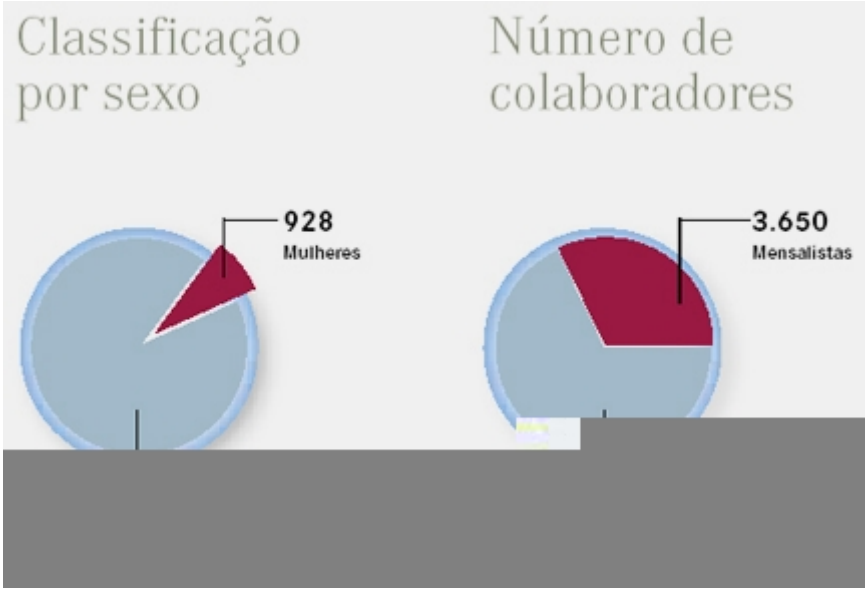


Figura 02 – Distribuição dos trabalhadores da ABCD

Além disso, essa unidade industrial é responsável pela fabricação de mais de 30 modelos - leves, médios, semipesados, pesados e extrapesados - com múltiplas opções de motores, além de outros produtos, tais como chassis e plataforma para ônibus, motores, etc**.**

Para se ter uma idéia do porte e da influência dessa empresa, basta citar o fato de que a mesma possui um Centro de Formação Profissional ligado ao Senai dentro de suas dependências. Tal centro tem por objetivo oferecer cursos de formação profissional para suprir as necessidades técnicas da empresa. Interessante destacar que o público alvo desse curso é composto por adolescentes entre 15 e 16 anos, que precisam ser, necessariamente, filhos ou irmãos de trabalhadores da Empresa[15].

---

[14]Em linhas gerais, *horistas* são todos os trabalhadores que têm o valor do salário negociado por hora/ trabalho. Em sua grande maioria, são trabalhadores da produção / chão-de-fábrica. Já os trabalhadores *mensalistas* são aqueles cujo salário é negociado sobre o valor mensal. Entre os *mensalista*s encontram-se: trabalhadores técnicos, de serviços de planejamento, gerenciamento e administração, no geral.

[15] Informações obtidas no endereço eletrônico da empresa.

Um último ponto a ser destacado é a utilização de um sistema de organização do trabalho que se aproxima do modelo toyotisma e, como tal, marcado por idéias como: sistema de produção enxuta, *just-in-time*, trabalho em grupo, Kaizen, etc[16].

3.4 Conceituação das Categorias Teóricas de Análise

3.4.1 Controle

3.4.1.1 Conceituação

Conjunto de ações, por parte da organização, que tem por finalidade determinar o agir e o pensar do trabalhador, de modo a assegurar a estrutura de poder e dominação vigente, bem como garantir a extração da mais-valia (FARIA, 2004).

3.4.1.2 Forma de Apreensão Empírica

A apreensão empírica dessa categoria baseou-se na análise dos dados obtidos na primeira e na segunda fase da coleta. Num primeiro momento, foram analisadas as entrevistas com os dirigentes e os documentos institucionais fornecidos pela organização. Em seguida, os dados obtidos nessa primeira etapa foram confrontados com os resultados das entrevistas com os trabalhadores[17].

---

[16] Informações obtidas no endereço eletrônico da empresa.

[17] A categoria controle se expressa na medida em que se verifica no discurso organizacional (que se buscou apreender através das entrevistas com os dirigentes e análise dos documentos institucionais) uma intencionalidade que se concretiza nas narrativas de identidade dos trabalhadores (coletados nas entrevistas).

3.4.2 Discurso

3.4.2.1 Conceituação

O discurso será entendido como um *locus* privilegiado de manifestação e materialização da ideologia, fruto de um processo dialógico (diálogo entre enunciações e entre sujeitos) e determinado pelo seu contexto social e histórico.

3.4.2.2 Forma de Apreensão Empírica

A apreensão empírica desta categoria baseou-se na análise dos dados dos documentos e das entrevistas realizadas tanto com os representantes e membros da organização quanto com os membros da Comissão de Fábrica.

3.4.3 Identidade

3.4.3.1 Conceituação

A identidade está relacionada com a construção social de igualdades e diferenças (CODO, 2002). Trata-se de um fenômeno relacional fruto da interação dialética entre o indivíduo e o social, que se manifesta como a descrição de uma personagem cuja biografia aparece numa narrativa. É, portanto, um processo mediado pelas trocas materiais e simbólicas, onde os significados são negociados e construídos e os papéis sociais são assumidos ou negados, num jogo em que as expectativas das outras pessoas e as próprias condições materiais objetivas e subjetivas criam condições para que o indivíduo possa assumir ou negar esses determinados papéis pressupostos (CIAMPA, 1986, 2001).

3.4.3.2 Forma de Apreensão Empírica

Essa categoria foi apreendida a partir das entrevistas realizadas com dez trabalhadores selecionados pela empresa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A seguir apresentaremos os dados colhidos nas cinco entrevistas iniciais, realizadas com representantes da empresa. Além disso, apresentaremos a análise de documentos fornecidos pela empresa. O objetivo principal dessa etapa foi o de analisar a intencionalidade do discurso da organização em relação à identidade do trabalhador, isto é, o desejo da organização em direcionar a identidade social do trabalhador.

Após essa etapa, apresentaremos os dados obtidos a partir de entrevistas realizadas com dez trabalhadores da organização, na qual buscou-se avaliar a absorção desse discurso, bem como a identificação de outros discursos.

Por fim, apresentaremos a análise dos dados obtidos a partir de uma entrevista coletiva realizado junto a quatro membros da Comissão de Fábrica[18].

4.1 O discurso organizacional: apresentação e análise dos dados

Apresentaremos aqui as cinco primeiras entrevistas colhidas entre os dias 02 de e 20 de dezembro de 2004, após um longo processo de busca[19] e negociação com empresas de grande porte. Nessa etapa tentaremos destacar os principais dados coletados em cada uma das entrevistas bem como em cada documento analisado. Ao final, apresenta-se uma síntese analítica desses dados.

[18] Interessante notar que apenas três dos quatro membros da Comissão de Fábrica efetivamente participaram da entrevista, dado que um deles limitou-se a estar presente sem pronunciar uma única palavra durante a entrevista.
[19] Cerca de vinte empresas de grande porte rejeitaram esta proposta de trabalho.

4.1.1 Entrevista A

Essa entrevista foi realizada no dia 02 de Dezembro de 2004, com uma analista do departamento de RH que atuava na área de planejamento de RH. Foi uma das entrevistas mais férteis em termos da delimitação, por parte da empresa, do perfil desejado para o trabalhador.

Solicitado a caracterizar o perfil ideal do trabalhador, A relata que levantar o perfil ideal e contrapô-lo ao perfil real dos trabalhadores da ABCD é o objetivo de um projeto que está em fase de planejamento na empresa. Nas palavras do entrevistado, esse projeto terá como finalidade: "*levantar o perfil ideal e cruzar com o perfil real. A gente quer fazer um levantamento das pessoas, então... se a gente tem as pessoas certas no lugar certo*".

O entrevistado conta que, numa etapa prévia à implantação desse projeto, foi realizado um mapeamento de *competências* que "*devem ser comuns para toda a fábrica, em todos os níveis*". Vale destacar que "*esse mapeamento foi feito de acordo com estratégia da empresa*". Competências são entendidas como:

> todos os conhecimentos, habilidades e atitudes, [...] o famoso CHA, mas focado nos resultados, ou seja, o que você entrega para a empresa, qual o resultado disso? Se isso está realmente gerando um resultado para a empresa e também produtivo.

Ao longo da entrevista, seis competências[20] são destacadas pelo entrevistado, a saber:

- Orientação para resultados:

> **Orientação para resultados** é uma competência, ou seja, você ter suas metas e objetivos claros, definidos e alinhados com os objetivos da empresa. Você buscar esses resultados. Então, ter como foco é... alcançar os seus resultados para que a empresa alcance os resultados dela.
>
> A empresa espera no mínimo que todo mundo seja orientado para resultados

- Trabalhar com qualidade:

> A gente tem muito forte, aqui, trabalhar com qualidade. Se você der uma andada aqui pela fábrica, você vai ver gráficos ligados a gerenciamento pela qualidade. A

> gente tem muitas ferramentas aqui de qualidade. Porém, se você for ver na nossa linha mesmo, eu estou falando, é... do trabalho que é feito na linha de produção. O que a gente tem, no fim da linha, de retrabalho... então, quer dizer, não sei se a qualidade ela está só no discurso e pouco na prática.

- Iniciativa:

> A: É ... uma outra competência, seria **iniciativa** [...]. É... iniciativa está também muito... é... ligado a orientação para resultados. A qualidade também é muito focado para orientação para resultados.
> Entrevistador: Ah... seria também uma pró-atividade?
> A: Isso. Nesse sentido, de você se mexer mesmo, para você alcançar suas metas, sabe? Você sair do seu lugar. Da sua mesa, sabe? Tentar, sabe? Fazer alguma coisa melhor. Não ficar esperando que a outra área te mande os dados no dia tal, sabe? "A área não mandou então eu não fiz o meu trabalho, porque eu dependo do trabalho da outra área", sabe? É você ir lá ver o que está acontecendo, se você pode conseguir esses dados de outra forma, se você pode ajudar, enfim, nesse sentido.

- Foco no cliente

> Foco no Cliente. A gente, como eu falei para você, nunca teve muito foco no cliente, né? A gente sempre desenvolveu produtos. A gente tem um centro de tecnologia, aqui. Então, sempre focado assim pro ideal, sabe? O que é que tem mais tecnologia, mas nem sempre é o que o cliente quer, sabe? O cliente não quer pagar por toda essa tecnologia

- Comprometimento

> Um outro ponto é: **comprometimento**. Comprometimento com a empresa, ou seja, sabe? Você tá lá junto, com foco nos resultados da empresa... a empresa... é comprometido com isso, sabe? Não fazendo suas coisas, "ah, eu vou fazer a minha parte e pronto." Efetivamente é você ter esse espírito, de "não, eu quero que a empresa alcance os resultados e isso vai ser bom para todo mundo. Então, eu estou disposto a me esforçar para que a empresa consiga isso." Ah...

- Networking e espírito de equipe

> Tá faltando... ah... **Networking** e **Espírito de Equipe**, né? Nesse sentido, eu tenho que saber me relacionar bem com todas as áreas, para que a gente juntas... juntos atingirmos o objetivo da empresa. Então, como você vê a gente está num momento muito forte de resultados".

Um outro ponto que merece destaque refere-se à definição das categorias sociais *empregado* e *colaborador*. Embora a empresa utilize preferencialmente o termo *colaborador*, A acredita que o termo mais correto é *empregado*: "*o termo bonito que a gente usa é colaborador* [...] *o termo correto que eu diria é empregado*". Empregado é definido como "*a pessoa que tem contrato com a empresa"*, que vende sua força de trabalho

recebendo em contrapartida um salário. Trata-se, portanto, de uma definição jurídica. Já em relação ao termo colaborador, A afirma:

> Quando a gente fala de colaborador, a gente vai mais assim... no sentido mesmo das relações. Num sentido mais humano, o que ele, sabe?... como ele interage dentro da empresa? como ele é tratado? Assim, não essa relação fria de empregado e empregador. Sabe? De você... eu te ofereço um serviço e você me paga por isso. Então colaborador está muito mais nesse sentido... é, de você ter um time, de você ter as pessoas... é ... juntas, vestindo a mesma camisa, pra chegar num mesmo resultado.

Como pode ser visto, o termo colaborador alinha-se com o discurso das competências, e, assim, conforme aponta o entrevistado B, pode-se aventar a hipótese de que esse termo é utilizado como uma estratégia da empresa, ou melhor, estratégia de controle por meio de categorias sociais de identificação (ARAUJO, 1997) ou ainda estratégia de controle por sedução monopolista (FARIA, 2004c).

Interessante notar que, ao que parece, mecanismos como esse têm uma amplitude que ultrapassa os limites da empresa. Nesse sentido, ao ser indagada sobre a amplitude dos valores transmitidos ao empregado, A alega que há uma série de programas comportamentais oferecidos pela empresa envolvendo transmissão de valores – os quais muitas vezes envolvem a própria família do empregado -, “que fazem com que as pessoas repensem a sua vida”. Embora A partilhe da opinião de que tais eventos nem sempre são focados para resultados da empresa, acreditamos que se trata apenas a aparência do fenômeno, dado que em essência o resultado dessa série de programas influi, em última instância, em termos de motivação e cooperação, sendo, portanto, no limite, voltado para resultados.

Esse aspecto está claramente contido no Código de Ética da empresa, que determina que “Proteger a integridade da ABCD significa cumprir o Código de Ética o tempo todo, pois até mesmo fora do ambiente de trabalho você é visto como representante da empresa”. Como pode ser notado, há uma expectativa de que o trabalhador da ABCD leve os valores da empresa para campos outros que não o organizacional. Todavia, A parece não concordar inteiramente com essa posição, como pode ser notado na passagem abaixo:

> Entrevistador: Interessante... E, além disso, há a preocupação em relação a imagem que o funcionário leva para fora? Ou não? Ou seria ...
> A: Olha, nunca teve... eu acho que a empresa nunca foi focada assim, nunca teve esse marketing, sabe? Nunca teve esse... eu nunca vi, desde quando eu trabalho aqui, a ABCD preocupada em fazer marketing pra chamar a atenção, porque eu acho que a gente é uma empresa competitiva e não precisa fazer isso. Tanto é que a gente até conta que os funcionários que quando estão aqui dentro, entre eles, reclamam da empresa, reclamam do RH, do chefe, mas quando saem para sua

> família, para seus amigos, a empresa sempre tem uma imagem positiva, sabe? Porque ele tem aqui... ele tem a chance de ... de ser treinado, de ser desenvolvido. A gente tem aqui o centro de treinamento. É... e assim, vários cursos: curso de informática é... e não tem restrição, sabe? "Isso aqui você pode e isso não pode fazer"; tem o salário competitivo; benefícios competitivos. Então, sabe? Realmente, eu acredito que é uma empresa bastante competitiva...

Outro ponto a ser ressaltado refere-se à relação entre empresa e sindicato. Partindo da hipótese de que o sindicato poderia representar um espaço alternativo em termos de discurso, procurou-se investigar qual a relação entre o discurso da empresa e do sindicato no que se refere ao perfil do trabalhador:

> Olha, é... o papel... o nosso papel de RH ... a relação de RH com o sindicato é uma relação forte. Eu diria assim, que é relativamente boa. Sabe? **A gente procura trazer o sindicato para o lado do RH**, ou seja, chama quando a gente tem alguma coisa assim, que vai mexer forte com a empresa, a gente chama o sindicato para discutir. Pra falar, olha, porquê a empresa está fazendo isso, a gente quer atingir isso. Então, eu não diria que a gente tem grandes divergências de discurso. Eu não vejo isso, sabe? Eu não sei...

É interessante notar na fala do entrevistado o objetivo da empresa para com o sindicato: A evidencia uma relação desejada de dominação e controle (fruto, a nosso ver, da própria relação conflituosa entre capital e trabalho) por parte da empresa: "*a gente procura trazer o sindicato para o lado do RH*". A afirmação de que não haveria divergências substanciais entre o discurso da empresa e do sindicato não corrobora com a hipótese de que o sindicato se constituiria em espaço alternativo de discurso no contexto organização, o que será confrontado com os resultados das demais entrevistas.

4.1.2 Entrevista B

Esta entrevista foi realizada imediatamente após a entrevista A. O entrevistado, a exemplo de A, também era um analista de RH, ligado à atividade de planejamento de RH.

Na parte inicial da entrevista, o entrevistado conta sua trajetória de vida, que vai de ex-jogador de vôlei à analista de RH da ABCD. Ao ser questionado sobre suas características atuais, destaca características, que, ao nosso ver, alinham-se, em grande

medida, às competências apontadas pelo entrevistado A como desejáveis para o empregado da ABCD:

Dinamismo - "Hoje eu sou uma pessoa é... muito dinâmica... que assim, eu tento conviver com essas duas culturas [brasileira e alemã] que são muito diferentes"

Comunicabilidade- "eu sou muito comunicativa. É... procuro tentar me relacionar bem com as pessoas. Não deixar que o dia a dia, as rotinas atrapalhe isso"

Ainda nesse percurso, um fato que nos chamou a atenção foi o reconhecimento da relação conflituosa entre capital e trabalho e também o posicionamento do entrevistado frente a esta questão.

> Então, lidar com essa parte do chefe pro subordinado ... você... você está ali. Você é a ponte entre um lado e o outro. Então, você não pode se deixar influenciar pelos dois lados, né? **Porque tem sempre esse conflito entre o chefe e o subordinado** [...] São interesses diferentes, visões diferentes. Então a gente acaba ... e agora eu estou do outro lado. **Eu como analista, agora é [...] Agora, ah... com certeza mais perto dos subordinados**. (Risos). Antes eu estava mais ... tentando melhorar esse relacionamento entre chefes e subordinados

Essa clareza quanto à relação capital e trabalho, ao nosso ver, é o que permite que B afirmar que "Eu como analista, agora é [...] Agora, ah... com certeza mais perto dos subordinados". Importante salientar que tal afirmação em si tem um caráter de negação do discurso organizacional, isto é, do discurso dos dirigentes.

Nesse sentido, B foi o único entrevistado que além de se colocar claramente do lado dos "subordinados" deu indícios de que partilhava uma imagem positiva dos trabalhadores (em especial ao chão-de-fábrica).

Todavia, apesar da afirmação acima, ao longo da entrevista, pôde-se perceber também narrativas de identidade que relacionam-se ao discurso organizacional. Isso sugere que B apresenta uma introjeção parcial desse discurso.

Dessa forma, ao ser questionado sobre o perfil atual dos trabalhadores[21], B destaca as seguintes características:

- sempre estar se atualizando;
- falar vários idiomas;
- agüentar pressão;
- orientação para o crescimento da empresa.

A citação a seguir é bastante esclarecedora sobre o perfil do trabalhador ABCD:

> Normalmente os funcionários da ABCD são pessoas que estão dispostas a fazer o que for necessário para a empresa estar crescendo. Então, são funcionários que não... a gente não reclama. Se a produção está trabalhando que nem está sendo agora, teve aumento de produção e a gente não vai ter férias coletivas. Então, as pessoas estão comemorando porque não vai ter férias coletivas, não estão bravas porque não vão ter.

Parte desse conjunto características citados anteriormente por B irá emergir novamente ao longo da entrevista, embora muitas vezes de forma indireta, em especial quando o entrevistado é indagado sobre os valores que a ABCD costuma transmitir aos empregados. Três valores são destacados:

- Desejar o crescimento da empresa;

> Os valores são: é... você estar sempre é... querendo que a empresa cresça, contribuindo... você faz parte daquela equipe. Você sempre tem que fazer... cada um tem o seu papel para que aquilo... para que o todo funcione.

- Pró-Atividade;

> Então, a gente sempre prega a pró-atividade para as pessoas darem as suas sugestões, para darem a suas idéias. Não deixarem que as coisas sejam colocadas para eles sem muita objetividade. Então, a gente tem um plano de sugestões para as pessoas darem idéias para a produção e o mesmo nos procedimentos de qualquer área. E se isso obtiver um ganho pra empresa, tem uma premiação também, pra eles. Então, a gente trabalha muito em grupo. Então, a gente tem grupos de trabalho na fábrica; células de *Kaizen*

- Flexibilidade.

> Então, flexibilidade. De as pessoas serem... estarem abertas as mudanças

Chama-nos a atenção a proximidade entre as idéias relacionadas à “desejar o crescimento da empresa” e a competência “espírito de equipe” apontada pelo entrevistado A: “você faz parte daquela **equipe**. Você tem sempre que fazer... **cada um tem o seu papel** para que aquilo... para que o todo funcione”.

Como visto na entrevista A e em passagem do Código de Ética, é possível notar que a amplitude esperada para esse tipo de valores, muitas vezes, extrapola o campo organizacional como pode ser visto nas passagens abaixo:

> A gente sempre espera que todos esses valores e esses aperfeiçoamentos sejam profissional e pessoal. Que esse crescimento se estenda pra família. Tanto que a gente sempre... é... a gente faz muitos programas que integram a família. Domingo a gente teve um programa desse aqui na... na... em RH. Então, a gente teve uma visita a fábrica... o que a gente chama de visita a fábrica, com todos os familiares. Então, cada domingo tem uma diretoria diferente. Então, a gente está fazendo os grupos. A gente traz a família todo pra cá e eles conhecem a fábrica, conhecem o local de trabalho. A gente traz ele aqui no escritório. Ai tem festa pras crianças. Mostra o restaurante, o ambulatório. Então, cada funcionário leva sua família no posto de trabalho; mostra o que ele faz; como que faz. E isso é um dia... praticamente um dia inteiro que eles ficam aqui dentro: tomam café; almoçam. Então, já vê que... eu percebo assim: uma cultura que é engraçada aqui dentro, que eu achei muito interessante, é bem simples: na rua ... aqui a gente tem a faixa de pedestres e todas as regras de trânsito normais, aqui, você pode perguntar, você parou na faixa o carro para [...] Eles querem fazer parte da empresa. Então, isso é uma característica... então assim, eu acho que os valores ... não tem como você ... se os valores... se a pessoa se identifica com os valores, ela acaba levando para a família
>
> Entrevistador: E dentro dos temas que você levantou ao falar dos valores, por exemplo, trabalho em equipe, pró-atividade, criatividade, os programas pras famílias envolvem também esses valores?
> B: Envolvem.
> Entrevistador: Há uma tentativa de transmitir...
> B: De transmitir, isso.
> Entrevistador: Então, existe isso?
> B: Existe isso. Então, essas palestras que a gente chama aí de... normalmente são palestras comportamentais e ai acaba entrando esses temas, também.

No que concerne à relação entre o discurso da empresa e ao discurso do Sindicato, em consonância com as idéias anteriormente apresentadas, o entrevistado partilha da opinião de que há uma relação conflituosa de interesses, na qual por um lado temos a empresa sempre exigindo mais que o necessário do empregado (mesmo em termos de perfil) e de outro a Comissão ou o sindicato sempre defendendo o lado do trabalhador. B afirma ainda que os trabalhadores recorrem com bastante freqüência ao sindicato.

Finalizando, o último ponto abordado diz respeito ao sentido da palavra empregado. A definição apresentada, em essência, segue a mesma linha de A, ou seja, envolve uma relação jurídica de troca, mediada por um contrato. No entanto, B considera que esse contrato refere-se, por sua vez, a algo maior que uma relação jurídica, conforme abaixo.

> Para mim, é... ser empregado é... envolve uma relação de troca. Então, todo é... na empresa existe um contrato ... o contrato que a gente faz com a empresa, não é só um contrato de papel: é um contrato no sentido geral. Então, é um contrato de vida que você está fazendo. Você vai dar em troca o seu trabalho, o seu tempo e o seu desenvolvimento, não só em troca do dinheiro ... em troca de um crescimento. Em troca de um crescimento pessoal que tam... envolve dinheiro? Envolve. Mas envolve a troca experiências, envolve quais as pessoas que você encontra dentro da empresa: o que você tira delas, o que você aprende com elas, o que você deixa para as outras pessoas. Porque a gente passa aqui dentro, quase dez horas por dia. Então é um... é a maior parte do tempo. Então, muitas vezes os seus colegas de trabalho são mais a sua família do que os familiares que estão em casa. Então, é... o que eu acho que a empresa tem que entender e os funcionários também, é isso. A gente está aqui para trocar experiências, trocar vidas. Não é só o dinheiro. O dinheiro é uma conseqüência. Então, se eu estou me aperfeiçoando, se eu quero mudar de função, se eu quero crescer, isso anda junto. O dinheiro é só conseqüência. O importante é você estar bem com você, com as outras pessoas e estar feliz fazendo aquilo.

Em meio a essa discussão, B toca na questão do colaborador, ressaltando que o uso do termo, na sua opinião, é uma estratégia da empresa para amenizar o caráter jurídico da palavra empregado e, com isso, trazer o empregado mais próximo da empresa.

> B: aqui a gente trata todo mundo como colaborador. Não ... *mensalista* e *horista*. Essa é uma divisão pro RH e não do...
> Entrevistador: E o que está por detrás do termo colaborador, para você? Porque, mudou a pouco tempo ou não?
> B: Não.
> Entrevistador: E tem alguma diferença entre a palavra empregado e colaborador? Ou é só uma mudança...
> B: Não, eu acho que **é só uma estratégia da empresa**, porque empregado tem muita conotação jurídica "você é meu empregado e me deve obrigações, isso e aquilo". **Então as empresas colocam colaborador, colaboradores ou sócios e esse tipo de coisa. E é uma forma, eu acho que ... de amenizar e deixar o funcionário mais próximo da empresa**.

4.1.3 Entrevista C

A terceira entrevista foi realizada no dia 03 de dezembro de 2004. Acredito que o entrevistado C, dentro da área de Planejamento de RH, foi o funcionário de maior nível hierárquico entrevistado. Entre as funções por ele desempenhadas podemos destacar: atendimento ao corpo executivo (supervisores, gerentes, diretores e vice-presidentes); responsável pelo planejamento de RH; e envolvido no projeto relacionado à gestão de competências.

O referido projeto de gestão de competências logo nos chamou a atenção pelo fato de já ter sido citado na entrevista A. Segundo C, a Gestão da Competência ou *Competency Check*, consiste do "mapeamento das competências, com base nas questões estratégicas da empresa. A empresa tem seus objetivos estratégicos, cabe checar se ela tem as competências necessárias que possam dar suporte".

Em outras palavras, tal projeto tem por objetivo a definição das competências desejadas pela empresa, isto é, definição do conjunto de características pessoais que o funcionário deve ter, levando sempre em conta os objetivos estratégicos da empresa. O processo de definição das competências desejadas é seguido por um processo de verificação das mesmas, no qual checa-se "se as pessoas têm essas competências necessárias" . Feito isso, passa-se para um terceiro momento que seria o de transmissão desses valores para os empregados, ou conforme C "Ai gente vê o *gap* e os *gaps* ... então são ícones para o treinamento e o desenvolvimento".

Esse terceiro momento relaciona-se com a função de planejamento de RH, que entre outras coisas envolve a formulação e o acompanhamento dos processos organizacionais de transmissão de valores e conhecimentos, ou seja, a formulação do programa empresarial de treinamento e desenvolvimento, conforme afirma C, "além disso, também nós somos responsáveis por conceitos de treinamento".

Entrando especificamente no campo dos valores esperados, C aventa a hipótese de que as mudanças em relação ao perfil do trabalhador começaram a partir de 94 com a implementação do *Kaizen*. Essa afirmação nos chamou a atenção tendo em vista que tal período corresponde ao período de aprofundamento do processo reestruturação produtiva na indústria automobilística brasileira. Isso nos fez refletir sobre a relação entre esse discurso e algumas práticas de organização do trabalho, assunto esse que será abordado mais adiante.

Entre os traços que caracterizam o novo perfil desejado de "colaborador", C aponta:

- Pró-atividade
- Criatividade
- Flexibilidade
- Visão sistêmica;
- Preocupação em relação à agregação de valor para a empresa[22]

Ao ser questionado sobre os valores transmitidos ao funcionário pela empresa, C aponta o Código de Ética e o chamado *pool* de valores presente na *"vision house"*[23]. Entre esses valores C destaca:

- orientação para o cliente;

[22] "Agregar valor para a empresa significa é...: lutar pelos interesses dela, né? Defender os interesses da empresa; conhecer quais são seus objetivos estratégicos, da empresa, conhecer o que ela pretende alcançar para poder contribuir, né? Para poder estar agregando, né? Para poder estar contribuindo para que a empresa aumente seu valor. Não só o valor tangível, mas também o intangível."

- qualidade;
- rapidez;
- inovação;
- trabalho em equipe;
- profissionalismo;
- lucratividade;
- desempenho;
- agilidade;
- responsabilidade.

Ao ser indagado sobre a amplitude esperada para esse conjunto de valores, C afirma que o “ser humano é único” e, por isso, tais valores devem ser constantes, conforme demonstra a passagem abaixo.

> C: É, da mesma forma que ele tem um comportamento aqui dentro, a gente espera que seja uma coisa uniforme, né? Que ele também leve isso pra fora.
> Entrevistador: Para o ambiente familiar, por exemplo?
> C: Para fora, exatamente. Tanto é que nós fazemos algumas campanhas as vezes envolvendo família... é ... visita a fábrica...

No que concerne a relação entre o discurso da empresa e o discurso do sindicato a respeito da identidade do trabalhador, C partilha da opinião do entrevistado A, ou seja, de que o discurso é basicamente o mesmo.

Por fim, buscou-se analisar o sentido das palavras empregado e colaborador para o entrevistado. Segundo C, a principal diferença é que a palavra colaborador tem um sentido “mais positivo e que valoriza mais do em... do trabalhador”, no sentido de que esse “ não é um simples empregado, ele é um colaborador. Ele está aqui se dedicando, se empenhando, para colaborar com algum objetivo”.

---

[23] Conjunto formalizado de valores da empresa.

Em meio a essa discussão, aproximamo-nos da hipótese de que a substituição de uma identificação social por outra é uma estratégia de controle que tem por finalidade "valorizar o papel" do empregado, não na direção de uma valorização genuína, mas no sentido de demarcar de forma mais incisiva seu papel social, isto é, deixar claro que o empregado, ou melhor, o colaborador é um membro da "grande família" ABCD e, portanto, partilha dos mesmos objetivos da empresa, numa relação harmoniosa e igualitária.

4.1.4 Entrevista D

Embora tenhamos coletado algumas informações relevantes, acredito que essa foi a entrevista menos produtiva no que concerne à coleta de informações acerca da identidade desejada de trabalhador. Dois motivos contribuíram para esse resultado: o primeiro seria o fato de o entrevistado atuar na área de relações sindicais, afastando-se, portanto, da área de Recursos Humanos; e o segundo refere-se ao fato de que me encontrava um pouco abalado por ter notado, minutos antes da entrevista, que havia acabado de "perder" todos os meus documentos pessoais durante o transcurso para a empresa.

Além disso, vale ressaltar que D, provavelmente pelo fato de atuar como negociador há aproximadamente vinte anos, mostrou-se extremamente cauteloso e habilidoso, no sentido de não deixar a entrevista fluir para outros campos de conhecimento que não o seu.

Atualmente, D é Gerente de Consultoria Trabalhista e de Relações Sindicais. Uma de suas principais atividades é representar a empresa nas negociações com o Sindicato e com a Comissão de Fábrica.

A Comissão de Fábrica é um órgão criado na ABCD em 1984, segundo D, por iniciativa da empresa[24], tendo por objetivo, em linha gerais, representar o trabalhador dentro da empresa.

> Entrevistador: E só por curiosidade, e foi por uma questão... foi por iniciativa da empresa ou foi por alguma outra pressão?
> D: Foi iniciativa da própria empresa. Na época o Dr Z, que era o diretor de Recursos Humanos imaginou que seria necessário uma pessoa para fazer esse papel e como eu já tinha experiência em relações trabalhistas, ele me colocou nesse papel.

Em termos práticos, a Comissão de Fábrica negocia os interesses dos empregados com a ABCD, interesses quase sempre conflitantes – conforme afirma D[25]. Assim, tenta-se evitar o conflito entre as partes, como ilustra a passagem abaixo:

> D: Eu preciso reduzir o quadro. Eu chamo o Sindicato e Comissão e digo: "nós precisamos diminuir o quadro por causa disso, disso e disso, como nós vamos fazer isso?" . Nesse ano, a solução encontrada foi via o Programa de Demissão Voluntária. Foi isso que foi feito. Atendeu o Sindicato, atendeu a empresa, então estamos tranqüilos.

Com efeito, a simples possibilidade de evitar os conflitos, evitar as greves e outros tipos de "anomalias" justificaria o interesse e a iniciativa da empresa em criar um órgão para representar o trabalhador dentro da organização. Ao que parece, tal objetivo vêm sendo atingido, dado que D relata por diversas vezes que a relação entre essas duas partes está no melhor nível possível, conforme indicam as passagens abaixo.

> D: Essa relação hoje, depois de vinte anos, ela está no melhor nível possível. Nós hoje temos uma relação moderna, de primeiro mundo, onde os assuntos são resolvidos pela negociação, evitando-se a todo custo, dos dois lados, o conflito.

> D: Agora, a convivência com a Comissão de Fábrica foi construída ao longo do tempo, num processo de aprendizagem de erros e acertos dos dois lados. Nós estamos, hoje, numa relação de primeiro mundo, mas, obviamente, isto custou muito trabalho para todo mundo.

> D: Eu acho que nós nunca atravessamos um momento tão bom quanto temos hoje. De relações modernas, de relações adultas, de relações claras, de negociação, de composição, de busca de soluções negociadas. Eu acho que nós estamos hoje, com

---

[24] Esta informação não confere com a opinião dos membros da comissão de fábrica, conforme pode ser observado na entrevista coletiva.

[25] "D:(...)Porque empregado e empregador têm interesses antagônicos. Durante toda a vigência do contrato de trabalho. A gente convive, mas isso não significa que a gente não tenha interesses antagônicos. Porque é da natureza humana, todo mundo quer ganhar mais; todo mundo quer trabalhar menos; todo mundo quer ter menos benefícios e a empresa quer ter menos custos. Portanto, isso não tem solução. Eu costumo brincar, quando as pessoas ... quando algum empresário diz: "eu não tenho problema trabalhista", das duas uma: ou ele está mal informado ou ele está mentindo."

> certeza, atravessando o melhor momento que nós tivemos ao longo desses vinte anos.
>
> D:Serão conflitos resolvidos com um pouco mais de, digamos, de negociação e menos conflito.

Um outro importante ponto apresentado por D e que está diretamente relacionado com o controle por meio da identidade, refere-se ao papel do gerente. O entrevistado dá a entender que ao assumir uma função de gerência, o funcionário deve ter clareza de seu papel social, ou melhor, de que mudaram as expectativas sociais acerca de seu modo de ser,conforme afirma:

> as chefias não têm, assim... muito claro o seu papel, ou seja, o que significa na vida da pessoa, ser promovido a chefe. Esse, a meu ver, é o ponto que nós temos que continuar investindo. Quer dizer, o chefe precisa ter clareza de qual é o seu papel; quer dizer, o que significa aceitar o cargo de gestão e quais são as conseqüências. Eu ainda tenho a impressão de que os chefes, de uma forma geral, não tem isso muito claro e, ao meu ver, isso é uma visão minha, pessoal, dificulta o exercício da gestão. Quer dizer: o que quê significa? O que mudou na minha vida a partir do momento que eu virei supervisor, diretor, gerente? Não importa o título. A partir do momento que eu virei preposto da empresa. Eu noto as vezes que isso é um embaraço no exercício do cargo.

Nesse sentido, encontraremos na entrevista E um movimento interessante na direção apontada acima.

Quanto ao perfil atual e ideal para a ABCD, D afirma que

> O perfil hoje, nós estamos próximo do ideal. Empregados **informados**; **conscientes de direitos e obrigações**; **interessado no negócio ABCD**; **dispostos a fazer o melhor de si**.

Dentre esses atributos, D enfatiza a conscientização dos direitos e deveres por parte dos empregados.

> Porque eu costumo dizer que a mão de obra no Brasil é de altíssimo nível. Ela precisa ser orientada. Os trabalhadores brasileiros são de boa fé, de boa índole, sérios, competente... é a visão que eu tenho dos trabalhadores brasileiros. **Eles precisam ser bem orientados**. Eles precisam ter clareza de objetivos.
>
> E **orientados inclusive quanto aos seus direitos e obrigações**. Porque, nós temos um defeito, no Brasil, que é: **nós damos uma super valorização dos direitos e não damos muita atenção as nossas obrigações**. Esse é um hábito... é a única coisa que eu acho que nós devemos melhorar um pouquinho. Ou seja, tem que estar claro para as pessoas que não existe direito sem uma obrigação correspondente.

Vale ressaltar que, ao que parece, a que

4.1.5 Entrevista E

Essa quinta entrevista foi realizada no dia 20 de Dezembro de 2004 com um supervisor do departamento de Recursos Humanos responsável por tarefas como avaliação administração de executivos[26] e planejamento qualitativo de Recursos Humanos.

Além de confirmar o discurso das competências, um ponto-chave dentro dessa entrevista – que surgiu inesperadamente – está relacionado com a própria história de vida de E e com o movimento daí decorrente em relação a sua identidade.

A história de E é resumida na seguinte passagem

> Eu nunca trabalhei em nenhuma outra empresa, eu **sempre trabalhei aqui**, comecei como aprendiz, **entrei em 1984 como Aprendiz** de Mecânica Geral no Centro de Formação Profissional da AB [antigo nome da ABCD] é... eu me formei em **1985 e fui para a área de manutenção**. Eu trabalhei na manutenção como Mecânico de Manutenção durante três anos e meio. Eu fiquei, contando com o estágio, quatro anos. Então eu fiquei na... essa área de manutenção de máquinas era uma área específica, era uma área de restauração de máquinas. Então, eu fiquei como mecânico na área de restauração de máquinas de Novembro de 86 até maio de 90. Em **maio de 90 eu fui convidado para ser Instrutor de Formação Profissional**. Então eu voltei para a área de Recursos Humanos como Instrutor de mecânica geral, mecânica de manutenção de máquinas e equipamentos e na área de laboratórios também. Laboratório de... principalmente automação industrial. **Eu trabalhei como Instrutor por quatro anos, saí, fui convidado para trabalhar na área de Treinamento como Analista de Treinamento** e no treinamento técnico nós tínhamos a época uma divisão de treinamento que era o treinamento comportamental e administrativo, o treinamento gerencial e o treinamento técnico. Então **eu fiz parte da equipe do treinamento técnico, fui analista de 94 até 2000**. **Em 2000 eu fui promovido a supervisor**, né? **Na área de treinamento** técnico. A época eu respondia também pela formação profissional, depois houve uma reestruturação da área de treinamento e eu fiquei responsável por todo o treinamento: **treinamento técnico, administrativo e comportamental**. Só o gerencial que era colocado a parte. Até Dezembro de 2003. Então de Novembro de 2000 até ... não de Julho de 2000 até Dezembro de 2003 eu fiquei na área de ... eu atuei na área de Treinamento e em **Janeiro desse ano eu vim para a área de Administração de Executivos.** Então...

Ao longo da entrevista, E deixa claro que partilha de uma imagem muito positiva em relação à ABCD, imagem essa sempre acompanhada de um sentimento (de maneira velada ou, por vezes, explícita) de gratidão pela empresa, principalmente devido às oportunidades oferecidas pela mesma que possibilitaram a trajetória profissional acima

[26] Executivo entendido como todos os funcionários que tem a função de gestão de pessoas, tais como: supervisores, gerentes, diretores e vice-presidentes.

descrita. Interessante notar que E, ao discorrer sobre o perfil do trabalhador, afirma que a trajetória por ele percorrida não é uma exceção, conforme passagem abaixo:

> Bom, eu acho que essa minha... esse meu histórico na ABCD é um histórico que você vai encontrar em muito... em muitos outros trabalhadores dessa empresa. Então, eu vou tentar descrever pelo meu perfil, o perfil médio do trabalhador da ABCD e o tipo de relação que essa empresa exerce com o seu trabalhador. Então, é um **relacionamento de longo prazo**. Então, não é um relacionamento estabelecido a curto prazo; eu estou aqui a vinte e um anos e a média do tempo de casa do nosso trabalhador é de quinze, dezesseis anos. Então, é um **relacionamento estabelecido no longo prazo**. É **uma empresa que investe nas pessoas**, bastante. E a medida do possível dá oportunidade para que essas pessoas aproveitem ou apliquem esse conhecimento desenvolvido. Então, eu comecei aqui como aprendiz; fui mecânico de manutenção; tive a oportunidade de usufruir de um benefício da empresa que é o plano de estímulo ao estudo, e todo... cinqüenta por cento de todo o meu curso superior, cinqüenta por cento de tudo que eu gastei até hoje com... é o desenvolvimento dos meus id... do conhecimento de línguas estrangeiras; é uma oportunidade de fazer uma imersão em inglês no exterior; três oportunidades de fazer viagem e programas de aperfeiçoamento no exterior ao longo da minha carreira. Essa empresa investiu muito no meu desenvolvimento e me deu oportunidades de eu aplicar esse conhecimento e de mostrar que eu era capaz de desenvolver atividades e tarefas mais complexas. Então, é assim que eu vejo essa empresa. Uma **empresa que... dá oportunidade para o trabalhador. Investe no trabalhador e dá a oportunidade**. É óbvio que essas oportunidades, elas são restritas. Então, nem todos têm ... vão ter as suas oportunidades aqui dentro. Não dá para você fazer com que cem por cento do investimento tenha reflexo. Tem muitos casos. Só para você ter uma idéia: **trinta e cinco por cento do corpo gerencial dessa empresa ou foi aprendiz, ou teve uma história muito parecida com essa minha, ou foi estagiário ou foi *trainee***.

Ao ser indagado sobre as mudanças envolvidas nesse processo de relacionamento em longo prazo, chegamos a um aspecto extremamente relevante dessa entrevista: o movimento da identidade de E. Nesse sentido, E descreve os três personagens que acompanharam sua trajetória profissional: o Operário (consciência “ingênua”); o Analista (consciência intermediária); e o Executivo (consciência “crítica”).

> E: Não... isso é muito curioso. Os pontos de vista são muito diferentes. Então eu vou relatar alguma coisa que eu observei também na época de treinamento. Mas o ponto de vista... eu tive o ponto... vários pontos de vistas dessa empresa. Um ponto de vista como operário; um ponto de vista como técnico administrativo, que você está um pouco mais próximo das pesso... 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 dizer...

A primeira perspectiva é descrita por E da seguinte forma:

> 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 o... eu vou te dar o momento histórico - então ai é de 86 até 90 – né? 86, 89 ... 86 a 89, a Dezembro de 89, e a visão é que, principalmente, existia um conflito muito grande

> 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. A gente... nós ficamos parados então é um momento, é uma época de muitos conflito de... da busca de resolução dos problemas pelo confronto direto e não pela negociação. Acho que o que... é... esse momento histórico tem que ficar registrado. Então, primeiro, a relação capital / trabalho muito conflituosa e o trabalhador ... eu como trabalhador sempre sentia que o que a empresa oferecia era uma forma de ... é explorar o trabalhador, né? que a gente não era remunerado no volume e na quantidade de ... no volume e pela contribuição efetiva que nós dávamos; e a segunda, que o conjunto de decisões elas eram muito... é... 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.**
> **E: Essa era a visão que eu tinha. Que o tempo todo a 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 é... ela é 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 quando nós conversávamos é que as decisões estavam erradas.

Em relação à visão de analista E afirma que:

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

Por fim, E apresenta o que consiste, em seu ponto de vista, no ápice do "desenvolvimento" de sua consciência, o personagem Executivo.

> É ... e 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. Então, essa é a história, mais ou menos, que eu consigo ...

E analisa essas três visões dentro de uma concepção evolucionista que acompanha diretamente seu movimento hierárquico e seu conseqüente afastamento do movimento sindical e dos operários. Isso nos fez novamente aventar a hipótese de que o movimento sindical pode representar um *locus* alternativo de discurso.

Dentro dessa discussão, chamou-nos a atenção o projeto do Simulador, uma técnica de treinamento (controle) criada justamente para "auxiliar" nesse processo de transformação da consciência ingênua (própria do operário) em consciência "crítica" (própria do executivo). Nas palavras de E: "O intuito do Simulador era exatamente desenvolver nas

pessoas um... desenvolver no trabalhador uma consciência crítica frente a... as posturas e decisões tomadas pela empresa". Na verdade, acreditamos que tal técnica parece ter por objetivo velado justificar e harmonizar a hierarquia dos papéis sociais estabelecidos no espaço da organização.

Segundo as palavras de E,

> O Simulador foi um trabalho desenvolvido pela área de treinamento a época que estava na... que era o supervisor responsável pelo treinamento. O Simulador o que quê é? É **um jogo de empresas voltado pra operário**. Pra operários... pra, pra... empre... **trabalhadores e não para executivos**. 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... eu vou fazer referência a um depoimento ... **o que quê é 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 ... ele é composto por vários jogos. **Então é um jogo onde eles estão disputando no mercado** e eles tem 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, tiveram que se endividar, tinha ... 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 finan... a empresa deles... o conjunto de decisões que eles tomaram passou por dificuldades grandes. E, no final, eu sempre ia ou eu fui atrás nos encerramentos do programa pra ouvir os depoimentos dos trabalhadores. Teve um **depoimento dado por um trabalhador pro diretor responsável**... pelo vice-presidente responsável... para o vice-presidente responsável pela área técnica de produções de caminhões na época, que era o Sr Aroldo 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"** - porque esse era um dos conteúdos tratados, né? as quatro partes interessadas e como atender. Então, ele teve uma absorção de conteúdo interessante, também. Então, esse depoimento marcou muito. É... era isso. A minha, o meu... principalmente porque esse era o meu ponto de vista enquanto operário: é ... que todas as decisões elas tinham uma... um objetivo claro de prejudicar o operário, né?

Ao descrever a ABCD, E, aponta algumas das características centrais da mesma:

> E: Ai eu posso te dizer é... de uma característica central de nossa fábrica: nós temos aqui um **sistema de produção participativa**. Sistema de produção, para ser mais

> preciso, que traz como um dos princípios a administração participativa. Então esse é um marco que vale a pena dizer. Segundo, nós temos um **sistema de produção enxuto**, né?

Complementando essas idéias, E destaca o trabalho em célula (grupos semi-autônomos); a interdependência de processos; multifuncionalidade; e o treinamento constante. Tais afirmações levaram-nos de volta ao entrevistado C, quando esse relaciona a mudança do perfil dos empregados à introdução do *Kaizen*. Tal paralelo levou-nos a refletir sobre a relação entre o discurso das competências e um discurso que surge na atual teoria administrativa: o discurso Toyotista, flexível. Essas idéias serão exploradas na próxima secção.

Outro ponto alto na entrevista surge quando indagarmos E sobre as competências buscadas pela empresa. Vale ressaltar que tais competências confirmam, em grande medida, o discurso do entrevistado A, além de estarem em total conformidade com as características organizacionais da ABCD, descritas acima, como pode ser visto na passagem abaixo.

> E: Ah, as competências-chave. Primeiro, **capacidade de trabalhar em grupo**. Essa é fundamental, até pela forma de organização de trabalho dentro da empresa. **Orientação para resultados**. Então, não pensar simplesmente em fazer por fazer, mas porque que eu faço aquilo e que resultado eu espero desse trabalho e como esse resultado... e que impacto esse resultado traz para a organização. **Iniciativa**, dentro desse contexto de trabalho em grupo é uma ... dentro do campo de autonomia que tem que se criar, para o trabalhador é uma competência fundamental. **Qualidade**, compromisso com a qualidade, então, avaliar constantemente a qualidade daquilo que é produzido e como é que eu posso... e como é que o trabalhador pode efetivamente melhorar a qualidade, se é... e qualidade ao que diz respeito aos atributos do processo em si, que diz respeito ao cumprimento de prazos também.
> Entrevistador: Tá!
> E: Então, eu fiz o melhor que era possível, o mais completo possível num menor prazo possível, né? esse é o conceito completo. É... rede de **relacionamento interno**, então, a capacidade de estabelecer internamente ou externamente uma rede de relacionamentos que tragam resultados efetivos para o seu processo. Então, pro trabalhador significa conhecer o seu entorno e ter um bom relacionamento com o seu entorno para trazer melhores resultados. Deixe eu ver se eu esqueci de alguma.
>
> Então, iniciativa e comprometimento, trabalho em grupo, orientação pra resultados, foco no cliente e qualidade ... essa sete fundamentais

Outra contribuição importante nessa entrevista foi o esclarecimento de E em relação à atividade sindical presente na empresa. Nesse sentido, o entrevistado afirma que o

sindicalismo presente na ABCD (através da Comissão de Fábrica, por exemplo) é um sindicalismo ligado à CUT. Isso implica no fato de que não é um sindicalismo de resultados, ou seja, não é um sindicalismo que se preocupa apenas com o *quanto*, mas sim com o *como*.

> E: Então, o sindicato daqui, ele se preocupa no como. Então, como ele se preocupa no como, é óbvio que ele tem uma perspectiva pra cada ... pra cada novo processo, pra cada forma de organizar, de dividir o trabalho, dentro da empresa, o sindicato tem sua perspectiva, né? e uma perspectiva que vem obrigatoriamente não do negócio, mas que vem do ponto de vista do trabalhador, né?

O último ponto tratado refere-se ao sentido da palavra *empregado*. Dois pontos podem ser destacados: o primeiro é que E, atribui uma conotação positiva para o termo; e o segundo é que novamente a "concepção jurídica" (direitos x deveres) aparece por detrás do mesmo, conforme pode ser notado nas passagens abaixo.

> E: Olha, o sentido para mim é o seguinte, a... de novo, essa é a minha interpretação, tá? Ela é pessoal. É... estar nessa empresa faz sentido para mim, tem um sentido e dentro do conjunto de opções que eu tenho é a melhor opção por isso eu estou aqui, então, ser empregado significa isso: saber o que eu, é... qual a **contribuição que essa empresa espera de mim e, por outro lado, saber quais são as oportunidades que essa empresa me oferece,** e colocar isso numa balança e sentir que está em equilíbrio, né? como eu sou remunerado; quais os benefícios que eu tenho aqui dentro; qual é o conjunto de oportunidades de desenvolvimento que eu tenho aqui dentro; é... e tudo isso estar ... e quais as contribuições efetivas que eu dou, e tudo isso estar em equilíbrio.
>
> . E por outro lado eu vejo a empresa da mesma forma. **Essa empresa espera um conjunto de contribuições e um conjunto de postura de mim.** A partir do momento que eu não... eu não conseguir mais atender esse conjunto de expectativas e de entregas que essa empresa espera de mim, essa empresa tem o direito de romper essa relação de empregado e empregador que ela tem comigo.

Em relação ao termo colaborador, E dá a entender que há uma idéia de parceria por trás, mas relata que mesmo em 1984 (época em que E era operário) esse não era um termo muito bem visto pelos operários, dado que não correspondia à relação real entre a organização e os trabalhadores.

4.1.6 Documentos

Ao longo das entrevistas, conseguimos coletar alguns poucos, porém significativos documentos. Embora tenhamos identificado e, por vezes, até mesmo solicitado formalmente outros documentos - tais como, murais e informativos internos - não conseguimos obter cópia dos mesmos.

Entre os documentos aos quais tivemos acesso, podemos destacar:

- Código de ética;
- Programa de treinamento CAN (informe);
- Programa de treinamento GRPI (informe);
- Programa de treinamento entrevista apreciativa (informe);
- Programa de treinamento simulador (informe);
- Programa de treinamento gerenciamento de projetos (informe);
- Outros documentos e informes disponíveis no site da empresa.

O **Código de Ética** é um dos campos onde se expressa mais claramente o controle político-ideológico da organização. Nesse sentido, o Código de Ética representa uma forma jurídica de formalizar os desejos e valores organizacionais no que concerne principalmente ao aspecto comportamental, como pode ser visto abaixo.

Conduta pessoal

proteger a integridade da ABCD significa cumprir o Código de Ética o tempo todo, pois até mesmo fora do ambiente de trabalho você é visto como representante da empresa”
Cada empregado deve estar atento à sua conduta pessoal e profissional e ao conceito que as pessoas poderão formar sobre sua integridade.

Conflito de interesses

Os empregados devem evitar interesses pessoais ou atividades financeiras que conflitem com os interesses da ABCD ou com seus deveres e obrigações como empregados

Controles de ativos, informações, sistemas e registros

> A ABCD possui uma grande variedade de bens. Muitos deles são de valor inestimável para a competitividade da Empresa e seu sucesso nos negócios.
> Dentre esses bens destacamos a propriedade intelectual conseqüente da produção de idéias e do trabalho de empregados talentosos que trabalharam ou trabalham na ABCD.
> Por outro lado, informações confidenciais são entregues a inúmeros empregados para a realização de suas atividades. Cabe aos empregados proteger todo esse patrimônio. A sua perda, furto ou má utilização pode ameaçar o futuro da ABCD".
> "Empregados da ABCD são solicitados, com freqüência, para conceder entrevistas e palestras sobre assuntos relacionados à Empresa.
> Quando isso ocorrer, deve ser assegurado que, na época, o conteúdo e apresentação de qualquer pronunciamento em público esteja em sincronismo com os interesses e objetivos da Empresa, bem como que exista uma coordenação com os superiores e com a área de Comunicação da Empresa.
> Em caso de recebimento de honorários, reembolso de despesas ou outra forma de remuneração, esses devem ser colocados à disposição da ABCD. Exceções necessitam de aprovação prévia e explícita da Diretoria".

De forma geral, pode-se identificar que os objetivos e resultados esperados com os programas descritos nos documentos abaixo analisados estão diretamente relacionados com competências apontadas nas entrevistas. Em outras palavras, tais documentos expressam de forma bem clara os objetivos pressupostos pela empresa em relação ao trabalhador tanto nos aspectos comportamentais quanto nos aspectos cognitivos, como poderá ser notado abaixo.

Sendo assim, segue abaixo a análise de outros documentos organizacionais:

CAN (Criando Algo Novo)

Programa de treinamento cujo objetivo é desenvolver o pensamento "crítico" do funcionário por meio do aprender a aprender e do aprender ensinando. Entre os objetivos específicos podemos destacar:

- Estimular a iniciativa e comportamento autônomo dos colaboradores;
- Promover ações mais estruturadas e menos impulsivas.

Por sua vez alguns dos resultados esperados são:

- Aplicar o raciocínio sistêmico e alinhar a ação local à visão estratégica da organização;

- Estimular e desenvolver a iniciativa, a autonomia e o espírito inovador crítico e realizador;
- Trabalhar em grupo, desenvolvendo projetos em cooperação;
- Desenvolver as habilidades sociais de dar e receber feedback.

Vale notar que esses objetivos e resultados estão relacionados com as competências: Espírito de Equipe, iniciativa, orientação para resultado e foco no cliente.

GRPI

Programa de treinamento que tem por objetivo desenvolver equipes de alto rendimento, com ousadia e inovação nas metas e processos. Segundo o documento "o GRPI abre espaço para uma reflexão conjunta da equipe visando uma revisão das atividades, **redefinição de papéis e responsabilidades**, **desenvolvimento de valores e investimento no relacionamento interpessoal**".

Quatro são os pilares desse programa:

- G (goal): elaboração da meta central da equipe
- R (rules): definição dos papéis e responsabilidades
- P (process): planejamento das ações
- I (interpersonal relationship): definição de normas, valores e cooperação na equipe

Aqui se expressa em sua mais evidente forma o controle organizacional por meio dos papéis sociais, como pode ser notado nas afirmações acima destacadas.

Gerenciamento de projetos

Tal programa de treinamento está diretamente relacionado com a competência inciativa / pró-atividade e é definido a partir de uma citação de caráter liberal baseado em

Tom Peter que tem por objetivo transferir a responsabilidade da empresa para o seu colaborador, a saber:

> Neste novo cenário pós-downsizing e pós-reengenharia cabe ao funcionário agregar valor, fazer diferença e deixar um legado. Não apenas reproduzir atividades, pois estas estão cada vez mais terceirizadas e a cargo de máquinas e computadores; [...] Os projetos oferecem a oportunidade de visibilidade e desenvolvimento de competências para o funcionário (a trilha da empregabilidade) e de inovação para a empresa.

Entrevista apreciativa

Workshop cujo objetivo principal é "a partir da identificação dos pontos positivos da relação entre lideranças e colaboradores construir, de forma compartilhada, um novo padrão de relacionamento baseado na produtividade e transparência".

Quatro são as etapas desse workshop: definição (delineamento das questões a serem estudadas. No caso, "A questão aqui delineada foi a melhoria da relação chefia-subordinado"); descoberta (busca pela "compreensão profunda das propriedades vitais quando o relacionamento chefia-subordinado estava num ótimo desempenho"); Sonho (criação de uma imagem compartilhada da empresa); Destino (operacionalização do sonho).

O próprio movimento desse programa de treinamento é bastante sugestivo: definição de uma questão de interesse organizacional; busca da compreensão das características de uma situação ótima para a organização, resultando num sonho, isto é, no partilhamento do desejo em atingir as características anteriormente definidas e, por fim, o destino colocação do sonho em prática. Em resumo consiste em uma sistemática que visa persuadir, convencer e, por fim, imbuir o "sonho" da empresa na subjetividade do colaborador, configurando, assim, uma forma bem sutil de controle social.

Simulador

Conforme já descrito e analisado, 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”.

Em outras palavras, em tal programa, busca-se, através desse jogo, “oferecer” ao trabalhador a visão sistêmica do negócio, fazendo com ele entenda as dificuldades enfrentadas pela administração, desenvolva a consciência “crítica” e, com isso, passe a valorizar e legitimar a hierarquia de papéis sociais da organização.

Trata-se, a nosso ver, de uma expressão nítida do que Faria (2004c) descreve como Controle por Sedução Monopolista, estratégia que visa, no limite, tornar os indivíduos “totalmente crédulos e confiantes na condição monopolista dos dirigentes enquanto detentores das melhores alternativas de condução da organização” (p.131).

Programa de imersão comportamental

Dentre os documentos disponíveis na Internet, encontramos um interessante documento ligado às políticas de disseminação da cultura corporativa e práticas organizacionais, conforme explicitado no site. Tal programa está relacionado com o desenvolvimento das seguintes competências:

Assertividade, Proatividade e Relacionamento

- Como desenvolver e manter a auto-estima e auto-confiança elevada
- Como construir interação positiva e harmoniosa

Comunicação e Trabalho em grupo

- A arte do ouvir e a arte do falar
- 6 C's para boa comunicação
- Como desenvolver grupos bem sucedidos

Administração de conflitos e técnicas de negociação

- Como resolver ou administrar conflitos eficientes

- Fontes e tipos de conflitos
- Estilo e processo de negociação
- Como negociar com gente difícil

Excelência no atendimento

- 9 pecados x 9 virtudes no atendimento ao cliente
- A importância da cortesia
- Atender, satisfazer e garantir

Tomada de Decisão e Apresentação de Idéias

- Análise e priorização de problemas
- O processo da tomada de decisão
- Fases do processo criativo e técnicas de apresentação de idéias

Quadro 4 - Programa de imersão comportamental

À guisa de conclusão, ressaltamos que tais documentos constituem a formalização dos objetivos da empresa em relação aos aspectos comportamentais e cognitivos dos "colaboradores". Com efeito, a nosso ver, o fato de tais objetivos abarcarem tais dimensões do indivíduo e de estas serem objeto dos programas de treinamento evidencia o desejo organizacional de pressupor ou repor a identidade do trabalhador. Além disso, tais dados sugerem que esses programas de treinamento representam, em certa medida, as forças e rituais sociais que fazem com que ao longo do tempo o indivíduo mantenha a identidade assimilada, naturalizando-a (CIAMPA, 2001).

4.1.7 O discurso organizacional: contextualização e síntese dos resultados

A análise destas cinco entrevistas iniciais, somada à análise dos documentos acima mencionados configurou o primeiro momento do processo de coleta de dados. Tentaremos aqui apresentar as principais impressões e reflexões oriundas desta etapa, tentando, por fim, apresentar as expectativas organizacionais em torno do personagem trabalhador.

Um primeiro conjunto de reflexões originárias deste movimento refere-se ao conjunto de práticas que dão sustentação, criam raízes para esse discurso, dado que, como visto na fundamentação teórica, o contexto configura um ponto-chave para o entendimento do próprio discurso.

Três momentos ao longo das entrevistas direcionaram nosso pensamento nesse processo: a afirmação de C sobre a relação entre o *Kaizen* e a mudança no perfil dos trabalhadores; as afirmações de E acerca das características da ABCD (tais como, trabalho em célula; a interdependência de processos; multifuncionalidade; e treinamento constante); e, por fim, um terceiro momento apareceria na entrevista com a comissão de fábrica, na qual Q (um membro da Comissão) afirma que:

> Q: Mas, **as grandes mudanças aqui na empresa, vêm a partir de 1990 com a abertura do mercado**; com a eleição do Collor, abre o mercado. A AB era uma empresa que era acomodada.
> Entrevistador: A partir de 90, então?
> Q: Então, quando abre o mercado, as empresas montadoras, né? Se vêm obrigadas a se reestruturarem, porque tinha a lei da proteção a indústria nacional, as empresas poderiam ficar tranqüila. Daí, a partir de 90 com a abertura do Collor, começa a entrar muito...
> R: Abertura indiscriminada!
> Q: É! Abertura indiscriminada, porque começa a entrar produto importado a custo muito mais baixo, porque até então a produtividade brasileira não era tão alta, dentro aqui das montadoras do ABC, não era tão alta. **Então, começa a entrar produto importado com custo menor e as montadoras se vêem obrigadas a se reestruturarem**. Onde **pega ferramentas japonesas, experiências européias para reorganizar a produção**. Inclusive aqui na AB, toda essa reestruturação produtiva, ela é negociada com o Sindicato e com a Comissão de Fábrica.

Tais afirmações levaram-nos a uma nova imersão teórica, visando compreender o contexto em que o Discurso das Competências ganha seu sentido e configuração. Tomamos como norte inicial desta busca teórica um conjunto de informações colhido ao longo disciplina Tecnologia e Organização do Trabalho (mestrado em sociologia da UFPR).

Dentre os autores abordados, podemos destacar Harvey (1992); Castells (1999); Tauile (2001); Lojkine (1995); Antunes (2001); Singer (2004). Essa leitura em

paralelo aos dados colhidos nas entrevistas remeteu-nos para as mudanças ocorridas a partir da segunda metade do século XX, período esse caracterizado pela transição do sistema Fordista para o sistema Pós-fordista ou flexível. Em outras palavras, levaram-nos para um momento marcado por um novo conjunto de práticas e relações sociais e de trabalho que, ao que parecem, configuram a raiz do discurso organizacional. Abaixo apresentaremos, de maneira breve, tais mudanças.

4.1.7.1 Contextualização: do fordismo ao toyotismo

O Sistema Fordista, num sentido amplo, envolve toda uma "lógica", um sistema de vida, um conjunto de valores que vão além do campo das relações de trabalho, ou conforme nos mostra Harvey (1992), caracteriza-se como um conjunto de práticas de controle do trabalho, tecnologias, hábitos de consumo e configurações de poder político-econômico, que prevaleceram durante o período pós-guerra de 1945 à 1973.

Como nos mostra Tauile (2001), as bases de tal sistema, ao menos no aspecto organizacional, encontram-se no próprio Taylorismo, que tinha como principais características:

> separar marcadamente as atividades de concepção das de execução; retirar todo o poder decisório do chão da fábrica; concentrar esse poder de decisão nos escritórios, em que profissionais supostamente mais competentes e certamente mais identificados com os interesses dos empresários poderiam e deveriam prescrever novas e mais produtivas maneiras de executar cada uma das tarefas (TAUILE 2001, p. 98).

No entanto, vale ressaltar que o Fordismo é muito mais que uma simples ampliação do Taylorismo, ou, em outras palavras, é mais que um Taylorismo acrescido de uma esteira rolante (melhorar). O Fordismo abarca toda uma lógica de produção e consumo em massa que só se configurou após a segunda guerra mundial e que teve implicações gerais

no modo de vida da época, ou nas palavras de Harvey (1992, p. 131), “o Fordismo do pós-guerra tem de ser visto menos como um mero sistema de produção em massa do que como um modo de vida total”. No entanto, não entraremos nos pormenores dessa discussão, tentando nos restringir às mudanças ocorridas no nível organizacional.

Nesse sentido, em linhas gerais, algumas das características apresentadas pela empresa fordista são: estrutura mecanizada; alto grau de decomposição e de especialização de tarefas; centralização da tomada de decisão; comunicação altamente hierarquizada; separação entre elaboração e execução das tarefas; integração vertical de todas as etapas da cadeia produtiva, etc. (ANTUNES, 2001; CASTELL, 1999; HARVEY, 1992; FURTADO 2004; SINGER, 2004; TAUILE, 2001).

Durante a década de 70, o Fordismo, tanto em termos de organização do trabalho quanto em termos sociais, passa por um período de crise estrutural. Entre os fatores que, de maneira dialética, aparecem ora como causa e ora como conseqüência desse conjunto de mudanças, podemos citar: as novas tecnologias da informação (CASTELLS, 1999; SINGER, 2004); a compressão do espaço-tempo (HARVEY, 1992); a recuperação da Europa Ocidental e do Japão (HARVEY, 1992); o enfraquecimento da demanda efetiva (HARVEY, 1992); o surgimento de novas Tecnologias de Operação Social de Produção (TOSP) oriundas, em sua maioria, do oriente (TAUILE, 2001), entre outras.

Após esse momento de crise, o modelo fordista é substituído pelo modelo flexível, no qual o foco passa da produção em massa para a produção em escopo. Nesse contexto, passa a ser tomado como parâmetro organizativo das unidades produtivas o chamado modelo japonês de produção ou Toyotismo. Conforme destaca Paulino (2004), o modelo flexível e a produção em escopo substituem a planta industrial de organização linear e de produção em escala.

Paulino (2004) aponta ainda que, embora a tecnologia seja muitas vezes tomada como o principal aspecto deste novo modelo, seu cerne consiste num tripé filosófico-ideológico-comunicacional kaizen-kanban-just-in-time[27]. Nas palavras do autor (p.62):

> o centro do modelo toyotista de produção não estava, à época de sua implantação no Japão, centrado em tecnologias, mas no chamado tripé *filosófico-ideológico-comunicacional* kaizen-kanban-just-in-time. O centro dessa estratégia discursivo-organizacional estava (e está) na eliminação de hierarquias e postos de trabalho, no desenvolvimento da auto-disciplina do trabalhador e da incorporação do saber profissional desse trabalhador, antes menosprezado pela separação do planejamento e da operacionalização das ordens de produção da produção propriamente dita.

Antunes (1999), por sua vez, também parece compartilhar dessa opinião. Isso é evidenciado quando o autor compara os principais traços que diferenciam o fordismo do toyotismo (quadro abaixo).

1. é uma produção muito vinculada à demanda, visando atender às exigências mais individualizadas do mercado consumidor, diferenciando-se da produção em série e de massa do taylorismo/fordismo. Por isso sua produção é variada e bastante heterogênea, ao contrário da homogeneidade fordista;
2. fundamenta-se no trabalho operário em equipe, com multivariedade de funções, rompendo com o caráter parcelar típico do fordismo;
3. a produção se estrutura num processo produtivo flexível, que possibilita ao operário operar simultaneamente várias máquinas (na Toyota, em média até 5 máquinas), alterando-se a relação homem / máquina na qual se baseava o taylorismo / fordismo;
4. tem como princípio o *just in time*, o melhor aproveitamento possível do tempo de produção;
5. funciona segundo o sistema de *kanban*, placas ou senhas de comando para reposição de peças e de estoque. No toyotismo, os estoques são mínimos quando comparados ao fordismo;
6. as empresas do complexo produtivo toyotista, inclusive as terceirizadas, têm uma estrutura horizontalizada, ao contrário da verticalidade fordista. Enquanto na fábrica fordista aproximadamente 75% da produção era realizada no seu interior, a fábrica toyotista é responsável por somente 25% da produção, tendência que vem se intensificando ainda mais.
7. organiza os Círculos de Controle de Qualidade (CCQs), constituindo grupos de trabalhadores que são instigados pelo capital a discutir seu trabalho e desempenho, com vistas a melhorar a produtividade das empresas, convertendo-se num importante instrumento para o capital apropriar-se do *savoir faire* intelectual e cognitivo do trabalho, que o fordismo desprezava;
8. o toyotismo implantou o “emprego vitalício” para uma parcela dos trabalhadores das grandes empresas (cerca de 25 a 30% da população trabalhadora, onde se presenciava a

	produtividade. O “emprego vitalício” garante ao trabalhador japonês que trabalha nas fábricas inseridas nesse modelo a estabilidade do emprego, sendo que aos 55 anos o trabalhador é deslocado para outro trabalho menos relevante, no complexo de atividades existentes na mesma empresa.

Quadro 5 – principais traços do toyotismo (ANTUNES, 1999 p 54/55, grifo nosso)

De maneira geral, e em conformidade com o acima exposto, as principais diferenças entre esses dois modelos, a nosso ver, podem ser resumidas pelo quadro abaixo, apresentado por Harvey (1992).

Produção fordista (baseada em economias de escala)	**Produção *just-in-time* (baseada em economias de escopo)**
O PROCESSO DE PRODUÇÃO	
Produção em massa de bens homogêneos	Produção em pequenos lotes
Uniformidade e padronização	Produção flexível e em pequenos lotes de uma variedade de tipos de produto
Grandes estoques e inventários	Sem estoque
Teste de qualidade *ex-post* (detecção tardia de erros e produtos defeituosos)	Controle de qualidade integrado a processo (detecção imediata de erros)
Produtos defeituosos ficam ocultados nos estoques	Rejeição imediata de peças com defeito
Perda de tempo de produção por causa de longos tempos de preparo, peças com defeito, pontos de estrangulamento nos estoques etc.	Redução do tempo perdido, reduzindo-se “a porosidade do dia de trabalho”
Voltada para os recursos	Voltada para a demanda
Integração vertical e (em alguns casos) horizontal	Integração (quase-) vertical, subcontratação
Redução de custos através do controle dos salários	Aprendizagem na prática integrada ao planejamento a longo prazo
TRABALHO	
Realização de uma única tarefa pelo trabalhador	Múltiplas tarefas
Pagamento pro rata (baseado em critérios da definição do emprego)	Pagamento pessoal (sistema detalhado de bonificações)
Alto grau de especialização de tarefas	Eliminação da demarcação de tarefas
Pouco ou nenhum treinamento no trabalho	Longo treinamento no trabalho
Organização vertical do trabalho	Organização mais horizontal do trabalho
Nenhuma experiência de aprendizagem	Aprendizagem no trabalho
Ênfase na redução da responsabilidade do trabalhador (disciplinamento da força de trabalho)	Ênfase na co-responsabilidade do trabalhador
Nenhuma segurança no trabalho	Grande segurança no emprego para trabalhadores centrais (emprego perpétuo). Nenhuma segurança no trabalho e condições de trabalho ruins para trabalhadores temporários

Quadro 6 - Contraste entre o Fordismo e a acumulação flexível segundo Swyngedouw (apud HARVEY, 1992 p. 167-169)

Desnecessário dizer que o discurso das competências apresentado nas entrevistas e documentos organizacionais (em especial: trabalho com qualidade; iniciativa;

foco no cliente; comprometimento e espírito de equipe) está diretamente relacionado com as características acima mencionadas.

Um outro estudo que relata de forma bastante clara e prática esse novo modelo é o estudo de Furtado (2004), que teve como objetivo estudar as mudanças organizacionais decorrentes da implantação de grupos de trabalho em duas empresas do setor automotivo, o que torna tal estudo ainda mais interessante dentro da presente discussão.

Baseado em Leite (1994), o autor identi

organizacional (diminuição no número de cargos médios, ou seja, horizontalização da pirâmide hierarquia); enxugamento dos cargos de nível médio; adoção da política de participação (trabalho em grupo) e da qualidade; alteração na área de logística (produção passou a ser 'puxada', visando a redução dos estoques, que é um dos princípios do *just-in-time*); implantação do *Kaizen*.

Um ponto-chave no trabalho de Furtado (2004) diz respeito, a descrição de um projeto denominado "Fábrica 2000", que, em linhas gerais, foi um projeto desenvolvido em uma das empresas pesquisadas com o objetivo de aumentar a competitividade da empresa, através de uma série de mudanças envolvendo as dimensões acima apresentadas. Interessante notar que durante a entrevista coletiva (realizada com membros da Comissão de Fábrica) tal projeto foi mencionado no momento em que os trabalhadores fizeram alusão às mudanças ocorridas no ambiente de trabalho ao longo da década de 90.

Agora, após delinearmos esse conjunto de práticas, podemos apresentar o discurso organizacional colhido nas entrevistas, mas não mais como um conjunto de idéias que se limita a um contexto organizacional restrito e oriundo da história particular da ABCD. Sendo assim, entendemos que esse é um discurso com raízes firmadas em um novo conjunto de práticas e relações sociais históricas e, fruto deste contexto, acreditamos que surge a exigência, ou melhor, a expectativa organizacional em torno de um novo trabalhador, ou melhor, um novo personagem organizacional, cujas características serão apresentada abaixo.

---

[29] Na produção em células as máquinas são organizadas por família de peças (máquinas diferentes agrupadas de acordo com as peças), ao invés de serem agrupadas por função (máquinas com a mesma função próximas umas as outras).

4.1.7.2 Síntese dos resultados: O Discurso das Competências

Como forma de análise dos dados referentes à identidade esperada do trabalhador obtidos nas entrevistas com os dirigentes, optamos por separar o conjunto de qualidades e expectativas desejadas por parte da organização para o trabalhador em categorias, primeiramente de forma aleatória. Após esse primeiro movimento, eliminamos as categorias que não se repetiam no conjunto das entrevistas e, por fim, selecionamos seis delas que, em sua maioria, foram encontradas em quatro das cinco entrevistas e aparecem também na análise documental, constituindo um conjunto a que daremos o nome de Discurso das Competências.

No primeiro momento de análise, o seguinte conjunto de características pôde ser encontrado:

- capacidade de trabalhar em grupo
- orientação para resultados
- iniciativa / pró-atividade
- qualidade
- relacionamento interno
- ser consciente dos direitos e obrigações
- disposto a fazer o melhor de si
- qualidade
- foco no cliente
- comprometimento
- espírito de equipe
- estar atualizado
- falar vários idiomas

- agüentar pressão
- flexibilidade
- visão sistêmica
- rapidez
- inovação
- profissionalismo
- agilidade
- responsabilidade

No entanto, foi possível constatar que a questão do perfil desejado do trabalhador é alvo atualmente de um projeto em andamento na organização. Conforme relata o Entrevistado A, há um projeto de competências em andamento na empresa que tem por objetivo "levantar o perfil ideal e cruzar com o perfil real". Muito embora ainda seja um projeto em desenvolvimento, foi possível perceber que já existe um consenso em torno de algumas competências-chave.

Nesse sentido, foi possível identificar um conjunto de valores ou características desejáveis nos trabalhadores por parte da organização, conjunto esse que se repete em boa parte das entrevistas, bem como em alguns documentos, e que se consubstancia nas *competências*[30]. As competências principais foram:

- Orientação para resultados / Comprometimento[31]

> Então, não pensar simplesmente em fazer por fazer, mas porque que eu faço aquilo e que resultado eu espero desse trabalho e como esse resultado... e que impacto esse

área", sabe? É você ir lá ver o que está acontecendo, se você pode conseguir esses dados de outra forma, se você pode ajudar, enfim, nesse sentido. (Entrevistado A)

Então, a gente sempre prega a pró-atividade para as pessoas darem as suas sugestões, para darem as suas idéias. Não deixarem que as coisas sejam colocadas para eles sem muita objetividade. (Entrevistado B)

Porque nós tínhamos antes colaboradores mais reativos e nós passamos a valorizar os colaboradores mais pró-ativos, de maior iniciativa, de maior é... visão para inovar, né? Então, passou-se a valorizar, algumas ... algumas competências dos colaboradores, né? Então, flexibilidade, porque antes nada se mudava ou mudava-se num ritmo bastante lento. E... o mundo, ele se modifica de uma forma bastante rápida. Você tem que se adaptar ao mundo, senão você cai, né? (Entrevistado C)

Iniciativa, dentro desse contexto de trabalho em grupo é uma... dentro do campo de autonomia que tem que se criar, para o trabalhador é uma competência fundamental (Entrevistado E)

- Flexibilidade

Então, flexibilidade, porque antes nada se mudava ou mudava-se num ritmo bastante lento. E... o mundo, ele...se modifica de uma forma bastante rápida. Você tem que se adaptar ao mundo, senão você cai, né? [...]Você pode desaparecer. Você tem que se adaptar freqüentemente, pra isso a gente precisa [...]De um trabalhador flexível, né? Disposta a mudar (Entrevistado C)

Então, flexibilidade. De as pessoas serem... estarem abertas as mudanças. Como a gente convive com pessoas de diversos... de diversos países, o grupo que vem pra cá, então isso na fábrica também é comum. Então, a gente tem que saber lidar com isso. (Entrevistado B)

- Compromisso com a qualidade

Então, avaliar constantemente a qualidade daquilo que é produzido e como é que eu posso... e como é que o trabalhador pode efetivamente melhorar a qualidade, se é... e qualidade ao que diz respeito aos atributos do processo em si, que diz respeito ao cumprimento de prazos também[...] Então, eu fiz o melhor que era possível, o mais completo possível num menor prazo possível, né? esse é o conceito completo (Entrevistado E)

Um outro ponto, é trabalhar com qualidade.[...] A gente tem muito forte, aqui, trabalhar com qualidade. Se você der uma andada aqui pela fábrica, você vai ver gráficos ligados a gerenciamento pela qualidade. A gente tem muitas ferramentas aqui de qualidade (Entrevistado A)

4.2 O discurso dos trabalhadores: análise e apresentação individualizada dos dados

Antes de adentrarmos a análise do conteúdo das entrevistas, é importante ressaltar o processo de seleção dos trabalhadores entrevistados. A princípio, a pesquisa havia sido delineada visando – para esta segunda fase – à realização de entrevistas com trabalhadores do chão-de-fábrica (horistas), principalmente pelo fato de considerávamos, então, que esses trabalhadores estariam numa posição intermediária entre a discurso da empresa e o discurso do sindicato. No entanto, isso não foi possível.

Vale destacar que, muito embora os entrevistados não tenham sido os horistas, como o planejado, consideramos que, pelo fato dos entrevistados venderem sua força de trabalho, eles também são trabalhadores objeto do controle organizacional. De outra parte, também não podemos desconsiderar o fato de que esses trabalhadores mantém relações muito próximas com a direção da empresa.

Dessa forma, dez entrevistas foram agendadas entre os dias 10 e 11 de fevereiro por um contato (um analista de RH). A princípio pensou-se que os *horistas* seriam os sujeitos das entrevistas, contudo, ainda no dia 10, momentos antes da primeira entrevista, fomos informados de que as mesmas seriam realizadas com os mensalistas – todos eles ligados ao RH.

Vale lembrar que o objetivo nesta etapa da coleta de dados era o de verificar se o discurso das competências estava sendo assumido e reposto pelos trabalhadores. Partimos da hipótese de que se caso tal personagem (desejado pela empresa) efetivamente estivesse sendo representado pelos trabalhadores isto indicaria que ele constitui uma *identidade pressuposta* (CIAMPA, 2001), confirmando que a dimensão identidade está sendo usada como uma forma de controle nas organizações.

Feitas estas ressalvas seguem abaixo as análises.

4.2.1 Entrevista F

A entrevista foi realizada no próprio local de trabalho do entrevistado, num ambiente aberto – o que pode ter inibido o entrevistado. No início da entrevista, tivemos a impressão de que o entrevistado estava incomodado, porém ao longo do processo percebeu-se uma maior abertura de sua parte.

Ao ser questionado sobre sua identidade F remete constantemente a sua identidade profissional. Esse é um movimento que tende a se repetir também com outros entrevistados, principalmente no começo da entrevista. Acreditamos que dois podem ser os motivos que explicam isso: o primeiro é o fato da identidade profissional ser algo muito forte na vida desses trabalhadores; e o segundo fato estaria relacionado com o ambiente em que a entrevista foi realizada, o ambiente profissional.

Neste sentido, a primeira definição apresentada por F é a seguinte:

> F: Bom, eu trabalho, no... eu trabalho no Recursos Humanos há 33 anos e no grupo há um pouco mais de 26 anos. Trabalhei aqui na ABCD de 78 a 85. Depois fui transferido para a unidade SFD [nome fictício]. Tinha a função de executivo / supervisor. Cuidava de várias áreas de Recursos Humanos. Depois houve a venda da "SFD" e no dia eu voltei para cá com atividade pré-estabelecida. Devido a minha experiência, foi solicitado pela diretoria, pelo Dr Z, que eu desenvolvesse instrumentos que facilitassem a gestão dos empregados por parte dos gestores da empresa. Então, a minha função, basicamente, foi elaborar: fichas de Recursos Humanos, regulamentos de Recursos Humanos, procedimentos e diretrizes de Recursos Humanos, né?

Após isso, F passa a descrever suas atividades profissionais e, ao final, conclui evidenciando seu desconforto com a entrevista: "Então, em suma seria isso. Tá? Você tem mais alguma pergunta?".

Insistimos nesta questão pedindo que ele falasse um pouco mais sobre si, sobre suas qualidades e características e novamente aparece sua identidade profissional:

> F: Bom, eu tenho formação em Administração no Mackenzie, especialização em Recursos Humanos pelo Mackenzie, né? Atuo em Recursos Humanos, como eu falei para você há 33 anos. Tenho carreira em outras empresas de médio porte e essa de grande porte, tá? Sempre na área de Recursos Humanos. Já passei por salários, seleção, treinamento e desenvolvimento, é... segurança do trabalho. Já cuidei de seguran... serviço social e agora eu estou, mais especificamente, como elemento no interface com as demais áreas do Recursos Humanos: o que eles precisam eles me solicitam e a gente em conjunto desenvolve as atividades, tá?

Após alguma insistência F aponta algumas de suas características: pessoa tranqüila; que procura ter um convívio normal com as pessoas; preocupado em passar o que aprendeu aos demais e que já cumpriu os objetivos de sua vida: criar os filhos com os esforços do trabalho.

Já ao ser indagado a respeito de como, em sua opinião, ele era visto pelos demais colegas ela aponta o seguinte conjunto de características: “eu me dou bem com todo mundo, tá? Não julgo ninguém e acho que aqui, à primeira vista eles também gostam de mim”.

Ao indagarmos sobre como era F em outros ambientes sociais, ele aponta um importante e marcante fato na sua vida, a influência militar.

> Não, em casa eu sou a mesma coisa. Até mais exigente. Porque eu tenho uma formação mais rígida, inclusive militar, eu fiz “COR”, fiquei quatro anos na fila, eu sou perfeccionista e exijo que meu filho seja melhor que eu.

Fruto desta experiência militar, F destaca duas características suas que se alinham ao discurso das competências: capacidade de trabalhar em equipe e perfeccionismo (em nosso ponto de vista relacionada com a competência *qualidade*). Após destacar essas qualidades, F aponta, de maneira espontânea (o que nos chamou a atenção), o contexto militar como o lugar onde aprendeu a trabalhar em equipe.

> O primeiro lugar onde eu aprendi a trabalhar em equipe foi lá! Eu peguei uma época de ditadura lá fora e que se você não trabalhasse em equipe você corria riscos. Inclusive de vida. Então, lá você aprende a trabalhar em equipe. Quer dizer que um depende do outro, tá? É... alguma coisa que o pessoal que está fora pensa que é pau pau, pedra pedra. Não é bem assim, tá? E você começa a dar valor à

> disciplina (não se faz nada sem ela), começa a dar valor a respeito ao próximo (não avançar no direito do outro) e você vai escoltando sua vida. O outro lado é a espiritualidade, trabalhar a espiritualidade, tá? Tenho crença em Deus, não nego.

Interessante notar a relação entre trabalho em equipe e disciplina apresentada pelo entrevistado. À primeira vista, a idéia de uma disciplina rígida estaria em aparente contradição com o contexto de trabalho em equipe através de grupos *autônomos* – que é o que ocorre na ABCD. Contudo, essa é, a nosso ver, apenas a aparência do fenômeno, pois os grupos "autônomos" são "autônomos" apenas na medida em que mantêm o foco no cliente; comprometem-se com os resultados e com a qualidade e etc., ou seja, só são autônomos quando estão alinhados com a "disciplina organizacional".

Após essa passagem, F, já mais solto na entrevista, aponta alguns de seus traços:

> Entrevistador: Você comentou a questão de trabalhar em grupo, trabalhar em equipe, que isso é importante...
> F: Exatamente. Eu aprendi lá atrás.
> Entrevistador: E hoje, isso é importante aqui?
> F: Hoje é importante aqui não, em qualquer lugar.
> Entrevistador: E chega a ser um traço forte seu?
> F: Sim, é **um traço forte meu: trabalho em equipe**, **dinamismo**, **respeito ao próximo**.

Na seqüência, em alusão às mudanças "provocadas pela vida", uma outra qualidade é apontada por F, a saber: flexibilidade.

> Entrevistador: Tá! E em termos de características de trabalho, mudou alguma coisa?
> F: Não, meu... em todo lugar que eu passei eu nunca tive problemas de relações de trabalho. É óbvio que algumas coisas você aprende. E uma coisa que você vai aprender, que o jovem tem, é a falar primeiro e ouvir depois.
> Entrevistador: Desculpa, não entendi.
> F: Falar primeiro e ouvir depois. Uma coisa que você aprende é ouvir. É não atropelar o outro, não bloquear o outro, tá? Ponderar, analisar fatores, pra que sempre seja... tomar uma solução conciliatória e não sempre... não querer que a sua solução... que você imponha a sua solução. No começo de vida, você tem algumas recaídas quanto a isso.
> Entrevistador: Isso seria ser flexível?
> F: É, ser flexível. Flexibilidade. Ser pró-ativo, ser flexível. No meu tempo chamava iniciativa, relacionamento. Hoje se chama pró-atividade é... flexibilidade, trabalho em equipe e um monte de coisas. Mudam-se as palavras e não muda-se o contexto.

Como visto tais características estão diretamente alinhadas ao discurso das competências, conforme quadro abaixo:

Discursos das Competências	**Características apontadas por F**
Compromisso com a qualidade	Perfeccionismo
Espírito de equipe	Trabalho em equipe
Orientação para resultados / comprometimento	Disciplina
Foco no cliente	
Iniciativa	Dinamismo
Flexibilidade	Flexibilidade

Quadro 7 – Discurso das Competências versus Características de identidade apontadas por F

Após esse mapeamento inicial tentamos investigar se F tinha conhecimento das qualidades organizacionais esperadas. Interessante notar que o entrevistado ressaltou as seguintes qualidades: qualidade, produtividade; pró-atividade; flexibilidade e responsabilidade.

Com isso, fica evidenciado que o Discurso das Competências já é mais que um projeto ("Projeto de Gestão das Competências", conforme entrevistas A e C) – trata-se de uma realidade conhecida pelo trabalhador.

Por outro lado, questionou-se também qual o perfil esperado pelo sindicato. Duas características foram destacadas: lutar pelos direitos e manter uma relação de confiança com o sindicato. Como veremos, a primeira dessas características – lutar pelos direitos – de fato aproxima-se da "consciência crítica" incentivada pela Comissão de Fábrica.

Além disso, um ponto que merece ser destacado é o fato de F afirmar que, embora mantenha contato com o sindicato, não participa de nenhuma atividade ligada ao mesmo.

4.2.2Entrevista G

G repete o mesmo movimento de F ao ser indagado acerca de sua identidade: volta-se para sua identidade profissional, embora tenha compreendido que a questão não se restringia ao campo profissional, conforme fica evidente em sua indagação “G: Tudo, né? Você quer saber não só profissionalmente, mas também...”

G atualmente atua no RH, na área de seleção de pessoal. G descreve que é psicólogo e que começou sua carreira fazendo estágio em uma empresa municipal de urbanização em São Paulo, na área de RH; depois trabalhou no Senac, saiu e foi contratado por uma empresa de documentação imobiliária; e, em 99, por fim, foi contratado como estagiário no setor de RH pela ABCD, onde em 2001, já formado, assume o posto de analista de RH.

Um ponto marcante na entrevista de G é o seu o olhar negativo em relação ao sindicato, como fica evidente nas passagens abaixo:

> G: Olha, a gente tem contato é... que é assim, inevitável. Não vou dizer que é assim uma coisa... a gente tenta manter um contato, assim, razoavelmente tranqüilo, agradável, porque ... fazendo política. Não pela gente... porque, **principalmente pra área de Recursos Humanos é complicado, porque eles gostam muito de agredir, e, assim, botar a culpa em muita gente do RH**. Então, assim, o relacionamento eu não vou te dizer que é assim um dos mais fáceis. Tem muita coisa que a gente não concorda com eles e tal**, mas o sindicato está ai e tem muitas coisas que eles fazem que são coisas boas e a gente não pode negar, mas tem muita coisa que, assim, é propaganda que a gente vê que é tudo balela, engana mesmo os empregados...**

> G:. Então, isso que a gente, quando a gente trabalhava com os aprendizes, a gente orientava mesmo! Falava “Não, o sindicato está ai, é uma coisa boa é uma coisa que, assim, eles fazem umas coisas boas e precisa disso para dar uma chacoalha nos gestores, mas é complicado que tem muita gente que briga pelo simples prazer de brigar e de reclamar, entendeu? Então, tem que tomar cuidado com isso, às vezes a chefia fica com um pouco de resistência, pois esse menino anda muito com o sindicato e tal, porque esse menino ele não vai discutir com o chefe primeiro. Se ele não está satisfeito com alguma coisa, a primeira coisa que ele tem que fazer é falar com o mestre ou com a pessoa que está acima dele. Não, ele já vai direto pro sindicato brigar. Então não tem diálogo entre a empresa e o empregado”. Então isso eu acho que é uma coisa que é ruim.

Na segunda passagem citada, fica claro que há uma pressão organizacional contra o discurso e a atuação do sindicato, em especial sobre os aprendizes e estagiários em fase de ambientação e socialização. Com efeito, esse parece ser um indício da existência de conflitos entre esses *locus* discursivos: empresa e sindicato. Destacamos ainda que, diante desse conflito, G assume claramente o discurso da organização.

Em relação às características que G aponta para definir a si mesmo, foi possível destacar:

- Facilidade de lidar com as pessoas

  > eu tenho uma **facilidade grande de lidar com as pessoas, de me relacionar de** ...

- Habilidade para trabalhar em grupo

  > Assim, é uma coisa que também meu chefe fala é que eu tenho bastante **habilidade pra trabalhar em grupo**, que eu acho que é também por conta também dessa **facilidade de trabalhar com pessoas**

- Pessoa expansiva, extrovertida

  > **Eu sou uma pessoa** muito expansiva, assim, eu falo muito, eu brinco muito, eu falo**... então assim, eu acho que o ambiente fica mais agradável**

- Dificuldade em ser objetiva

  > **eu** tenho um pouco de dificuldade de ser objetiva**. Então, isso para mim é uma coisa que eu preciso trabalhar, porque essa minha falta de objetividade me atrapalha muito, no meu trabalho.**

- Lida bem com os trabalhos de rotina

  > Os trabalhos, eu procuro é... fazer de forma assim, eu acho que lido muito bem com trabalho de rotina. Tem gente que fala “puxa, trabalho de rotina me estressa muito”. Eu não! Eu gosto, não é que eu não queira fazer nada de diferente, mas eu gosto e me dou bem com rotina.

Embora as características apontadas por G se aproximem de maneira limitada ao Discurso das Competências, é interessante notar que estão muito mais próximas a esse discurso do que ao discurso da Comissão de Fábrica.

Ainda em relação a esse ponto, buscou-se identificar a percepção do entrevistado sobre o perfil do funcionário ideal para a ABCD e para o Sindicato.

Em relação a ABCD, G destaca: pró-atividade; trabalho em equipe; comunicação e conhecimento técnico.

Já em relação ao sindicato, destaca: que o empregado lute pelos seus direitos. Todavia, apesar de aparentar referir-se à “consciência crítica”, G está, na verdade, se referindo a uma postura “combativa ingênua”, uma “postura de cordeiro”, do trabalhador que luta guiado única e tão somente por ordens do sindicato. Em essência, portanto, essa definição difere grandemente do conceito de consciência crítica apresentado pela Comissão de Fábrica, como mostra a passagem abaixo:

> G: Eu acho que eles querem um cordeirinho, uma pessoa que, sei lá, que façam o que eles querem e se, sei lá, se tiver alguma problema que vá lá falar com eles e que tudo fique na dependência total do sindicato. Eles gostam disso, eles querem uma pessoa que, que dependam deles, entendeu? E às vezes a pessoa, é o que a gente fala, as vezes a pessoa não dá nem chance da empresa, é... passar os fatos e, sei lá, se defender. É lógico, não precisa de defesa, mas tem muita coisa que eles não vêm falar com a empresa, com o RH. Tem muita coisa que eles vão falar direto com o sindicato.

Diferentemente de sua relação com o sindicato e seu discurso, G revela um sentimento muito positivo em relação à empresa, conforme evidencia a passagem abaixo:

> G: Olha, eu me orgulho muito de trabalhar numa empresa dessa. Eu gosto muito daqui! Eu acho que o ambiente aqui é muito bom, assim. Eu acho que você já percebeu assim, meu jeito de, é... o trabalho pode ser o mais estressante, mas se o ambiente for agradável... isso pra mim eu valorizo muito, entendeu? O relacionamento com as pessoas, o ambiente, tal. Então, aqui, nessa empresa, tem um ambiente agradável.

Um último ponto abordado refere-se ao sentido das palavras empregado e colaborador para G. Quanto ao termo colaborador sugere que, para alguns, esse termo tem um sentido menos pejorativo, porém para ele isso não procede. Ao definir o que é ser um empregado, é interessante notar que G se aproxima de uma outra competência (orientação para resultados / comprometimento):

> G: Bom, empregado, eu acho que é assim, é... **o principal é você fazer com que... atingir um objetivo que é o objetivo da empresa**. Então você é ir em busca... lógico, do benefício, do teu benefício próprio, mas principalmente do benefício geral da empresa, tá? Então, eu acho que isso que a empresa busca de uma pessoa: que vista a camisa; que vá atrás de fazer com que a gente atinja as metas de toda empresa; e ... e ai também, lógico, se preocupe consigo mesmo.

4.2.3 Entrevista H

"Tanto pessoal quanto profissional?" pergunta H, funcionário do RH ligado ao Setor de Treinamento, ao ser indagado sobre sua identidade . Após ter obtido a confirmação positiva em relação a seu questionamento, descreve sua história de vida, na qual uma primeira característica aparece:

> H: bom, eu nasci em São Caetano. Meus pais são portugueses, mas eu e meu irmão nascemos no Brasil já, mas com todas... **a gente tem todas as características de família portuguesa**. Comecei a trabalhar com 16 anos, né? Estudei em escola pública. Depois fui fazer um curso técnico, porque na época isso era importante. Comecei a trabalhar, eu tinha 16 anos, fazendo estágio, aqui na ABCD [...] Isso quer dizer que eu estou aqui vai fazer 19 anos.

Indagada acerca de quais características definiriam a família portuguesa, destaca: "Toda essa característica de **gente que vai, trabalha, muito ligada ao comércio, é muito ligado à família**, tanto da família do meu pai como da família da minha mãe, eles são muito ligados entre si e o... a família é o mais importante, né?"

Na seqüência desse relato, H acrescenta

> "profissionalmente eu estou aqui há todo esse tempo, sou casada há 5 anos, não tenho filhos. O que mais... eu sou, eu **sou super caseira**, **muito ligada a família**, **já fui muito mais religiosa** do que agora, **mas minha família tem um lado religioso muito grande**, meu irmão é padre, então já tem esse diferencial. É... é basicamente isso."

Além disso, H afirma ser uma pessoa:

calma;

- moderada;
- ponderada;
- "boazinha";
- paciente.

Tendo em vista o acima relatado, pensou-se que as características de H aparentemente não configuravam nem as características de identidade prescritas pela

organização e nem as características ligadas à Comissão de Fábrica. Talvez isso tenha ocorrido pelo fato de H ter se referido grandemente ao seu ambiente familiar e, portanto, referindo-se ao personagem que lá se apresenta. Esse movimento sugere a existência de uma identidade outra no discurso de H que não a organizacional, todavia, vale ressaltar que tal identidade não necessariamente está em contradição com identidade organizacional.

No entanto, ao indagarmos sobre como H seria definida por seus colegas em seu ambiente de trabalho, eis que surgem as características: dedicação; ponderação; colaboração; trabalho em equipe; facilidade de se relacionar com as pessoas - conforme pode ser notado nas passagens abaixo:

> H: Eu acho que eles me vêem como uma **pessoa responsável, dedicada, também como uma pessoa ponderada**, em algumas situações. [...] **que vai, vai atrás, vai buscar soluções para as coisas**, porque isso é algo que eu **sempre estou tentando ajudar**; **uma pessoa que colabora, que trabalha em equipe**, que tem essa facilidade. Então, as pessoas me falam bastante isso. É... desempenho bem as minhas funções. Eu tenho um bom relacionamento, em geral, e as pessoas me vêem bem tanto pessoal como profissionalmente, né? principalmente por essa **minha facilidade em me relacionar com as pessoas.**

Aprofundando essa discussão, perguntou-se quais características foram adquiridas ao longo do tempo, isto é, de sua história na empresa. Entre elas foram destacadas: facilidade no convívio com as pessoas; menor timidez; raciocínio rápido; ser mais decidida; jogo de cintura:

> H: é... no convívio com outro tipo de pessoa, né? Pessoas assim que te levam... te incentivam mais ao estudo, ao desenvolvimento, a conhecer outras coisas, outros mundos, outros países, outras culturas. Então, quer dizer, eu **acho que aqui a gente convive com pessoas** diferentes pelo menos do que eu tinha quando eu não trabalhava, né? meus pais vinham de uma origem um pouco mais humilde, que não conheciam muitas coisas e mesmo a família deles então, quer dizer, eu não tinha esse contato antes, né? E aqui, a gente se a... amplia horizontes. Eu **acho que nisso eu mudei bastante**. É... e principalmente com relação a desenvolvimento, é... conhecimento, quer dizer, porque é assim, ou **você se adapta, ou você muda, cresce ou você não consegue nem trabalhar**.
> Entrevistador: Tá! E tem mais algum **aspecto dessa mudança** que você possa destacar?
> H: eu **era mais tímida**, hoje eu acho que já não tenho mais tanto esse problema. A questão de falar em público, fazer apresentações, coisas que era mais complicado e hoje você acaba aprendendo a conviver com isso. **É ser mais decidida** em alguns momentos, porque no trabalho você não tem como, você tem que tomar certas decisões. Ser rápida de pensamento. **Jogo de cintura**, né? Jogo de cintura eu

> aprendi muito, principalmente quando eu trabalhava com estágio, **porque a cada dia você tem uma situação nova** e, assim, um problema é diferente do outro e que envolve pessoas, não é um negócio, assim, básico: um mais um é dois e pronto. Não é igual você trabalhar em uma financeira, porque envolve pessoas. Então você tem que ter uma certa sensibilidade, jogo de cintura, e isso eu aprendi muito!

Como já pode ser notado, H passa a descrever um conjunto de características que se aproximam das características que definem o "personagem organizacional", contemplando, em grande medida, as competências organizacionais, conforme pode ser visto no quadro abaixo.

Discursos da Competência	**Características apontadas por H**
Compromisso com a qualidade	
Espírito de equipe	"principalmente por essa **minha facilidade em me relacionar com as pessoas."**
Orientação para resultados / comprometimento	"eu **sempre estou tentando ajudar**; **uma pessoa que colabora, que trabalha em equipe"**
Foco no cliente	
Iniciativa / pró-atividade	**"É ser mais decidida** em alguns momentos, porque no trabalho você não tem como, você tem que tomar certas decisões"
Flexibilidade	**"Jogo de cintura**, né? Jogo de cintura eu aprendi muito, [...] porque a cada dia você tem uma situação nova e, assim, um problema é diferente do outro [...] você tem que ter uma certa sensibilidade, jogo de cintura, e isso eu aprendi muito!"

Quadro 8 – Discurso organizacional versus Características de identidade apontadas por H

Ainda em relação a esse ponto, interessante notar que H, ao descrever as características desejadas pela organização e pelo sindicato em relação ao perfil esperado do trabalhador, apresenta maior conhecimento em relação ao primeiro discurso, embora aparente conhecer, em menor medida, o segundo. Conforme pode ser visto nas passagens abaixo:

Referindo-se ao discurso da organização afirma:

> H: Apesar de tudo, eu acho que tem que ser uma **pessoa mais motivada, mais comprometida**, é... por mais até que eu te fale "ah, está desmotivada, mas é a empresa que me paga o salário, e me paga direito, é uma empresa séria. Então, quer dizer, eu devo isso, eu **devo ser comprometido, eu devo fazer um bom trabalho, ser responsável pelo que eu faço**. **Eu não posso entender assim, oh 'esse dinheiro não é meu, é da empresa** e eu não sou responsável por isso não'. Não, eu sou! **É como se fosse algo meu também**". Então, eu acho que, **hoje, o que se espera de um funcionário é isso: que você entenda aquilo lá, você faz parte daquilo e você é responsável por aquilo**. E não, é assim, simplesmente alguém que a empresa vai pagar seu salário e você só está lá para cumprir tabela. [...] E

> todo os **outros pré-requisitos**, né? que eu acho que hoje é a questão da pessoa **falar outros idiomas, estar atualizada, ser uma pessoa de raciocínio rápido** com as mudanças, né? **Flexível** com isso, porque hoje você não consegue trabalhar se você for insistente, é... que mais, que tenha **uma cultura razoável,** né? É óbvio que ai eu estou falando de mais de um mensalista. De um horista eu não preciso esperar tanto, dele, mas quanto mais tiver eu acho que é melhor.

É interessante notar como H, ao abordar o discurso da organização, mescla construções verbais no impessoal – "hoje o que se espera de um funcionário é..."; "eu acho que tem que ser uma pessoa mais motivada" – com construções na primeira pessoa do singular, no modo imperativo do verbo: "eu devo ser comprometido"; "eu devo fazer um bom trabalho, ser responsável pelo que eu faço". Esse movimento sugere que o entrevistado, para além de apenas descrever o discurso da organização, partilha desse discurso, assumindo-o como valores pessoais.

Já no que concerne ao discurso do Sindicato, destaca:

> H: Eu imagino que o **sindicato espera que você seja consciente... conscientizado politicamente**, eu tenho minhas dúvidas, mas... **que tenha consciência de seus direitos e que você não se deixe ser explorado**, né? Que você vá lutar; e que, assim, nem só um lado e nem só um outro – eu espero que eles pensem nisso, porque, é óbvio que no passado havia muita exploração e hoje ainda existe, assim, que as pessoas também não sejam totalmente submissa ao mundo do trabalho, né? e acabem prejudicando a si e a outras pessoas.

Tal fato pode ser, em parte, explicado pela própria relação e imagem que H tem em relação ao sindicato, o que difere muito se comparada à visão que tem da empresa. No primeiro caso, H considera que o sindicato teve um papel muito importante na conquista de direitos e benefícios para os trabalhadores, porém considera que atualmente o mesmo "atrapalha em muita coisa". Já em relação à empresa, H apresenta uma imagem positiva (embora ponderada) que, em alguma medida, denota um certo aspecto de gratidão, conforme passagem abaixo:

> H: como eu entrei muito nova, quer dizer, **eu sempre tive uma vida aqui**. **Eu acho que pra mim foi importante, a empresa que eu consegui hoje ... até hoje ... não só financeiramente, mas assim, as mudanças, né? que eu te falei, eu acho que é por isso que estou aqui dentro**, mas, por outro lado, eu não tenho um apego muito grande de falar assim, "olha...", principalmente porque a gente vê aqui dentro que as pessoas são muito apegadas a empresa, muita gente, quando é mandado embora, fica doente e morre. Tem muitos casos assim, né? A vida deles é isso aqui.

Vale destacar que esse sentimento de gratidão já foi observado anteriormente

> resistente em trabalhar ainda com todas as áreas, mas hoje em dia a gente está trabalhando.

- Relações mais próximas entre chefes e subordinados

> H: eu particularmente nunca tive problemas, né? chefe muito difíceis, que não são acessíveis. Eu nunca tive esse problema, mas vendo a fábrica, no geral**, no passado**, assim, chefia... **o funcionário não chegava muito próximo a chefia, não conhecia o diretor, não tinha acesso a ele**. É, quando eu entre aqui, tinha área em que as pessoas tinham que ficar quietas o dia inteiro, não podia brincar, né?
> Entrevistador: E hoje em dia?
> H: não, hoje não**. Hoje em dia isso mudou bastante. Se você tem um chefe, assim, mais rigoroso, você começa a ter resistência dos funcionários**. Quer dizer, ou ele muda ou ele não consegue.

Importante destacar também que tais características aproximam-se, em certa medida, do modelo flexível. Segundo foi possível constatar, parece que tais mudanças estão se expandindo para outras partes da empresa que não o chão-de-fábrica. Todavia, essa é uma afirmação a ser investigada de forma mais aprofundada através de pesquisas futuras.

O sentido da palavra empregado foi o último ponto explorado na entrevista. Novamente, a definição jurídica é apresentada.

> H: Empregado, é uma relação de trabalho.
> Entrevistador: E que seria isso?
> H: É uma empresa que contrata alguém ... é um contrato. Por mais que eu ache, assim, que tem um vínculo entre a empresa e as pessoas, mas eu ... para mim isso não é tão forte. É um contrato de trabalho.
>
> H: É, assim, porque você tem um contrato. Se a empresa cumpre com o contrato dela e você cumpre com o seu, eu acho que é isso que importa. Que existam um equilíbrio e um respeito das duas partes. É porque, eu estou dizendo isso não é querendo ser fria, mas é porque eu acho que muitas vezes as pessoas acham “ah, é porque a empresa tem que fazer isso, tem que fazer aquilo. Ah, o empregado tem que isso”, não tem quê! Existe um contrato que você assinou e você tem que cumprir aquele contrato. Além disso, são coisas que você pode ou não negociar, **desde que não exista exploração nem de um lado e nem de outro**.

Nessa definição do termo empregado, chama-nos a atenção o fato de que, para H, a existência de um *contrato* entre empresa e trabalhador e o cumprimento do mesmo garantem que não exista exploração na relação de trabalho.

Acreditamos que aqui nos deparamos com um aspecto central no entendimento da utilização da definição jurídica do termo empregado, que se repete na quase totalidade das

entrevistas. A relação jurídica pressupõe a existência de um acordo legítimo e espontâneo entre as partes. Assim, o sentido da palavra exploração – diferentemente da conotação sindical – se refere ao não cumprimento do contrato de trabalho – o que pode ocorrer de ambos os lados, conforme sinaliza H: “desde que não haja exploração nem de um lado nem de outro”. O contrato, em si, torna-se, assim, um instrumento de controle político-legal por definir e *legitimar* os papéis a serem representados por cada uma das partes.

Uma questão se coloca nesse contexto: se o sentido do termo empregado para esses trabalhadores, em última instância, legitima a relação entre empresa e trabalhador (e se mostra, portanto, favorável à organização numa relação desigual de poder), por que pôde-se identificar a existência de uma outra categoria de identificação social – o colaborador – em contraposição a essa?

Um aspecto importante precisa ser considerado ao se tentar responder a essa questão: embora o conjunto dos trabalhadores entrevistados apresentem preferencialmente a acepção jurídica do termo, em outros contextos o termo empregado pode adquirir um sentido outro, qual seja o de explicitar um relação desigual, de hierarquia, de poder entre empregador e empregado. Nesse contexto, o termo colaborador estaria mais próximo dos valores pregados pelo modelo flexível na Administração, ocultando essa relação.

O entrevistado H explicita esse jogo de sentidos dos termos, revelando como essa representação pode ser usada como forma de controle:

> H: Hoje em dia, em RH, a gente só usa empregado, porque é o termo jurídico, justamente até para a gente reforçar isso que na verdade... colaborador foi numa época assim que as pessoas falavam “olha, você não é só um número, né? você é um colaborador!”, mas é óbvio, todo empregado é um colaborador mesmo. Mas para mim não muda muito, é uma palavra diferente pra dizer a mesma coisa.
> Entrevistador: E o sentido dela...
> H: às vezes, assim, eu acho que mudam as palavras até para iludir as pessoas “olha, você não é um mero número. Olha, você não é um empregado, você é um colaborador, é um parceiro!”, só muda a palavra. Mas, quer dizer, a empresa, ela não mudou o que ela te oferece porque você deixou de ser um empregado e passou a ser um colaborador. Então, é a mesma coisa.

4.2.4 Entrevista I

I se identifica como uma psicóloga que sempre atuou na área de Recursos Humanos (mais especificamente na seleção de pessoal), sendo que está há cinco anos e meio na ABCD. Em linhas gerais, três personagens podem ser identificados no discurso de I: a "I família"; a "I profissional"; e a "I vizinha". A primeira apresenta as seguintes características:

> I: Eu **sou solteira**; moro com os meus pais; tenho duas irmãs; tenho um sobrinho maravilhoso, porque eu sou **tia coruja**, ele é recente, tem 8 meses; [...]; eu sou **bastante alegre**, mas também **me envolvo fácil**, né? com algumas coisas, mas eu acho que você fazendo o que gosta, a sua vida também faz com você, com a sua família, eu acho que isso é uma coisa ... não tem preço para isso. Acho que isso é o equilíbrio de tudo. É principalmente você está bem com você e você se encontrar.

Por sua vez, a "I profissional" é apresentada da seguinte forma:

> Entrevistador: E agora só para fechar, e profissionalmente, aqui na ... quando você está na empresa, quais são as suas características – aquelas que são chave? Você conseguiria pontuar algumas?
> I: Tá! **Pontualidade**. Ah, não sei se é mesma coisa, mas ah, **profissionalismo**. **Profissionalismo vem em primeiro lugar**, eu sou muito **comprometida com o que eu faço** e ... eu gosto muito de passar uma imagem assim, de que o RH é muito sério e que o meu trabalho é sério; e eu posso errar, porque ninguém, assim, nunca erra, mas se eu errar, assim, é inconsciente. E tem uma **outra característica** que é muito forte. **Se eu estou certa e uma outra pessoa vem discutir uma coisa comigo, isso eu não aceito**.

Já o terceiro personagem identificado difere bastante dos dois primeiros, principalmente por se caracterizar por um comportamento menos sociável se comparada em especial a "I família", conforme passagens abaixo.

> I: Olha, **aqui** [no emprego], eu sou mais assim, eu sou... **eu converso com todo mundo**, eu **cumprimento todo mundo,** sabe? Dou tchau, entendeu? Falo bom dia para a pessoa. **Sou bastante sociável** aqui dentro da empresa. **Na vizinhança**, eu **conheço poucas pessoas**. Mais os meus vizinhos da frente e do lado. E nasci onde moro. Quando eu estudava, próximo de casa tudo, eu conhecia os garotos, as meninas, mas que todo mundo vai mudando, vai saindo. **Mas, assim, eu acredito que as pessoas fora, os vizinhos que não me conhecem, me consideram até meio metida**. Eu não sou muito, assim de... eu acho que cada um tem sua vida.
> Entrevistador: lá você é mais fechada, seria?
> I: **É, com a vizinhança. Agora eu acho assim, eu cuido da minha vida e ninguém precisa ficar falando**. Porque, assim, quanto mais você fala das pessoas, mais você dá espaço para os outros falarem. **Agora, enquanto família, eu sou totalmente voltada para minha família. Eu adoro eles, eu cuido dos meus pais, das minhas irmãs. Eu pareço a ... eu sou a irmã mais velha, então eu pareço mãe delas. Agora dos meus sobrinhos, das minhas duas cachorras. Então, eu sou muito voltada para a minha família.**

> **Mais sociável**. **Na minha família eu sou muito mais, dentro da família como um todo, não só dentro da minha casa.** Com os familiares, com os primos, assim, eu sou aquela que sou sempre convidada para virar madrinha, aquela que, sabe? **Aquela pessoa que pode contar**, **aquela pessoa que vai lá, conversa**. Não sei se é porque eu sou psicóloga, mas as pessoas vão lá, conversam. **Eu tenho uma facilidade em ouvir e observar**. E, **enquanto aos vizinhos eu uh... eu fico na minha! Eu não tenho a necessidade de sair conhecendo todo mundo**. Eu conheço poucos, e só.

Conforme pode ser visto, I se alinha – considerando principalmente sua identidade profissional - em grau muito diminuto com o discurso organizacional, dado que além de apresentar poucas características similares com as competências acima descritas, está em contradição com uma delas, a flexibilidade – o que pode ser notado na afirmação: “Se eu estou certa e uma outra pessoa vem discutir uma coisa comigo, isso eu não aceito”.

Porém, ao definir o funcionário ideal do ponto de vista da empresa, mostra que, embora não reponha em grau acentuado esse personagem, tem um razoável nível de conhecimento acerca das características deste:

> I: eu não sei o que a empre ... Eu acho que a empresa quer uma coisa e cada gestor que outra coisa. Eu vou falar o que eu acho do profissional ideal, no geral, tá? Primeiro, a formação. Não precisa ser faculdade de primeira linha, mas tem que ter conteúdo, saber o que faz. Se identificar com o que faz, porque eu acho que isso é uma característica importante. Ter esse lado pessoal desenvolvido, sabe? A **comunicação, a flexibilidade**, **porque trabalhar com uma pessoa fechada, não tem condições**. Então, eu avalio muito, o profissional, o **profissionalismo, a postura pessoal**, tá? Então tem que ver toda a bagagem, então, não sei se você vê? Toda a formação e o comportamental. Nem um nem outro, é a junção dos dois.[...] ah, eu acredito ... isso em todas as empresa, não só aqui, né? eu acho que muito, assim, **o comprometimento**. Ah, **quando eu falo comprometimento, até no sentido de algumas informações: como você representa a ABCD, fora daqui, tá**? Porque não queira... você está recebendo ... eu estou te recebendo aqui, eu estou representando a ABCD, né? Então, todas as suas atitudes, você está indo, assim, melhorando cada vez mais a imagem da empresa. E vendendo isso, porque, eu acho assim que a imagem você... o funcionário, né? eu como funcionário que passo. Se eu começar a falar mal da empresa pra fora, as pessoas vão ter uma imagem negativa.

Tentamos também saber se I detinha algum conhecimento acerca das características desejadas pelo sindicato. Nesse sentido, verificou-se que esse conhecimento se mostrava muito limitado, conforme passagem abaixo:

> I: Olha, eu não vejo que é... deixa eu ver como eu posso te responder. Não é... não são características, na realidade. É que assim, tem nome de pessoas. Então, quando

> eles querem que alguém entre, então, essa pessoa tem essa característica. Entendeu, você conseguiu entender? Eu acho que é assim, tem as indicações. Então, não são as características, são as pessoas [...] Olha, eles respeitam, o que? O segundo grau, eles brigaram muito pelo 2º grau. Eles não aceitam, assim, nós pedimos formação, ah, do Senai ou equivalente e com um ano de experiência, apesar de que não precisam. Por que? As pessoas, provavelmente querem ... vão indicar, ou os funcionários que procuram ... porque quem passa nos testes, quem vai bem, quem tem a formação, não precisam procurar a Comissão, porque já foi bem. Então, quem foi reprovado, quem tem essas características, vai até a Comissão. Então, eles tentam forçar. E nós brecamos, porque isso não tem que acontecer na empresa.

Em parte, esse fato (conhecimento restrito) pode ser explicado pela própria postura de I frente ao sindicato.

> Entrevistador: O que você acha do sindicato? Considera que ele tem um papel importante hoje ou não?
> I: **eu particularmente, eu não gosto do sindicato**

> I: Têm um sentido diferente! E até pelo sentido que eu prefiro colaborador do que funcionário. Porque funcionário e colaborador para mim têm que ter umas características mais comuns que empregado. **Empregado é uma palavra muito forte para ser usada. Porque deixa muito assim: "eu sou o dono e você é isso",** sabe?

Além disso, vale ressaltar que I, ao tratar do termo colaborador relaciona o mesmo a palavras tais como *parceria* e *trabalho em conjunto*. Como pode ser visto, embora em aparência sejam diferentes, acreditamos que em essência tanto o termo colaborador quanto o termo empregado atuam de modo a preservar essa relação social antagônica entre capitalista e trabalhador. Todavia, no nível mais aparente, superficial, o segundo ameniza (porém de modo algum exclui) a percepção em relação a essa relação. Sendo assim, aventamos a hipótese de que o mesmo tenha um poder performativo remetendo em direção ao Discurso das Competência, conforme pode ser notado abaixo.

> **Colaborador é uma forma de amenizar o funcionário ... o empregado**. É uma **forma**, assim, mais **elaborada de estar falando, de eles estarem trabalhando em conjunto**. Então, eu prefiro, tirando a parte ... **como um colaborador, eu prefiro muito a parceria, hoje**. Eu **costumo trabalhar em conjunto**. O RH, mesmo sendo dividido aqui, tendo várias gerências, ele é um só no final. Porque um... assim, se você faz uma coisa que não é legal no RH, na seleção, isso repercute no RH como um todo. Então, **acho que isso é a parceria**. Então, eu vejo muito que é por causa disso colaborador. Eu nunca acho que usei essa palavra empregado.

Um último ponto a ser destacado é que nesse momento da entrevista I se refere a um aspecto bastante presente no Discurso das Competências, o trabalho em equipe, como uma característica sua, uma característica pessoal: "eu costumo trabalhar em conjunto".

4.2.5 Entrevista J

Essa entrevista foi realizada em um ambiente fechado escolhido por J. É importante registrar que nos pareceu que J estava um tanto quanto desconfortável com a situação de entrevista. A princípio pensou-se que fosse devido a questões de tempo, dado que J, de início coloca: "Tá, é meia hora, né?". Entretanto, após o termino da entrevista mantivemos um diálogo de cerca de dez minutos, cujo foco foi o presente trabalho. Tal fato nos leva a questionar a hipótese acima.

Ao ser indagado sobre si e sobre sua história de vida, J questiona “Você quer, aqui dentro da empresa, a trajetória?”. Em resposta a essa indagação, sinalizamos a J que poderia abordar a questão no âmbito geral; apesar disso o mesmo volta-se para a dimensão profissional, conforme segue abaixo.

> J: Bom, eu me formei em comércio exterior em 99. Comecei a trabalhar aqui na ABCD, também em 99, na área de exportação. Já tinha trabalhado antes na NT [empresa do setor alimentício], em logística, sempre na área de comércio internacional. Em 2000 entrei no ... como estagiário aqui na ABCD, né? Em 2000 eu passei para o programa *trainee* e fiquei até 2001, um ano como *trainee*, na área de Recursos Humanos; saí da área de exportação e vim para a área de Recursos Humanos. Estou ai desde então ... trabalhei na área de treinamento, trabalhei na área de desenvolvimento de executivos, que é onde eu estou até agora, desde o ano passado.

Após esse momento inicial tentamos nos aproximar das características que, na opinião de J, o definem.

> J: Eu acho assim, eu **gosto de trabalhar com pessoas**, **em termos assim de desenvolver pessoas, comunicação, trato com as pessoas** etc. **Gosto de movimento** de... trabalhei na área de exportação com números é uma parte mais de exatas, assim, não foi muito... bem ... acho que gostava daquilo que fazia, mas não era bem isso, né? Tratando sobre pessoas, **de pessoas, é o que eu prefiro**.

Perguntou-se também se J havia mudado muito a partir do momento em que entrou na ABCD e, nessa direção, o mesmo destaca o programa de *trainee.*

> J: Bom, eu acho que **só pelo, pelo princípio do programa *trainee*** que é o que a gente participa, **já induz a isso**, **porque você muda muito de área**, muda muito ... trata com pessoas muito diferentes. **A natureza do trabalho te muda muito**. Então, eu acho isso!

Interessante notar que tal passagem lembrou-nos Ouchi (1986) ao descrever a trajetória de carreira segundo o modelo japonês, trajetória essa que, ao contrário do modelo “tradicional” ocidental é marcada pela não-especialização, o que fortalece nossa hipótese em relação à apropriação do modelo flexível para outros ambientes que não o do chão-de-fábrica e da relação entre esse modelo e o Discurso das Competências.

J destaca o trabalho em grupo como uma característica que considera fundamental na área de RH:

> J: É, eu acho que, pra mim, **é em grupo. Pelo menos o tipo de trabalho que eu me relaciono, que me envolve, que eu tenho que fazer, é sempre no grupo.** [referindo-se ao RH]

Após essa discussão, novamente nos aproximamos do conjunto de características que definem J:

> J: É, bom, **facilidade de trato com as pessoas**, principalmente com ... nessa área de executivos – então, a gente mexe com avaliação de desempenho; facilidade de trato com pessoas, especialmente com os executivos, acho que ...
> J: é, também a, não sei, **seriedade** que o trabalho, tem que se considerar isso.

Embora tais informações pareçam estar relacionadas às competências do discurso organizacional, acreditamos que para uma melhor comparação entre o Discurso das Competências e as características pessoais destacadas pelo entrevistado, seria necessário termos obtido um número maior de informações. Nesse sentido, tentamos, então, obter informações acerca de como seria o J em outros ambientes, para que pelo movimento de comparação ou negação pudéssemos nos aproximar de mais algumas de suas características (profissionais, em especial), mas tal intento não foi muito profícuo:

> J: Eu acho que a essência é a mesma. Acho que se fosse, se fosse perguntar assim dos... descre... descre... seria basicamente a mesma, só que no ambiente de trabalho, os riscos de erro são maiores, a pessoa... geralmente você tem uma tensão maior, diferente de um ambiente familiar ou social. Mas, na essência é a mesma.

Dessa forma, procuramos avaliar o conhecimento de J em relação ao discurso da organização, questionando o entrevistado acerca do funcionário ideal para a ABCD:

> J: Tá! Então eu vou fazer uma metáfora, a ABCD, na minha visão, é uma **empresa de engenheiros**, vamos dizer assim. Então, eu imagino um... agora eu não estou entrando na questão se isso é certo ou errado, é a minha visão do fun... você perguntou do funcionário ideal?
> Entrevistador: É! O que você imagina do funcionário ideal? O que a empresa almeja?
> J: Então, usando a **metáfora de um engenheiro**, imagina as qualidades que você diria de um bom engenheiro: **uma pessoa precisa, exata, séria, assim, eu acho que isso é a imagem.**
> Entrevistador: São essas as características?
> J: Isso. **Precisão, exatidão, seriedade**. É, essa seriam...

Interessante notar que o discurso de J quase não se alinha com discurso da organização. Um provável fator envolvido nessa constatação é o fato de J estar há apenas dois meses no setor de RH. Em contrapartida, J já está há cinco anos na empresa, período aparentemente suficiente para a absorção desse discurso. Tais divagações nos levam a refletir sobre a real presença desse discurso nos demais setores da organização, bem como a

possibilidade de existência de outros discursos. Uma questão alternativa seria indagarmos se o que ocorre na verdade não poderia ser um movimento de negação da identidade desejada por parte da empresa. Acreditamos que tais questões configuram-se em importantes hipóteses a serem avaliadas em pesquisas futuras.

Após o movimento acima relatado, tentou-se verificar a relação que J mantinha com sindicato e o conhecimento dele acerca do perfil de trabalhador esperado por esse órgão. Dessa forma, verificou-se que J não mantinha contato com o sindicato e, como conseqüência disso, desconhecia o perfil esperado de trabalhador pelo sindicato.

Dentro das indagações acima J acaba discorrendo um pouco sobre a relação entre os empregados e o sindicato. Interessante notar que ele nos apresentou duas visões em relação ao sindicato: uma mais positiva (visão dos horistas) e outra mais negativa (visão dos empregados mensalistas, grupo a que J pertence).

> J: Por exemplo, pro pessoal ... os **horistas** que trabalham na linha, **eles tem uma relação mais perto, acho que eles vêem o sindicato como uma... uma ajuda,** assim eu diria.
> J: Da produção. **Agora, o pessoal de escritório**, que a gente chama de **mensalistas**, né? Têm... **vêem o sindicato, como um... mais do que atrapalha do que ajuda**, né?
> Entrevistador: **Mais atrapalha do que ajuda**?
> J: É... por que? **Porque** o sindicato... para o pessoal do sindicato é assim, é ... **como eles não estão muito perto do sindicato, o pessoal que está no nos escritórios... e também o sindicato... eles também não se envolvem muito com o pessoal do escritório, a hora que eles vêem o sindicato é a hora que o pessoal não deixa ninguém entrar**. **Põem uma porta na frente da portaria e fica lá fazendo discurso e o pessoal fica lá, tomando frio, vento e tudo. Então, ninguém gosta**.

Acreditamos que essas passagens são pontos fundamentais para o entendimento dos resultados desta pesquisa, visto que deixam claro a relação antagônica entre o RH e o Sindicato. Tal relação parece ser evidenciada pelos demais entrevistados ao apresentarem uma visão negativa em relação ao sindicato.

dizeres “Conheça seu analista de Recursos Humanos”. Nessa figura, existe a indicação de uma série de analistas de RH que estão espalhados nos diversos prédios da empresa. Ao que parece tal iniciativa é norteada pelo pressuposto da Comissão de Fábrica de ter um representante seu em todo local de trabalho e configura-se em forma de controle por dissuasão, conforme Enriquez (1996)[33].

Acreditamos que essa constatação é de grande importância para se entender a razão pela qual tem-se constatado um maior alinhamento das narrativas de identidades dos trabalhadores com o Discurso das Competências do que com o discurso da Comissão de Fábrica (apresentado abaixo).

Um último ponto abordado nessa entrevista diz respeito ao sentido da palavra empregado para o entrevistado. A exemplo dos entrevistados anteriores, J aproxima-se de uma definição jurídica, isto é, da definição que reforça e legitima a questão da venda da força de trabalho entre o proletário e o capitalista.

> J: Bom, eu te daria uma definição formal da palavra: pessoa que vende sua, entre aspas, sua força de trabalho para a empresa. Essa é a minha definição.

4.2.6 Entrevista K

> Eu **trabalho aqui na empresa há 15 anos**. **Me formei em engenharia mecânica**. Eu trabalhava, antes disso, em uma empresa ligada ao ramo de automação industrial. Eu era empregado dessa empresa e eu dava curso, aqui, na parte de comando numérico de CMC. Depois disso, surgiu uma oportunidade e eles me chamaram para trabalhar aqui. Então, **eu estou na área de treinamento há 15 anos, trabalhando na parte de treinamento técnico**. [...] Bom, **em linhas gerais é assim: eu há 15 anos na empresa; sou formado em engenharia mecânica; tenho um programa de pós-graduação em engenharia ambiental; e cuido dos programas técnicos e basicamente dos outros que basicamente surgem.**

[33] O controle pela dissuasão é aquele que coíbe, tolhe ou ameaça pela presença, tendo em vista inibir comportamentos indesejáveis.

Eis como K define a si, aparando-se em sua identidade profissional. K, como destacado acima, é um trabalhador com um razoável tempo de casa e que partilha uma visão positiva em relação à empresa e em relação a seu ambiente de trabalho, como pode ser visto abaixo.

> Entrevistador: E pra você, o que é ser um funcionário da ABCD? Quais as implicações disso na sua vida, né?
>
> K: não tenha dúvida de que o impacto na vida da gente ele é... o que representa é o seguinte. Em primeiro lugar, no meu caso, eu acho que eu tenho, acho não, eu tenho certeza que eu **tenho a minha auto-estima aumentada**, vamos dizer, elevada, por ser um funcionário de uma empresa multinacional, do porte, do nome que é até então a AB e agora ABCD. Então, respondendo diretamente pra você: então, o que você tem? **É orgulho!** Então a resposta principal, objetiva, o que quê é pra você? Significa o quê? **Você tem orgulho de ser funcionário de uma empresa desse porte**. Então, essa é a resposta bem objetiva e direta. Esse orgulho pode se desdobrar em outro tipo de sentimento, conforme eu te falei, você tem uma auto-estima alta, enfim, **você se sente bem em fazer parte de um quadro, de uma empresa desse naipe**. Mesmo você sendo um em meio a uma infinidade... mas quando você está fora daqui, você é o único, naquele momento, naquela roda, naquele meio que você está que trabalha na ABCD. **Então, é um sentimento gostoso esse ai**. Como em outras empresas do mesmo porte, eu tenho certeza que esse sentimento é compartilhado por essas outras pessoas.
>
> K: Eu acho que é um cli ... lógico, como em qualquer lugar você vai ter ai algumas diferenças, mas eu **acho que é um ambiente muito agradável, muito sadio**.

Talvez por esses fatores K tenha sido um dos entrevistados que se alinha em grande medida ao discurso da organização. Evidenciaremos abaixo algumas passagens que nos permitiram inferir isso:

- Flexibilidade

> Em termos de qualidade, as qualidades são muito difíceis de você ficar “lincando” uma por uma, mas normalmente o que eu acho, assim, algumas características, é que você acaba aumentando muito as suas concessões. Pra você trabalhar em uma empresa grande, pra você se relacionar com várias pessoas, pelo menos você tem que ... várias vezes você tem que conceder, você tem que abrir mão de alguma coisa, vai... não exagerando muito, mas as vezes é um grande casamento que você tem aqui. Pra que tudo corra direito você tem que ter algumas concessões
>
> K: Um pouco não, você tem que ser muito flexível e essa flexibilidade, eventualmente, pode ser sinônimo de você não cumprir a risca “ipsis literis” os protocolos, as regras e tudo mais, tá bom.

- Foco no cliente

> [...]. É, e ela ser uma empresa... ela acaba sendo uma empresa engessada, então, **para as coisas acompanharem o ritmo que as vezes o cliente ou o mercado quer**, você tem que sair, as vezes, um pouquinho fora do que ...

- Orientação para resultados / Comprometimento

> K: Isso, você quebra a regra, mas no final quem acaba se dando bem é a área, é a empresa, é um grande processo, é a fábrica. Sempre você está buscando isso ... você está agilizando e fazendo alguma coisa de **melhor para a fábrica**.

- Capacidade de trabalhar em equipe

> Eu até penso o seguinte, se você pega uma pessoa e ela tem uma boa rede de relacionamento; dentro da fábrica ela consegue permear todos os níveis da corporação; [...] hoje em dia para mim vale mais as pessoas que têm uma boa rede de relacionamentos, que se dão bem, que conseguem permear por todos os níveis da corporação, por todas as áreas. Eu acho que essa pessoa... [vale ressaltar que nessa passagem K não está falando de si, mas do conjunto de características desejadas pela organização para o trabalhador]

Embora as competências *iniciativa* e *compromisso com a qualidade* não tenham aparecido de maneira tão direta como as anteriores, elas estão implícitas ao longo da entrevista.

Um outro ponto importante enfatizado nesta entrevista refere-se ao contexto, ou melhor, ao ambiente de trabalho no qual esse discurso é manifesto. Vale ressaltar que a entrevista de K, em grande medida, dá sustentação às hipóteses levantas anteriormente, tanto no que concerne à relação entre o discurso organizacional e o modelo flexível, quanto no que se refere à extensão desse modelo para outras áreas da empresa, conforme pode ser notado nas passagens abaixo.

> Nos últimos anos, por uma questão de ... assim, a nossa área acabou sendo enxugada, sendo reduzida, otimizada, então, algumas outras atividades que não somente a da parte técnica, ficaram alocadas também na área técnica.

> Entrevistador: E o trabalho em equipe, em grupo é forte, é um ponto forte aqui?
> K: Eu acredito que sim. Vem melhorando é ... a cada ano vem melhorando. Acredito também que, em alguma situações, a gente tem um discurso, olha o que eu vou te falar, você tá gravando ai? [...] **Na média**, e na média alta**, a nossa área de treinamento, até a nossa área de Recursos Humanos, a fábrica inteira trabalha em equipe**. **Acho que isso foi ... como é que eu vou dizer, uma ferramenta, uma forma muito forte de a gente melhorarmos. Talvez até na última década ai pra conseguir ficar no mercado**. E, se a gente não tivesse feito isso, arrisco dizer que...
> Entrevistador: não estaria...

> K: não estaria no mercado.
> Entrevistador: E essa mudança ocorreu, aqui dentro na parte de Recursos Humanos, ocorreu mais ou menos junto da fábrica?
> K: **eu acredito que as coisas meio que andaram em paralela**. Quando a gente começou com essas ferra... com essa, vamos dizer, de você... de partir mais para uma ferramenta do trabalho em grupo, inclusive a gente tem um problema oficial do trabalho em grupo, **a gente tem alguma coisa em torno de 10 anos ou até um pouco mais, de até 12 anos em cima disso ai**. Foi algo negociado com o Sindicato, com a Comissão de Fábrica e tudo mais. **Então, vem andando em paralelo, a evolução da fábrica com a evolução das áreas ... e o suporte com as outras áreas**.
>
> Entrevistador: E, se não estou enganado, houve uma certa **horizontalização das relações de trabalhos**, especialmente no chão-de-fábrica, né? Pelo menos é o que dizem alguns autores. E aqui, no escritório, também houve isso?
> K: O que quê você quer dizer com horizontalização?
> Entrevistador: Vamos dizer assim, houve um enxugamento das chefias e as pessoas passaram a...
> K: Ah, o *downsizing*! Então, na nossa fábrica isso é o *downsizing*; e isso aconteceu.
> Entrevistador: Aqui dentro também?
> K: **Aqui dentro também, na área de Recursos Humanos, também**. A nossa área já não tinha é, os níveis hierárquicos, assim, tão extensos, mas nas fábricas, se não me falha a memória, a gente teve até nove níveis hierárquicos da ... do início da pirâmide até o final, a base da pirâmide no que diz respeito ao fluxo das informações. E a gente sabe que além do tempo, você tem algumas distorções do sistema. Então dentro desse processo ai, sem dúvida ganhou todo mundo, você entendeu?
> Entrevistador: Aqui também houve então?
> K: Aqui também houve, também.

4.2.7 Entrevista L

L é um jovem analista de RH. Vale destacar que essa entrevista foi realizada em um ambiente aberto, o que, em alguma medida, pode ter influenciado os resultados. Ao ser indagada sobre sua identidade L não foge a regra:

> L: Tá! **Profissionalmente** eu entrei aqui como estagiária de técnico, secretariado, isso há 3 anos atrás. Eu fiz quase um ano de estágio e fui efetivada em uma vaga de secretário de RH; já com esse gerente o C. Aí eu fique acho que uns 2 anos como secretário dele e aí surgiu uma vaga de Analista de Recursos Humanos, que é o meu cargo hoje. Ele achou que eu tinha o perfil adequado e eu também tinha interesse e ai eu acabei topando. Então tem já uns 2, 3 anos que eu estou nessa função.

Visto isso, tentou-se extrair alguns traços desse “perfil” de L. Dentro desse movimento, L, assim como E, mostra que ao longo de sua história na ABCD ele vêm se

transformando, embora acreditamos que esse não tenha sido possível explorar devidamente esse processo de mudança nessa entrevista.

> L: Eu acho assim, **interessante que eu venho mudando ao longo do tempo**. Assim, porque você como **secretária**, você tem uma ... um **perfil mais de apoio**, né? você depende das decisões das outras pessoas, né?
> L: E quando você se torna um **analista**, **as pessoas passam a depender muito mais de você** do que você de outras pessoas.
> L: É um trabalho, assim, super legal! Eu gosto bastante! Eu **estive na Alemanha** pra aprender isso e tal. E é super autônomo, quer dizer, eu preciso... as pessoas ficam super ansiosa num processo desse, porque você vai mudar sua vida pros próximos 2 ou 3 anos. Um país desconhecido, uma língua desconhecida, então, eles ligam toda hora, querem saber isso, como faz com o visto, como faz com a escola do filho, o carro, essas coisas todas. **Então, é muito mais autônomo,** assim. **Eu sinto ... a principal diferença que eu senti, pra mim, é a questão da autonomia**.
> L: É! Sabe? Eu **tenho mais facilidade em tomar a decisão agora**, porque, não sei, o trabalho demandou isso de mim.

Esse diálogo inicial levou-nos a refletir sobre a competência iniciativa / pró atividade e nos conduziu para a seguinte questão[34]:

> Entrevistado: E quais outras características, fora essa questão de ser mais autônomo, como por exemplo, ser mais pró-ativo...
> L: Ah sim, que nem **ter iniciativa**, porque a pessoa... são todos detalhes que se você não pensa junto, uma pessoa que está super tensa fora, por causa da situação, as vezes não percebe, né? Então, ai você tem que ver "ah, puxa, mas você tem que fazer um check up médico; você tem que ver como é o plano médico que vai ter lá, se é legal ou se não é; você tem que cuidar do visto; olha, renova o passaporte; tira carteira internacional de motorista", todas essas coisas. **Então, você tem, assim, tem que ser pró-ativo, tem que ser responsável, ter uma visão geral do processo**, porque se você esquece alguma coisa, já foi, né? Não dá.

Ao ser indagado sobre a maneira como, em sua opinião, ele seria visto pelos outros companheiros de trabalho, a competência pró-atividade se confirma. Nesse sentido, L aponta a seguinte característica destacada por seus colegas de trabalho em uma atividade em grupo:

> L: foi a **facilidade de aprender novas coisas, novas atividades, novos idiomas**
>
> L: Ah, eu acho que o pessoal me vê de uma forma dinâmica também, né? Porque **se tiver que mudar eu mudo, se tiver que ir atrás eu vou, independente de ser uma tarefa que eu conheço ou não**; se é um idioma que eu conheço ou não.

Além dessa competência, foi possível identificar a presença de outras, conforme abaixo:

- Compromisso com a qualidade

> L: É, você passa a ser mais exigente, sei lá, com coisas bestas, tipo, os serviços que são prestados e tudo mais, porque uma vez que você presta um serviço de qualidade você quer um retorno.
> L: Então eu achei que o meu nível de exigência aumentou muito.
>
> L: Eu acho que eu estou ficando, mesmo fora daqui, muito mais, assim, decidida; uma personalidade muito mais forte.[35]

- Trabalho em equipe / Capacidade de trabalhar em grupo

> Entrevistador: E isso mudou muito suas características, a partir do momento que você começou a trabalhar aqui onde as pessoas trabalham em grupo? O que quê envolveu isso no seu jeito de ser? Mudou alguma coisa por conta disso?
> L: É...eu acho que você aprende a ... porque quando você está num ambiente acadêmico, você já trabalha em grupo, né? Mas você, sei lá ... você tem... você não tem que ter tanto cuidado com as relações como dentro de um ambiente empresarial. Porque, sei lá, se um amigo de faculdade, na hora do nervoso, vocês brigam, depois você chega lá e você conversam e volta tudo ao normal; mas num ambiente de trabalho o relacionamento é mais tenso. Então, acho que isso foi diferente para mim. Eu aprendi a trabalhar em grupo de uma outra forma.
> Entrevistador: Tá!
> L: **Não a forma acadêmica, que na verdade é mais *light*, mas da forma, sei lá, de tentar prever a reação do outro, de tentar respeitar o outro, a opinião do outro, que muitas vezes é totalmente diferente da sua**...
> Entrevistador: E você tem que saber....
> L: **Conciliar**, né? Porque é uma equipe e o trabalho tem que sair.
> Entrevistador: Tá!
> L: Então aquilo **tem que ser de alguma forma conciliado**.
> Entrevistador: **Tem que ser um certo jogo de cintura** ali, né?
> L: **Exatamente**.
> Entrevistador: Essa seria uma característica também?
> L: É, eu acho.

- Flexibilidade

Já nas entrelinhas da passagem acima podemos notar a presença dessa competência. Porém, interessante notar que a mesma aparece novamente no discurso de L, no entanto, vale ressaltar que desta vez o entrevistado não está descrevendo a si, mas sim as características do funcionário ideal para a ABCD:

> L: É que você tenha **capacidade de se adaptar aos novos cenários**, porque é uma empresa que está mudando quase que anualmente, seja como estrutura, seja como, sabe? Como produto, o que for. Então eu acho que é a facilidade de se adaptar com as novas situações.

---

[34] Importante salientar que consideramos que questão possa ter sido formulada de forma muito direta, o que pode, em alguma medida, ter enviesado a resposta.
[35] L relatando a influência da sua dimensão profissional na sua vida pessoal

- Orientação para resultados / Comprometimento

"Quero cada vez mais dar o melhor pra empresa", afirma L quando indagada sobre o sentido de ser uma empregada da ABCD.

O alinhamento de L com o discurso das competências conduziu-nos em direção a duas determinantes na explicação desse fato: o forte vínculo entre L e a empresa e a conseqüente imagem positiva, permeada por um certo sentimento de gratidão, que L guarda da mesma; e também, o afastamento de L em relação ao discurso do sindicato.

> Entrevistador: Tá! E agora, pra você, **como é ser um funcionário da ABCD**? O que isso implica na sua vida? **Qual a importância desse fato**?
> L: Ah, eu não sei. **Eu acho que eu sou uma pessoa que não conseguiria viver sem o trabalho e trabalhar aqui**... é assim, **é uma empresa legal, uma empresa grande que te dá muitas oportunidades**. Por exemplo, **eu jamais moraria fora se eu tivesse que um dia trabalhar na Alemanha**, se eu tivesse esse tipo de trabalho que eu faço. Sei lá, eu acho que eu gosto. **Sou muito feliz**. **Quero cada vez mais dar o melhor pra empresa**. **E acho que de uma forma geral, como benefícios, como empregado, estou super satisfeita**.
> Entrevistador: **E o que você acha do sindicato? Já conviveu com ele ou não?**
> L: **Eu nunca convivi e talvez eu tenha uma visão muito radical** quanto a isso, porque eu acho que às vezes eles fazem muito barulho e acabam ... **eu acho que eles são muito passionais**. É 100% aquilo que é bom para o funcionário, só que esses... isso vai acarretar um impacto no futuro na empresa e a empresa vai de novo impactar no funcionário e assim fica nesse ciclo, entendeu?
> L: Eu não sei. **Eu nunca conversei com essas pessoas**. **Eu não me interesso quando eles fazem essas palestras ai nos portões ou ali no pátio para ouvir**. Então, sei lá, eu não tenho muita opinião sobre isso.

Um último ponto abordado refere-se ao sentido das palavras empregado e colaborador. O primeiro aparece novamente tendo como pano de fundo a definição jurídica e o segundo é tido como apenas e tão somente "uma palavra mais bonitinha" que no fundo tem a mesma conotação: "relação de troca". Vale destacar que essas argumentações caminham no mesmo sentido das afirmações que fizemos em I. Isto é, embora diferentes em essência, é justamente por meio dessa aparência de "bonitinha" que essa categoria social atua como uma forma de controle, preservando, no limite, a sua essência que aparece disfarçada aos olhos do senso comum.

4.2.8 Entrevista M

M identifica-se da seguinte forma:

> Bom, eu tenho **29 anos**. Sou, aqui, **natural de São Paulo**. Nasci e cresci aqui na cidade. Estudei no colégio de... assim, **cresci em Moema**, que é um **bairro relativamente bom** aqui em São Paulo. Fiz **faculdade no Mackenzie**; fiz comércio exterior no Mackenzie. **Durante o meu curso de graduação eu tive a oportunidade de ir para a Alemanha**. Estudei ... fiz quatro anos, aliás, quatro meses de alemão, lá. Tive essa oportunidade. Aí, quando eu voltei terminei o curso. Eu ... bom, eu **não tenho irmãos**. Então, é... quer dizer, agora eu tenho dois irmãos pequenos, né? Que tem ... são novos, do casamento do meu pai; ele se casou novamente. Mas, é... ainda **não sou casado**. E tenho, assim, já tive oportunidades dentro aqui da empresa de também estudar fora; fazer curso de idiomas fora.

À medida que aprofundamos essa discussão pôde-se perceber que M, embora tenha uma boa compreensão do discurso organizacional, partilha uma série de características que fogem tanto ao discurso da organização quanto ao discurso da Comissão de Fábrica. Ao que parece isso ocorreu, em boa medida, devido à experiência que vivenciou através de um programa de intercâmbio para a Alemanha, programa esse promovido pela ABCD.

M, em certos momentos, apresenta características que se alinham a um discurso outro, caminhando para uma direção, por vezes, oposta ao discurso da organização. Vale ressaltar que, em certa medida, tal fato pode sugerir um momento de negação em relação ao discurso da organização. Todavia, um maior aprofundamento seria necessário para averiguar se realmente esse momento constitui um momento de negação da identidade organizacional cristalizada por M.

Por exemplo, na passagem abaixo M descreve algumas características que podem contrariar as competências espírito de equipe e flexibilidade:

> M: Uhum. Bom, eu ... **eu tento ser sempre, assim, objetivo no que eu vou fazer**. Eu não gosto muito de ficar elocubrando muito sobre alguns assuntos; sou um pouco mais direto, né? **Acho que isso é uma característica... não é uma característica do brasileiro.** Eu acho que é uma **característica muito forte do alemão**. Eu posso falar porque eu trabalhei lá um tempo. **E eles são muito diretos, assim, é... eles são diretos e tentam preservar a personalidade no trabalho**.

> Então, eu tento, assim, apesar de isso não ser muito aceito na nossa cultura, de você ter que se moldar muito ao padrão da empresa, à cultura da empresa. Lá eles têm um pouco mais de liberdade sobre a própria... sobre a individualidade da pessoa. Então, se eu gosto de me vestir assim, se eu gosto de fazer tal coisa, se eu tenho tal e tais hábitos, eles se sentem a vontade na empresa para estar praticando isso. Aqui no Brasil é um pouco diferente [...] **Aqui você tem que se adaptar mais a cultura da empresa, à forma como as pessoas pensam**, à forma como elas... ao que elas aceitam e ao que elas não aceitam. **Você tem que ficar atento à tolerância das pessoas em relação a algumas coisas**.

Todavia, ao mesmo tempo, M deixa claro que, embora apresente essas características contrárias ao conjunto de competências desejadas, tem conhecimento dos valores pressupostos ou prezados pela organização. Tal fato sugere que, apesar de não representar em todas as dimensões o "personagem organizacional", M tem o conhecimento, ao menos que parcialmente, das dimensões que constituem o mesmo e que tais dimensões exercem pressão sobre seu modo de ser e pensar, como sugere a passagem abaixo.

> M: **Aqui você tem que se adaptar mais à cultura da empresa**, à forma como as pessoas pensam, à forma como elas... ao que elas aceitam e ao que elas não aceitam. **Você tem que ficar atento à tolerância das pessoas em relação a algumas coisas**. E lá não! [...] **eu preciso trabalhar algumas coisas minhas, assim, com relação à tolerância com a forma de ser de outras pessoas,** assim; eu também, assim, **preciso trabalhar a minha capacidade de trabalhar em grupo,** né? Quando **eu estou trabalhando em grupo** e, assim, **quando eu sinto que a coisa está indo muito devagar ou indo, assim, para um caminho muito errado, então eu tento melhorar a minha forma de estar, assim, é... fazendo com que isso não atrapalhe a minha motivação no grupo. Eu não ... eu preciso talvez trabalhar , assim, essa** ... não perder minha motivação quando as coisas começam a não ir muito bem, assim. Então talvez eu precise melhorar isso.

Interessante notar que as características levantadas durante a entrevista com a Comissão de Fábrica quase não aparecem no discurso de M - a exemplo do que ocorreu nas entrevistas anteriores.

Nesse sentido, pôde-se notar que M, a exemplo de G, evidencia um sentimento negativo em relação ao sindicato e um sentimento positivo em relação à empresa. Por si tais fatos são sugestivos para entender a não absorção do discurso da Comissão de Fábrica por M. Abaixo seguem algumas passagens visão apresentar as visões: positiva em relação à empresa e negativas em relação ao sindicato – respectivamente.

- Visão positiva da empresa

  a. Passagem na qual aparece, de maneira implícita, um sentimento de gratidão

  > "Aqui eu pude... eu tive de praticar tanto isso que eu tive a oportunidade de desenvolver"

  b. Passagem em que M faz um paralelo entre um papel social altamente valorizado [juiz] e o empregado da ABCD

  > Olha, é, tem empresas nas quais eu acho que... tem algumas profissões que fazem com que você adote um estilo de vida diferente ou que você tenha que, realmente, fora da empresa adotar certos princípios, certas condutas, né? Um juiz, por exemplo, não pode ser visto, sei lá, em certo local, porque ... se for uma pessoa pública isso pode prejudicar e tudo mais. Eu acho que o fato da ABCD ser uma empresa grande e conservadora faz com que, **a gente fora daqui**, a gente também passe – algumas coisas automaticamente – mas a gente **passa a ser um pouco o que a gente é aqui**.[36]

  c. Passagens em que M sugere seu alinhamento com os valores da empresa

  > Entrevistador: E, pra você, o que é hoje ser um funcionário da ABCD? Quais as implicações disso na sua vida?
  > M: Na minha vida pessoal?
  > Entrevistador: É. Ser um funcionário aqui da ABCD?
  > M: Olha, eu acho que eu... **ser um funcionário da ABCD, hoje, é eu acho que é defender alguns valores que são, que são pregados aqui dentro e que eu tenho esses valores dentro de mim, também**. Eu acho que, assim, uma pessoas que tem dentro dela valores que são muito diferente dos da empresa, é, ela não vai conseguir, num longo prazo, se sentir satisfeita ou se dar bem com a empresa e tudo mais, né? Então, já houve casos e histórias, no meu curso de pós e tudo mais, de o pessoal falar assim, sabe? De uma pessoa, assim, que cresceu na praia, que era surfista e tudo mais e que de repente ele achou um emprego numa empresa, sabe? Numa multinacional e o cara não consegui realmente se adaptar, sabe? Não consegui se adaptar a horário, à formalidade, à disciplina, ao planejamento e tudo mais. Ele saiu e abriu uma loja de surf e tudo mais. E hoje, ele está super bem. Está ganhando maior grana e tudo mais, entendeu? Então, tem esse... tem, assim, as pessoas ... **tem um perfil que a pessoa quer, aqui dentro**, pra ... lógico, tem um perfil que se ada... se adequa a função da pessoa; e **tem um perfil que se adequa à cultura da empresa**.
  >
  > M: E eu acho que eu tenho, assim, é ... esse perfil da cultura da empresa eu tenho muita coisa disso. Então, fora daqui, eu não sinto, assim, que eu sou um ou outra pessoa diferente.

- Visão negativa em relação ao sindicato

> M: Não sou filiado; não tenho contato e nem participo de programas do sindicato.
> Entrevistador: E o que você acha do sindicato hoje? Da postura do sindicato hoje? Da importância dele?
> M: então, eu acho que .... a importância é, eu acho que isso é notório, a força deles caiu frente ao que era nos anos 80, né? A força deles caiu e eu acredito que dentro e fora da empresa.
> Entrevistador: Uhum.
> M: Lógico, **eles são importantes** pra, né? **Pra defesa dos direitos dos empregados e tudo mais**. É, eu acho assim que muitas vezes **eles são um poucos, assim, eles se utilizam de ferramentas um pouco antiquadas para conseguir certas coisas**. Eles **são um pouco agressivos em momentos que eu não vejo necessidade**, é... eles são, eu acho que, assim, a relação ganha-ganha, que hoje em dia é tão, né? Disseminada e defendida. E todo mundo sabe que se você quiser só ganhar em cima do outro, isso só dificulta a negociação. **Eu acho que em certos momentos eles esquecem um pouco do ganha-ganha e tentam puxar um pouco do ganha-perde pro lado deles**, por conta, assim, talvez por medo de perder a força ou alguma coisa nesse sentido, né?
> Entrevistador: Tá!
> M: Então, por exemplo, quando a empresa vai bem, né? **Quando a empresa vende bastante, tem um resultado bom; tem um lucro operacional bom, então, o sindicato defende que a participação no lucro, dos empregados, tem que ser maior**, né? Lógico, a empresa está bem então vamos compartilhar isso com todo mundo. **Quando a empresa vai mal, e ela tem que mandar algumas pessoas embora, ela tem que tomar algumas medidas, eles acham que a empresa tem que agüentar as pontas e não tem que tomar nenhuma medida, porque ninguém pode por a mão nos empregados, entendeu?**
> Entrevistador: Uhum.
> M: então, é... assim, talvez, eu acho ainda que as pessoas que estão lá dentro **são pessoas que praticam, assim, uma ideologia antiga**. Eu acho que eles precisam, assim, atualizar esse forma de trabalhar.

Interessante notar que M, ao falar do sindicato, retoma a questão do Simulador, evidenciando, assim, seu posicionamento frente à relação antagônica entre empresa e sindicato, conforme abaixo:

> M: É, mas nos últimos tempos, a nossa área de treinamento, a gente fez um **trabalho com toda a fábrica** que foi tirar as pessoas, né? **as pessoas... principalmente as pessoas de uma formação mais simples**, **de uma escolaridade mais baixa, tirar eles de uma consciência ingênua e trazê-los para uma consciência mais crítica**, ou seja, **fazer com que eles sejam menos influenciados**, tá? Não só... lógico, esse trabalho não tinha como objetivo fazer com eles deixem de acreditar no sindicato, nada disso**. Mas fazer com que eles tenham consciência e tenham, assim, uma consciência crítica suficiente para que eles possam, individualmente, avaliar situações**; anali... analisar uma questão e **ter uma opinião própria**. Então esse foi um trabalho**... nesse programa eles conheceram o mercado**. Todo o mercado que a ABCD está envolvido. Está envolvido o sindicato, a fábrica, as concessionárias, o banco, o governo e qual que é o papel de cada um desses dentro de todo mercado, entendeu? **Para que eles não pensem sempre que a, assim, a empresa vai estar contra eles, o sindicato sempre a favor, é o que governo aí, assim, no meio dos dois.** Então, pra que eles analisem que cada... por exemplo, num momento a situação vai ser uma e num outro momento a situação é

---

[36] M relatando a influência da sua dimensão profissional na sua vida pessoal

> outra. Não dá assim, vamos dizer assim, condizente eles estarem sempre de um lado só ou sempre tomando uma postura, tá? **Então, é importante que eles pensem, que eles analisem e a situação cada um vai forma a sua**.

Conforme sugere M, na aparência este programa visa desenvolver no trabalhador a "consciência crítica", superior à "ingênua". Todavia, conforme afirmado em entrevistas anteriores, acreditamos que, na essência do fenômeno, tal programa tem por finalidade exercer um certo controle sobre a identidade social do trabalhador.

Nesse sentido, através de uma lógica persuasiva, na qual as forças mercadológicas passam a constituir os elementos balizadores da análise, acreditamos que, em última instância, tal programa tem por finalidade alterar a lógica cognitiva do trabalhador. Assim, alterando-se os padrões de referência da análise alteram-se também os fatores causais (agora o mercado é o fator causal e não mais o capitalista) e os padrões de resposta (partindo desse novo elemento causal, um novo padrão de resposta torna-se necessária).

4.2.9 Entrevista N

A princípio N afirma que, por estar num ambiente profissional, irá falar mais do seu lado profissional. Dessa forma, apresenta-se conforme abaixo:

> A minha formação é psicologia. Já estou dentro de Recursos Humanos há vinte anos. Trabalhei em seleção de pessoal, treinamento, andei rodando em várias áreas de Recursos Humanos. Mas já fez ... há cerca de 10 anos eu comecei a dar aula. Fiz uma pós-graduação *latto senso*. Comecei a dar aula numa faculdade bem pequenininha, bem longe daqui. Aí, me entusiasmei e depois comecei a trabalhar para fazer mestrado, né? E aí depois surgiram outras faculdades. Então, hoje eu trabalho com conhecimento, educação aqui dentro da ABCD, AB[...] E também trabalho com educação fora. Pra mim, eu sempre digo assim que é a "Teoria dos Vasos Comunicantes", né? Aqui, a gente tem muita vivência. Aí eu pego essa vivência e levo para as faculdades; e aí, o pessoal gosta muito. E lá, no meio acadêmico, eu pego as idéias e trago pra cá.

Como já pode ser evidenciado na passagem acima, para N o lado profissional tem um peso muito grande na sua vida. Interessante notar que o entrevistado utiliza uma interessante metáfora na qual deixa claro isso:

> N: É! Eu gosto tanto do que eu estava fazendo que eu me dediquei demais aqui. E a vida acadêmica é uma coisa que eu também não abria mão. Então, é lógico que se você vai regando uma ... uma "partezinha" do seu canteiro, a outra vai secando, né? Então, o que aconteceu? Esse é o momento da minha vida, eu estou agora, é... o que mudou é que profissionalmente eu cresci tremendamente. Precisamente, foi uma coisa que... tanto que eu me sinto até seguro de sair no mercado hoje e virar consultor.
> N: É engraçado. Já dá para se notar que no discurso que eu valorizo muito esse lado profissional, o lado acadêmico e tal e eu não estou regando o outro canteiro. Então, na minha vida, os outros grupos não é tão desenvolvido.

N ao falar das características que o definem, destaca ser: uma pessoa "de idéias"; persistente; curioso e introvertido (entendido como aquele que "recarrega as baterias [...] com as coisas de dentro").

Além disso, um ponto que merece ser destacado é que o entrevistado ressalta a importância da atividade de docência em sua vida. Nesse sentido, chega até mesmo a afirmar que uma grande paixão sua é dar aula.

Assim, acreditamos que grande parte das características apresentadas por N tem base o seu "personagem acadêmico". Vale notar que, aparentemente, tal personagem não chega a negar totalmente o personagem organizacional, tento em vista que partilha de um conjunto de características que se assemelham ou que são aproveitadas pelo personagem organizacional – conforme pode ser notado na citação inicial.

Nesse sentido, N, ao longo da entrevista, demonstrou uma certa introjeção do Discurso Organizacional, conforme pode ser notado nas passagens abaixo:

- Espírito de equipe

> É, eu sou ... eu **trabalho com todo mundo**, **sempre toco projeto com todo mundo**. Às vezes a gente faz dupla e as vezes há pessoas que não se bicam muito. **Mas, no grupo, eu sempre me dou bem com todo mundo**. **Talvez por ser um ... ficar mais na minha e tal**. E assim, mas o *feedback* que eu tive é que os projetos que a gente tocou juntos foi uma coisa legal, até. É verdade.

- Iniciativa / pró-atividade

> N: Ah, vai ... fora a questão das idéias, eu também **sou persistente**, precisa ser **persistente porque senão você não realiza nada; é, curiosidade, não é a toa que eu trabalho com educação**; ah, conhecimento e curiosidade para mim é uma coisa é fundamental, né?
>
> N: Assim, **eu crio as coisas muito fácil**. Às vezes eu fico... eu gosto muito de ler, pesquisar, né?

- Comprometimento (N falando acerca das características esperadas pela ABCD)

> N: bem, as características... é como qualquer outra, né? **Comprometimento é uma coisa ... né? é o que mais se fala aqui dentro.**
> Entrevistador: Comprometimento!?
> N: **Comprometimento.** Então, sabe que **não é uma relação calculista, tipo banco, vai**. Vamos pegar o Grupo GTA, lá, da AMV[nome fictício de uma empresa do ramo de bebidas], as relações são muito claras, são calculistas. Então "olha, você vai trabalhar aqui pra burro; vai cumprir metas e se você cumprir as metas eu te dou tanto de grana; você merece tal coisa". Aqui, lógico tem meta e tal, mas as relações não são assim, tão calculistas. **Aqui a pessoa ela se insere a cultura, se socializa de uma forma tão intensa que é difícil o cara também não se comprometer"**

Interessante notar que na passagem acima N evidencia que a própria socialização (a partir da absorção da cultura organizacional) atua como um mecanismo de controle na empresa: "Aqui a pessoa ela se insere a cultura, **se socializa de uma forma tão intensa** que é difícil o cara também não se comprometer".

Nesse sentido, acreditamos que o estudo detalhado dos processos de socialização configuram um importante campo de estudo dentro da temática Controle Organizacional. Na passagem abaixo, N destaca alguns dos mecanismos utilizados no processo de socialização, bem como a sua importância dentro do contexto atual da ABCD.

> N: Aqui... eu já rodei muita empresa. Antes de vir pra cá, eu já rodei muito. Aqui tem uma coisa muito interessante**:** a cultura é muito forte. É uma coisa assim ... tanto que a maioria das pessoas que entram na empresa, elas não vêem do mercado. É difícil a empresa buscar gente no mercado.
> Entrevistador: Tá!
> N: Ela vai buscando aqui dentro mesmo. **Ela tem uma aprendizagem aqui dentro**. **Você estuda lá o ... faz o segundo grau, faz o técnico ali dentro, aí tem programa de estagiário, tem programa de *trainee*, e aí todas as pessoas são apresentadas aqui dentro**. É diferente de uma empresa que vai buscar os caras prontos no mercado. Mas o que é interessante aqui, é que a cultura é muito forte. As pessoas acabam se familiarizando muito ...

Um último ponto abordado refere-se ao sentido da palavra empregado. Para N a palavra tem um sentido diferente do relatado pela maioria dos entrevistados anteriores, envolvendo algo maior que a simples relação jurídica de troca. Isso revela a existência de sentidos outros para esse termo, mesmo dentro do setor de RH.

> N: É, empregado para mim é assim: não é um estado, é ser alguma coisa. Eu acho muito é ... de conhecimento mesmo. Quando você trabalha numa empresa ou está no meio acadêmico você é alguma coisa. Você só absorve um conhecimento quando você é alguma coisa.
> Entrevistador: Uhum.
> N: Aí é... tinha até uma coisa num outro projetinho que atuei também que é... de comunidades, como chama mesmo *communities*... é algo assim, de você fazer, é comunidade interna, comunidade de profissionais. Que, não é você ter uma formação e trabalha e depois quando você for para sua casa você muda.
> Entrevistador: Tá!
> N: Não. A sua vida é profissional. Você se torna, você é um profissional. Você só absorve um conhecimento quando você é, né? **Então, pra mim, eu não consigo me ver como um empregado, não é uma coisa calculista**.
> Entrevistador: Tá!
> N: de jeito nenhum.
> Entrevistador: *Empregado* seria calculista?
> N: **É, para mim é uma relação calculista. Uma relação que seja dentro de uma relação que seja dentro de uma legislação, que você receba o seu salário. É, no meu modo de ver isso não é verdade**. Isso é muito... isso é uma parte da verdade, né?

Ressaltamos nessa passagem da entrevista que fica explícita que a amplitude dos valores organizacionais na identidade do trabalhador extrapola o campo organizacional.

4.2.10 Entrevista O

O, ao ser indagado sobre sua identidade, destaca em sua resposta a palavra **pessoalmente**. Todavia, apresenta uma série de características que se voltam para sua identidade profissional. Como visto, tal movimento pareceu ser uma constante dentro do processo de entrevista. Isso sugere, no limite, a relevância da identidade profissional e da

dimensão profissional na vida desses trabalhadores. Todavia, vale ressaltar que também o fato das entrevistas terem sido realizadas no local de trabalho pode ter contribuído para esse efeito.

O é um analista de RH que atua hoje no programa de *trainee*.

> O: É, bom, eu **trabalho aqui na ABCD desde 89**. É, **pessoalmente**, eu **fiz o curso de pedagogia**. Depois do curso de pedagogia eu **fiz uma pós-graduação em Psicologia Organizacional**. **Desde 89 eu trabalho em Recursos Humanos aqui na ABCD**. Eu entrei na área de coordenação de estágios. Então, fiquei na coordenação de estágios de 89 até 97. Em 97 eu mudei um pouquinho de atividade: saí da coordenação de estágio e fui trabalhar na área de desenvolvimento de pessoal, fazendo toda parte de avaliação de executivos. Que eram um instrumento que estava sendo implantado na época que se chamava 'contas'. Depois essa área evoluiu. Nós continuamos a fazer a avaliação de executivos e também absorvemos algumas atividades de desenvolvimento gerencial. Eu fiquei lá até final de 2003. Em início de 2004 eu mudei de novo de área e agora eu estou com o programa *trainee*.

Como visto, o entrevistado é um funcionário que já possui um razoável tempo de ABCD. Interessante notar que, embora tenha demonstrado ao longo da entrevista um certo sentimento de nostalgia em relação a ABCD, O, ainda assim, evidencia uma visão positiva acerca da empresa, demonstrando sentimentos de orgulho e de gratidão, conforme abaixo:

> O: Ah, é... nossa, **eu acho que eu tenho muito orgulho de trabalhar aqui**. Eu **acho que isso daí faz eu me sentir uma pessoa melhor, uma pessoa mais importante**. Esse orgulho de contar para as pessoas o que você faz, no que você trabalha, né? Então, assim, **eu tive muitas oportunidades de crescer de me especializar**, minha pós-graduação, meus cursos. Eu tive vários cursos que eu tive oportunidade de fazer ao longo desses anos. Eu acho que a fábrica incentiva demais esse desenvolvimento das pessoas, né? **Então, eu assim, sou super orgulhosa de trabalhar aqui, sabe?** Tem gente que só reclama, reclama de tudo, reclama do almoço, reclama do chefe, reclama de absolutamente tudo, né? E eu fico imaginando "nossa, se essas pessoas saírem daqui é que elas vão valorizar, né? tudo que a gente tinha e no momento que você está no meio você não valoriza". Mas é uma empresa muito, muito boa de se trabalhar.

Com efeito, tais afirmativas, por si, já são bastante sugestivas acerca do posicionamento de O em relação ao discurso da organização. Assim, tentaremos, como feito anteriormente, comparar algumas afirmações de O com as competências apresentadas no discurso organizacional tende em analisar a absorção desse discurso por parte de O.

- Espírito de Equipe / Capacidade de trabalhar em equipe

> Ah, eu acho que eu sou uma pessoa que mantém um bom relacionamento com todos. Não... claro, não tenho atritos, conflitos entre as pessoas de trabalho

- Orientação para resultados / comprometimento

> É, como qualidade, nem sei bem se é uma qualidade ou se não é, mas eu acho que assim, eu sou muito responsável e acabo sendo muito estressado, por causa dessa cobrança interna. Mas eu acho assim: eu sou uma pessoa muito responsável; com muita vontade de realizar as coisas
>
> Então, acho que as pessoas me vêem como responsável; me vêem como uma pessoa de experiência dentro da área, que está sempre contribuindo com idéias.

- Iniciativa / pró-atividade

> com uma capacidade assim, de **implantação, de novos projetos, de novos processos**. Tanto é que desde que eu comecei aqui em 2004, o projeto *trainee* teve uma série de coisas novas implantadas, né?

- Flexibilidade

> acho que a característica principal minha é não ser muito de briga. Eu acho que eu mais escuto as pessoas e tento ser mais conciliadora, dentro de um grupo, dentro de um relacionamento, do que ficar naquela ... naquele estilo novo de competitividade, de cada um por si. Eu me vejo mais dessa forma.
>
> Então, geralmente, o que você é na sua família, **conciliadora**, uma **pessoa que tenta realizar as coisas** [iniciativa], responsável [comprometimento] e tudo, essa características que eu vejo para mim aqui, eu também vejo, assim, fora daqui com a minha família, com meus filhos, com meus pais, com meus familiares.

Além disso, vale ressaltar que quando questionado sobre as qualidades no funcionário esperadas por parte da empresa, o entrevistado destaca as competências: comprometimento; iniciativa, e compromisso com a qualidade, confirmando com isso que absorção desse discurso.

> O: Eu acho que comprometimento é o que eles mais buscam hoje em dia. Esse **comprometimento assim, pessoas que realmente façam acontecer e que estejam voltadas, assim, para os objetivos da empresa** e cumpram, e, às vezes, até deixem de lado a sua vida pessoal para se dedicar a essa entidade que é a empresa, né? É eu acho que eles buscam, assim, pessoas com **muita iniciativa**, que sejam dinâmicas, que sejam responsáveis, né? É**, pessoas que trabalhem com um nível de qualidade excepcional**, né?

Dentro dessa discussão o que nos chamou a atenção foi o fato de O ter afirmado que “essa características que eu vejo para mim aqui, eu também vejo, assim, fora

daqui com a minha família...”, isto novamente sugere que a identidade organizacional, por vezes, extrapola o campo da organização.

Além disso, tentou-se também verificar momentos de mudanças significativos na vida de O. Dentro desse questionamento o entrevistado aponta o contexto da ABCD como um importante elemento para sua mudança.

> O: porque eu gostava mais, assim, de ficar na minha, sozinha, sem interagir muito. E aqui, eu acho que faz parte, né? e você é obrigada a se abrir. Então, assim, na própria atividade você acaba se abrindo e tem mais oportunidade de conviver com as pessoas.
> Entrevistador: Interessante.
> O: E eu acho que isso daí é muito legal, né? Mesmo as amizades daqui eu acho que tem pessoas muito legais. Eu acho que, assim, que você consegue aprender muito com as pessoas, tanto pessoalmente como no trabalho. Então, nesse sentido, eu acho muito bom você deixar de ser tão individualista, né? E mudar para ser uma pessoa mais cooperativa.

Esse conjunto de informações – em consonância com os dados obtidos nas entrevistas anteriores – sugere que, devido à grande importância da dimensão profissional na vida desses trabalhadores, o Discurso Organizacional exerce influência direta em outras esferas da vida pessoal.

Outro ponto a ser destacado dentro dessa discussão é a relação entre o discurso das competências e o ambiente de trabalho. Nesse sentido, o entrevistado confirma, em certa medida, as hipóteses levantadas acima de que algumas das técnicas do modelo flexível foram levadas para os trabalhadores de escritório. Nesse sentido, vale ressaltar que os dados apresentados sugerem que a sustentação do discurso das competências está diretamente relacionada a esse ambiente que tem por base princípios do modelo flexível.

> Entrevistador: Tá! Deixa eu perguntar: **no caso aqui do Planejamento, do RH, houve também uma mudança nas relações de trabalho** – porque eu sei que na fábrica houve alguma coisa na década de 80 lá, quebrou um pouco a hierarquia, né? eles trabalham em célula...— aqui foi assim, também? Essas mudanças também ocorreram aqui, ou não? Existia um nível hierárquico maior? Hoje o pessoal trabalha mais em grupo?
> O: Olha, **a evolução acho que ocorreu em todas as áreas**, né?
> Entrevistador: Então, foi aqui e lá?
> O: **Aqui também. Só que não tão formal quanto nas fábricas, em que as células realmente foram criadas, né? Agora, aqui em recursos humanos, começou-se a**

> **trabalhar de uma forma bastante diferente que era assim, grupos de trabalho para tocar um certo tema, né?**
> Entrevistador: Tá!
> O: E ai, **eram formados comitês com pessoas de diversas áreas de recursos humanos para contribuírem, né? Então, por exemplo, você toca um tema**, Qualidade de Vida, você chama gente do treinamento, do ambulatório, do departamento pessoal, da parte jurídica, de todas as áreas. Quer dizer, **essas pessoas vêm com as suas idéias, com os seus conteúdos**, né**? De suas áreas e eles podem contribuir de uma forma diferente do que dar aquele tema para um departamento específico e dar para ele tocar**.
> Entrevistador: Interessante.
> O: Então, é existe isso aí em recursos humanos e isso aí, realmente, depois que eu entrei aqui, desde 1999, isso vêm se repetindo ano a ano e eu acho que...

Um último ponto a ser destacado refere-se à percepção de O em relação ao discurso do sindicato no que concerne à identidade dos trabalhadores. Assim, o entrevistado parte do pressuposto de que o discurso é basicamente o mesmo, acrescido da característica "questionador", conforme pode ser visto abaixo.

> O: Olha, **eu acho que é a mesma coisa**, né? **Pessoas comprometidas, pessoas responsáveis** que conheçam tantos seus deveres para depois exigir os seus direitos, porque não adianta só estar do lado do direito e desconhecer o dever, né? Que tenha qualidade, entendeu? **E, que seja questionador**. Eu acho que isso que aí ...
> Entrevistador: E isso é importante pra eles?
> O: Eu acho que sim. Porque as pessoas mais questionadoras são pessoas que acabam levando, né? O que estão sentindo o que está acontecendo. No momento, eu acho que são essas aí.

Vale ressaltar que à característica "questionador" alinha-se, em alguma medida, à característica Consciência Crítica (característica apontada como desejada pela Comissão de Fábrica). Tal fato sugere que, embora em medida menor, há um certo grau de absorção do discurso da Comissão. Porém tal discurso, como pode ser visto, não chega a influenciar em medida significativa a identidade desses trabalhadores.

4.3 O discurso da Comissão de Fábrica

Conforme afirmado acima, a hipótese de que o sindicato representaria um espaço alternativo de discurso para o trabalhador passou a estar presente em nosso raciocínio analítico. Nesse sentido, buscamos uma aproximação em relação a esse discurso.

No entanto, vale ressaltar que o acesso a esse discurso só foi obtido após a realização das entrevistas com os trabalhadores mensalistas. Além disso, a entrevista apresentada abaixo não foi agendada pela empresa, como ocorreu com as demais. Ela foi fruto do contato do pesquisador com um dos membros da Comissão de Fábrica.

Vale notar, ainda, que, por questões de tempo e de acesso, optou-se por entrevistar apenas alguns membros da Comissão de Fábrica ao invés de entrevistar membros do sindicato propriamente dito. Nesse sentido, consideramos que a Comissão de Fábrica representa, em boa medida, as idéias do sindicato, dado que tal instituição nasce do movimento sindical e, além disso, encontra-se ainda hoje, em especial na ABCD, ligada a este (a exemplo disso, R afirma que ele e Q são, além de membros da Comissão, diretores de sindicato na fábrica). Conforme afirma Q, a comissão "É um organismo dentro da fábrica, tem o apoio político do sindicato, mas não tem nenhuma ligação orgânica com ele; e é um acordo, a Comissão de Fábrica é um acordo".

Acreditamos que uma aproximação teórica em direção a história do movimento sindical no ABC seria de grande relevância. Porém, principalmente por questões de tempo, nos limitaremos apenas a indicar algumas linhas de pensamento em relação a essa questão.

A primeira é representada por uma ótica mais otimista defendida por Rodrigues (2004). Em tal perspectiva considera-se que o sindicalismo (do ABC, em especial) caminha em direção a uma postura de negociador, coordenador e aglutinador de atividades voltadas para o desenvolvimento local e regional, isto é, o sindicalismo passa a dispersar sua atenção para além da relação conflituosa capital e trabalho. Tal movimento é visto como positivo, indicando uma evolução do sindicato.

Uma segunda visão em relação ao movimento sindical é a apresentada por Trópia (2004). Tal autor defende que parte do movimento sindical aderiu à ideologia liberal e passa, portanto, a ser controlado pelos pressupostos ditados por essa ideologia. Vale ressaltar

que essa adesão sindical é acompanhada, grandemente, pela adesão do movimento às políticas de desenvolvimento local e regional (antes tidas como papel do estado) ampliando, ou melhor, desfocando, assim, o objetivo da ação sindical.

Deixando de lado essa discussão e retomando nossa análise, um primeiro ponto a ser destacado na entrevista com a Comissão refere-se à história e a função da Comissão. Em relação a sua história, duas versões são apresentadas: a primeira é a versão do entrevistado D, na qual a Comissão é criada a partir de um esforço que parte da empresa; a segunda versão, diferentemente da primeira, é a apresentada como sendo um esforço que parte dos trabalhadores, ou seja, uma conquista, conforme abaixo.

> P: Bom, no final dos anos... no final dos anos 70, início dos anos 80, né? Ai foi na... quando surgiu já, o Lula já estava no sindicato e começou um novo tipo de sindicalismo, né? E aqui na AB, se deu através do quê? Da organização através da CIPA. A CIPA era... é porque ela dava estabilidade através da NR5. Então o nosso pessoal aproveitou da legislação, da NR5, para poder estar organizando os trabalhadores. Partindo dali, quando **foi em 84 a gente conquistou a Comissão de Fábrica com uma greve. Fizemos greves, tivemos várias greves, né? Até a conquista da Comissão de Fábrica.**
> Q: AB foi a última a criar a Comissão de Fábrica. Então, a AB sempre foi ... teve um modelo mais repressivo.

Segundo essa versão, a função da Comissão de Fábrica estaria relacionada com a vontade de representação no local de trabalho, por parte dos trabalhadores, o que não existia até então.

> P: [...] **até então, o sindicato era o seguinte, ele ficava até a porta da fábrica, não conseguia entrar para dentro da fábrica**. A partir daí, o que a gente queria? **A gente queria um sindicalismo para dentro da fábrica**. Uma organização local do trabalho. Então, para fazer isso, a gente usou a CIPA, porque estava mais próximo do trabalhador para organizar o trabalhador.
> Q: É, acho que é legal o que o P falou, porque o **sindicalismo brasileiro**, quando ele surge, ele **surge lá na época Vargas**, né? E surge num **modelo corporativista**. Aquela idéia do Vargas, do estado, né? Onde ... do corpo humano, **o modelo corporativista: o estado é a cabeça, os empresários é o corpo e os trabalhadores é os membros**. Então surgiu... ai, junto com isso surgiu a idéia corporativista, tá? Do sindicalismo, que é arraigado ao estado. Então, o sindicato surge prestando conta para o ministério do trabalho e pro estado. Então, tem uma ligação forte com o estado. Surge assim. Então, surge esse modelo corporativista e ele vem durante os anos, durante as décadas e, aqui no ABC, **ele tem um ponto final, até o P citou, quando o Lula vem a presidência do sindicato. Porque começa a pensar um novo tipo de sindicalismo, chamado, "O Novo Sindicalismo",** que **deixa de ser o sindicato de escritório**, de prédio, que o sindicalista só ficava lá no prédio, pois tem uma lei que força o imposto sindical, que cobra o imposto sindical, que o sindicalista não precisa nem lutar lá, discutir com os trabalhadores a arrecadação; é compulsório, desconta dos trabalhadores e o

> sindicalista ficava na mesa dele, no escritório dele, no prédio lá do sindicato e não reivindicava e nem ia atrás dos interesses dos trabalhadores. **No final da década de 80 tem uma cisão disso: o sindicato que, pelo menos no ABC, começa a vir nas portas de fábrica e começa a discutir com os trabalhadores no local, próximo ao local de trabalho, que é na porta da fábrica.** Ali começa a fazer um **novo tipo de luta** onde se desencadeiam todas essas grande greves aqui no ABC. Mas, **o grande objetivo, era o sindicalismo entrar dentro da fábrica, pois os verdadeiros problemas estão lá no pé da máquina, no pé da linha de montagem. A verdadeira relação capital e trabalho passa entre o chefe no dia-a-dia e o funcionário que está no pé da máquina**. Então, vem essa grande discussão que são as Comissões de Fábrica, que é a representação no local de trabalho. É lá, é lá que precisa o trabalhador ser representado. É lá que estão as demandas, as reinvidicações dos trabalhadores. **Então, depois das grandes greves, surge um movimento, principalmente dentro das montadoras no ABC, por essa representação no local de trabalho, onde todas as montadoras vão conseguindo, a primeira delas é a Scania, depois Ford, depois Volks e, por último das montadoras do ABC, vem a AB, que conquista a Comissão de Fábrica em 1984**, depois de uma greve, onde oficialmente ela é instituída em 85. Faz... na greve conquista a Comissão de Fábrica, mas a primeira eleição vêem em 1985, onde vem a primeira posse dos representantes. R?
> P: Na verdade é o seguinte, é, logo quando **conquistamos a Comissão de Fábrica, por quê?** A... **o trabalhador aqui ele tinha muita repressão**. A chefia era uma chefia truculenta... Então, era assim, é, **quando veio surgindo a Comissão de Fábrica o pessoal foi perdendo um pouco daquele, sabe? Porque a Comissão de Fábrica estava sempre no local de trabalho e conseguia fazer aquele trabalho de base, de estar conversando, de estar politizando**. Então, o trabalhador, ele foi perdendo um pouco aquele receio, aquele medo. Porque, na verdade, a repressão era muito forte. Então, o cara, vamos supor, aqui no passado, para você trazer uma tribuna, antes de surgir a Comissão de Fábrica, o cara tinha que trazer a tribuna escondido, por quê? Porque se o tra... o chefe via você conversando com um representante, você já ficava... você já ficava meio marcado e na primeira oportunidade que tinha te demitia. **Então, com o surgimento da Comissão de Fábrica, a gente conseguiu, e até hoje graças a essa conquista, é, fazer com que de mais, é... o trabalhador trabalha mais a vontade, o trabalhador fica mais tranqüilo, sem a repressão que era feita no passado.**

Tais afirmações, por si, evidenciam que realmente a Comissão surge como um espaço discursivo alternativo para os trabalhadores. Tal espaço é marcado por uma visão de luta de classes, conflito entre capital e trabalho, conforme é evidenciado ao longo da entrevista.

Todavia, seria impreciso afirmar que tal percepção em relação ao conflito capital e trabalho é algo próprio e exclusivo da Comissão, pois conforme pôde ser notado nas entrevistas anteriores tal visão é também partilhada por alguns dos dirigentes organizacionais – porém dentro de uma perspectiva que tende para um discurso harmonizador, para a cooperação entre as partes, o que não é o caso da Comissão conforme pode ser notado abaixo.

> P: Porque, se ela não fizesse isso, ela perdia a produção. **Não é porque ela é boazinha, não é porque o capital é bom**. Quer dizer, na verdade eles fazem o

> seguinte... eles perceberam que se eles é... fosse contra, eles iriam perder mais. Então eles preferiram fazer com que: vamos estar conversando com o pessoal, vamos estar vendo a reinvidicação do trabalhador, que é melhor para eles e é melhor para nós também. Entendeu?
> R: Em cima dessa questão ai do que o Q fala, que a empresa ela pensou em se reestruturar, e, ai na época teve Comissões de Fábrica aqui da região que falou "Não, deixa ela fazer. Deixa ela fazer, né? E se penalizar muito o trabalhador a gente vai para cima." Nós aqui fomos diferente. Falamos **"vamos deixar ela fazer, vamos, mas vamos participar do processo! Se a gente participar do processo, a gente pode até perder, mas vamos perder menos. Mas, se a gente não participar do processo, a gente vai perder e vai perder muito**!" Ai resolvemos participar do processo, tanto é que ela... existia o projeto dela Fábrica 2000, que era para estar chegando agora com 6000 funcionários.
> Q: Hoje, é uma relação respeitosa. É respeitosa a relação. O que não era muito no passado, que tinha essa truculência por parte da empresa. Mas, hoje, depois de vários movimentos, depois de várias lutas, criou-se uma relação respeitosa. A empresa discute tudo conosco e nós discutimos tudo com a empresa. Sempre tentamos. **A maioria das vezes, não tem concordância, porque um defende o capital e o outro o trabalho, mas é uma relação respeitosa no dia-a-dia.**

Outro importante ponto a ser destacado e que também denota a percepção do conflito capital e trabalho por ambas as partes é a maneira como a empresa organizou o RH na empresa[37]. A exemplo da Comissão, a empresa inseriu um representante de RH em cada prédio da empresa (ver entrevista J).

> P: É, pra falar um pouquinho, assim, porque veja só, eles também... vamos supor, nós temos a nossa representação, o RH tem a deles. Da mesma maneira que a gente têm gente nos prédios, eles também têm.
> Entrevistador: Ah, eles têm uma outra representação?
> P: Não, não, eles fazem parte do RH, mas, vamos supor, se você pegar esse aqui (figura sobre a mesa, representando a planta da empresa), não, não, esse aqui olha: "Conheça seu analista de Recursos Humanos". Então aqui, eles estão divididos por prédios.

A partir desses dados já é possível antever a relação entre o RH e a Comissão. Relação essa conflituosa (mesmo que de maneira velada), dado que representam e assumem lados opostos na relação capital e trabalho[38]. As passagens abaixo relatam a visão dos membros da comissão acerca da relação entre Comissão e RH:

> R: Agora, para responder a pergunta dele, **eles vendem a força de trabalho, eu concordo plenamente, mas é o oposto nosso**. **Nós representamos o trabalhador e eles representam de fato a empresa**.
>
> Q**:** Eles são trabalhadores como outros qualquer: vendem a mão-de-obra. Só que, **boa parte deles, são os prepostos da empresa**. Eles falam em nome da empresa.

---

[37] Novamente salientamos que tal fato sugere o uso, por parte da empresa, do controle por dissuasão (ENRIQUEZ, 1996)

[38] Isso explica, em partes, porque o discurso colhido com os trabalhadores do RH está bastante alinhado com o discurso das competências.

> Eles falam em nome da empresa. Então, por isso que o R falou que a relação é um pouco diferente, com esses trabalhadores.
> Entrevistador: Então, é diferente a relação que vocês tem com eles e com os horistas!?
> R: Sim, não tenha dúvida. Até porque nem nós temos confiança de falar tudo a gente discute entre nós, representantes, e nem eles confiam em falar conosco o que eles discutem lá.

> R: Então, se há uma reunião, é, de Recursos Humanos, eles vão tratar com os Recursos Humanos. Não tem essa de que você é meu amigo "fala ai, pô! Agora eu não sou Comissão de Fábrica e você não é RH", de jeito nenhum. Inclusive, quando o Q fala que a gente trata de diversos assuntos, eu lembrei do estatuto que a gente está discutindo, o Estatuto da Comissão de Fábrica, e aí, tem um ponto aqui, oh: "a Comissão de Fábrica representa os interesses dos empregados horistas e mensalistas exclusivamente. Além da troca de informação e experiência, poderá tratar com a ABCD dos seguintes assuntos – ai entra: a) turno de trabalho; b)intervalo; c) compensação de horários; d) féria; e)treinamento de pessoas; f) alimentação; g) assistência médica; h) transporte de empregados; i) seguro de vida coletivo; j) plano de sugestão; k) assistência social; i)... l) disciplina; m) enquadramento individual de salário; n) aplicação da comissão coletiva de trabalho; o) aplicação de acordo coletivo firmado pelas partes; p) forma de organização no local de trabalho. Então, são essas questões que a gente discute com a fábrica.

Um ponto-chave da entrevista refere-se ao mapeamento das características desejadas por parte do sindicato em relação ao trabalhador. Nesse sentido, três foram as características destacadas:

- Solidariedade:

> Q: Solidariedade, de um ser solidário com o outro, de um se colocar no lugar do outro, na hora da precisão, na hora em que o outro precisar, na hora que o outro estiver sofrendo ali. Se colocar e ser solidário numa luta quando for necessário

- Companheirismo

> Q: Companheiro é aquele que come do mesmo pão. Todos os trabalhadores estão comendo do mesmo pão aqui. Trabalhando porque precisam do trabalho. Então, até nós tratamos no dia-a-dia um com o outro aqui de companheiro

- Consciência crítica[39]

> R: O perfil para nós é aquele que debate; que questiona; que se o chefe chega e fala pra ele "você vai ter que fazer essa profissão dessa forma." Ele pergunta "por quê?".

> Q: Apesar que, eu acho, que essa consciência crítica, já existe em grande parte dos trabalhadores. Não é igual se pegarmos 20 anos atrás, antes da Comissão de Fábrica, onde o chefe chegava na área e falava e aquilo era lei, era o decreto lei, igual na ditadura militar: o chefe chegava aqui e decretava também. Hoje em dia não! Os trabalhadores eles têm essa consciência crítica (fim do lado A).

[39] Esse termo é usado num sentido totalmente diferente ao usado por E.

Vale ressaltar que o termo companheiro é usado entre os trabalhadores e os membros da comissão de fábrica como alternativa ao termo colaborador, sugerindo novamente a existência o conflito que se manifesta a partir das categorias sociais de identificação.

Sendo assim, perguntou-se qual o sentido da palavra empregado que, novamente, foi definido numa acepção jurídica

> Q: empregado? Pergunta difícil, né? Nunca refleti sobre a palavra empregado, mas de "bate e pronto" empregado é aquela pessoa que não tem um meio produtivo e tenta vender a sua mão-de-obra para ter alguma renda pra manter o sustendo da sua família.

Surpreendeu-nos que, de maneira espontânea, R fez a seguinte relação:

> R: Também penso da mesma forma. Apesar que a ABCD trata empregado como colaborador, e nós temos divergência mil com isso ai. É, colaborar é eu ajudar o Q a encher a laje da casa dele e depois eu fui embora e tchau; ele não precisa pagar nada pra mim.
> Entrevistador: Tá!
> R: Então, a partir do momento que o companheiro ele vêm aqui, vende a mão-de-obra dele e no final do mês ele tem que ter o salário, ele não está colaborando "coisíssima" nenhuma. Ai ele é um empregado, porque ele não detêm os meios de produção e ele tem que fazer alguma coisa para tirar o sustento. É aquilo que o Q disse!

Ou seja, há a percepção de que por trás da categoria colaborador há um conjunto de valores que tenta ser transmitir ao trabalhador, conforme abaixo.

> R: Colaborar é ...
> P: É ser solidário!
> R: colaborar é você passar no, no... estar no trânsito ai, vê um carro quebrado na faixa do meio e você encosta o teu e empurra...
> Q: E sem...
> R: Pode ser que você não vai ver essa pessoa nunca mais. Ai você fez uma colaboração sem interesse algum. Agora, se você tem interesse você não está colaborando!

> Q: É, colaborador é isso que ... a empresa tenta amenizar, isso, né? usar colaborador para tentar disfarçar a relação capital x trabalho. E companheiro nós usamos porque é aquele que come do mesmo pão; e todo mundo está comendo do mesmo pão. E, na verdade, a palavra companheiro que é a grande colaboração, Porque, já que nós estamos comendo o mesmo pão, nós estamos dividindo o pão aqui. Então, nós estamos colaborando um com o outro.

> Entrevistador: E como é que os trabalhadores daqui, os horistas, eles vêm esse termo colaborador? Eles aceitam bem ou são de certa forma irônicos a ele?
> R: ele prefere companheiro.

> Entrevistador: Ele prefere companheiro.
> Q: É, mas como vêm por parte da empresa, a empresa usa colaborador, mas nós usamos, no dia-a-dia, companheiro.

Outro ponto interessante é que Q relaciona essa questão às mudanças administrativas da empresa, ou seja, a introdução do modelo flexível.

> Q: É. Isso está dentro da nova mudança da administração da empresa, né? Que é tentar humanizar um pouco mais o capital. Então, eles tentam a toda forma de... estar ganhando o trabalhador, usando palavras mais amenas, né? Porque não é chamar o cara de "o meu empregado!", né? Vai chamar "O colaborador!", né? e é isso que o R falou, né? colaboração é um ajudar o outro no dia-a-dia.

Ao final da entrevista, R atende ao telefonema de um membro do RH que o chama de companheiro. Após terminar a conversa, R satiriza esse fato, dado que não considera que aquele representante do RH coma do mesmo pão.

Além disso, após a entrevista pedi maiores informações sobre o projeto Fábrica 2.000. Em linhas gerais, eles relataram que foi projeto descoberto por acaso um membro da Comissão de Fábrica, que encontrou tal documento sobre uma mesa em uma ronda noturna. Tal projeto visava implementar uma série de reestruturações na empresa, tendo como resultado final chegar ao ano de 2.000 com um número máximo de 6.000 trabalhadores (quase metade do número atual de trabalhadores).

Após essa conversa, foi-nos entregue um documento com as principais mudanças visadas pelo projeto Fábrica 2000 e que foram objetos de negociação entre o sindicato e a empresa[40]. Entre elas, podemos citar:

- Terceirização
- Manufatura celular
- Kaizen
- Trabalho em Grupo
- Reestruturação salarial horista
- Redução da jornada de trabalho

[40] Vale notar que segundo os membros da Comissão de Fábrica tal negociação só ocorreu devido ao conhecimento prévio, por parte dos trabalhadores, do projeto Fábrica 2000.

À guisa de conclusão, destacamos que foi possível encontrar na Comissão de Fábrica um discurso alternativo, que, em grande medida, contrapõe o Discurso das Competências. Por fim, um ponto importante a ser destacado embora os trabalhadores da Comissão de Fábrica entrevistados partilhem desse discurso, não podemos identificar nesse fato o movimento de negação da identidade organizacional pressuposta (Discurso das Competências), dado que, para tanto, teríamos que ter observado o movimento dialético de afirmação, ou seja, de pressuposição da identidade organizacional.

5 CONCLUSÃO

Procuramos ao longo desse trabalho investigar se o discurso da organização, operando sobre a constituição da identidade social do trabalhador, constitui uma forma de controle. De início tal tema, em si, apareceu como o primeiro grande desafio, visto ser um tema polêmico e controverso nos estudos organizacionais.

Somado a isso, a perspectiva teórica buscada foi o segundo desafio encontrado, principalmente por caminhar em direção contrária à corrente dominante. Tal fato pode ser verificado no momento de negociação do acesso ao campo. Dessa forma, vale resgatar que esse acesso foi buscado em cerca de vinte empresas localizadas tanto no estado de São Paulo quanto no estado do Paraná.

Visto isto, nosso primeiro passo dentro dessa pesquisa foi averiguar a existência de uma intencionalidade manifesta nos discursos organizacionais acerca de uma identidade para o trabalhador. Tal intencionalidade pôde ser observada nas cinco entrevistas iniciais, bem como nos documentos (referentes a programas de treinamento) fornecidos pela empresa.

Acreditamos que o Simulador foi um ponto-chave nesse processo, dado que evidencia de forma clara a intencionalidade da organização em relação a dimensão da identidade do trabalhador. Como visto, os fatos analisados sugerem que ao invés de criar uma "consciência crítica" tal projeto tem como objetivo principal legitimar a estrutura social estabelecida e os respectivos papéis sociais inerente à mesma, bem como exercer pressão nas dimensões comportamentais e cognitivas dos trabalhadores.

De modo geral, pode-se perceber na análise dos documentos fornecidos pela organização que, em parte, os treinamentos, por estarem grandemente em sintonia com o discurso das Competências, atingem ou pelos visam atingir a dimensão da identidade do

trabalhador. Nesse sentido, acredita-se que tais treinamentos em consonância com o Discurso das Competências atuam com forças e rituais sociais que promovem a (re)posição da identidade do trabalhador.

Nas análise das entrevistas realizadas com os dirigentes, pôde-se verificar a existência de um conjunto partilhado de expectativas acerca do papel social do trabalhador, conjunto esse denominado por nós de Discurso das Competências. Vale ressaltar que, segundo nossas investigações, tal discurso relaciona-se a um conjunto de práticas ligadas ao chamado modelo flexível de produção.

Ainda dentro desse processo foi possível identificar a existência do chamado Projeto de Competências, que, em linhas gerais, tem como finalidade definir um conjunto de expectativas comportamentais e cognitivas para o trabalhador. A existência desse projeto, em si, evidencia que há uma intencionalidade de controle que perpassa pela dimensão da identidade. Salientamos ainda que a constatação da existência de tal projeto nos permitiu confirmar a relevância do tema de pesquisa proposto.

Um terceiro passo foi verificar a absorção desse discurso por parte do trabalhador. Partiu-se do pressuposto de que, em se verificando que o trabalhador reproduz e assume esse conjunto de competências, tal discurso concretiza-se, efetiva-se, ultrapassa a dimensão da intencionalidade, revelando-se, de fato, um mecanismo de controle organizacional.

Tal averiguação mostrou-nos que tal discurso é, em grande medida, assumido pelo trabalhador, agindo como uma identidade pressuposta (CIAMPA, 2001). Além dessa constatação, pôde-se também verificar como a Categoria Social de Identificação *Colaborador* é usada de forma a reforçar uma série de valores sociais que, por sua vez, exercem influência na constituição da identidade social na identidade dos trabalhadores.

Ainda em relação a esse momento da pesquisa devemos tecer algumas ponderações: a primeira diz respeito à identificação de discursos outros - que não o organizacional e nem o sindical - em meio às narrativas de identidade dos trabalhadores. Isso, em certa medida, evidencia que há outros importantes espaços discursivos a serem analisados, além do organizacional e do sindical. Além disso, acredita-se que a investigação da relação entre esses discursos outros e o processo de negação da identidade pressuposta pela organização possa vir a ser um importante foco de estudos.

A segunda ponderação diz respeito à absorção do discurso e necessidade concreta de sobrevivência do trabalhador. Nesse sentido, destacamos que, em alguma medida, o entendimento da absorção do discurso deve ir além da dimensão do controle ideológico. Com isso, queremos deixar claro que a disputa discursiva também diz respeito à necessidade de sobrevivência do trabalhador, isto é, consideramos a hipótese de que o discurso também pode estar sendo assumido não por uma questão de afinidade ou luta puramente ideológica, mas sim também por uma questão de necessidade material, no sentido de que o trabalhador reproduz o discurso tendo por objetivo assegurar a manutenção do seu “ganha pão”, do seu emprego. Nesse sentido, gostaríamos de apontar para a possível relação entre a atual situação econômica e o alinhamento do trabalhador ao Discurso das Competências.

Outra importante questão a ser abordada, refere-se ao processo de negação da identidade pressuposta pela organização. Embora tenhamos encontrado algumas narrativas de identidade (entrevistas B, J, M) relacionados a um suposto processo de negação da identidade organizacional, acreditamos que a realização de novas entrevistas seria necessária para a real constatação ou refutação desse fenômeno.

Um quarto passo no processo de pesquisa foi a análise do discurso da Comissão de Fábrica (no que concerne a dimensão da identidade), visando verificar se esse efetivamente representava um discurso alternativo e, conseqüentemente, um espaço de

negação. Embora tenhamos confirmado essas hipóteses, constatou-se que esse discurso não é partilhado de maneira significativa pelos trabalhadores entrevistados. Isso pode ser explicado pelo fato de que as entrevistas foram todas realizadas junto a pessoas ligadas (ou próximas) ao departamento do RH. Dessa forma, acreditamos que futuras pesquisas poderiam ser feitas em outros setores visando analisar a absorção desse discurso.

Importante destacar que nessa etapa da pesquisa foi possível verificar a relação conflituosa entre os membros do RH e os membros da Comissão de Fábrica; tal relação é expressa, no limite, através do programa "Conheça seu analista de Recursos Humanos", no qual a organização colocou um analista de RH em cada uma dos setores da organização onde existe a presença de um membro da Comissão de Fábrica.

Ainda dentro dessa etapa do projeto confirmamos a existência do projeto Fábrica 2000. Tal projeto (implantado ao longo da década de 90) teve por objetivo a implementação das práticas flexíveis de produção. Tal fato reforça nossa hipótese acerca da relação entre o Discurso das Competências e as práticas oriundas do modelo flexível.

Um outro ponto a ser destacado é o caráter histórico desta pesquisa. Dessa maneira, queremos ressaltar que o Discurso das Competências tem um caráter histórico. Isto é, trata-se, de um retrato ou registro de um determinado momento histórico, ou conforme Marx (1989b, p. 106, grifo nosso)

> Os mesmos homens que estabelecem as relações sociais de acordo com a sua produtividade material, produzem, também, os princípios, as idéias e as categorias de acordo com suas relações sociais. Assim, **estas idéias**, estas categorias **são tão pouco eternas quanto as relações que exprimem**. **São produtos históricos e transitórios**.

Dessa maneira, destacamos que o Discurso das Competências expressa as necessidades do processo de produção capitalista característico do momento histórico vigente.

Por fim, gostaríamos de destacar as limitações da mesma. A primeira delas diz respeito às limitações do próprio pesquisador diante da complexidade do próprio objeto de estudo.

Uma segunda limitação refere-se à pequena quantidade de estudos no campo do controle organizacional que se ligam ao referencial Crítico.

Uma última limitação refere-se a questões de tempo e acesso. Como já relatado acima, conseguimos apenas no final de fevereiro de 2005 terminar o processo de entrevistas, o que nos deixou um tempo relativamente curto para a realização das análises e conclusões.

6 Referências

AGIER, Michel. Distúrbios identitários em tempos de globalização. **Mana**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, p. 7-33, .out.. 2001.

ARAUJO, M.C. Considerações sobre o conceito de identidade social. **Cadernos de METEP**. Maringá, v.9, n. 8, p. 191-218, 1997.

BAKHTIN, M. M. **Marxismo e Filosofia da Linguagem:** problemas fundamentais do método sociológico na ciência da linguagem. Trad. Michel Lahud e Yara Frateschi Vieira. São Paulo: Editora Hucitec, 1995.

BARROS, D.L.P. In.: FARACO, C.A.; TEZZA,C.; CASTRO, G. (org.). **Diálogo com Bakthin**. Curitiba: Editora da UFPR, 1996. p. 21-42.

BERNARDES, A.G.; HOENISCH, J.C.D. Subjetividade e identidades: possibilidades de interlocuções da Psicologia Social com os Estudos Culturais. In: GUARESCHI, N.M.F.; BRUSCHI, M.E. (Org.) **Psicologia social nos estudos culturais:** perspectivas e desafios para uma nova psicologia social. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003 p. 95-126.

BORZEIX, A; LINHART, D Identidades e práticas lingüísticas na empresa. In: CHANLAT, J.F (Org.). **O indivíduo na Organização**: dimensões esquecidas. Vol III, São Paulo, Atlas, 1996. p.81-106.

BRANDÃO, H.H.N. **Introdução à análise do discurso.** Campinas, SP: Editora da UNICAMP, 2002.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista**: a degradação do trabalho no século XX. Rio de Janeiro: Zahar editores, 1981.

BRUSCHI, M.E. Estudos Culturais e pós-modernismo: psicologia, mídia e identidades. In: GUARESCHI, N.M.F.; BRUSCHI, M.E. (Org.) **Psicologia social nos estudos culturais:** perspectivas e desafios para uma nova psicologia social. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003 p. 75-94.

CABRAL, A.C.A. A análise do discurso como estratégia de pesquisa no campo da administração: um olhar inicial. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 1999. CD-ROM

CALDAS, M. e WOOD JR, T. Identidade Organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 7, n 1, p. 6-17, jan/mar. 1997.

CIAMPA, A. C. **A estória de Severino e a história de Severina**. São Paulo: Brasiliense, 2001.

CIAMPA, A. C. Identidade In: LANE, S.T.M.; CODO, W. (Org.). **Psicologia Social:** o homem em movimento. São Paulo: Brasiliense, 1986. p. 58-75.

CLEGG, S. Poder, linguagem e ação nas organizações. In: CHANLAT, J. (Org.) **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1992, p.47-66.

CODO, W. Identidade e economia (I): espelhamento pertencimento, individualidade. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 18, n. 3, p.297-304, set./dec. 2002.

DUVEN, G. A construção da alteridade. In: ARRUDA, A. (Org). **Representando a alteridade.** Petrópolis: Vozes, 2002, p.83-107.

ENRIQUEZ, E. **Da horda ao estado**: psicanálise do vínculo social. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996.

ESCOSTEGUY, A.C.D. Os estudos culturais e a constituição de sua identidade. In: GUARESCHI, N.M.F.; BRUSCHI, M.E. (Org.) **Psicologia social nos estudos culturais:** perspectivas e desafios para uma nova psicologia social. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003 p. 51-74.

ETZIONI, A. **Organizações modernas.** São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1967.

FARIA, J.H. **Economia Política do Poder:** as práticas do controle nas organizações. Curitiba: Juruá, 2004 (a).

FARIA, J.H. **Economia Política do Poder:** os fundamentos da teoria crítica nos estudos organizacionais. Curitiba: Juruá, 2004 (c).

FARIA, J.H. **Economia Política do Poder:** uma crítica da teoria geral da administração. Curitiba: Juruá, 2004 (b).

FARIA, J.H. **O autoritarismo nas organizações.** Curitiba: Criar edições/ FAE, 1985.

FIORIN, J.L. (Org.). **Introdução à lingüística.** São Paulo: Contexto, 2003.

FREITAS, M.E. Contexto social e imaginário organizacional moderno. **Revista de Administração de Empresas,** São Paulo, v.40, n. 2, p. 6-15, abr./jun. 2000.

FURTADO, O.H.P. **Grupos Semi-Autônomos e Times de Produção**: Novas Formas de Gestão do Trabalho em Duas Montadoras de Caminhões e Ônibus. Campinas, 2004. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Instituto de filosofia e ciências humanas, UNICAMP.

GIRIN, J. A linguagem nas organizações: signos e símbolos. In: CHANLAT, J. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. v. III São Paulo: Atlas, 1996, p.23-66.

GUARESCHI, N et al. As relações raciais na construção das identidades. **Psicologia em Estudo,** Maringá, v.7, n.2, p.55-64, jul./dec. 2002.

GUARESCHI, N.M.F.; MEDEIROS, P.F.; BRUSCHI, M.E. Psicologia social e estudos culturais: rompendo fronteiras na produção do conhecimento. In: GUARESCHI, N.M.F.; BRUSCHI, M.E. (Org.) **Psicologia social nos estudos culturais:** perspectivas e desafios para uma nova psicologia social. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003 p. 23-49

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade.** 8. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

HOLMER-NADESAN, M. Organizational identity and space of action. **Organization Studies**, v. 17, n.1, p. 49-81, 1996.

HUMPHREYS, M; BROWN, A. D. Narratives of organizational identity and identification: a case study of hegemony and resistance. **Organization Studies**, v. 23, n.3, p. 421-447, 2002.

HUXLEY, A.. **Admirável mundo novo**. Rio de Janeiro: Globo, 2001.

JACQUES, M.G. Identidade. In: GUARESHI, T.A. (Org.) **Psicologia Social Contemporânea**. Petrópolis: Vozes, 1999.

JERMIER, J. M. Introduction: critical perspectives on organizational control. **Administrative Science Quarterly.** v. 2; n. 43, p. 235-256, Jun. 1998.

JODELET, D. A alteridade como produto e processo psicossocial. In: ARRUDA, A. (Org). **Representando a alteridade.** Petrópolis: Vozes, 2002, p.47-67.

JOVCHELOVITCHI, S. Re(des)cobrindo o outro. In: ARRUDA, A. (Org). **Representando a alteridade.** Petrópolis: Vozes, 2002, p.69-82.

LOPES, J. R. Os caminhos da identidade nas ciências sociais e suas metamorfoses na psicologia social. **Psicologia & Sociedade**. v.14, n. 1, p. 7-27, jan./jun 2002.

MACHADO, H.V.; KOPITTKE, B. A identidade no contexto organizacional: perspectivas múltiplas de estudo In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 1999. CD-ROM.

MAIA, R. C. M. . Sobre a Identidade e Política de Reconhecimento: alguns problemas teóricos. In: IV CONGRESSO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES, 1999, Viçosa. **Anais**. Viçosa : IFES Mineiras, 1999.

MARX, K. **O Capital**: crítica da economia política. São Paulo: Editora Nova Cultural, v. 1, 1996 (Os Economistas).

MARX, Karl. A Miséria da Filosofia. 2. ed. Tradução e Introdução de José Paulo Netto. São Paulo: Global, 1989b

MATTELART, A.; NEVEU, E. **Introdução aos Estudos Culturais.** São Paulo: Parábola Editorial, 2004.

MAUSS, C. Uma categoria do espírito humano: a noção de pessoa, a noção do “eu”. In.: MAUSS, C. **Sociologia e antropologia.** São Paulo: EPU, 1974 p. 207-241.

MOTTA, F.C.P. As empresas e a transmissão da ideologia. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v.32, n. 5, p. 38-47, nov./dez. 1992.

MOTTA, F.C.P. Controle social nas organizações. **Revista de Administração de Empresas.** Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, p.11-25, jul./set. 1979.

MOTTA, F.C.P; PEREIRA, L.C.B. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Brasiliense, 1980.

MUSSOLIM, F. Análise de Discurso. In: MUSSALIM, F; BENTES, A.C. **Introdução à Lingüística**: domínios e fronteiras. São Paulo: Cortez, 2001. p. 101-142.

OUCHI, W. , **Teoria Z**: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês. São Paulo: Novel, 1986.

OLIVEIRA, R. C. Os (des)caminhos da identidade. **Revista Brasileira de Ciências Sociais.** v 15, n 42, p. 07-21, fev. 2000.

ORLANDI, E.P. **Análise de discurso**: princípios e procedimentos. Campinas, SP: Pontes, 2001.

ORWELL, G. **1984**. São Paulo: Editora Nacional, 1975.

PAN, M.A.G.S. **Infância discurso e subjetividade:** uma discussão interdisciplinar para uma nova compreensão dos problemas escolares. Curitiba, 2003. Tese (Doutorado em Estudos Lingüísticos) – Setor de Letras, UFPR

PAULINO, R.A.F.Crítica à ação comunicativa e à razão comunicativa: para entender a comunicação no mundo do trabalho. **Revista de Economia Política de las Tecnologias de la Información y Comunicación**, v. 6, n. 2, mai./ ago. 2004.

RODRIGUES, I. J. Sindicalismo e desenvolvimento regional: a experiência dos metalúrgicos do ABC. In: XXVIII ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS. Caxambu-MG, 2004. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <http://sindicalismo.pessoal.bridge.com.br/textos2004.htm>. Acesso em: 1 mar. 2005.

ROMAN, A.R. **A linguagem de Comunicação Administrativa Escrita do Banco do Brasil** – uma interpretação sociolingüística. Curitiba, 1993. 141 f. Dissertação (Mestrado em Lingüística) - Setor de Letras, UFPR.

SAUSSURE, F. **Curso de Lingüística Geral**. . São Paulo: Cultrix, 1973.

SILVA, T.T. A produção social da identidade e da diferença. In. SILVA, T.T. **Identidade e diferença**: a perspectiva dos estudos culturais. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000 p. 73-102.

SMIRCICH, L. **Estudando as organizações como culturas.** [s.n.]: s/d.

STREY, M.N. et al. **Psicologia social contemporânea.** Petrópolis: Vozes, 1998.

TANNENBAUM, A.S. O controle na organização. In: TANNENBAUM,A.S. **O controle nas organizações.** Petrópolis: Vozes, 1975 p. 15-53.

TRÓPIA, P.V. **O impacto da ideologia neoliberal no meio operário**: um estudo sobre os metalúrgicos da cidade de São Paulo e a força sindical. Campinas, 2004. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Instituto de filosofia e ciências humanas, UNICAMP.

WARHURST, C. Recognizing the possible: the organization and control of a socialist labor process. **Administrative Science Quarterly**. v. 43, n. 2, p. 470- 497, 1998.

WOODWARD, K. Identidade e diferença: uma introdução teórica e conceitual. In. SILVA, T.T. (Org.) **Identidade e diferença**: a perspectiva dos estudos culturais. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000 p. 7-72.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, P. Comunicação e Subjetividade nas Organizações. In: DAVEL, D ; VERGARA, S.C. (Org.) **Gestão de Pessoas e Subjetividade**. São Paulo, Atlas, 2001, p-149-169.

ANEXO 1

Roteiro de Entrevista - dirigentes:

1. Quais suas atribuições atuais dentro da empresa? Quais são suas tarefas e como é sua relação com os trabalhadores?

2. Conte-me um pouco sobre você: qual sua história? De que maneira você chegou até aqui? Como foi esse processo?

3. Como você descreve a ABCD? Quais são suas principais características? Qual é a história da empresa? Como ela é atualmente e como ela deveria ser?

4. Como é o perfil atual do funcionário da organização? E como você definiria o funcionário ideal?

5. Que tipo de orientação você costuma passar para os empregados em termos de comportamento, postura frente aos desafios e dificuldades empresariais? Enfim, qual o conjunto de atitudes e valores que você costuma transmitir a seus funcionários?

6. No que concerne ao perfil do empregado, há diferença entre as orientações e expectativas defendidas pela organização e pelo sindicato?

7. Qual amplitude esperada em relação a esse conjunto informações transmitido aos funcionários? Isto é, espera-se que esses valores e atitudes se restrinjam ao âmbito organizacional ou tenham um alcance maior, ou seja, refletindo em outras esferas da vida como, por exemplo, as esferas sociais ou pessoais?

Qual é o sentido da palavra *empregado* para você? Isto é, como você a definiria? Qual o conjunto de valores e idéias que ela traz a mente?

ANEXO 2

Roteiro de Entrevista - trabalhadores

1. Conte-me um pouco sobre você: quem é você? Qual sua história de vida? Enfim, como você se define como pessoa?

2. Agora, conte-me um pouco sobre sua história na empresa: quando você entrou? Como foi esse processo? Há quanto tempo você está aqui?

3. Atualmente, quais são suas atribuições dentro da empresa? Qual seu cargo atual? Quais suas responsabilidades, tarefas e atividades?

4. Pensando nos seus colegas de trabalho, como você acredita que eles definiriam você? O que eles pensam ou falam sobre você, suas qualidades, seus defeitos, enfim suas características pessoais?

5. Como é o seu relacionamento com seus colegas de trabalho? Você se identifica com eles? Tem afinidades com seus colegas? O que eles representam na sua vida?

6. Qual a importância da opinião desses colegas de trabalho para você?

7. Agora pensando nos membros de outros grupos sociais (família, vizinhos, amigos, etc) com quem você mantém contato: como, em sua opinião, tais pessoas definiriam você? Como você é visto nesses espaços? O que as pessoas desses grupos pensam ou falam sobre você?

8. Para você, como é ser um funcionário da ABCD? Quais as implicações desse fato para sua vida?

9. No seu ponto de vista, quem é o funcionário ideal para a empresa ABCD? Ou seja, o que a empresa espera do empregado? Qual o conjunto de características e qualidades que a empresa procura em um funcionário?

10. Você mantém contato com o sindicato? Participa de alguma atividade dentro do sindicato ou com pessoas do sindicato?

11. Você acha que o sindicato é importante? Por quê?

12. No seu ponto de vista, qual o conjunto de características esperadas pelo sindicato em relação aos trabalhadores? Quais as qualidades pessoais valorizadas pelo sindicato em relação ao trabalhador?

13. Por fim, uma última questão, qual é o sentido da palavra *empregado* para você? Isto é, como você a definiria? Qual o conjunto de valores e idéias que ela traz a mente?

ANEXO 3

Roteiro de Entrevista – Comissão de Fábrica:

8. Conte-me um pouco sobre você: qual sua história? De que maneira você chegou até aqui? Como foi esse processo?

9. Quais suas atribuições atuais dentro da empresa, ou seja, quais são suas tarefas e atividades?

10. Descreva a sua relação com os trabalhadores e com os dirigentes da empresa.

11. Como você descreve a ABCD? Quais são suas principais características? Qual é a história da empresa? Como ela é atualmente e como ela deveria ser?

12. Como é o perfil atual do funcionário da organização? Quem é o trabalhador da ABCD hoje?

13. Como você caracterizaria o funcionário ideal do ponto de vista da organização?

14. Agora na sua opinião, como membro do sindicato, qual deveria ser o perfil do trabalhador?

15. Que tipo de orientação você costuma passar para os empregados em termos de comportamento, postura frente aos desafios e dificuldades? Enfim, qual o conjunto de atitudes e valores que você procura transmitir aos trabalhadores?

16. Em resumo, no que concerne ao perfil do empregado, você acredita que há diferença entre as orientações e expectativas defendidas pela organização e pelo sindicato?

17. Qual amplitude esperada em relação a esse conjunto de valores transmitido ao trabalhador pelo sindicato? Isto é, espera-se que esses valores e atitudes se restrinjam ao âmbito organizacional ou tenham um alcance maior, refletindo em outras esferas da vida tais como, por exemplo, as esferas sociais ou pessoais?

18. Qual é o sentido da palavra *empregado* para você? Isto é, como você a definiria? Qual o conjunto de valores e idéias que ela traz a mente?

Livros Grátis

(http://www.livrosgratis.com.br)

Milhares de Livros para Download:

Baixar livros de Administração
Baixar livros de Agronomia
Baixar livros de Arquitetura
Baixar livros de Artes
Baixar livros de Astronomia
Baixar livros de Biologia Geral
Baixar livros de Ciência da Computação
Baixar livros de Ciência da Informação
Baixar livros de Ciência Política
Baixar livros de Ciências da Saúde
Baixar livros de Comunicação
Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE
Baixar livros de Defesa civil
Baixar livros de Direito
Baixar livros de Direitos humanos
Baixar livros de Economia
Baixar livros de Economia Doméstica
Baixar livros de Educação
Baixar livros de Educação - Trânsito
Baixar livros de Educação Física
Baixar livros de Engenharia Aeroespacial
Baixar livros de Farmácia
Baixar livros de Filosofia
Baixar livros de Física
Baixar livros de Geociências
Baixar livros de Geografia
Baixar livros de História
Baixar livros de Línguas

Baixar livros de Literatura
Baixar livros de Literatura de Cordel
Baixar livros de Literatura Infantil
Baixar livros de Matemática
Baixar livros de Medicina
Baixar livros de Medicina Veterinária
Baixar livros de Meio Ambiente
Baixar livros de Meteorologia
Baixar Monografias e TCC
Baixar livros Multidisciplinar
Baixar livros de Música
Baixar livros de Psicologia
Baixar livros de Química
Baixar livros de Saúde Coletiva
Baixar livros de Serviço Social
Baixar livros de Sociologia
Baixar livros de Teologia
Baixar livros de Trabalho
Baixar livros de Turismo