

**KÁTIA REGINA HOPFER**

**ORGANIZAÇÃO, PODER E CONTROLE SOCIAL**

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

Orientador: Prof. Dr. José Henrique de Faria

**CURITIBA**

**2002**

## **AGRADECIMENTOS**

"Agradeço a todos que, direta ou indiretamente,  
contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho".

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE TABELAS .....</b>	<b>VII</b>
<b>LISTA DE QUADROS .....</b>	<b>IX</b>
<b>LISTA DE SIGLAS .....</b>	<b>IX</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>X</b>
<b>RIASSUNTO .....</b>	<b>XI</b>
<b>RÉSUMÉ.....</b>	<b>XII</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>XIII</b>
<b>PROPÓSITOS E PONTO DE PARTIDA.....</b>	<b>XIV</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>1 A EMPRESA ALFA: DAS CONCEPÇÕES GERAIS ÀS ADAPTAÇÕES E LIMITAÇÕES DA REALIDADE BRASILEIRA.....</b>	<b>5</b>
1.1 A INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA NO CONTEXTO BRASILEIRO .....	5
1.2 A INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTA NO CONTEXTO PARANAENSE .....	6
1.3 APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO: EMPRESA ALFA.....	7
<b>2 AS INSTÂNCIAS DE ANÁLISE NA ORGANIZAÇÃO: UMA PROPOSTA PSICOSSOCIOLÓGICA APLICADA À GESTÃO ADMINISTRATIVA.....</b>	<b>11</b>
2.1 INSTÂNCIAS DE ANÁLISE.....	12
2.1.1 <i>Instância Mítica</i> .....	12
2.1.2 <i>Instância Social-Histórica</i> .....	13
2.1.3 <i>Instância Institucional</i> .....	14
2.1.4 <i>Instância Organizacional</i> .....	16
2.1.5 <i>Instância Grupal</i> .....	17
2.1.6 <i>Instância Individual</i> .....	18
2.1.7 <i>Instância Pulsional</i> .....	20

2.2	FORMAS DE CONTROLE .....	21
2.3	FORMAS DE CONTROLE E INSTÂNCIAS DE ANÁLISE.....	23
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA: O ENFOQUE, A FORMATAÇÃO E AS PERCEPÇÕES .....</b>	<b>24</b>
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	26
3.2	COLETA DE DADOS.....	27
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	29
<b>4</b>	<b>FORMAS DE CONTROLE SOCIAL: CONSIDERAÇÕES ACERCA DO SUJEITO E DA ORGANIZAÇÃO .....</b>	<b>32</b>
4.1	AS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO SOCIAL.....	32
4.2	RELAÇÕES DE TRABALHO.....	33
4.3	GLOBALIZAÇÃO E FORMAS DE CONTROLE .....	36
<b>5</b>	<b>CONTROLE FÍSICO: AS ORGANIZAÇÕES A SERVIÇO DA EXPLORAÇÃO MORAL E SOCIAL DO SISTEMA CAPITALISTA.....</b>	<b>41</b>
5.1	INSTÂNCIA MÍTICA.....	43
5.2	INSTÂNCIA SOCIAL-HISTÓRICA.....	46
5.3	INSTÂNCIA ORGANIZACIONAL.....	47
5.4	INSTÂNCIA GRUPAL.....	50
5.5	CONCLUSÃO DO CAPÍTULO.....	52
<b>6</b>	<b>CONTROLE BUROCRÁTICO: A ORGANIZAÇÃO COMO MANTENEDORA DA ORDEM PRODUTIVA.....</b>	<b>54</b>
6.1	INSTÂNCIA MÍTICA.....	56
6.2	INSTÂNCIA SOCIAL-HISTÓRICA.....	58
6.3	INSTÂNCIA ORGANIZACIONAL.....	61
6.4	INSTÂNCIA GRUPAL.....	71
6.5	CONCLUSÃO DO CAPÍTULO.....	74

<b>7</b>	<b>CONTROLE POR RESULTADOS: A PRÁTICA DA DOMINAÇÃO A SERVIÇO DO SUCESSO QUANTITATIVO .....</b>	<b>77</b>
7.1	INSTÂNCIA MÍTICA.....	79
7.2	INSTÂNCIA SOCIAL-HISTÓRICA.....	86
7.3	INSTÂNCIA ORGANIZACIONAL.....	90
7.4	INSTÂNCIA GRUPAL.....	96
7.5	CONCLUSÃO DO CAPÍTULO.....	97
<b>8</b>	<b>CONTROLE DEMOCRÁTICO: A CONCEPÇÃO DO INDIVÍDUO PELO CRIVO DAS ORGANIZAÇÕES.....</b>	<b>100</b>
8.1	INSTÂNCIA MÍTICA.....	105
8.2	INSTÂNCIA SOCIAL-HISTÓRICA.....	108
8.3	INSTÂNCIA ORGANIZACIONAL.....	109
8.4	INSTÂNCIA GRUPAL.....	115
8.5	CONCLUSÃO DO CAPÍTULO.....	118
<b>9</b>	<b>CONTROLE POR VÍNCULOS LIBIDINAIS: O JOGO SEDUTOR DA ORGANIZAÇÃO E AS FÓRMULAS EMOCIONAIS DE DOMÍNIO .....</b>	<b>121</b>
9.1	INSTÂNCIA MÍTICA.....	124
9.2	INSTÂNCIA SOCIAL-HISTÓRICA.....	128
9.3	INSTÂNCIA ORGANIZACIONAL.....	130
9.4	INSTÂNCIA GRUPAL.....	132
9.5	CONCLUSÃO DO CAPÍTULO.....	136
<b>10</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>137</b>
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....</b>	<b>144</b>
	<b>ANEXO 1 - QUADRO REFERENCIAL EXPLICATIVO .....</b>	<b>148</b>
	<b>ANEXO 2 - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS .....</b>	<b>149</b>
	<b>ANEXO 3 - RELAÇÃO DE PESSOAS ENTREVISTADAS .....</b>	<b>150</b>

<b>ANEXO 4 – QUESTIONÁRIO APLICADO.....</b>	<b>151</b>
<b>ANEXO 5 – INFORMAÇÕES ECONÔMICO-FINANCEIRAS .....</b>	<b>154</b>

## LISTA DE TABELAS

TABELA 3: Relação de trabalhadores por nível hierárquico.....	31
TABELA 5 - Formas de Controle Físico .....	43
TABELA 5.1 -Repressão exercida sobre os funcionários.....	44
TABELA 5.2 - Submissão como atitude natural do empregado.....	44
TABELA 5.3 – O controle da chefia sobre o trabalho realizado pelos funcionários .....	46
TABELA 5.4 – Controle do trabalho por outra pessoa.....	48
TABELA 5.5 – Adaptação dos funcionários À hierarquia e Às regras da empresa.....	48
TABELA 5.6 – Controle da competição interna entre os funcionários e os departamentos pela estrutura da empresa .....	49
TABELA 5.7 - Valorização do cumprimento das regras pelos departamentos .....	51
TABELA 5.8 – A não estimulação a formação de grupos que contestam as regras .....	51
TABELA 6 - Formas de Controle Burocrático.....	56
TABELA 6.1 – Existência de uma estrutura hierárquica definida (cargos, salários e chefias definidas).....	57
TABELA 6.2 – O elogio como uma prática normal entre as pessoas no trabalho.....	58
TABELA 6.3 – Valorização dos empregados pela sua especialização no trabalho.....	60
TABELA 6.4 - Formação de grupos informais no ambiente de trabalho.....	64
TABELA 6.5 – Divisão do trabalho em tarefas como aumento do controle da empresa.....	65
TABELA 6.6 - Reconhecimento do trabalho dos funcionários dentro de limites definidos.....	65
TABELA 6.7 - A estrutura como base para a realização do trabalho .....	66
TABELA 6.8 – Controle do trabalho por meio do cargo, função e tarefas definidas .....	67
TABELA 6.9 – Existência de um plano de carreira para os funcionários.....	69
TABELA 6.10 – Conhecimento das políticas internas por todos os funcionários.....	70
TABELA 6.11 – Reconhecimento do trabalho dentro do cargo e função dos empregados.....	72
TABELA 6.12 – O controle do trabalho realizado baseado nas políticas internas .....	73
TABELA 7 - Formas de Controle por Resultados.....	79
TABELA 7.1 - A normalidade da existência de uma competição interna entre as pessoas .....	80
TABELA 7.2 – A existência de competição entre os departamentos .....	81

TABELA 7.3 – Relação entre o sucesso individual e o sucesso da empresa .....	82
TABELA 7.4 – Valorização da imagem da empresa pelos funcionários .....	82
TABELA 7.5 – Crença dos funcionários nos discursos dos dirigentes da empresa.....	85
TABELA 7.6 – Valorização das pessoas competentes .....	88
TABELA 7.7 – Existência de um espaço para a criatividade dentro da empresa.....	91
TABELA 7.8 – Controle das conversas dentro da empresa.....	92
TABELA 7.9 – Existência da competição interna de acordo com as regras da empresa .....	93
TABELA 7.10 – Liberdade baseada na desorganização do trabalho.....	94
TABELA 7.11 – Reconhecimento das ações criativas no trabalho .....	94
TABELA 7.12 – Valorização das pessoas produtivas no trabalho .....	96
TABELA 7.13 – O sucesso dos funcionários baseado no respeito À estrutura hierárquica.....	96
TABELA 7.14 - Estimulação da competição entre os departamentos .....	97
TABELA 8 - Formas de Controle Democrático.....	105
TABELA 8.1 - O ambiente organizacional baseado na liberdade e igualdade.....	106
TABELA 8.2 – Sentimentos de pertença dos funcionários com a empresa .....	106
TABELA 8.3 - Os desejos dos funcionários representados pela regras da empresa.....	107
TABELA 8.4 – A satisfação dos funcionários em trabalhar na empresa .....	109
TABELA 8.5 - A liberdade no trabalho dentro da empresa.....	111
TABELA 8.6 – A diminuição das incertezas no trabalho por meio das regras definidas .....	112
TABELA 8.7 - A assertividade das decisões da empresa .....	113
TABELA 8.8 - A preferência da empresa por pessoas alinhadas com as suas diretrizes.....	113
TABELA 8.9 – Proibição de outros valores sociais no ambiente de trabalho.....	114
TABELA 8.10 – Integração dos funcionários com a empresa através da estrutura.....	116
TABELA 8.11 - Não atuação dos líderes de equipe como facilitadores e instrutores para o restante da equipe. 117	
TABELA 8.12 - Preferência por pessoas que adotam atitudes formais de acordo com as regras da empresa.....	118
TABELA 9 - Formas de Controle por Vínculos Libidinais .....	124
TABELA 9.1 – Igualdade entre os interesses e objetivos dos chefes e dos subordinados .....	125
TABELA 9.2 – Sentimento de unidade familiar entre os funcionários.....	126



TABELA 9.3 – O reconhecimento por meio da dedicação à empresa.....	126
TABELA 9.4 – Reação dos funcionários quando a empresa faz promessas .....	129
TABELA 9.5 - O não estímulo a competição entre os funcionários.....	130
TABELA 9.6 – Resolução dos problemas de forma pró-ativa e colaboradora.....	130
TABELA 9.7 – Decisões da empresa como fator de segurança para os funcionários .....	131
TABELA 9.8 – Identificação dos grupos com o seu departamento.....	132
TABELA 9.9 – Responsabilidade das equipes pelo equipamento e o seu desempenho .....	132
TABELA 9.10 – A não existência de uma forte integração entre as funções e a equipe .....	133
TABELA 9.11 – Existência de uma integração entre chefes e subordinados.....	133
TABELA 9.12 – Aceitação de atitudes que estejam de acordo com as regras da empresa .....	135

### **LISTA DE QUADROS**

QUADRO 2.1: FORMAS DE CONTROLE SOCIAL E NÍVEIS DE ANÁLISE NAS ORGANIZAÇÕES .....	23
QUADRO 4.1: FORMAS DE ORGANIZAÇÃO SOCIAL.....	33
QUADRO 7.1: REGRAS PARA AS PROMOÇÕES INTERNAS.....	89
QUADRO 8.1: ALGUNS VALORES SOCIAIS DEFINIDOS PELA EMPRESA .....	115
QUADRO 9.1: VÍNCULOS SOCIAIS – PERCEPÇÕES NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL .....	128

### **LISTA DE SIGLAS**

PIB	-	Produto Interno Bruto
QS	-	Quality System
ISO	-	International Standardization for Organization
MQAS	-	Manufacturing Quality Assurance System
SPSS	-	SPSS Student Version for Windows

## RESUMO

O presente trabalho investiga as formas de controle social sobre as relações de trabalho, focando cinco controles em especial: físico, burocrático, democrático, por resultados e por vínculos libidinais. Cada controle foi analisado sob a perspectiva de quatro instâncias de análise psicossociológicas nas organizações estudadas na França (Universidade de Paris VII) por Enriquez (1992): mítica, social-histórica, organizacional e grupal. Por sua vez, a inter-relação entre as formas de controle social e as instâncias de análise culminou na ampliação de uma matriz teórico-metodológica concebida por Faria (2002), que orientou a formulação dos indicadores desenvolvidos nesta pesquisa. Sendo assim, caracteriza-se como um estudo de caso, tomando como referência uma indústria automobilística multinacional da região metropolitana de Curitiba. Os dados coletados por meio de entrevista, questionário e observação não-participante evidenciam a existência de formas de controle que tendem a mostrar uma exploração e repressão exercida pela empresa sobre os funcionários. Foi possível ressaltar certas contradições administrativas que suscitam diversos conflitos que se manifestam nas relações de trabalho. Esses conflitos e essas contradições afetam as construções imaginárias de sucesso dos funcionários. Verifica-se a presença da banalização da injustiça social, assim como a fragmentação do trabalho e a desqualificação dos membros, tornando visível uma ruptura dos vínculos libidinais do sujeito em relação à empresa. Portanto, os dados não mostram um ambiente democrático, mas uma atmosfera de liberdade fortemente controlada. Essas questões perpassam um ambiente burocrático caracterizado por restrições, poucas mudanças e centralização de processos. Os resultados aqui apresentados auxiliam os indivíduos e as organizações a compreenderem as contradições presentes nas relações de trabalho: os conflitos e crises ambientais, e a partir deles é possível buscar a qualificação dos dirigentes e dos trabalhadores para enfrentar o ambiente globalizado.

## RIASSUNTO

Con il presente lavoro si vuole indagare su cinque modalità di controllo sociale che si possono presentare nelle relazioni di lavoro in azienda: il controllo fisico, burocratico, democratico, per risultati e per vincoli affettivi, analizzando ciascuno dal punto di vista di alcune istanze molto importanti per le organizzazioni aziendali: l'istanza mitica, quella sociale-storica, quella organizzativa e, infine, quella di gruppo. La scelta metodologica, che ci è parsa sufficientemente adeguata per l'obiettivo preposto, ha riguardato lo studio di un caso, nella fattispecie di una multinazionale automobilistica ubicata nella regione metropolitana della città di Curitiba, nello Stato del Parana in Brasile. Come strumento di lavoro si è ritenuto opportuno scegliere i concetti di controllo sociale sviluppati in Francia (Università di Parigi VII – Enriquez, E. 1992) e poi questi concetti sono applicati a una matrice teorica e metodologica sviluppata in Brasile (Università Federale di Paraná – Faria, J.H. 2002) ampliata per la prima volta nel presente lavoro, elaborata per il raggiungimento degli obiettivi dell'indagine, grazie all'utilizzo di alcuni indicatori chiarificatori. I dati raccolti, attraverso interviste, questionario e osservazione non partecipativa, sono in grado di evidenziare l'effettiva esistenza di forme di controllo tendenti ad esercitare una notevole repressione da parte dei quadri dirigenziali dell'azienda sugli impiegati. È stato possibile, inoltre, mettere in risalto contraddizioni amministrative innescate da diversi conflitti generati durante le relazioni di lavoro. Sono conflitti e contraddizioni che influiscono fortemente sui costrutti immaginari di successo o di insuccesso degli impiegati. È stato osservato, infine, la banalizzazione dell'ingiustizia sociale, il frammentarsi del lavoro e la mancanza di credibilità riscossa dai dirigenti dell'azienda. Questo insieme di eventi ha portato alla rottura affettiva da parte degli impiegati in relazione all'azienda: amata all'ingresso e mano a mano meno gradita fino alla richiesta di dimissioni. Pertanto i dati non mostrano un ambiente aziendale democratico, ma un'atmosfera di libertà fortemente controllata. L'ambiente di lavoro è quindi molto burocratico, caratterizzato da restrizioni, poca flessibilità e centralizzazione dei processi produttivi e strategici. Si pensa che il significato scientifico del presente lavoro possa consistere nella chiarezza fornita dagli indicatori utilizzati per rendere consapevoli, e quindi comprendere in modo particolareggiato e inequivocabile, le contraddizioni, i conflitti e le crisi ambientali presenti nelle relazioni di lavoro dell'azienda presa in esame, per poter, partendo dagli stessi, avere elementi alla mano per cercare soluzioni innovative di riqualificazione dei quadri dirigenziali e della loro relazione con gli impiegati, nell'obiettivo comune di affrontare con successo e con strategie efficaci l'attuale scenario dell'economia globale.

## RÉSUMÉ

Avec cette étude on vise à examiner cinq modalités de contrôle sociale qui peuvent se présenter dans les relations professionnelles d'entreprise: le contrôle physique, bureaucratique, démocratique, des résultats et des liens affectifs, en les analysant du point de vue de quelques aspects très importants pour les organisations professionnelles: l'aspect mythique, celui social-historique, celui organisationnel, et finalement, du groupe développée en France (Université de Paris VII – Enriquez, E. 1992). Le choix méthodologique, que nous avons retenu suffisamment adéquat pour le but proposé, a concerné l'étude d'un cas, spécifiquement d'une multinationale automobilistique située dans la région métropolitaine de la ville de Curitiba, dans l'état du Parana au Brésil. On a pensé de choisir comme instrument de travail, une matrice théorique et méthodologique développée en Brésil (Université de Parana – Faria, J.H. 2002) et appliquée pour la première fois avec cette étude, élaborée pour atteindre les objectifs de l'étude, grâce à l'utilisation de quelques indicateurs clarificateurs. Les données récoltées, à travers des interviews, un questionnaire et des observations non participantes, peuvent mettre en évidence l'existence effective de formes de contrôle qui tendent à exercer une forte répression de la part des cadres dirigeants sur les employés. On a pu, en outre, montrer des contradictions administratives engendrées par différents conflits générés pendant les relations de travail. Ce sont des conflits et des contradictions qui ont une forte influence sur les conceptions imaginaires de succès ou insuccès des employés. On a observé, finalement, la banalisation de l'injustice sociale, la fragmentation du travail et la carence de crédibilité attribuée aux dirigeants d'entreprise. Cet ensemble d'évènements a porté à la rupture affective de la part des employés envers l'entreprise: aimée à l'entrée et à fur et à mesure moins appréciée jusqu'aux démissions. Pour autant les données ne montre pas un milieu institutionnel démocratique, mais une atmosphère de liberté strictement contrôlée. Le milieu de travail est donc très bureaucratique, caractérisé par restrictions, une flexibilité limitée et la centralisation des procès productifs et stratégiques. On pense que le signifié scientifique de ce travail peut demeurer dans la netteté fournie par les indicateurs utilisés pour rendre conscients, et ainsi pour comprendre d'une manière détaillée et sans ambiguïté, les contradictions, les conflits et les crises environnementales présents dans les relations de travail dans l'entreprise prise en examen, pour pouvoir en partant de ces indicateurs même, avoir des éléments disponibles pour chercher des solutions innovantes de requalification des cadres dirigeants et de leur relation avec les employés, avec le but commun de faire face avec succès et avec des stratégies efficaces le contexte de l'économie globale.

## ABSTRACT

The present research analyses 5 types of social control that can be encountered in working relations inside industry: physical control, bureaucratic control, democratic control, in function of results and in function of affective bonds. Analyses were done from the point of view of instances related to industrial organization: mythical instance, social-historical instance, organization and group developed in France (Paris VII, Enriquez, E. 1992). Methodological choice, considered sufficiently adequate for the research aims proposed, fell on the case study of a car multinational situated in the metropolitan area of Curitiba, in the state of Paraná, in Brazil. For analysis a theoretical matrix developed in Brazil (University of Paraná, Faria, J.H. 2002) was chosen and firstly applied in Brazil by the present research. Data, collected through questionnaires and non-participating observation, evidenced the existence of forms of repressive control on employees by employers of the car multinational. Administrative contradictions, generated from conflicts during working relations were observed. These conflicts and contradictions strongly influenced mental representations and imaginary constructs for success or failure of the employees. It was observed, at last, the trivialization of social injustice, work fragmenting and lack of credibility shown towards the management. This ensemble of events led to affective rupture from industry by the employees: they loved the firm at the entrance and gradually loved the firm less ending up with firm leave. Data, therefore, does not show a democratic firm environment, but an atmosphere of strongly controlled freedom. Work environment is therefore very bureaucratic, clearly restrictive, showing very little flexibility with centralization of strategic and productive processes. Main contribution of the present research consists in the clearness given by the indicators in order to permit awareness for understanding unequivocally contradictions, conflicts and environmental crises present in the work relations of the analyzed industry. By departing from these indicators it will be possible to gather elements for finding innovative solutions for enhancing quality in the firm's management and in the relationship with employees having both, management and employees, the common aim of facing with success and good strategies the present scenario of global economy.

## PROPÓSITOS E PONTO DE PARTIDA

O interesse pela temática do controle deu-se da necessidade de aumentar a compreensão sobre as relações sociais no trabalho. O controle nas organizações não é um assunto novo, pois atuei profissionalmente, nos últimos 10 anos, na área de controladoria e finanças. Entretanto, conhecer as formas de controle social exercidas pelas empresas mostrou ser um desafio e, talvez, o início da obtenção de algumas respostas a algumas indagações pessoais que cerceavam, e ainda cerceiam a dinâmica das relações sociais no trabalho. Observei nos últimos anos, uma tendência ao aumento do controle sobre o trabalho, o qual tem acompanhado o desenvolvimento e as inovações tecnológicas dos processos empresariais. Neste sentido, alguns profissionais têm demonstrado maior insatisfação com relação à empresa onde atuam e com o trabalho realizado. Assim, pode-se pensar, de que forma as mudanças nas relações e processos de trabalho estão dificultando a identificação do sujeito com o seu trabalho? A formação do vínculo social que preenche as necessidades do desejo de reconhecimento e que o impedem de alcançar a sublimação?

Também, de que maneira as organizações gerenciam o processo de trabalho de forma a manter o indivíduo limitado ao seu lugar na estrutura hierárquica? Ou talvez, de que forma as empresas mantêm o controle sobre as relações sociais de trabalho compreendidas no âmbito das relações de poder que permeiam a realidade social do ambiente organizacional? Essas questões tem sido cada vez mais estudadas, mas sua complexidade sugere que permanecem em aberto carecendo ainda de maiores investigações por parte das ciências humanas e sociais.

Para a realização da pesquisa, a autora recebeu um crachá de acesso livre a todas as áreas, o que mostra a aprovação e confiança da direção da empresa para

com a pesquisadora. Desde o início, a presença da mestranda despertou reações emocionais em diversas áreas, pois as pessoas queriam saber se estava retornando à organização. Por tudo isto, divulgou-se de forma clara e transparente o motivo da sua presença, tendo obtido muito incentivo por parte de alguns grupos. Desse modo, participou de diversos eventos sociais como a “hora do cafezinho”, bolo de aniversário e almoços na empresa, bem como inúmeras reuniões de trabalho.

## INTRODUÇÃO

A cada década as organizações têm se defrontado com novos desafios. Tais desafios se estendem desde a padronização de processos de trabalho até sua automação ou mecanização. Se tal afirmativa é verdadeira, decorrem dela novas formas de gestão, se fazem presente - a reestruturação produtiva que se processa nos planos macroeconômicos e microeconômicos é um exemplo. O ambiente globalizado tem exigido flexibilidade, ações rápidas e disciplina por parte dos dirigentes e funcionários para conquistar novos mercados e manter a competitividade.

Para alcançar níveis de excelência em gestão e resultados positivos para os acionistas, as organizações procuram controlar alguns indicadores inerentes ao seu processo produtivo, como a produtividade hora-homem e hora-máquina, índices de perda e quebra da produção e as relações sociais no trabalho, sendo esse último o objeto desta pesquisa.

O controle social nas organizações procura acompanhar as mudanças oriundas das novas exigências do mercado globalizado. Muito se tem discutido em Congressos e Colóquios Acadêmicos sobre a influência dessas alterações na relação do sujeito com o trabalho. O sujeito tem procurado acompanhar as mudanças organizacionais no sentido de buscar seu lugar na estrutura hierárquica, o reconhecimento, o sucesso e a valorização profissional.

As modificações que se operam nas relações sociais de produção têm, dentre outros aspectos, transformado a vida das pessoas dentro e fora das organizações. Ao que parece, essa mudança tem se revelado sob forma de comportamentos individualistas, apatia política, violência, tolerâncias às injustiças sociais, insatisfações generalizadas. Esta questão transcende a realidade organizacional, produzindo efeitos para o conjunto da sociedade (FARIA, 2002).

Assim, o objeto desta pesquisa é investigar como as formas de controle



social intervêm nos processos e nas relações humanas e de trabalho. Portanto, de que maneira as organizações definem seus mecanismos de poder e de controle social a partir de racionalidades (missão, objetivos e estratégias) e subjetividades (mitos, símbolos e imaginários), isto é, a partir de perspectivas manifestas e ocultas presentes nas relações sociais (FARIA, 2002).

Esta investigação, objetivo maior deste trabalho, utilizará instâncias de análise de base psicossociológicas que permitirão estudar, entre outros aspectos, a vida psíquica e suas manifestações na organização. O objeto, portanto deixa de ser o indivíduo e passa a ser as manifestações do corpo social da organização, de acordo com as formas de controle analisadas propostas.

De acordo com tais delimitações chega-se ao tema a ser desenvolvido: "Formas organizacionais de controle social nos processos e nas relações de trabalho".

Este trabalho está delineado a partir do seguinte problema de pesquisa: "Como os processos de controle social são desenvolvidos e utilizados em uma organização industrial do setor automotivo, de alto composto tecnológico, a partir de perspectivas manifestas e ocultas no contexto das relações e processos de trabalho?".

O caminho que este trabalho percorre, faz-se imprescindível nesta tentativa estabelecer um quadro explicativo sobre as formas de efetivação do controle social presentes na empresa Alfa - manifestas e ocultas - a partir de quatro instâncias de análise: mítica, social-histórica, organizacional e grupal.

Desses objetivos primeiros decorrem outros objetivos específicos:

1. Desenvolver indicadores específicos para a pesquisa por meio da

- ampliação da matriz teórico-metodológica proposta por Faria (2002);
2. Identificar e analisar, a partir desses indicadores propostos, as principais características das formas de controle social manifestas e ocultas presentes nas relações de trabalho da organização em estudo;
  3. Identificar e analisar conflitos e crises reais e potenciais presentes nas relações de trabalho da organização em estudo;
  4. Compreender as contradições existentes nas relações de trabalho da organização em estudo.

As organizações permeiam toda a vida em sociedade. Como sugere Etzioni (1978) nascemos, crescemos e somos educados para trabalhar em uma organização. Todos os níveis da vida humana, do individual ao grupal, da comunidade a sociedade, todos interagem em uma ou em outra dinâmica social com as organizações. Desvendar a vida nas organizações tem sido objeto de pesquisa de teóricos que procuram apreender essa realidade através da investigação do que é percebido por meio das racionalidades e estratégias. Este estudo se propõe a ir além da análise da aparência dos fenômenos. Ele quer se estabelecer em outra dimensão, quer apreender o que não é visto ou percebido, quer verificar a essência dos fenômenos sociais.

Embora não seja recente, este é um tema ainda em aberto, a exigir investigações mais apuradas como as de Enriquez, Pagès, Foucault, Sennet, Dejours, Motta, Faria, entre outros, que propõem a utilização da psicossociologia para o estudo das organizações. Tais autores analisam ao mesmo tempo o contexto organizacional, suas funções, suas estruturas, suas estratégias e os fenômenos inconscientes advindos desses.

É nessa direção que o presente trabalho pretende se desenvolver. Interessa-nos estabelecer os termos de uma investigação sobre as formas de

controle social desenvolvidas e utilizadas nas organizações, a partir de uma concepção teórico-metodológica baseada nos estudos de Motta (2000) e Faria (2002). Tem-se então, dentre outras pretensões, ajudar os indivíduos e as organizações a melhor compreender as contradições presentes nas relações de trabalho, os conflitos e crises no ambiente produtivo, com conseqüente melhora na qualificação de gestores e trabalhadores para enfrentarem esse ambiente mundial que ora se apresenta.

Com base no objetivo da pesquisa, o presente trabalho se encontra dividido da seguinte maneira:

No primeiro capítulo, faz-se uma sucinta explanação sobre o setor em que atua a empresa em foco para, em seguida, apresentar um breve histórico da organização. Outros aspectos considerados relevantes para a concepção do trabalho também foram aqui abordados, como forma de melhor situar o leitor.

As instâncias de análise nas organizações, propostas por Enriquez (1992), são abordadas no segundo capítulo.

A metodologia utilizada na pesquisa é exposta e detalhada no terceiro capítulo.

Em seguida, passa-se a descrição das formas de controle em seu sentido mais amplo, visando fornecer um panorama global sobre os rumos tomados pela pesquisa.

Do quinto ao nono capítulo serão apresentados os aspectos teórico-empíricos relativos aos controles físico, burocrático, por resultados, democrático e por vínculos libidinais respectivamente, e só então chega-se à conclusão acerca da pesquisa realizada.

# **1 A EMPRESA ALFA: DAS CONCEPÇÕES GERAIS ÀS ADAPTAÇÕES E LIMITAÇÕES DA REALIDADE BRASILEIRA**

## **1.1 A INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA NO CONTEXTO BRASILEIRO**

Historicamente, a primeira linha de montagem de automóveis instalada nos EUA foi a pertencente a Ford, em 1920, devido ao modelo Ford T ter sido aceito pelo mercado americano.

O Brasil, entra na rota do desenvolvimento desse setor a partir de 1925 com o início das atividades da Volkswagen e da General Motors (PACHECO, 1996). No período de 1930 a 1970 houve um crescimento dos setores de bens de produção e de consumo duráveis, sendo este último, influenciado pelo desenvolvimento da indústria automobilística, iniciado na década de 50, quando foram instaladas as primeiras montadoras no Brasil. Nas décadas de 70 e 80 o crescimento dessa indústria foi contínuo chegando, em 1994, a uma representação de 15% do PIB nacional.

A partir de 1990, o governo brasileiro ampliou a entrada de produtos e capitais estrangeiros, buscando aumentar a participação brasileira na economia mundial. Merece destaque o resultado das exportações brasileiras em 2000, no tocante à expansão das vendas de produtos manufaturados (19,02%), com relevante participação dos produtos de maior teor tecnológico, como o automotivo cuja participação foi de 55,31% (anexo 5). O Censo 2000, que está sendo divulgado em 2002, mostra que alguns indicadores de consumo melhoraram na última década.

O Brasil possui uma situação econômica privilegiada para as empresas multinacionais exportadoras. Essas organizações competem em situação de vantagem com as empresas nacionais já instaladas, pois se beneficiam da desvalorização cambial, mão-de-obra barata, matéria-prima abundante, incentivo para instalação de fábricas industriais e opção de financiamento nos seus países de origem. Essas vantagens competitivas têm transformado o Brasil numa plataforma

de exportação de várias empresas (MARQUES, 1999). Essa vantagem competitiva internacional, para Gorender (2000), remete o país a um desafio da não resignação.

Para Meiners (1999:106), a indústria automobilística tem desempenhado um importante papel na economia brasileira. O trânsito do século 20 para o 21 se afirmou como o padrão industrial dominante na gestão do processo produtivo e na estruturação da organização industrial. Esse setor se caracteriza por desenvolver uma complexa cadeia de relações multiempresariais no setor produtivo e de serviços. Observa-se a vinda de multinacionais para o Brasil, estimuladas a investir por meio de incentivos fiscais oferecidos pelo governo e pela possibilidade de aquisições internas, através de futuras privatizações, como o ocorrido com o sistema Telebrás.

Na conjuntura atual, as empresas brasileiras têm procurado se adequar aos níveis internacionais de qualidade e produtividade através da reestruturação produtiva (BRAGA et alii, 1995), implantação de sistemas tipo *just-in-time*, ISO e QS 9000 entre outros, característicos do sistema capitalista de produção. O grande desafio para o Brasil parece estar em obter conhecimentos e habilidades para incorporar as novas tecnologias no âmbito produtivo nacional, enquanto luta para superar os problemas sociais existentes como a miséria, o desemprego e o analfabetismo.

## 1.2 A INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTA NO CONTEXTO PARANAENSE

Acompanhando o desenvolvimento nacional, o governo do Paraná, em 1996, fez o anúncio da implantação de um pólo automotivo na região, o que mobilizou os fornecedores do setor metal-mecânico do Estado a participar dessa ação. Dispostas a conquistar o mercado que se anunciava, as empresas locais buscaram qualidade e tecnologia, tentando se adequar às exigências da nova realidade do setor.

Em 2000, foi realizada uma pesquisa pelo programa Paraná Automotivo,

desenvolvido pelo Sebrae-PR e pelo Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico do Paraná (Sindimetal). A pesquisa apontou que o Estado conta com um universo de 51 empresas da base metal-mecânica, 23 fornecedores de primeira camada e montadoras como a VW/Audi, Renault, Volvo, New Holland, Chrysler e Tritec. Em relação às empresas locais, a pesquisa mostra que elas mantêm seu esforço de melhoria iniciado em 1997, embora os resultados não sejam uniformes, uma vez que algumas conseguiram progressos rápidos, enquanto outras enfrentam dificuldades para se adequar à nova realidade.

Como resultado desse programa, o índice de empresas sem nenhum certificado de qualidade estava em 65,3% em 1998, baixando para 49% em 1999. Do universo de 51 empresas pesquisadas, 21 possuem ISO 9000 (em 1998 eram 15) e 6 têm certificação QS, frente a 5 em 1998. Os números também mostram que quase metade (49%) das empresas registrou aumento de faturamento em relação ao ano anterior, um índice inferior ao registrado em 1998 (81,6%,) quando o pólo automotivo ainda estava em processo de implantação.

No contexto nacional, o Paraná mantém a quarta colocação dentre os estados exportadores, respondendo por 7,97% do total exportado em 2000 (anexo 5).

### 1.3 APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO: EMPRESA ALFA

A empresa escolhida para esta pesquisa é uma *joint venture* entre duas multinacionais do setor, que investiram 500 milhões de dólares na sua planta fabril situada na região metropolitana de Curitiba. Essa empresa tem por objetivo a fabricação de 200 mil motores anuais, destinados exclusivamente à exportação para Inglaterra, os Estados Unidos e o México.

Antes de se decidir pelo Paraná, as duas multinacionais estudaram países como Argentina e México, bem como outros estados brasileiros: Santa Catarina, Rio Grande do Sul, São Paulo e Minas Gerais. O Paraná foi escolhido pelos incentivos

fiscais oferecidos, baixo custo de produção e mão-de-obra qualificada, possibilitando um treinamento rápido e eficaz.

A empresa iniciou suas atividades em 1997, quando firmou o protocolo de intenções com o governo estadual. O Estado ofereceu um terreno de 1,2 milhão de metros quadrados no qual a empresa ocupa uma área construída de 40 mil metros quadrados. Com isso, o Paraná venceu o México e a Turquia, cujos governos também trabalharam para atraí-la.

Acompanhando a estruturação do processo em cadeias multiempresariais, a empresa optou pela terceirização dos setores de suprimentos, segurança e do refeitório, para redução dos custos. Também procurou orientar a criação de postos de trabalho unicamente para a finalidade para a qual foi criada. Além disso, trabalha com o sistema integrado R/3 da SAP, o que lhe rendeu a certificação pela ISO 9002 – MQAS, atingindo a sua meta de reconhecimento mundial. Com essa certificação, a empresa espera conquistar os seguintes benefícios<sup>□</sup>:

- Reconhecimento mundial;
- Maior competitividade;
- Ambiente de trabalho favorável à busca da satisfação do cliente;
- Melhoria contínua de nossos processos;
- Credibilidade à produção;
- Maior produtividade;
- Sistematização de atividade, através de documentação estruturada;
- Gerenciamento adequado de problemas ou falhas;
- Prevenção de problemas;
- Auxílio ao gerenciamento da planta;
- Prover confiança aos clientes, fornecedores e funcionários.

---

<sup>□</sup> Informações constantes do jornal interno da empresa, MQAS NEWS, em edição especial de agosto de 2001.

A empresa Alfa é uma indústria do setor automotivo que tem sua operação organizada de acordo com o Sistema Toyota de Produção, baseado nos conceitos acima apresentados. Não é objeto deste trabalho analisar os aspectos operacionais desse sistema, mas verificar a sua dinâmica nas relações sociais no trabalho. O Sistema Toyota de Produção foi desenvolvido no Japão na década de 60 conforme Ohno (1997). Esse sistema é baseado na eliminação absoluta do desperdício, melhorando continuamente os processos. A sustentação do sistema é feita sobre dois pilares: *Just-in-time* e automação.

O *Just-in-time* [JIT] significa que o material empregado no processo produtivo deve alcançar a linha de montagem no momento em que são necessários e na quantidade necessária.

Automação é a automação de um equipamento com um toque humano, isto é, com um dispositivo acoplado que determina parada automática dentro do processo produtivo. Dessa forma, será necessário um operador na parada do equipamento, no caso de uma situação anormal. Como resultado, tem-se um operador atendendo diversas máquinas, aumentando a eficiência da produção. Outros benefícios são a eliminação da superprodução, do desperdício e a produção de produtos defeituosos.

Para controlar este sistema, Ohno (1997) desenvolveu a ferramenta chamada *kanban*, que é uma etiqueta para o manuseio e garantia da produção JIT, que acompanha o produto durante todo o processo produtivo, com o objetivo de gerar informações sobre a produção, produtos defeituosos e revelar problemas existentes, contribuindo para a redução de custos e da força de trabalho na empresa.

*Andon* é o nome dado a painéis localizados em posições estratégicas da planta, que permitem o controle visual da situação das linhas de montagem na fábrica, conhecido como gerenciamento pela visão. Esse sistema tem por objetivo



reduzir custos com a diminuição dos desperdícios na produção, que podem ser divididos nas seguintes categorias:

- Superprodução;
- Espera;
- Transporte;
- Muita maquinização;
- Inventários;
- Movimentação;
- Fabricação de peças e produtos defeituosos.

A empresa tem avaliado periodicamente o mercado brasileiro, pois a relação pessoas/veículo no Brasil ainda é baixa, equivalendo a 2,7 pessoas por unidade. A expectativa é incrementar os testes e chegar ao final de 2002, ou início de 2003, em plena capacidade produtiva. Nessa fase, a empresa estará produzindo 250 mil motores/ano, possibilitando a ocupação de 500 postos de trabalho.

Essa é a empresa definida para este estudo, no âmbito da análise organizacional proposta.

Embora essas não sejam informações totais sobre a empresa Alfa, são elas que julgamos necessárias para a caracterização do universo aqui estudado. Outras informações de cunho menos relevantes serão resgatadas e trazidas ao leitor em momentos pertinentes ao longo deste trabalho, principalmente nos capítulos conclusivos. Por ser um universo bastante complexo, optamos por apresentar uma concepção mais generalizada, embora não menos descuidada. Assim será possível perceber a singularidade de cada instância explorada.

## **2 AS INSTÂNCIAS DE ANÁLISE NA ORGANIZAÇÃO: UMA PROPOSTA PSICOSSOCIOLÓGICA APLICADA À GESTÃO ADMINISTRATIVA**

Os estudos organizacionais identificam muitas maneiras pelas quais se pode analisar uma organização.

Berger e Luckmann (1998) definem o mundo segundo múltiplas realidades, dentre as quais ocupa posição destacada a vida cotidiana, percebida pelo observador como ordenada e objetivada, associada a um forte sentimento de intersubjetividade.

Para Weber (1991), os fenômenos sociais, como as organizações, são constituídos a partir de significados comuns e subjetivamente compartilhados, quer seja em estruturas burocráticas de dominação ou nas instituições públicas pertencentes ao Estado moderno.

Por outro lado, Motta (2000) retoma a discussão de que os problemas da sociedade atual não residem no consumismo ou no poder econômico das multinacionais, e sim em uma angústia difusa que pode remeter ao medo da destruição, a uma violência generalizada e ao aumento do racismo, estando esses problemas presentes em muitos países.

Nesse sentido, Enriquez (1992) sugere que a representação que uma organização faz de si mesma, por meio de significantes e significados, pode não ser o que ela pensa que é. Assim sendo, a psicossociologia nos remete ao escuro, ao inominável, ao inconsciente organizacional. Para Jung (1999) o inconsciente coletivo contém as experiências acumuladas de todas as gerações precedentes e que forma a base da personalidade. Para compreender a personalidade, ele utiliza quatro arquétipos principais, a persona, a anima, a sombra e o self discutidos e analisados por Laffitte et alii (1999) nos estudos organizacionais.

Da mesma forma, alguns fundamentos da psicossociologia foram aplicados na análise organizacional nos estudos de Codo, Dejourns, Enriquez, Foucault, Motta,

Faria e outros.

Para Freud (1997), o inconsciente é algo profundamente individual, historicamente determinado e pleno de desejos, sentimentos, pulsões, pensamentos, reprimido pela educação e pela cultura vigentes.

Contudo, a perspectiva sobre as categorias manifestas e ocultas na organização mereceram um estudo mais minucioso como o realizado por Enriquez (1992). Para verificar essas perspectivas e suas manifestações no ambiente organizacional, Enriquez (1997) propõe um corte analítico definindo sete instâncias de análise organizacional. Esse método de análise e intervenção apresentada por ele foi utilizado nesta pesquisa, com a finalidade de aplicar uma abordagem teórico-metodológica para analisar as formas de controle nas organizações.

## 2.1 INSTÂNCIAS DE ANÁLISE

As instâncias de análise são níveis que procuram apreender a realidade organizacional por meio da análise de seus sistemas cultural, simbólico e imaginário, com seus paradoxos e contradições (ENRIQUEZ, 1997; FARIA, 2002).

Para Enriquez (1997), trata-se de distinguir os princípios gerais que norteiam o funcionamento das organizações.

Para a realização desses estudos, Enriquez (1997) propõe as seguintes instâncias de análise: mítica, social-histórica, institucional, organizacional, grupal, individual e pulsional.

### 2.1.1 Instância Mítica

A instância mítica analisa as formas pelas quais o mito é utilizado pela organização. O mito serve para tentar convencer os trabalhadores de que “somos a melhor empresa para ele”. Utilizando-se do mito original, a empresa enfatiza o seu passado. Desse modo, o mito se refere à origem das coisas, de um evento, de uma

comunidade ou uma organização. Essa origem é que define a estrutura da coisa criada, legitimando regras para a sua continuidade. Trata-se de concretizar a união de um povo em torno de uma missão salvadora que deve facilitar tanto a regeneração dos seres quanto a nova germinação do território. “Só um mito partilhado pode ter tal função de união” (ENRIQUEZ, 1999:277).

Para Enriquez (1997), uma organização é criada na busca da realização de um sonho, um objetivo maior, isto é, o mito original. Esse mito é formalizado por meio de um discurso que justifica as ações e decisões tomadas pela organização para garantir o cumprimento da missão original definida na sua criação. O mito visa unir os indivíduos ou grupos em torno de um discurso comum provocando uma identificação com a organização, uma relação afetiva com os outros membros do grupo, formando um vínculo social baseado nos sentimentos de afeto, consideração e amor. Freud (1997) sugere que uma idéia poderia ser capaz de unir os indivíduos e controlar os seus atos da mesma forma que o vínculo libinal o faz. Nesse sentido, o discurso por meio de vínculo afetivo torna-se hipnótico, pois os indivíduos se entregam a esse discurso e o aceitam como verdade absoluta. Essa entrega total causará a perda da identidade individual e coletiva, contribuindo para a alienação do sujeito ao trabalho. Para o indivíduo, é confortável viver no mito, pois é uma vida sem revolta, sem questionamentos. É aceitar a lei geral da organização como suporte indispensável à sua vida. Do mesmo modo que uma criança se submete à autoridade paterna, os indivíduos se submetem à autoridade do outro [da organização] que se utiliza dessa prática, criando uma dependência institucionalizada. Assim, a organização suga toda a energia do indivíduo que se dedica totalmente ao trabalho sofrendo um aumento da carga psíquica (DEJOURS et alii, 1994), pois precisará reafirmar constantemente a sua submissão ao mito.

### 2.1.2 Instância Social-Histórica

O mito é utilizado pela organização para definir um objetivo em comum.

Aquiles pelos quais todos devem trabalhar. A instância social-histórica analisa de que forma a organização garante o cumprimento desta missão. Portanto, sabendo o que quer ser e onde quer chegar, a organização define uma ideologia que indica o modo de acontecer no tempo e no espaço, criando a forma de ser da organização (ENRIQUEZ, 1994, 1997; SCHIRATO, 2000).

A ideologia serve para consolidar a dependência ao mito original. É um sistema que oferece diversas interpretações de mundo. Assim constrói uma realidade de acordo com as necessidades da organização. O indivíduo deixa de buscar a verdade temporariamente, pois a organização oferece uma a ele. Como o mito, a ideologia fala ao afetivo, ao consciente e inconsciente, pois realiza o desejo do indivíduo de ser guiado, reconhecido e amado. Faz de cada trabalhador um filho, um ser com prestígio, alimentando o imaginário e o simbólico, pois cada um se sentirá tão competente, importante e famoso como o seu senhor [a organização]. Verifica-se isso quando alguém se apresenta não como “João da Silva” mas como “João da [nome da empresa]”. Portanto, a ideologia permite racionalizar os desejos mais secretos dos indivíduos, que é o de ser amado, aceito e reconhecido pelo outro. Com isso, a ideologia quer esconder os conflitos e ocultar as relações de dominação demonstrando na aparência uma certa homogeneidade do grupo. Mostra e mascara a realidade ao mesmo tempo, ou seja, oferece uma forma às práticas sociais existentes.

A organização define como quer construir o seu desenvolvimento produzindo ideologias para mostrar a realidade das relações sociais, mascarando as relações de poder, pois dessa forma manterá a sua supremacia, dominação e controle social. A ideologia é a guardiã da ordem sempre pronta para as lutas sociais presentes nas relações de trabalho.

### 2.1.3 Instância Institucional

A instância institucional analisa o conjunto das normas e regras da

organização que, para sua sobrevivência precisa definir formas de conduta explícitas e implícitas, regulamentando a relação social entre as partes. É preciso desenvolver um modo de regular as relações de amor e de ódio, de competição e amizade, enfim formas de controle das pulsões individuais (FREUD, 1997).

A organização tem por função ser o lugar da existência do sujeito, onde ele deve viver em comunidade, reprimindo as pulsões negativas como a agressividade, o ódio e a inveja, para dar lugar à harmonia e à solidariedade.

A organização, vista como uma instituição da sociedade (ALTHUSSER, 1985) está impondo mudanças à realidade social. As pessoas passaram a ser vistas como produtoras-consumidoras. A elas são impostos níveis de desempenho e eficiência, bem como uma nova visão estratégica de mundo. O objetivo das instituições é o de reproduzir o sistema capitalista vigente e, se possível, melhorá-lo. Portanto, para que o indivíduo possa trabalhar em uma organização é preciso que ele aceite o sistema de controle social [normas e proibições], pois é no trabalho que o sujeito adquire sua identidade social e o reconhecimento pelo outro. Nessa perspectiva, ele participa no processo de manutenção da vida institucional de forma alienada, cuidando para sua manutenção e melhoria, não tendo condições de avaliar de forma consciente as suas relações concretas de existência (ENRIQUEZ, 1997).

Conforme Enriquez (1997), as instituições se apresentam como a expressão da verdade e uma legitimação do saber, de tal sorte que não colocam em discussão a si própria. Devem criar vínculos sociais para que as leis sejam interiorizadas pelos indivíduos, pois apenas dessa forma eles se apresentarão submissos e felizes. Para Freud (1997), elas desejam estar no lugar do pai da horda, com quem os filhos procuram uma identificação, isto é, o tomam como ideal, tentam se fundir a ele, com a esperança de algum dia tomarem o seu lugar. Dessa maneira, as instituições procuram educar e formar um tipo de sujeito que alimente um sistema de condutas aceitas pela instituição. Para conseguir adequar o indivíduo a essa realidade as organizações utilizam um sistema de limites e interdições que pode ser

comparado a uma violência disfarçada. Enquanto eles são submissos e fiéis, a violência é sutil, mas no momento em que surgem os questionamentos, ela pode se tornar manifesta como, por exemplo, uma ameaça de demissão. Enfim, a organização sempre procurará fazer o possível para garantir um determinado equilíbrio social com o discurso de que “é o melhor para todos”.

#### 2.1.4 Instância Organizacional

A instância organizacional analisa o nível das estruturas, da divisão do trabalho, dos sistemas de autoridade e das relações de poder. É o lugar das práticas sociais, das lutas e das estratégias. Nesse aspecto, a organização é mais do que a tecnologia que possui em máquinas e equipamentos, em processos e métodos de trabalho, também se apresenta como o lugar da realização dos desejos e projetos individuais e grupais, da realização das condições de trabalho.

Para Enriquez (1997) as estruturas organizacionais têm por objetivo lutar contra seis angústias fundamentais:

a. Medo do informe: a estrutura procurará se defender da turbulência da vida, do espontâneo, do imprevisto, isto é, do informe. Refere-se ao caos desorganizador que estava na origem da organização e que tende a retornar periodicamente.

b. Medo das pulsões: a organização lutará contra a pulsão de morte que poderia abalar a sua estrutura. Para isso, ela limitará a competição interna dividindo o poder e as funções. A pulsão de vida só é permitida se auxiliar na coesão do grupo e for voltada para o trabalho produtivo.

c. Medo do desconhecido: o incerto sempre gera receios. A organização utilizará instrumentos de análise para tomar decisões que diminuam as incertezas.

d. Medo dos outros: a organização estimula a coesão grupal, porém incentiva a individualização e a competição para não correr o risco de uma ameaça de diversos indivíduos sobre sua estrutura de dominação.

e. Medo da livre expressão: a palavra livre é vista como ameaça. Portanto, é permitida a livre expressão por meio da palavra vigiada.

f. Medo do pensamento: o ato de pensar, o livre pensamento que pode levar a uma tomada de consciência ou a um julgamento são desestimulados, pois poderiam levar a um questionamento do sistema utilizado. Nessa acepção há pouco espaço para a criatividade.

A organização tem por objetivo funcionar de acordo com um modelo previamente determinado se tornando o lugar da pulsão de morte representada pela compulsão a repetição e não um processo vivo.

#### 2.1.5 Instância Grupal

A instância grupal estuda os grupos dentro da organização. Para Enriquez (1997), é preciso estudar tanto os grupos formais, criados através da administração por equipes, com funções pré-determinadas e atividades controladas, como os grupos informais, que advém de uma associação espontânea entre os seus membros. Os indivíduos se reúnem em grupos para tentar resolver problemas comuns dentro da organização do trabalho. Ali, eles discutem, divergem e lutam contra as agressões do trabalho. Castoriadis (1982) afirma que o grupo é o lugar onde os indivíduos expressam os sentimentos de solidariedade em prol do objetivo comum, da luta e resistência operária contra a direção da empresa. A cada dia a organização impõe normas e regras que tentam transformar o indivíduo num trabalhador mais produtivo e submisso. Diariamente o trabalhador reage às formas de dominação e controle da organização, procurando tomar consciência da situação e desenvolvendo a vontade de mudar a realidade que se apresenta.

Assim, Enriquez (1997) afirma que o grupo é sempre portador de um projeto comum que define a sua ação, seus objetivos e seu sistema de valores. Com essa unidade, os grupos poderão transformar as suas idéias em ação. Tendo um objetivo, o grupo se apóia num imaginário social comum discutido por Castoriadis,



isto é, uma representação coletiva do ideal do ego daquilo que ele quer ser. Esse sistema de valores representa o tipo de organização que o grupo gostaria que existisse.

Um grupo tem uma causa comum a defender que procura ir contra os valores e a ordem instituída. Transgredir é questionar as instituições e as condutas em vigor; é utilizar a criatividade para propor novas idéias. Freud (1997) identificou essa transgressão como uma violência contra o pai, contra o paternal, pois o grupo se une num complô de irmãos contra a ordem estabelecida criando o vínculo grupal. É um vínculo de amor e ódio que faz com que os indivíduos desenvolvam uma confiança recíproca e se reúnam como membros de um grupo.

Os indivíduos, como membros de um grupo, terão que lidar com o seu desejo de reconhecimento, pois deve haver uma identificação entre os membros do grupo e o reconhecimento do seu desejo de realizar o projeto individual no coletivo, isto é, ter o seu desejo reconhecido pelo grupo (ENRIQUEZ, 1997).

Percebe-se que a organização do trabalho luta contra a formação de grupos que no seu interior não tenha o interesse da própria organização. Para tanto, procura reduzir o grupo de trabalho a uma simples formação de equipes, com tarefas bem definidas, com funções rígidas e bastante automatizadas. Isso impede o desenvolvimento das relações humanas e de trabalho e o aparecimento de situações novas e criativas que poderiam auxiliar no crescimento da própria organização.

#### 2.1.6 Instância Individual

As pesquisas acadêmicas em sociologia e administração não têm dado importância ao papel do indivíduo como agente influenciador da vida social na qual está inserido. Para Enriquez (1997), o indivíduo é um ator social, um ser que fala, o ator de seus atos que participa do movimento histórico da sociedade, seja em interação com o outro, seja nos grupos e nas organizações. Nesse sentido, o

indivíduo consciente e inconscientemente faz parte de uma cultura, de uma sociedade com crenças e valores definidos com suas normas e regras estabelecidas que se traduzem em formas de controle social.

A instância individual analisa o papel dos indivíduos autônomos e heterônomos na construção do social, as condutas dos ditos “normais” e dos “loucos” nas instituições.

Castoriadis (1982) afirmou que o indivíduo alcançaria sua autonomia, isto é, tornar-se-ia um ser autônomo quando o consciente dominasse o inconsciente. Nessa condição, o indivíduo, por meio da sua consciência e vontade, deverá assumir o controle sobre as suas pulsões e seus instintos. Isso não significa a eliminação do lado instintivo e inconsciente, mas sim que as decisões tomadas pelo indivíduo seriam baseadas na razão e não no instinto, pois o instinto serve ao outro, à sociedade, às instituições, e por fim, à organização. “O inconsciente é o discurso do Outro” (LACAN apud CASTORIADIS, 1982:124), um discurso estranho que está presente no indivíduo, dominando o seu pensar, que fala em seu lugar e que comanda a ação. O discurso do outro se relaciona com o imaginário do indivíduo. Essa é a característica de um ser heterônimo. O sujeito acredita ser algo que não é, pois faz parte do mundo do outro e não do seu próprio. Um indivíduo heterônimo é um ser alienado na relação social, dominado por um imaginário autonomizado pelo inconsciente (FREUD, 1997), que comanda a ação e define qual será a realidade e quais serão os seus desejos.

Enriquez (1997) discute que a autonomia e a heteronomia estão presentes em um mesmo sujeito. Dependendo da situação, o sujeito pode ser um agente de mudança e em outra ser conservador.

Castoriadis (1982) coloca que o discurso do sujeito deve tomar o lugar do discurso do Outro na relação social. Um discurso que nega outro discurso que não é seu, mas do outro. Assim, afirmar ou negar um discurso se constitui como vontade do sujeito. Isso não significa uma realidade sem imaginário, mas uma realidade que

revela o imaginário e não se deixa dominar por ele. Não se trata de eliminar o discurso do outro, pois sem o outro não existe relação social.

Pelas afirmações acima, verifica-se que o indivíduo é um ator social, tendo condições de promover mudanças na estrutura social. Ele é capaz de desenvolver um projeto próprio e está em condições de questionar valores, crenças e condutas sociais, lutando cada vez mais por ter autonomia.

Talvez a organização do trabalho prefira o trabalhador submisso, com desejo de poder e que adota uma identidade coletiva organizacional. Há uma valorização dos indivíduos heterônomos que trabalham para reproduzir a estrutura com entusiasmo e envolvimento. Mesmo assim, não pode existir sem os autônomos, que possuem iniciativa e são agentes de mudanças. Dessa forma, mesmo sendo vistos com reserva, a organização depende dessa vontade de autonomia para sobreviver historicamente.

#### 2.1.7 Instância Pulsional

A instância pulsional analisa as pulsões de vida e morte presentes no indivíduo e nas organizações. Segundo Freud (1997), a pulsão tem sua origem em um estado de tensão e seu objetivo seria superar essa tensão. Enriquez (1997) interpreta a pulsão como um processo dinâmico, que se inicia com um impulso para atender a um objetivo determinado, ou seja, superar o estado de tensão.

A pulsão de vida (Eros) é definida por Freud (1997) como um princípio de ligação, de estabelecimento de uma ordem de uma organização, e desenvolvimento de amor e amizade entre os seres vivos. Há o reconhecimento do princípio da alteridade, no qual o sujeito reconhece a si próprio pelo outro e o outro enquanto outro, de um sujeito que procura sua autonomia e tem seus próprios desejos (ENRIQUEZ, 1997).

A pulsão de morte (Tanatos) é definida por Freud (1997) como um princípio de destruição e desligamento, que busca reduzir as tensões ao estado zero e a

compulsão à repetição. Portanto, tudo o que vive tenderá a morte. A satisfação de uma pulsão de morte levará ao surgimento de uma pulsão de vida, e vice-versa.

O indivíduo vive em constante luta de pulsões, que significa “a aceitação ou negação do outro, através do aceitar ou rejeitar a implicação do desejo do outro no nosso próprio desejo” (ENRIQUEZ, 1999:113).

Para Enriquez (1997) as organizações adotam valores que acreditam estar a serviço da pulsão de vida como a busca pela eficiência, produtividade, desenvolvimento de espírito de equipe, cooperação entre áreas e criação de espaços para mudanças contínuas. Por outro lado, para manter o seu sistema de dominação e controle social desenvolvem a compulsão à repetição, que levam os indivíduos à homogeneização e à inércia, atores sociais não críticos e submissos a um mito ou a uma ideologia. As organizações reagem mal às ameaças e conflitos que se originam no seu interior, por isso desenvolvem mecanismos de defesa na forma de negação e exclusão. A negação é uma recusa em reconhecer a realidade de conflitos, de insegurança e da possibilidade da morte. A organização fará todo o possível para negar a sua imperfeição e vulnerabilidade. A exclusão rejeita a realidade anulando as percepções e a atividade simbólica. A organização projetará ao exterior a sua rejeição que assumirá a forma da pulsão de destruição.

O impacto desses mecanismos de defesa pode ser minimizado se a organização se permitir tomar consciência dos seus conflitos internos e suas contradições, recolocar em discussão as falsas idéias e permitir que a pulsão de vida ocupe um espaço no seu interior.

## 2.2 FORMAS DE CONTROLE

Motta (2000) salienta que as organizações podem ser mais bem compreendidas por meio da análise dos processos sociais entre os quais estão as formas de controle social.

O controle é um conjunto de ações que visa fiscalizar as atividades das

pessoas e empresas para que não se desviem das normas preestabelecidas. Também pode ser entendido como o domínio físico e psíquico de si mesmo (FERREIRA, 1977).

O controle social é um conjunto de regras que codificam o campo de atividade de cada indivíduo, bem como seu campo de relações sociais internas (estrutura hierárquica) e externas (clientes, fornecedores e governo) a organização (PAGÈS et alii, 1993).

Enriquez (1999) distinguiu sete formas de controle social cuja utilização, coletiva ou individual, tende a garantir a manutenção do sistema vigente na organização. Os controles foram assim definidos de forma simplificada e alguns serão desenvolvidos nos próximos capítulos.

- Físico é exercido de forma direta, através da violência;
- Organizacional é exercido por meio da máquina burocrática;
- Dos resultados é exercido pelo estímulo à competição econômica;
- Ideológico é exercido pela manifestação da adesão;
- Do amor é exercido pela identificação total ou expressão de confiança;
- Por saturação é exercido pela repetição de um único texto indefinidamente;<sup>□</sup>
- Pela dissuasão é exercido pela instalação de um aparelho de intervenção.<sup>□</sup>

---

<sup>□</sup> Não levado em consideração na análise aqui apresentada.

<sup>□</sup> Não levado em consideração na análise aqui apresentada.

### 2.3 FORMAS DE CONTROLE E INSTÂNCIAS DE ANÁLISE

A partir das categorias de análise descritas anteriormente optou-se por utilizar a matriz teórico-metodológica proposta por Faria (2002) para examinar as formas de controle na empresa determinada.

QUADRO 2.1: FORMAS DE CONTROLE SOCIAL E NÍVEIS DE ANÁLISE NAS ORGANIZAÇÕES

Formas de controle/Nível de análise	Mítico	Social – Histórico	Institucional	Organizacional	Grupal	Individual	Pulsional
Física							
Burocrática							
Por resultado							
S							
Democrática							
Vínculos Amorosos							
Saturação							
Dissuasão							

Fonte: FARIA, 2002, p. 04.

Dentro de desenvolvimento teórico-metodológico desta pesquisa, a matriz acima foi ampliada no intuito de construir os indicadores utilizados para a elaboração do questionário e entrevistas, bem como orientar as observações não-participantes (anexo 1). As formas de coleta de dados serão mais bem apresentadas no capítulo seguinte.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA: O ENFOQUE, A FORMATAÇÃO E AS PERCEPÇÕES**

Esta pesquisa procurou estabelecer um estudo descritivo elaborando um retrato complexo e dinâmico das formas de controle presentes em uma organização do setor automotivo de alto composto tecnológico. Para vencer esse desafio, optou-se pela metodologia de estudo de caso, utilizando-se diferentes mecanismos de coleta, como questionário estruturado, entrevistas semi-estruturadas e não-estruturadas, observação não-participante e consulta a documentos e arquivos da empresa.

As questões que serviram de base para o desenvolvimento da pesquisa foram:

1. A ampliação da matriz teórico-metodológica possibilitou o desenvolvimento de indicadores para esta pesquisa?
2. Quais as principais características das formas de controle social, manifestas e ocultas, presentes nas relações de trabalho da organização em estudo?
3. Que tipo de manifestações (simbólicas, culturais, imaginárias) contraditórias com as formas de controle identificadas está presente nessa organização?
4. É possível verificar conflitos e crises reais e potenciais baseado nas formas de controle sociais identificadas nessa organização?

A perspectiva deste estudo será a perspectiva longitudinal, uma vez que se pretende analisar as categorias descritas num determinado período. Os aspectos históricos da organização são importantes e serão levados em conta no estudo das categorias analíticas, mas não será necessário determinar nenhum recorte histórico específico pelo enfoque psicossociológico do estudo (RICHARDSON, 1999).

As categorias analíticas desenvolvidas neste trabalho são apresentadas a seguir e foram abordadas de acordo com as seguintes definições constitutivas:

- a) Relações de trabalho: compreendem o conjunto do trabalho, as relações humanas e os processos de trabalho que interagem dentro do sistema capitalista de produção, de forma dinâmica e contraditória, circunscritas no processo recente de globalização (BRAVERMAN, 1987; FARIA, 2000).
- b) Controle social: estratégia de gestão organizacional que busca novas formas de expansão do capital envolvendo aspectos manifestos e ocultos no âmbito das relações de trabalho e das relações de poder (ENRIQUEZ, 1997). O conjunto de estratégias será pesquisado por meio de cinco categorias de análise definidos na pesquisa: física, burocrática, por resultados, democrática e por vínculos libidinais.
- c) Instâncias de análise nas organizações: conjunto de categorias de análise que se originam em fenômenos manifestos ou ocultos, em nível consciente ou inconsciente, que atuam com uma força e intensidade próprias, e cujos efeitos sobre as condutas individuais e coletivas persistem, ainda que as causas tenham desaparecido, obedecendo a uma lógica própria. (FREUD, 1997; ENRIQUEZ, 1997).

Apesar da parte teórica deste estudo ter abordado sete instâncias de análise, optou-se em definir apenas quatro para a coleta de dados, de forma estruturada, que são: mítica, social-histórica, organizacional e a grupal. Essa decisão foi em decorrência das dificuldades enfrentadas durante a coleta de dados, que serão explicadas na seqüência deste capítulo.



### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A abordagem metodológica do estudo de caso é a descritivo-qualitativa. Para Bruyne et alii (1991:224-7) o estudo de caso baseado numa teoria "tende a testar a validade empírica de um sistema de hipóteses metodicamente construídas com vistas à prova experimental", bem como reunir um número expressivo de informações com o maior nível de detalhamento possível para compreender a totalidade de uma realidade. Para esses autores, o estudo de caso deve se apoiar em um esquema teórico que dirigirá a coleta de dados garantindo que não se limitará apenas a uma descrição, mas dará suporte à interpretação dos dados coletados.

Para Yin (1987), a qualidade dos estudos de caso depende de quatro aspectos: construto válido, validade interna e externa e confiabilidade. O importante é a transferibilidade e não a generalização. A teoria visa elucidar uma série de proposições que se acredita serem verdade. Assim, para confirmar, modificar ou estender uma teoria, são feitos os estudos de caso aprofundados, por reunirem todas as condições para que uma teoria seja testada.

A grande força de um estudo de caso, conforme Bruyne et alii (1991), está em poder lidar com variadas formas de coleta de dados, que constroem as evidências para a pesquisa. Essas evidências podem vir de diversas fontes - documentos, registros arquivados, entrevistas e observações. Os dados coletados dessas fontes devem convergir para que sejam triangulados, formando assim um resultado coerente.

Conforme Yin (2001), quando se quer examinar acontecimentos contemporâneos sem a manipulação dos comportamentos relevantes, a estratégia metodológica mais apropriada é o estudo de caso.

### 3.2 COLETA DE DADOS

No presente estudo, a amostra levou em conta a disposição dos funcionários em participar da pesquisa que se realizou no período de julho/2001 a fevereiro/2002.

Dentro dessa conjuntura, optou-se em realizar um cruzamento amplo de técnicas qualitativas e quantitativas para a coleta e análise dos dados. Por meio disso, espera-se ter construído um quadro referencial explicativo mais completo, baseado no quadro do anexo 1.

Os dados primários foram obtidos, num primeiro momento, a partir de entrevistas semi-estruturadas com 12 membros da empresa (anexo 2, 3), escolhidos aleatoriamente pela disponibilidade de tempo dentro do período de trabalho. Houve uma pré-disposição de muitas pessoas em participar dessa fase, o que propiciou o envolvimento de todos os níveis hierárquicos da empresa. Essas entrevistas foram acompanhadas de inúmeras observações participantes, dentre elas conversas informais, pré-teste e outras formas não convencionais na tentativa de delimitar e compreender o universo a ser explorado. Dentre essas observações deu-se a definição da linguagem e os termos técnicos utilizados corriqueiramente no ambiente laboral. O objetivo dessa primeira entrevista foi identificar aspectos a serem incluídos na formulação do questionário (Anexo 4).

A elaboração do questionário tomou como base as categorias de análise desenvolvidas no capítulo 2 e na análise dos resultados das diversas formas de coletas explícitas até o momento. Porém, a partir da aplicação dos questionários, surgiram algumas questões que exigiram novas entrevistas estruturadas, com o objetivo de obter uma melhor explicação sobre os fenômenos estudados.

Para Yin (2001:105-115), a entrevista semi-estruturada auxilia na comprovação de fatos relevantes, identifica outras fontes de evidências, permite que

o informante teça suas próprias interpretações acerca dos tópicos abordados e identifique qual a terminologia utilizada.

Entretanto, a entrevista pode estar enviesada por uma série de fatores relacionados ao informante. Dessa forma, a triangulação dos dados junto a outros entrevistados e às fontes secundárias foi fundamental para garantir o encadeamento das evidências coletadas. Yin (1987) recomenda a utilização de diversas observações para aumentar a confiabilidade da coleta de dados.

Paralelamente a essa coleta foi utilizada a observação direta sobre o processo normal de trabalho e as relações habituais entre os membros da empresa. A observação auxilia na captação de comportamentos importantes para a pesquisa, bem como a sua contextualização. A coleta de dados poderia possibilitar algum viés em relação à interpretação e análise dos dados. Vale aqui a ressalva feita em relação à triangulação das informações coletadas.

Os dados secundários foram coletados por meio de consulta a relatórios arquivados, a documentos internos da organização (atas, relatórios, registros, organograma, apostilas, jornal, etc.) e a informações divulgadas na imprensa e na internet. Esses dados não foram incluídos como anexo do trabalho para garantir o anonimato da empresa pesquisada. Tais dados são importantes para complementar os dados primários aumentando a sua confiabilidade através da triangulação acima mencionada.

Fica definido que a triangulação das informações deu-se a partir das seguintes ações:

- aplicações de questionários estruturados, utilizando as escalas de concordância/discordância de Likert;
- Observações diretas oriundas das observações não-participantes;
- Realização de entrevistas abertas e semi-estruturadas com os dirigentes e membros da organização em momentos diferentes durante a pesquisa;

- Observação não-participante;
- Consulta de documentos produzidos internamente na organização, como jornal periódico, manual técnico, políticas internas, e-mail e outros.

A análise dos dados foi realizada da seguinte forma:

Os dados primários obtidos por meio da aplicação dos questionários foram analisados através da estatística descritiva, com a utilização do programa SPSS. Para as entrevistas, optou-se pela análise de conteúdo. As observações foram analisadas de forma descritivo-interpretativa.

Os dados secundários foram verificados por meio da análise documental.

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A organização estudada, aqui definida como empresa Alfa, foi escolhida intencionalmente, pelo seu nível de automação industrial e pelo fato de ser uma empresa em fase de desenvolvimento e implantação de políticas e controles internos. Os dirigentes se interessaram pela temática da pesquisa. Esse interesse deu-se em função da rotatividade de funcionários de algumas áreas, e principalmente por essa rotatividade suscitar alguns questionamentos internos.

A população é composta por todos os indivíduos, independente do nível hierárquico, vínculo empregatício e origem cultural, que trabalham na organização em estudo, perfazendo um total de 348 pessoas.

De acordo com Bruyne et alii (1991), a amostra será do tipo não-probabilística, estratificada e intencional, conforme a estrutura de cargos da empresa. Portanto, será estruturada de acordo com os seis níveis de classificação de cargos, definidos a seguir:

*Nível 1* é composto pela Diretoria Executiva: Diretor Técnico e Diretor Administrativo e Financeiro.

*Nível 2* é composto pela Gerência Sênior: Controller, Gerente de

Operações, Gerente de Qualidade, Gerente de Relações Governamentais, Gerente de Recursos Humanos, Gerência de Engenharia de Manufatura e Gerência de Contabilidade e Tesouraria.

*Nível 3* é composto pela Gerência: Gerente de Taxas e Impostos, Gerente da área de Operações, Gerente do sistema de negócios.

*Nível 4* é composto pela Coordenação: Líderes de grupos, Engenheiros, Coordenador de Recursos Humanos, Coordenador de Sistemas.

*Nível 5* é composto pelos Especialistas: Técnico de Qualidade, em Manutenção, de Ferramentaria, Analista de Custos, de Controladoria e Assistentes Administrativos.

*Nível 6* é composto pelo Operacional: membros e líderes.

Após a coleta de dados, os seis níveis foram coligidos em três, dada a similaridade de respostas encontrada nos níveis agrupados, ficando estratificados, conforme definição clássica, da seguinte forma: o nível estratégico compreende os sub-níveis 1 e 2, o nível tático os sub-níveis 3 e 4 e o nível operacional os sub-níveis 5 e 6.

Para a composição da amostra, realizou-se uma pré-seleção a partir da disponibilidade dos participantes membros da organização, indicados pelo setor de Recursos Humanos (RH) para as entrevistas.<sup>□</sup> Quanto ao questionário, a seleção dos participantes deu-se de forma aleatória, porém estratificada com o auxílio da área de RH, de forma a garantir uma composição proporcional entre os níveis hierárquicos. Vale observar que, nessa fase do processo, não houve qualquer seleção intencional que privilegiasse sexo, idade, tempo de vínculo empregatício ou algum outro fator que não o nível hierárquico das pessoas envolvidas na pesquisa.

---

<sup>□</sup> O único critério utilizado para essa seleção foi a disponibilidade de horário dos funcionários, o que não interferiu na veracidade dos dados.

A intenção inicial era definir uma amostra probabilística que perfizesse 187 membros. Não foi possível atingir essa meta, pelo fato de a empresa estar realizando paralelamente uma pesquisa de clima organizacional. Essa pesquisa gerou uma necessidade de reformulação das estratégias de RH, no tocante a políticas salariais, estrutura organizacional e solução de conflitos internos em nível horizontal e vertical dentro da estrutura. Assim, a empresa não permitiu o envolvimento de um maior número de membros nesta pesquisa por acreditar que haveria um conflito de interesses entre as duas pesquisas, o que poderia causar prejuízos ao relacionamento empresa-funcionário.

Destarte, responderam ao questionário 85 membros da empresa. As entrevistas semi-estruturadas com os dirigentes e com membros de todos os níveis perfizeram um total de 12 pessoas. Para a análise geral, a amostra poderia ser considerada probabilística a um intervalo de confiança de 95% e uma margem de erro de 8,5%. No caso da análise estratificada trata-se de amostra não-probabilística, por não ter sido possível a obtenção de dados suficientes para generalizar para o total da população.

TABELA 3: RELAÇÃO DE TRABALHADORES POR NÍVEL HIERÁRQUICO

Áreas	Nr. Total de pessoas	Nível 1 Diretoria	Nível 2 Gerência Sênior	Nível 3 Gerência	Nível 4 Coordenação	Nível 5 Especialista	Nível 6 Operacional
Diretoria Técnica	9	1	1	5	1	1	
Diretoria Comercial	24	1	3	1	7	10	2
Tecnologia de Informação	10			1	3	6	
Tesouraria	4		1			3	
Operações das Linhas	26						26
Operações da Montagem	39						39
Operações da Máquina	40				3	1	36
Manutenção	39			1	6	32	
Engenharia da Produção	52			2	26	20	4
Qualidade	45				19	24	2
Materiais	40				3	17	20
Recursos Humanos	20				6	12	2
TOTAL	348	2	5	10	74	126	131
AMOSTRA planejada	182	1	2	5	39	66	69
AMOSTRA realizada	85	1	2	5	13	28	44

## **4 FORMAS DE CONTROLE SOCIAL: CONSIDERAÇÕES ACERCA DO SUJEITO E DA ORGANIZAÇÃO**

### **4.1 AS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO SOCIAL**

Para Braverman (1987), o aumento da submissão do trabalhador ao sistema capitalista de produção se dá na medida em que este conquista e suprime as demais formas de organização do trabalho e, com elas, as alternativas que a classe trabalhadora poderia se utilizar.

Neste trabalho serão consideradas duas formas básicas de organização social dos sujeitos: as que são estruturadas por meio de normas, regras, estruturas organizacionais, divisão de tarefas, que circunscrevem uma unidade formal ou estável; e as que são estruturadas por códigos, símbolos, crenças e valores, que garantem os vínculos sociais.

Analisadas por Faria (2000), as primeiras são definidas como organizações formais (BLAU e SCOTT, 1979) ou estáveis (ENRIQUEZ, 1997) sendo consideradas espaços políticos e sociais, nos quais estão presentes sistemas simbólicos, culturais e imaginários (ENRIQUEZ, 1997), na lógica da dominação, e com diferentes sistemas de relações de poder (FARIA, 1987, 1997, 2000, 2001, 2002). As segundas são as organizações de pertença baseadas em inter-relações, nas quais os membros compartilham projetos e objetivos, de forma consciente ou inconsciente, formando um núcleo ou vínculo de pertença. As organizações de pertença são várias, e sua constituição depende dos interesses e necessidades de seus membros e do objetivo definido (FARIA, 2001).

De forma esquemática, o Quadro 4.1 apresenta os fundamentos de análise dos diversos tipos de agrupamentos:

QUADRO 4.1: FORMAS DE ORGANIZAÇÃO SOCIAL

FORMAS	BASE	RELAÇÕES DE PODER E DE FORMAÇÃO
ORGANIZAÇÃO FORMAL OU ESTÁVEL	Baseada em normas, regulamentos e divisão do trabalho.	Heterogestão Gestão Participativa Gestão Cooperativa Co-gestão Autogestão Grupos Básicos: naturais e associativos (intencionais e circunstanciais)
ORGANIZAÇÃO DE PERTENÇA	Baseada em vínculos simbólicos e imaginários e em elementos portadores de um projeto comum.	Grupos Sociais Categorias e Classes Sociais (frações, frações autônomas e camadas)

FONTE: FARIA, 2001, p.10.

Neste trabalho deu-se ênfase às formas como as organizações de pertença se articulam no interior das organizações formais. Os grupos básicos naturais, constituídos pela família, e os que se formam ao acaso e se dissolvem quando o motivo da constituição cessa, não serão incluídos aqui.

## 4.2 RELAÇÕES DE TRABALHO

Para Marx (1985, 1988, 1998), o ser humano se apropria dos recursos da natureza e o transforma de acordo com as suas necessidades de subsistência. O homem tem a capacidade de projetar as suas operações (o que deseja fazer) e ordenar o trabalho em diversas atividades e com diversas pessoas, construindo uma consciência clara da sua capacidade de execução. Nesse sentido, a diferença entre o homem e os outros seres vivos é a sua capacidade de construir o resultado no seu imaginário, antes de executar a transformação do objeto. Dessa forma, o trabalho é concebido pelo sujeito antes da sua concretização no real. Por ter essa habilidade, as tarefas de concepção e execução do trabalho podem ser feitas por indivíduos diferentes. Assim, o indivíduo poderá ser senhor do trabalho de outros bem como do



seu próprio (MARX, 1988; BRAVERMAN, 1987). Esta é a base do sistema capitalista de produção, em que o trabalho humano é o resultado do conjunto das relações e comportamentos sociais, inseridos no contexto tecnológico de Alfa, sendo esse o conceito de trabalho utilizado nesta pesquisa.

De acordo com Braverman (1987), o processo de trabalho se caracteriza por um contrato no qual o trabalhador vende a sua força de trabalho para o capitalista em troca de uma unidade de capital [salário]. Assim o processo de trabalho serve para criar valor gerando o lucro sobre a atividade mercantil desenvolvida. O capitalista, detentor dos meios de produção, pode assumir o controle sobre o processo de trabalho e comprar do trabalhador a sua força de trabalho por determinado tempo. Percebe-se, nas organizações atuais, o controle do processo de trabalho pelo capitalista na forma de imposição do aumento da produtividade e das novas tecnologias que incrementam a produção da mais-valia, sob a forma de expansão do lucro por hora trabalhada.

De acordo com Castells (2000), as novas tecnologias exigem novas qualificações e ocupações técnicas a partir das necessidades do processo produtivo como, por exemplo, as novas tecnologias da informação na década de 90, com a difusão dos computadores em rede que revolucionaram o processamento, armazenamento e a forma de acesso à informação. O trabalhador inserido nesse ambiente de mudanças recebe uma “mensagem” enviada pelo capitalista, no sentido de procurar uma “atualização profissional” para não ser excluído do processo de trabalho.

As relações sociais capital-trabalho ou capitalista-trabalhador se modificam, pois as necessidades de expansão do capital se tornam mais importantes do que as necessidades e os desejos individuais. Quanto mais fragmentado o processo de trabalho, menor valor terão as atividades originadas por ele. Poder-se-ia inferir que esse é o “segredo” da organização do trabalho. Quanto maior a divisão de tarefas em trabalhos simples, maior a submissão do indivíduo ao

sistema capitalista de produção.

Essa divisão de tarefas pode ser percebida no movimento da gerência científica iniciada por Taylor no século XIX, o que, para Braverman (1987), culminou com a aplicação de métodos científicos sobre o controle do trabalho nas empresas industriais. Movida pelo objetivo de resolver os conflitos e as contradições nas relações de trabalho, a gerência como é colocada atualmente, busca controlar a força de trabalho sem procurar descobrir e confrontar as causas das contradições, aceitando as diferenças como “naturais”.

Na ótica de Faria (1987), a dinâmica social do capitalismo implica uma ação coercitiva da gerência sobre o indivíduo, na medida em que este precisa se adaptar ao tempo de produção, à cadeia de montagem, à fragmentação das tarefas e à subordinação à hierarquia patronal. Tal ação indica que o controle não é um mecanismo da administração ou da gestão capitalista, mas um mecanismo de poder.

Elton Mayo e outros já se interessam, no início do século XX, pelos estudos dos indivíduos nas organizações, relativamente aos ajustamentos decorrentes de contínuas mudanças contínuas nos processos produtivos, bem como a imposição ao trabalhador sobre a forma como ele deve executar o trabalho (WAGNER III et alii, 2000). Com a divisão do trabalho, o indivíduo passou a executar tarefas repetitivas, gradualmente substituídas pelas novas tecnologias. O saber que o trabalhador detém sobre todo o processo produtivo é continuamente expropriado pela máquina. “A tendência capitalista de expropriar saberes dos trabalhadores é necessariamente periódica e recorrente, na medida em que acompanha o movimento ondulatório do capital. Implica recapturas patronais cíclicas dos conhecimentos assimilados pelos operários, em função dos investimentos tecnológicos” (KATZ et alii, 1995:26-27).

Braverman (1987) afirmou que a revolução tecnológica marcada pela automação de máquinas e equipamentos, com conseqüente desenvolvimento da tecnologia de informação pela utilização em massa do computador, transformaria os

homens em robôs de segunda ordem.

Em sentido contrário, Castells (2000) acredita que as organizações não utilizam a plena capacidade produtiva das novas tecnologias, e que a difusão da tecnologia informacional nas fábricas e escritórios exige trabalhadores instruídos e autônomos, com plenos conhecimentos do processo produtivo.

Na mesma linha de Castells, Harnecker (2000) afirma que o sistema capitalista, a partir dos anos 70, apresenta um novo paradigma tecno-econômico, baseado na revolução tecnológica, envolvendo desde áreas como a informática e telecomunicações até a utilização dos novos modelos gerenciais japoneses, como o toyotismo, caracterizado pelo sistema *just in time*, *kan-ban*, qualidade total e outros. Essas alterações visam modificar o processo produtivo, inserindo técnicas de adaptabilidade e flexibilidade de processos, com conseqüente transformação de estruturas organizacionais, que antes se apresentavam hierarquizadas e verticalizadas, para estruturas flexíveis e descentralizadas, com grande autonomia.

O desenvolvimento da autonomia sugerida por Castells e Harnecker induz ao questionamento quanto à estratégia da organização em conceder porções de poder advindas dessa autonomia e sua conseqüência nas relações sociais de produção.

#### 4.3 GLOBALIZAÇÃO E FORMAS DE CONTROLE

O maior desafio para quem administra o sistema econômico e político de uma nação é desenvolver instrumentos capazes de promover a sua manutenção. Para que o sistema capitalista se multiplique é preciso reproduzir as suas condições materiais de produção na forma de propagação da força de trabalho qualificada e da sua ideologia por meio de aparelhos ideológicos de Estado (ALTHUSSER, 1985, 1999). Portanto, é reproduzindo o sistema de maneira eficaz que o Estado procura evitar conflitos com a sociedade.

O sistema fordista veio ao encontro das necessidades de reprodução

desse sistema, constituindo-se num forte instrumento de controle macrosocial, servindo de guia às mudanças tecnológicas e organizacionais, por meio do monopólio de mercado, da negociação coletiva entre as classes com a intervenção do Estado e a manutenção do equilíbrio entre a produção e o consumo de massa.

Porém, com a internacionalização do capital inicia-se a crise do sistema fordista de produção, que se torna incapaz de atender às exigências de valorização do capital ao nível das relações internacionais (KATZ et alii, 1995; BERNARDO, 1987, 1991a, 1991b, 2000). Entram em choque o Estado-nação (BOBBIO, 1999, 2000) e os capitais transnacionais, pois o Estado precisa continuar a regular as atividades de acordo com a vontade da sua classe dominante como também atender às exigências do capital. Castells (2000) discute que o Estado tem um papel decisivo na revolução tecnológica, pois possui a capacidade de organizar as forças sociais dominantes em um espaço específico e numa determinada época. O Estado americano que na década de 60, por meio do seu departamento de defesa, desenvolveu a arquitetura informacional de rede, conhecida como internet é um exemplo citado por Castells.

Da mesma forma, frente a essa recente fase do processo de globalização, as organizações buscam alcançar os níveis internacionais de produtividade e competência por meio de inovações tecnológicas e mudanças nas relações e processos de trabalho. Segundo Braga et alii (1995), a reestruturação produtiva remete o sistema capitalista a uma acumulação mais flexível, ao nível das forças produtivas em articulação com os aparelhos hegemônicos do Estado.

No ambiente organizacional, as experiências sociais e políticas tomam forma sob o aumento do desemprego estrutural, ganhos salariais modestos em setores específicos, desqualificação do trabalhador e a diminuição do poder sindical. O enfraquecimento da luta sindical dá lugar a um confronto direto entre o trabalhador e a organização. Esse confronto é desigual, pois o trabalhador fica desprovido da força do coletivo, dos grupos, das massas, ocasionando uma reestruturação do

mercado de trabalho. Assim, cada organização negocia jornadas de trabalho, salários, turnos enfim, os processos de trabalho de acordo com as suas necessidades. Verifica-se a redução do trabalho em tempo integral para o do tipo parcial, temporário ou terceirizado.

Como conseqüência, novas estruturas do mercado de trabalho surgiram a partir de necessidades de uma produção mais flexível, como o aumento da mão-de-obra feminina substituindo a masculina, o retorno dos sistemas de trabalho domésticos e familiares executados em tempo parcial no ambiente caseiro (BRAGA et alii, 1995; ANTUNES, 2000), os serviços terceirizados e a venda “porta a porta”. Marx (1988) discutiu essas mudanças no *Manifesto Comunista* afirmando que o processo de trabalho está inserido em determinadas relações de produção e são essas relações que impulsionam o desenvolvimento de determinadas tecnologias.

A partir dessas considerações é possível inferir que se apresenta um novo sistema pós-fordista como um processo de trabalho adaptado às novas exigências de acumulação do capital, sendo flexível e integrado a um novo modelo de relações entre produção e consumo. Um sistema atualizado e comprometido com a busca da livre competição no mercado entre as organizações e a desregulamentação do Estado como um todo. As conseqüências dessas mudanças já podem ser sentidas por meio da ausência de compromisso social do Estado, preocupado agora apenas consigo mesmo e com a perda da sua hegemonia, bem como com a grande dependência financeira ao capital transnacional. O Estado precisa regular as atividades do capital de acordo com os interesses da classe dominante, como também criar mecanismos no sentido de atrair o capital financeiro internacional para promover o desenvolvimento econômico da nação.

“Assim como o capital é um sistema global, o mundo do trabalho e seus desafios são também cada vez mais transnacionais, embora a internacionalização da cadeia produtiva não tenha, até o presente, gerado uma resposta internacional por parte da classe trabalhadora, que ainda se mantém predominantemente em sua estruturação nacional, o que é um limite enorme para a ação dos trabalhadores. Dentro desse processo mundial do trabalho há um processo de re-territorialização e des-territorialização. Novas regiões emergem e muitas

desaparecem, além de cada vez mais as fábricas serem mundializadas, como a indústria automotiva, onde os carros mundiais praticamente substituem o carro nacional” (ANTUNES,2000, p.115-116).

É nesse contexto da globalização que esta pesquisa está inserida, no ambiente de mudanças estruturais ao nível do Estado e das relações sociais de produção.

As formas de controle têm acompanhado o desenvolvimento tecnológico de diversas maneiras. Desde a criação da organização científica do trabalho - OCT, as organizações têm procurado exercer a sua dominação por meio da propriedade dos meios de produção, para poder se apropriar da maior margem possível dos seus custos. Para Marx (1988), o capitalista agrega valor a sua mercadoria pelo controle do trabalho produtivo. A divisão das tarefas tem como uma de suas conseqüências a alienação no trabalho, que provoca uma insatisfação no trabalhador incômoda para o capitalista.

O controle sobre o processo de trabalho tem aumentado com as inovações tecnológicas na área de microeletrônica [informacional e robótica], principalmente por incrementar o domínio físico e mental sobre o trabalho como um todo, conforme Dejours (1999).

A insatisfação no trabalho pode remeter a novos aspectos sociais que precisam de perspectivas não lineares de análise dos fenômenos organizacionais. É necessário buscar uma melhor compreensão da dinâmica social, das relações de poder que atravessam as relações sociais e que culminam no que se pensa que as organizações são e qual seu objetivo maior. Uma possível perda do controle para a organização capitalista seria fatal à sua sobrevivência. Nesse sentido, ela precisa reinventar periodicamente os seus sistemas de trabalho para sustentar a dominação nas relações de produção, por meio da desqualificação e requalificação do trabalhador. Estudos na linha da psicossociologia demonstram as maneiras pelas quais as organizações estão ampliando suas formas de controle social. Citam-se os estudos do domínio e controle sobre o corpo (FOUCAULT, 2000), da manipulação

do vínculo social (FREUD, 1997; ENRIQUEZ, 1974), do desenvolvimento da afetividade no trabalho (CODO et alii, 1998); da banalização da injustiça social (DEJOURS, 1999), do desenvolvimento do individualismo e da opressão (CHANLAT, 1982), da carga psíquica no trabalho (DEJOURS, 1999), da corrosão do caráter (SENNET, 1999) e outros.

Essa subjetividade no trabalho exige uma abordagem teórico-metodológica de base psicossociológica fundamentada em uma teoria analítica que não se contenta apenas com as aparências dos fenômenos, visto que procura compreender “o que não é visto ou percebido, o que não se pode nomear e que, de alguma forma, tende a aparecer” (MOTTA, 2000:81).

“Lutas de classe, combate pelo poder político, edificação do Estado-Nação, invasão tecnológica, este é o perfil que o social nos oferece em nossas sociedades industriais avançadas. Indivíduo preso aos vínculos do trabalho, em comum mundo *fetichizado*, submetido a um Estado que tende a se tornar cada vez mais tentacular e a encobrir a sociedade civil, apesar dos esforços que estas fazem para conservar suas margens de autonomia, indivíduo continuamente submetido ao poder na vida econômica e na vida política: este é o destino do homem moderno” (ENRIQUEZ, 1999: 263).

Tal abordagem remete a um questionamento sobre quais aspectos sociais, políticos, culturais (MOTTA, 1986; MEZAN, 1985), ideológicos (ALTHUSSER, 1999), imaginários (CASTORIADIS, 1982) e simbólicos (ENRIQUEZ, 1997) revestem o controle exercido pela organização do trabalho. Trata-se de analisar os princípios gerais que regem todo o funcionamento das organizações, no sentido de levantar questões sobre os indivíduos e grupos em relação ao reconhecimento de si e para si e do outro, de seus papéis, da sua identidade no social, o seu lugar na hierarquia, a estrutura das relações sociais, e a vivências das relações violentas e amorosas. As formas de controle social serão tratadas de forma específica nos próximos capítulos.

## **5 CONTROLE FÍSICO: AS ORGANIZAÇÕES A SERVIÇO DA EXPLORAÇÃO MORAL E SOCIAL DO SISTEMA CAPITALISTA**

Conforme Enriquez (1974) o controle físico se baseia no discurso da violência. O indivíduo se torna análogo à máquina, como um instrumento do qual a organização pode se servir sem constrangimento. Os submetidos sofrem uma atividade de raptos sobre a sua vida, uma repressão que tem por objetivo inibir e destruir as pulsões, criando um vazio. Esse vazio se manifesta em uma carência absoluta, ou seja, na ausência de relações afetivas ou no afeto reprimido, afeto esse que procura significantes e significados no real, sem conseguir encontrá-los.

Dessa maneira, o controle físico se apóia na opressão exercida sob as formas de exploração e repressão. A exploração se manifesta na submissão do trabalhador às leis vigentes do sistema capitalista alcançando os níveis individual e grupal.

O discurso da violência é um discurso sem voz que não pode ser pronunciado, nem se confessar como tal, pois corre o risco de um enfrentamento, de uma oposição. Assim, funciona de forma silenciosa sobre o corpo e o espírito. Sempre que precisar, utilizar-se-á das leis da ordem social, da consciência moral, do bem estar e do progresso de todos os indivíduos envolvidos. Nesse contexto, a repressão se negará enquanto violência, escondendo-se na armadura jurídica e ideológica constituídas pela sociedade. A organização se coloca, de forma não aparente, como uma prisão, cujo objetivo será o de usar e matar o seu objeto (ENRIQUEZ, 1997; MOTTA, 2000).

Aos indivíduos submetidos a essa forma de controle é negado o direito à palavra, pois a organização fala por eles; a sua ação é restrita, pois a organização decide os seus atos; e não podem dar um significado a sua vida, pois perdem a identidade com o trabalho.

Percebe-se essa situação nos acordos coletivos de trabalho entre empresa



e sindicatos (BERNARDO, 1987). Tomando-se como exemplo o item das horas extras na pauta de negociações. Denominado hoje de "Banco de Horas", tornou-se usual nos acordos coletivos que as horas não sejam remuneradas, mas compensadas com folgas posteriores à sobre-hora. Dessa forma, a empresa força o indivíduo a uma sobrecarga de trabalho, sem que ele consiga argüir ou recusar, pois foi previamente acordado com seus representantes. A empresa tem uma ampliação na produção da mais-valia no período que lhe interessa, porém o indivíduo sofre um aumento do cansaço físico e mental podendo desenvolver, como consequência, doenças profissionais (DEJOURS, 1999).

O estudo da forma de controle físico na empresa Alfa foi realizado por meio da identificação no nível teórico [o que é prescrito] e da prática social [o que é real] dos funcionários e sua relação com as normas e regras da organização. Buscou-se identificar as percepções desses sujeitos em relação ao seu ambiente laboral e ao conjunto da organização, a fim de verificar se a perspectiva abordada se desenrola no sentido de uma acomodação ou contestação a essas regras e normas, com a preocupação de perceber criticamente como se manifestam no concreto as contradições estabelecidas por essa relação social. Objetivou-se identificar, nesta análise, a percepção dos funcionários quanto à existência de formas de repressão, exploração e submissão do trabalhador quanto às normas e regras da organização.

O resultado das respostas dos entrevistados às questões abordadas como forma de controle físico estão apresentadas na tabela a seguir:

TABELA 5 - FORMAS DE CONTROLE FÍSICO

Questões:	C <sup>(1)</sup>	D <sup>(2)</sup>	NCND <sup>(3)</sup>	TOTAL
As pessoas se submetem naturalmente às normas da empresa.	67	25,9	7,1	100
A empresa reprime os seus funcionários para atingir os seus objetivos.	38,8	45,90	15,3	100
As pessoas acham importante ter um chefe que diga o que está certo ou errado.	73	11,8	15,3	100
O meu trabalho na empresa é controlado por outra pessoa.	81,2	13	5,9	100
Os funcionários têm que se adaptar à hierarquia e às regras da empresa.	92,9	4,7	2,4	100
A competição interna entre os funcionários e os departamentos é regulada pela estrutura da empresa.	61,2	29,4	9,4	100
A empresa valoriza o cumprimento das regras pelos departamentos.	78,9	11,7	9,4	100
A empresa não estimula a formação de grupos que contestam as suas regras.	69,4	14,1	16,5	100

<sup>(1)</sup> Índice de Concordância totalmente e Índice de Concordância parcialmente

<sup>(2)</sup> Índice de Discordância totalmente e Índice de Discordância parcialmente

<sup>(3)</sup> nem Índice de Concordância nem Índice de Discordância

Nota-se que grande parte dos funcionários confirmou esta forma de controle na organização, o que talvez possa ser explicado pelos indicadores analisados neste capítulo.

## 5.1 INSTÂNCIA MÍTICA

Como pôde ser observado pelos dados coletados, há uma percepção de que a submissão em relação às normas e regras da organização é algo considerado natural entre os membros da organização, o mesmo não ocorrendo com a repressão, que não é percebida nas relações sociais dentro da empresa conforme apresentado na tabela 5.

Nota-se, porém que essa percepção da existência de uma repressão na empresa é diferente entre os níveis hierárquicos. Enquanto os empregados dos níveis estratégico e operacional concordam que há repressão, os do nível tático

discordam. Surge daí nossa primeira indagação no caso da Empresa Alfa.

TABELA 5.1 -REPRESSÃO EXERCIDA SOBRE OS FUNCIONÁRIOS

Nível Hierárquico	Índice de Concordância	Índice de Discordância	Índice de Indefinição	Total
Estratégico	66,7		33,3	100
Tático	6,3	75	18,7	100
Operacional	45,5	40,9	13,6	100

Essa indagação nos remete à questão do motivo da diferença apresentada. O nível estratégico tem os seus objetivos definidos pela controladora e é cobrado por isso; da mesma forma, o nível operacional sofre um rígido controle para atingir os níveis de produção pré-estabelecidos, atendendo ao sistema de qualidade MQAS. Todavia, o nível tático sofre pressão por parte do nível estratégico e a exerce sobre o nível operacional, sendo responsável pelo resultado definido pela Diretoria e pela resolução de problemas internos da empresa. O resultado parece mostrar que a percepção da não-repressão neste nível reflete uma maior liberdade de ação dentro da empresa. Destarte, o nível tático da empresa analisada parece refutar o conceito de repressão discutido tanto por Motta (2000) quanto por Enriquez (1997).

Da mesma forma, o nível em questão obteve a menor concordância quanto à submissão natural às normas, conforme a tabela abaixo:

TABELA 5.2 - SUBMISSÃO COMO ATITUDE NATURAL DO EMPREGADO

Nível Hierárquico	Índice de Concordância	Índice de Discordância	Índice de Indefinição	Total
Estratégico	66,7		33,3	100
Tático	56,3	37,5	6,3	100
Operacional	69,7	24,2	6,1	100

A questão sob exame remete à percepção da dinâmica organizacional<sup>□</sup>, no sentido de que as mudanças e decisões internas são advindas do nível tático, sendo aceitas pela organização.

Retornando à tabela 5.1, verifica-se que a repressão foi percebida no nível operacional, porém a diferença é pequena entre os membros desse nível, podendo significar que nem sempre ela é percebida e nem para todos, conforme afirmaram dois entrevistados:

“O problema é que a Empresa não manda ninguém embora. Se a pessoa é boa ou não, ela conseguiu entrar, fica até querer sair. Apenas nos casos muito graves é que eles tomam uma atitude” (E07).

“Vejo só o que aconteceu. O funcionário ”N“ deixou um *part number* bloqueado no sistema e foi ao banheiro. Nesse tempo a linha parou e claro, vieram reclamar aqui para ver o que tinha acontecido. Tudo cai aqui na logística. Sempre é culpa nossa. Ao invés de a empresa punir o indivíduo que fez a mancada, puniu todos nós. Então, eles colocaram um programa no sistema que se você ficar 10 minutos sem usar o SAP ele cai. Esses dias eu estava fazendo uma contagem de 150 peças, parei para atender ao telefone e perdi todo o meu trabalho porque o sistema caiu. Veja o absurdo. E com ele não aconteceu nada. Mas aqui é assim. As pessoas fazem as mancadas e os outros pagam por isso”(E03).

Essa regra foi incorporada nas operações da empresa em questão de dias, com um breve comunicado interno via *intranet*, utilizando como justificativa o fato acima descrito, o que causou um grande descontentamento em diversos membros da organização, por não terem sido consultados, nem terem participado do processo da resolução do problema. Mesmo discordando do fato, os membros entrevistados afirmaram que essa atitude é aceita naturalmente dentro da empresa como uma lei geral na relação de trabalho, em que todos acreditam e aceitam o mito da submissão às regras definidas pela empresa. Essa prática foi verificada em diversos momentos durante a pesquisa.

---

<sup>□</sup> A dinâmica organizacional incorpora metas qualitativas e quantitativas, de inovação e de aprendizagem, que dirigem a competitividade das empresas (MANDELLI, 2001: 27-35).

## 5.2 INSTÂNCIA SOCIAL-HISTÓRICA

Paralelamente ao mito da submissão, existe uma dificuldade inerente aos entrevistados em se afirmarem como seres autônomos, donos do seu destino e de suas decisões. Nesse sentido, 73% dos funcionários afirmaram que é importante para o seu trabalho ter alguém hierarquicamente superior, que oriente o caminho a ser seguido, conforme demonstra a tabela 5. Essa construção da forma de ser da relação social indica uma ideologia que oferece uma interpretação do ambiente dessa organização. A empresa oferece uma forma de existência dessa relação em um ambiente seguro, já que alguém estará vendo e controlando os possíveis erros, possibilitando a criação de uma homogeneidade de atitudes em um ambiente com maior segurança no trabalho. Os conflitos entre níveis hierárquicos são mais contidos, pois o poder entre eles é aceito pela maioria, conforme mostra a tabela 5.3:

TABELA 5.3 – O CONTROLE DA CHEFIA SOBRE O TRABALHO REALIZADO PELOS FUNCIONÁRIOS

Nível Hierárquico	Índice de Concordância	Índice de Discordância	Índice de Indefinição	Total
Estratégico	100			100
Tático	81,3	12,5	6,2	100
Operacional	69,7	12,1	18,2	100

Essa aceitação é confirmada pelas seguintes declarações de dois entrevistados: “Os brasileiros são muito pacíficos, aceitam tudo” (E11).

“Em outros tempos eu teria ido pra cima dos compradores. Mas a Empresa trabalha diferente. É mais paciente e releva muita coisa. Assim, eu tive que me adaptar e tentar conseguir as coisas com menos imposição e mais negociação. É assim que a Empresa funciona e temos que funcionar igual, se quisermos trabalhar aqui”(E04).

Pensa-se que “o chefe deveria ser chefe e deveria ser mais franco e aberto sem precisar do coordenador”, afirmou o entrevistado E07, no tocante às pessoas acharem importante ter um chefe que diga o que está certo ou errado.

Essa questão foi discutida por outro entrevistado como segue:

“Eu acredito que a empresa sabe tudo o que acontece aqui dentro. Acredito que sim. Mas assim, tudo informalmente, nada transparente de como poderia ser. Porque, na minha área é difícil que o DC tenha conhecimento de tudo o que acontece porque ele escolheu o CP para ser o meio entre ele e eu, por exemplo. E eu tenho que respeitar isso é uma decisão dele. Eu não posso simplesmente fazer de conta que o CP não existe e vir aqui discutir com ele. Então, eu tenho que passar as informações para o CP, que não sabe do que eu estou falando, e além de não entender nada do que eu disse, tem que explicar isso para uma pessoa que é alemã. Então, a informação que eu passei para o CP vai ser diferente daquela que ela vai passar para o DC que tem uma série de dificuldades, uma série de coisas, então é impossível. Você ri, mas é triste”[risos] (E12).

Com base nessas afirmações, fica evidente o controle exercido por meio da liberdade vigiada, no modo como é abordada por Enriquez (1997). A declaração seguinte confirma essa percepção: “Eu tenho liberdade, pois parte do meu trabalho é fora da empresa” (E07).

### 5.3 INSTÂNCIA ORGANIZACIONAL

Os funcionários afirmaram ter seu trabalho controlado por outra pessoa, mesmo não sendo essa a relação desejada por eles: “O relacionamento ideal seria mais troca do que eu vejo aqui, mais via de mão dupla, com canal mais aberto e a possibilidade dentro da empresa do funcionário colocar seu ponto de vista. Acho que aqui é meio oprimido, assim. Até pela questão de nacionalidade diferente. Difícilmente você consegue colocar alguma coisa” (E05).

Outro entrevistado afirmou: “Os estrangeiros não querem saber a opinião dos brasileiros, principalmente porque as grandes decisões não são tomadas nem no Brasil. Vem tudo de fora. Então, acho que isso é meio frustrante, você não contribui muito. Você é mão-de-obra mesmo e meio que isso fica claro todo dia. É o que eu penso” (E06).

No mesmo sentido afirmou-se que: “Não sei se fica tão explícito para as outras pessoas, mas no fundo não sei se as outras pessoas iriam expor da forma

que eu estou expondo, mas isso fica claro que a empresa está aqui por mão-de-obra mesmo”(E09). E também que: “Não tem retorno de idéias, e o ideal seria trabalhar com duas fontes de informações, duas fontes de idéias, trocas, e isto aqui não existe” (E07).

O controle formal foi percebido pelos funcionários conforme apresentado na tabela 5.4:

TABELA 5.4 – CONTROLE DO TRABALHO POR OUTRA PESSOA

Nível Hierárquico	Índice de Concordância	Índice de Discordância	Índice de Indefinição	Total
Estratégico	66,7		33,3	100
Tático	87,5		12,5	100
Operacional	80,3	16,7	3	100

Conforme dados obtidos a partir da análise documental e da observação não-participante, o modelo de estrutura da empresa veio pronto do exterior e foi imposto aos membros da organização como sendo o melhor para esse tipo de empresa. Isso fica claro para os funcionários quando afirmam ser importante a adaptação dos membros à estrutura organizacional, bem como às regras e normas definidas pela empresa, de acordo com a tabela 5.5, confirmando novamente a submissão dos funcionários às regras impostas.

TABELA 5.5 – ADAPTAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS À HIERARQUIA E ÀS REGRAS DA EMPRESA

Nível Hierárquico	Índice de Concordância	Índice de Discordância	Índice de Indefinição	Total
Estratégico	100			100
Tático	100			100
Operacional	90,9	6,1	3	100

Igualmente é considerada normal que a busca por melhores posições

Igualmente é considerada normal que a busca por melhores posições dentro dessa estrutura, seja em termos de mudança de cargo ou de aumento de salário. As entrevistas mostraram que, para as pessoas que aliam o seu futuro ao futuro da empresa, existe uma competição interna já travada. Por outro lado, para as pessoas que projetam o seu futuro profissional em outro lugar, essa competição não existe. Essa discordância de opiniões é explicitada na tabela 5.6:

TABELA 5.6 – CONTROLE DA COMPETIÇÃO INTERNA ENTRE OS FUNCIONÁRIOS E OS DEPARTAMENTOS PELA ESTRUTURA DA EMPRESA

Nível Hierárquico	Índice de Concordância	Índice de Discordância	Índice de Indefinição	Total
Estratégico	33,3	33,3	33,3	100
Tático	37,6	56,3	6,1	100
Operacional	68,2	22,7	9,1	100

Os integrantes do nível estratégico opinaram de forma igualitária sobre a competição interna na empresa, haja vista que o seu futuro profissional projeta-se em outro lugar. Os funcionários desse nível têm uma carreira profissional internacional, sendo todos estrangeiros, vindos do EUA e Europa.

O pessoal do nível tático se coloca de uma forma mais livre quando afirma que a competição não é regulada pela estrutura da empresa. Talvez por estar na posição intermediária da estrutura não perceba a competição interna como algo controlado pela empresa. De outra forma, a competição pode não ser algo presente ao cotidiano deste nível. Esta segunda alternativa foi confirmada por um entrevistado em momentos diferentes no período de realização da pesquisa: “Existe uma competição maior entre os departamentos do que dentro deles” (E12).

“O que ocorre entre os departamentos é um reflexo do que acaba ocorrendo entre as pessoas, porque muitas vezes não é o departamento e sim, as pessoas. Então, se o depto “A” tem um problema com o depto “B” você vai ver que não é um problema entre os depto e sim uma pessoa do “A” que se reportou que a pessoa do “B” que, de repente, não tem afinidade com essa pessoa. E se esta pessoa do “A” tivesse se reportado a uma outra pessoa do “B” a situação seria outra. Então é



isso que acaba acontecendo” (E12).

“Por exemplo, você quando estava trabalhando aqui e precisava falar comigo, por uma certa afinidade eu ia te atender bem, te ajudar no teu trabalho. De repente, se o “S” viesse até mim, eu não ia dar tanta atenção a ele e ele poderia alegar que estava tendo um problema de departamento. O que não seria verdade porque seria com ele e não com o departamento em si. E isso é um pouco confuso, torna confuso para as pessoas. A Diretoria tem uma certa dificuldade de entender isso” (E12).

“O que acontece hoje: tem um problema de conseguir informação de relacionamento com o “X” que é enorme, enquanto que o “Y” que seria um subordinado do “X”, a gente chega a auxiliá-lo no trabalho dele, por exemplo. Como a Diretoria tem dificuldade em entender isso. Existe isso mais como consequência dos fatos do que o de existir uma rivalidade entre as pessoas“ (E12).

“Esta posição é difícil pra mim. Que isso não é normal nem aqui nem no setor produtivo não é normal. Mas talvez a empresa ache normal. Sei lá, tantos absurdos!!!. O meu gerente talvez passe isso de uma forma que eles achem normal. Eu não sei” (E12).

“Não existe uma competição interna, pois existem 2 grupos bastante distintos. Um grupo que entrou bem no início da Empresa em que houve um processo de seleção bastante feliz, atingiu bem os objetivos, conseguiu trazer grandes profissionais. E dali pra frente não ocorreu mais isso” (E12).

“Então, tem um grupo que é bem qualificado e outro que ainda está começando a sua atividade profissional. Isso se dá em função de que competição não existe porque aqueles do grupo de pessoas com bastante experiência não têm como competir com os outros porque a diferença da formação técnica é gigantesca. Então, a competição não existe” (E12).

#### 5.4 INSTÂNCIA GRUPAL

As afirmações acima corroboram a percepção dos entrevistados de que a empresa valoriza o cumprimento das regras pelos departamentos. É importante ressaltar neste momento o pouco tempo de existência da Empresa Alfa, apenas 4 anos portanto ainda com muitas regras por definir e práticas para serem firmadas. Isso poderia sugerir uma possibilidade de uma maior participação dos seus membros na construção das políticas internas e regulamentos. Porém, a percepção dos funcionários é a de que a empresa não estimula a formação de grupos que

possam contestar as regras por ela definidas, conforme apresentado nas tabelas 5.7 e 5.8:

TABELA 5.7 - VALORIZAÇÃO DO CUMPRIMENTO DAS REGRAS PELOS DEPARTAMENTOS

Nível Hierárquico	Índice de Concordância	Índice de Discordância	Índice de Indefinição	Total
Estratégico	100			100
Tático	81,3	18,2		100
Operacional	77,3	10,6	12,1	100

TABELA 5.8 – A NÃO ESTIMULAÇÃO A FORMAÇÃO DE GRUPOS QUE CONTESTAM AS REGRAS

Nível Hierárquico	Índice de Concordância	Índice de Discordância	Índice de Indefinição	Total
Estratégico	66,7		33,3	100
Tático	68,8	18,8	12,4	100
Operacional	69,7	13,6	16,7	100

Em 2001, houve a formação de um grupo informal na empresa Alfa. Este grupo estava insatisfeito com a sua situação, a posição da chefia e a forma como o departamento estava sendo conduzido. Após inúmeras tentativas com o superior imediato e o departamento de RH, o grupo decidiu reivindicar a solução dos problemas diretamente com a Diretoria, conforme explicaram dois entrevistados:

“Falta à Diretoria a percepção de algumas coisas. Acho que tem muitos funcionários insatisfeitos e ela não encara isso. Acho que a Diretoria não quer encarar. Acho que a Diretoria sabe o que acontece, porque o grupo insatisfeito foi falar com o Diretor e não aconteceu nada de mudança. Eu acho que a empresa não quer ver” (E07).

“O que aconteceu depois dessa conversa é que as pessoas desse grupo estão saindo da empresa. As pessoas perderam a paixão pela empresa. Estão trabalhando meia boca. Vêm a empresa só como uma fonte de renda mesmo” (E07).

“Temos um grupo antigo, mais rebelde” (E01).

“Na empresa se formou o grupo dos 7, o G7. Pediram para eu entrar, mas não quis arriscar. Eles fizeram uma série de coisas e no final não deu em nada. Não conseguiram aumento

nem promoção. Se eles tivessem conseguido alguma coisa, os outros teriam apoiado” (E07).

## 5.5 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO

Para os dados até então apresentados, foi possível cristalizar algumas percepções referentes aos aspectos do controle sobre os funcionários da Empresa Alfa.

O controle físico foi analisado sob a forma de exploração e repressão presentes nas relações sociais da empresa Alfa.

A exploração se evidencia nas afirmações coletadas pelos instrumentos de pesquisa, que mostram a submissão dos funcionários às regras da empresa. 67% dos entrevistados concordaram que as pessoas se submetem naturalmente às normas, 73% consideram importante ter um chefe que diga o que fazer e 92,9% concordam que é preciso se adaptar à hierarquia e às regras da empresa. Verifica-se portanto, uma submissão consciente e necessária para que o processo de trabalho seja considerado um sucesso.

A repressão se evidencia pelo fato de existir um controle sobre o trabalho realizado, confirmado por 81,2% dos funcionários. Da mesma forma, 61,2% concordam que a estrutura hierárquica da empresa controla a competição interna entre funcionários e departamentos, enquanto que 69,4% afirmaram que a empresa não estimula a formação de grupos contestadores, 78,9% entendem que o cumprimento das regras é valorizado pela empresa. Porém, 45,9% dos funcionários percebem e afirmaram que a empresa não reprime as pessoas no trabalho. A questão da não-repressão foi referendada apenas pelos integrantes do nível tático, mostrando uma contradição interna entre os membros dos níveis hierárquicos da empresa, já que os dos níveis estratégicos e operacionais percebem a existência de uma repressão dentro da organização. Os dados qualitativos (observação e entrevistas semi-estruturadas) sugerem que a baixa percepção sobre a não-

repressão deve-se à maior intensidade das pressões sofridas pelos outros níveis. O estratégico deve reportar-se à matriz, cujas metas internacionais e globalizadas certamente geram cobranças assaz rígidas. Já os integrantes do nível operacional são responsáveis pela efetiva produção na fábrica, cumprimento dos prazos de entrega, otimização da linha de montagem e outros quesitos que, indubitavelmente, suscitam uma fiscalização dos gestores. A atuação do nível tático, por outro lado, não é tão visível quanto as demais e, portanto, menos suscetível a controles e repressão.

## 6 CONTROLE BUROCRÁTICO: A ORGANIZAÇÃO COMO MANTENEDORA DA ORDEM PRODUTIVA

A pesquisa procurou identificar como o controle burocrático é exercido dentro da empresa, suas formas de atuação e possíveis contradições estabelecidas pela estrutura. Para tanto, analisou as formas de reconhecimento do trabalho, conhecimentos das políticas internas, plano de carreira, a questão da especialização de funções e a qualificação do trabalhador, e outras possibilidades, elucidadas ao longo da análise, do exercício do controle dentro da estrutura organizacional da empresa.

O controle burocrático se apóia nas estruturas e organogramas da organização. O indivíduo é inserido nessas estruturas que têm como uma de suas finalidades controlar o trabalho realizado e sua remuneração. A estrutura define a função, cargo, salário e o tempo de duração do trabalho, seguindo as normas e regras da empresa. A organização exige um trabalho correto e eficiente, com a busca de melhorias contínuas na produtividade, o respeito aos regulamentos internos e um espírito de iniciativa dos funcionários que pode ser considerado pouco desenvolvido. Aqui o indivíduo se apresenta obediente às ordens dadas e ao objetivo global da empresa, mostrando-se dócil e submisso. Verifica-se uma presença constante dessa forma de controle em diversos tipos de organizações industriais, de serviços, fundações, e outras (ENRIQUEZ, 1999; MOTTA, 2000).

Na organização, o indivíduo busca a realização de um desejo, isto é, o desejo de reconhecimento. Ele procura apreender elementos que o auxiliem no estabelecimento de sua identidade no *socius*. Assim, a empresa vem ao encontro desse desejo e coloca-se como o único lugar onde o indivíduo pode realizar seus sonhos, e projetos, isto é, desenvolver-se plenamente (ENRIQUEZ, 1974).

Submetendo-se às estruturas, o indivíduo tem a sua atividade controlada e o seu comportamento dirigido pela organização através dos níveis de

responsabilidade assumidos e do cargo ocupado, pois esses definirão a forma de se colocar frente aos outros na organização. A organização lhe concede um determinado papel a cumprir e um status dentro da estrutura. Esses elementos da identidade apreendem as regras, signos e simbologias, constituindo uma estrutura protetora para o indivíduo, que permite a coerência entre os membros, o coletivo da organização, com a função de uniformizar comportamentos, evitando surpresas e questionamentos. A organização não pode permitir o diálogo aberto e o enfrentamento, pois coloca em risco a identidade social construída que permite a sua existência enquanto tal (ENRIQUEZ, 1974).

Para manter a identidade social, a organização permite o estabelecimento de um nível de espedaçamento contínuo do trabalho e de imagens relacionais que servem de controle sobre as ameaças que surgem constantemente. No espedaçamento, as tarefas são divididas e repetitivas, as funções são separadas e o tempo define o ritmo do trabalho. Com a internacionalização das empresas e as novas tecnologias, verifica-se uma tendência ao aceleração do trabalho. O indivíduo precisa trabalhar mais no mesmo tempo, executando tarefas repetidas, mas de forma diferente, sem que ocorra uma ruptura, e sua atuação será sempre em busca de uma maior produtividade pessoal. Já no espedaçamento de imagens relacionais, o indivíduo é confrontado com imagens apresentadas pelos outros da organização. Na medida em que ele recebe imagens dos outros e as remete é que pode construir a sua própria imagem, sua identidade. E na medida em que sua identidade e seu poder são reconhecidos pelos outros é que estes passam efetivamente a existir para si mesmo (ENRIQUEZ, 1974).

Partindo do pensamento de Marx (1988), Enriquez (1974) assevera que a organização exerce o controle burocrático com a divisão e a fragmentação do trabalho também discutido por Katz et alii (1995), Deborg (1997) e Bernardo (2000), referindo-se à busca da especialização de tarefas que mascaram as atividades inter-relacionais consideradas perigosas para a manutenção da harmonia das estruturas

(HALL, 1984).

O controle burocrático foi percebido em diversos aspectos na empresa alfa conforme mostram os resultados da tabela 6.

TABELA 6 - FORMAS DE CONTROLE BUROCRÁTICO

Questões:	C <sup>(1)</sup>	D <sup>(2)</sup>	NCND <sup>(3)</sup>	Total
Você observa na empresa que as pessoas acham bom ter uma estrutura hierárquica definida. (cargos, salários e chefias definidas).	88,3	7	4,7	100
Você observa que elogiar o trabalho é uma prática normal entre as pessoas no trabalho.	51,8	42,4	5,9	100
As pessoas são valorizadas pela sua especialização no trabalho.	70,6	20	9,4	100
A empresa permite a formação de grupos informais no seu ambiente de trabalho.	38,8	44,7	16,5	100
O trabalho dividido em tarefas aumenta o controle da empresa.	83,5	3,6	12,9	100
A empresa reconhece o trabalho de seus funcionários dentro de limites definidos por ela.	71,7	23,6	4,7	100
A estrutura da empresa permite que os funcionários realizem os seus trabalhos da melhor forma possível.	65,9	22,4	11,8	100
As pessoas têm um cargo, função e tarefas definidas que controlam o trabalho que é feito.	78,9	16,5	4,7	100
A empresa tem um plano de carreira para seus funcionários.	42,3	44,7	12,9	100
As políticas internas são conhecidas por todos os funcionários.	54,1	34,1	11,8	100
O trabalho das pessoas apenas é reconhecido dentro do cargo e função a que pertencem.	56,5	31,8	11,8	100
Os funcionários trabalham de acordo com as políticas internas da empresa.	72,9	12,9	14,1	100

<sup>(1)</sup> Índice de Concordância totalmente e Índice de Concordância parcialmente

<sup>(2)</sup> Índice de Discordância totalmente e Índice de Discordância parcialmente

<sup>(3)</sup> nem Índice de Concordância nem Índice de Discordância

## 6.1 INSTÂNCIA MÍTICA

Com base na pesquisa realizada, pode-se afirmar que os funcionários se sentem mais confortáveis e seguros quando fazem parte de uma estrutura bem definida, conforme exposto na tabela 6. Eles consideram como fator positivo para a realização do trabalho que os cargos, salários e os níveis hierárquicos existam para

todos na empresa, havendo concordância de 88,3% da amostra investigada com esta realidade organizacional. Na tabela 6.1, pode-se verificar que existe uma concordância em todos os níveis hierárquicos.

TABELA 6.1 – EXISTÊNCIA DE UMA ESTRUTURA HIERÁRQUICA DEFINIDA (CARGOS, SALÁRIOS E CHEFIAS DEFINIDAS)

Nível Hierárquico	Índice de Concordância	Índice de Discordância	Índice de Indefinição	Total
Estratégico	100			100
Tático	87,5	6,3	6,2	100
Operacional	87,9	7,6	4,5	100

Porém, os entrevistados afirmaram que a estrutura existe, mas não é muito seguida, na prática, pela empresa, conforme descrição a seguir:

“A estrutura da empresa é um pouco engessada. Foram definidos os cargos há quatro anos e isso está até hoje e pode mudar muito pouco”(E07).

“Sou especialista de impostos, mas não sei meu lugar na estrutura. Então, eu não sei como funciona, pois esse cargo está acima do analista, mas não chega à coordenação. É difícil entender”(E12).

Por meio da análise documental do organograma da empresa e do controle interno de distribuição dos cargos hierárquicos, verifica-se que a função de especialista não existe na forma prescrita, mas existe na real, conforme afirmou o entrevistado E12.

Para Enriquez (1997), uma das necessidades que o sujeito precisa satisfazer durante o processo de trabalho, é ter o próprio trabalho e esforço reconhecidos pelos pares, superiores e pela empresa, em sentido amplo. O sujeito precisa desenvolver uma relação de troca com o outro sujeito para alcançar um certo nível de satisfação pessoal e profissional. Sem essa troca, que significa dar a sua contribuição na realização de uma tarefa necessária para a empresa, e sem receber



não apenas o pagamento por este esforço, mas uma confirmação de que o dever foi bem cumprido e que esse é o caminho certo, torna-se difícil o atingimento de tal satisfação.

Na Empresa Alfa, os funcionários realizam as tarefas previamente definidas, porém sentem falta dessa troca na relação de trabalho. Isso ficou demonstrado na tabela 6, em que apenas 51,8% dos funcionários afirmaram que elogiar é um ato comum durante o trabalho e 42,4% não perceberam o elogio como uma prática dentro da empresa. A tabela 6.2, revela a ausência de percepção dos funcionários quanto ao reconhecimento pelo trabalho realizado, nos três níveis analisados.

TABELA 6.2 – O ELOGIO COMO UMA PRÁTICA NORMAL ENTRE AS PESSOAS NO TRABALHO

Nível Hierárquico	Índice de Concordância	Índice de Discordância	Índice de Indefinição	Total
Estratégico	66,7	33,3		100
Tático	50	50		100
Operacional	51,5	40,9	7,6	100

## 6.2 INSTÂNCIA SOCIAL-HISTÓRICA

A valorização do capital humano nas organizações tem sido objeto de especial atenção na definição das estratégias empresariais. As empresas têm percebido que o seu diferencial em relação aos concorrentes está na qualidade e comprometimento dos recursos humanos. Assim o foco nas pessoas passa a constituir-se numa vantagem competitiva a ser seguida pelas empresas da era do conhecimento. A empresa Alfa, que pretende ser uma das melhores empresas do mundo na sua área de atuação, possuindo a melhor tecnologia, os melhores processos, e as melhores pessoas, vai de encontro a essa tendência mundial, pois na prática dedica grande parte de seus esforços apenas a processos e tecnologia.

Conforme apresentado no capítulo 1, a empresa conseguiu a certificação MQAS, o que motivou seus dirigentes a publicarem no jornal interno as seguintes

declarações:

“O sucesso da certificação foi atingido logo após o lançamento da fábrica, e com isto superamos com grande vantagem outras companhias que estão no mesmo patamar de produção. Gostaríamos de agradecer a todos os funcionários por sua contribuição por este sucesso extraordinário. Em nome de nossos clientes e todos os membros do *Steering Committee* parabenizamos a empresa por este maravilhoso resultado. Orgulho-me de fazer parte deste time tão dedicado e bem direcionado!” (Diretor Comercial, 2001)<sup>□</sup>

“Parabéns a todos pela certificação. Um alto nível de qualidade é uma necessidade imprescindível para o contínuo sucesso da equipe [desta empresa]. Vamos continuar mantendo o nosso excelente trabalho!” (Diretor industrial, 2001)<sup>□</sup>

Conforme visto anteriormente, existe um reconhecimento pelo trabalho realizado, sob forma de um discurso amplo e aberto com foco na área técnica e em processos. Para auxiliar na compreensão dessa realidade, a análise documental foi uma rica fonte de informações sobre a empresa. A filosofia geral de funcionamento, a partir da qual a estruturação inicial foi desenvolvida, é<sup>□</sup>.

O trabalho em Times - o desenho organizacional está fundamentado no trabalho em times. A empresa será estruturada em pequenos times de trabalho (4 a 8 pessoas) que terão como foco a usinagem de peças e montagem de motores de alta qualidade e baixo custo. Serão funcionários multi funcionais, ou seja, terão competências para atuar em todas as atividades de um segmento do processo produtivo e serão responsáveis pela manutenção das máquinas de sua área.

Os departamentos de apoio, como finanças, engenharia de manufatura, recursos humanos e controle da produção, devem ser desenhados de forma coerente à organização e estruturados de modo a dar apoio à operação.

A ampliação da autonomia dos times se dará com o tempo e de acordo com o documento gerado pela gerência, a partir do exercício realizado denominado "*how far, how fast*". Esse documento define, para cada processo de trabalho, responsabilidades tipicamente gerenciais, responsabilidades dos times, porém com suporte gerencial. Os times atingirão o

---

<sup>□</sup> Informações constantes do jornal interno da empresa, MQAS NEWS, em edição especial de agosto de 2001.

<sup>□</sup> op. cit.

<sup>□</sup> Informação contida no manual interno da empresa Alfa, distribuído aos seus funcionários em 01/08/2001.

nível final de autonomia, previsto para dezembro de 2002.

A organização será simples, com poucos níveis hierárquicos, permitindo agilidade na análise e solução de problemas e tomada de decisão, assim como facilitando a comunicação que deve ser aberta e rápida.

Esses conceitos gerais foram desenhados na fase pré-operacional da empresa e serviram de guia para o trabalho realizado pelo grupo de funcionários contratado inicialmente, em 1998. As linhas mestras foram definidas pela controladora americana, em conjunto com os projetos da planta a ser construída na região metropolitana de Curitiba. Com o crescimento da empresa e sua transição da fase pré-operacional para a operacional, a partir do segundo semestre de 2000, estão sendo continuamente admitidos mais trabalhadores, pelo aumento do volume de trabalho. O processo de recrutamento de pessoal tem recebido críticas por parte dos funcionários, pois existe uma contradição entre o que a empresa diz que deve ser feito e o que ela efetivamente faz. Essa seleção, em alguns casos, não tem privilegiado funcionários qualificados para as atividades requeridas. O que, para essa empresa, pode ser analisado como uma contradição, pois a qualificação técnica dos funcionários é um item estratégico para a empresa que garante a qualidade do processo produtivo. O resultado da pesquisa apresentado na tabela 6 demonstrou que 70,6% dos funcionários concordam que a especialização do trabalho é valorizada pela empresa, o que é reiterado pela análise baseada nos níveis hierárquicos, conforme mostra a tabela 6.3, abaixo.

TABELA 6.3 – VALORIZAÇÃO DOS EMPREGADOS PELA SUA ESPECIALIZAÇÃO NO TRABALHO

Nível Hierárquico	Índice de Concordância	Índice de Discordância	Índice de Indefinição	Total
Estratégico	100			100
Tático	62,5	18,8	18,7	100
Operacional	71,2	21,2	7,6	100

Interessante notar que, apesar de a empresa ter na sua estratégia de RH uma valorização da especialização, a prática diária tem se mostrado diferente, conforme informações dos funcionários entrevistados, sintetizada no seguinte depoimento:

“Estou meio preocupada, pois o nível do funcionário está diminuindo. Acho que a empresa precisa de funcionários mais qualificados. Eu acho que é o que está faltando. Por outro lado, também acho que é a política das matrizes de ter mão de obra barata. Então, o requisito para você entrar aqui não é a tua formação e tua experiência, mas quanto é a tua pretensão salarial. Eu acho que é isto. Eu tenho quase certeza que seja isto. Pelo que a gente está vendo aqui. E isto é relativamente frustrante. A qualificação técnica não é levada em consideração”(E07).

A opinião exposta pelo entrevistado E07 pode ser generalizada para as pessoas que estão na empresa desde que ela começou as suas atividades no Brasil. Eles explicam que a qualificação exigida no início era muito maior do que o é na atualidade, pois os desafios eram maiores: era preciso construir uma empresa, fazê-la funcionar, realizar o sonho inicial da grande empresa, da multinacional exportadora. Em janeiro de 2002, percebeu-se uma tendência à menor qualificação e especialização exigida, posto que, nesta época, a empresa redefiniu melhorar as tarefas, alocando pessoas em setores apropriados dentro da estrutura, o que confirma a existência de um nível de espedaçamento contínuo no trabalho, como afirmou Enriquez (1997). Comprova-se a mudança contínua pela entrevista de um gerente de área: “Acredito que agora as pessoas estejam definindo o seu lugar na organização, o seu papel na relação com o outro”(E06).

### 6.3 INSTÂNCIA ORGANIZACIONAL

Como resposta a essa contradição entre o ambiente real e o prescrito, no primeiro semestre de 2001, sete funcionários de departamentos diferentes resolveram se organizar como um grupo, para tentar obter respostas da direção da empresa. Eles reivindicavam uma solução para as seguintes problemáticas que se

faziam presentes na prática organizacional:

#### Caso A.

Em 1999, era grande a presença de estrangeiros em cargos de gerência na empresa. Eles tinham vasta experiência internacional na montagem de outras plantas industriais, e fazia parte da estratégia substituí-los no decorrer do tempo por profissionais brasileiros. Esse tipo de substituição não tem ocorrido na forma esperada pelos brasileiros, constituindo-se numa contradição em relação às regras definidas. A análise documental propiciou esta análise, visto que, ter demonstrado ser um dos fatores críticos de sucesso para a empresa Alfa “garantir uma boa preparação dos brasileiros que substituirão os expatriados em 2/4 anos”<sup>□</sup>.

No mesmo ano ocorreu a saída de um gerente brasileiro que era responsável pela área fisco-contábil da empresa. Foi aberta uma vaga externa e durante um ano a empresa procurou um profissional em São Paulo. Essa atitude fez com que alguns funcionários, que se sentiam preparados para a função, não manifestassem seu interesse, já que a empresa havia optado por uma contratação externa. Passado um ano de intensas buscas, a empresa promoveu um colaborador interno sem formação técnica na área. As entrevistas realizadas mostraram que os funcionários se sentiriam desqualificados e desrespeitados no trabalho, pois teriam um chefe que não daria nenhum respaldo nas decisões da área. A empresa desconsidera outros critérios e opta por uma promoção política, assim faz-se necessário investir nesse gerente para dar-lhe formação básica na área.

---

<sup>□</sup> Parte de um texto inserido no manual interno da empresa Alfa distribuído aos seus funcionários como um “contrato de início” elaborado em 1998. Este manual foi distribuído a todos os funcionários entrantes na empresa até o ano de 2000.

### Caso B.

Em 2000, com a saída de um estrangeiro do setor produtivo, a vaga ficou em aberto para que fosse preenchida por funcionários da empresa. Muitos se candidataram, entre eles outro estrangeiro. A ocupação do cargo justamente por esse estrangeiro gerou descontentamento em muitos brasileiros, que se sentiam habilitados para preenchê-lo. Esse estrangeiro saiu da empresa em março de 2002, sendo acompanhado por outro estrangeiro, e é grande a expectativa sobre a forma, a ser usada pela empresa, para preencher as duas vagas, uma do nível estratégico e outra do nível tático.

### Caso C.

O gerente da área financeira retornou ao seu país de origem em 2000. Tendo a vaga permanecido aberta durante um ano. A Alfa trouxe outro estrangeiro, só que com experiência em logística. Em 2001, esse gerente assumiu um posto na área de logística. Na área financeira, em que havia a carência inicial, a vaga não mais existe, pois foi absorvida pelo gerente de controladoria. Como consequência, os funcionários desse setor ficaram sem direção específica.

Alguns funcionários tinham a percepção de que as coisas estavam mudando dentro da empresa, mas que a direção indicada por essas mudanças não estava em consonância com a opinião deles. Então formaram um grupo, conhecido como “o grupo dos sete”[G7], que desrespeita a hierarquia e procura conversar a diretoria da empresa. Como o grupo não conseguiu sucesso nas reivindicações feitas à organização, cinco membros tinham deixado a empresa até o encerramento desta pesquisa<sup>□</sup>.

---

<sup>□</sup> A pesquisa encerrou-se em fevereiro de 2002.

A investigação apontou que 44,7% dos funcionários entende que a Alfa não permite a formação de grupos informais no ambiente de trabalho, conforme demonstra a tabela 6. Porém, quando essa percepção é analisada nos três níveis hierárquicos há uma contradição de opiniões, exposta na tabela 6.4.

TABELA 6.4 - FORMAÇÃO DE GRUPOS INFORMAIS NO AMBIENTE DE TRABALHO

Nível Hierárquico	Índice de Concordância	Índice de Discordância	Índice de Indefinição	Total
Estratégico	66,7	33,3		100
Tático	56,3	31,3	12,5	100
Operacional	33,3	48,5	16,5	100

Pode-se inferir que a contradição está diretamente ligada aos níveis de liberdade e autonomia que cada nível hierárquico possui. Concluiu-se ser de interesse da empresa que os funcionários se reunissem em grupos, fora da estrutura formal da organização. Assim sendo, a resposta do nível estratégico é coerente com as observações. Um fato observado é que essa intenção não chega ao nível operacional, cenário do maior número de relações sociais na empresa. Ela quer que esse nível se envolva e se sinta parte de um todo, parte de algo com uma amplitude internacional.

Da mesma forma, com o crescimento da empresa, o trabalho foi sendo dividido em tarefas e 83,5% dos funcionários concordam que essa divisão aumenta o controle sobre o trabalho realizado em todos os níveis hierárquicos, de acordo com as tabelas 6 e 6.5.

TABELA 6.5 – DIVISÃO DO TRABALHO EM TAREFAS COMO AUMENTO DO CONTROLE DA EMPRESA

Nível Hierárquico	Índice de Concordância	Índice de Discordância	Índice de Indefinição	Total
Estratégico	66,7		33,3	100
Tático	81,3	12,5	6,3	100
Operacional	84,8	1,5	16,3	100

A pesquisa demonstrou que os funcionários têm o trabalho reconhecido pela empresa desde que ela defina como isso será feito, resultado esse demonstrado nas tabelas 6, e 6.6.

TABELA 6.6 - RECONHECIMENTO DO TRABALHO DOS FUNCIONÁRIOS DENTRO DE LIMITES DEFINIDOS

Nível Hierárquico	Índice de Concordância	Índice de Discordância	Índice de Indefinição	Total
Estratégico	100			100
Tático	87,5	12,5		100
Operacional	66,7	27,3	6,1	100

Infere-se que não é prática habitual da empresa fazer promoções de cargo por merecimento. O reconhecimento financeiro tem sido dado de forma igualitária entre todos, respeitando a estrutura hierárquica. Isso tem causado um descontentamento entre alguns funcionários, conforme mostra a seguinte afirmação de um entrevistado:

“Estou no mercado desde março deste ano porque não há reconhecimento. Não tenho reconhecimento. Se quiser sair, eles pegam alguém da outra planta e colocam aqui imediatamente”(E04).

Fica claro que a empresa Alfa se apóia na sua estrutura para definir as ações em relação aos funcionários. A tabela 6.7 mostra que a maioria acha a estrutura adequada para a realização do trabalho na empresa.



TABELA 6.7 - A ESTRUTURA COMO BASE PARA A REALIZAÇÃO DO TRABALHO

Nível Hierárquico	Índice de Concordância	Índice de Discordância	Índice de Indefinição	Total
Estratégico	66,7	33,3		100
Tático	62,5	31,3	6,3	100
Operacional	66,7	19,7	13,6	100

A estrutura define os limites das ações dentro da empresa. A tabela 6.7 mostra que o nível estratégico e tático têm um certo grau de discordância em relação à estrutura organizacional, chegando a 33,3% e 31,3% respectivamente. Isso pode ser um indicador de que alguma área ou departamento não tenha uma estrutura adequada, o que parece um contra-senso, pois a empresa Alfa tem um plano anual de negócios que guia todos as decisões, no que se refere à contratação, investimentos e gastos extraordinários.

A discordância em relação à estrutura fica demonstrada nas seguintes afirmações dos entrevistados:

“A estrutura é um escândalo de tão enxuta. A estrutura é enxuta demais em algumas áreas e outras sobram gente”(E03).

“De tanto pedir, nós conseguimos um estagiário para nos ajudar. Mas o que adianta se ele não tem um computador para trabalhar? Isso é o cúmulo para uma empresa deste porte”(E03).

“O grande problema é trabalhar com esta insegurança. Não tem controle. Existe um desleixo com a área financeira e com o dinheiro”(E09).

“O que mudou na empresa desde que eu entrei foram os profissionais. No início, não tinha nada. Tinha duas pessoas que faziam tudo. Então, mudou muito, pra melhor, nesse sentido, porque a gente consegue atender tudo o que a legislação exige”(E12).

“O problema é a falta de gente. A estrutura é muita enxuta”(E10).

A partir dessas opiniões é possível verificar que, em algumas áreas, os funcionários estão sobrecarregados e, em outras áreas - administrativas em geral e a logística - estão com um volume de trabalho acima da capacidade individual das pessoas envolvidas nos processos. Uma hipótese a levantar é a de que a estrutura foi definida por um grupo estrangeiro que não tinha, até então, um sólido conhecimento das regras e legislação brasileiras. Como o volume de motores produzidos tem aumentado periodicamente, houve um incremento considerável da burocracia interna e externa, pois a empresa é 100% exportadora e adota o sistema *just-in-time* com seus parceiros (fornecedores e clientes). Assim, não há mais espaço físico para contratação de pessoal e *hardware* na empresa, o que tem provocado uma sobrecarga de trabalho nas áreas apresentadas. Outra hipótese seria um desenho de processo inadequado à realidade brasileira. Os processos vieram prontos das organizações controladoras e, talvez, possam estar inadequados às necessidades mais prementes da Alfa. Neste ponto, urge um estudo com foco no redesenho dos processos organizacionais para a identificação dos gargalos do trabalho realizado.

Uma das funções da estrutura é controlar o trabalho realizado e o fluxo desse trabalho. 78,9% dos entrevistados concordam que o controle da empresa sobre seu trabalho é exercido por meio do cargo, função e atividades definidas. Porém, analisando a tabela 6.8 percebe-se que o nível tático não tem uma percepção tão alta desse controle quanto os outros níveis.

TABELA 6.8 – CONTROLE DO TRABALHO POR MEIO DO CARGO, FUNÇÃO E TAREFAS DEFINIDAS

Nível Hierárquico	Índice de Concordância	Índice de Discordância	Índice de Indefinição	Total
Estratégico	100			100
Tático	56,3	43,8		100
Operacional	83,3	10,6	6,1	100

Esse nível é formado por gerentes e coordenadores que têm uma percepção de autonomia nas suas respectivas áreas, autonomia essa necessária, pois sofrem e exercem controle simultaneamente, tendo a possibilidade de promover mudanças nos processos de trabalho dentro da empresa. De acordo com Enriquez (1997), a organização precisa criar espaço para a autonomia de alguns membros para continuar crescendo. Essa análise é corroborada pela seguinte afirmação de um entrevistado:

“Uma pessoa pode mudar alguma coisa no trabalho, mas vai depender da função que ela exerce. Digamos que não teria uma liberdade de 100% para mudar algumas coisas no trabalho e outras sim. Até pela questão do próprio trabalho em si algumas coisas não tem como mudar. Pelo sistema e tudo o que compõe a empresa”(E12).

As entrevistas mostram que há diversas formas de controle baseadas na estrutura da empresa, como foi explicado pelos entrevistados a seguir:

“O controle é pelo olhar. É só ver a situação nos painéis visuais que sabemos a posição da linha. Da mesma forma é só ver o quadro do moral que sabemos da situação das pessoas. O pessoal gostou da analogia quando apresentei numa reunião”(E02).

“O meu trabalho é basicamente controlado pela auditoria. Como a estrutura da empresa não nos ajuda a resolver os problemas, a nossa esperança é que uma auditoria venha e pegue todos os problemas”(E12).

“O meu trabalho eu controlo baseado nas minhas obrigações. Eu sigo as instruções da legislação”(E12).

A estrutura também serve de guia para os funcionários saberem para onde podem ir dentro da empresa, no que se refere a promoções e rotatividade de funções. Para uma empresa de porte mundial poderia ser considerado natural uma preocupação com o plano de carreira de seus funcionários, principalmente para

quem deseja ter os melhores profissionais do mercado. Nesse sentido, os resultados da pesquisa foram surpreendentes. A análise documental realizada confirma a existência de um plano de carreira para os funcionários, mas a pesquisa revelou que 44,7% afirmaram que esse plano não existe e, 12,9% não tem opinião a respeito, conforme se apresentam os dados na tabela 6. Esse grupo de indecisos pode indicar uma das seguintes alternativas: a) as pessoas não sabem o que é um plano de carreira ou b) as pessoas não se importam com ele. A tabela 6.9, abaixo, mostra que, apenas no nível estratégico, há concordância sobre a existência de plano de carreira, confirmado por 66,7% da amostra.

TABELA 6.9 – EXISTÊNCIA DE UM PLANO DE CARREIRA PARA OS FUNCIONÁRIOS

Nível Hierárquico	Índice de Concordância	Índice de Discordância	Índice de Indefinição	Total
Estratégico	66,7	33,3		100
Tático	25	62,5	12,5	100
Operacional	45,5	40,9	13,6	100

Esse é um indicador considerado importante na pesquisa, pois a empresa demonstra ter uma certa deficiência na comunicação de suas políticas internas e problemas com a uniformização da linguagem. Dentre as 12 pessoas entrevistadas, 11 afirmaram que a empresa não tem um plano de carreira para os seus funcionários. Porém, o plano operacional de negócios prevê o desenvolvimento individual da carreira profissional.

Os excertos de entrevistas apresentados na seqüência confirmam a contradição em torno desse tema, assim como a disparidade dos valores, da empresa, absorvidos pelos funcionários.

“A empresa usa o *Operacional Business Plan* para não abrir margem a um plano de carreira, de salário. Engessa muito a nossa estrutura organizacional”(E07).

“A grande ferramenta de controle é esse plano operacional de negócios

(*Operational Business Plan*) que está lá, e os chefes ficam em cima e perguntam e isso tudo vai influenciar na definição da remuneração variável”(E07).

“Então, é uma forma de operacionalizar. Com o funcionário e perguntar: como é que está isto? É uma forma de o chefe ter um diálogo, como cobrar, porque ele está cobrando...”(E07).

As estruturas também são mantidas por meio da definição das políticas internas de uma empresa. Para que elas sejam aplicadas devem ser primeiramente conhecidas pelos funcionários. Nesse sentido, 54,1% (tabela 6) dos entrevistados afirmaram que as políticas da empresa são conhecidas pelos funcionários.

TABELA 6.10 – CONHECIMENTO DAS POLÍTICAS INTERNAS POR TODOS OS FUNCIONÁRIOS

Nível Hierárquico	Índice de Concordância	Índice de Discordância	Índice de Indefinição	Total
Estratégico	100			100
Tático	50	43,8	6,2	100
Operacional	53	33,3	13,7	100

Porém, mais uma vez ficam demonstradas falhas no sistema de comunicação interno da empresa, pois alguns entrevistados afirmaram o contrário:

“Ninguém lê as normas e políticas do MQAS”(E03).

“Eu sei que nem todo mundo lê as políticas internas”(E11).

“Bem, como a empresa é nova, tem muita política sendo desenvolvida ainda. Por causa disso, não fica muito claro o que está vigorando ou não está. As pessoas não conhecem, e se existe não contam, primeiro porque não é muito divulgado e tem um milhão de políticas sendo feitas. Os funcionários estão esperando o grande dia para começar a cumprir. Não sei se dá para entender isso. Porque parece que falta um início. Um dia em que tem que começar a cumprir. As coisas demoram a sair e as regras não estão claras. E quando estão claras, as pessoas não cumprem porque acham que não precisam cumprir. Isto se deve àquela estória de fábrica nova? As regras estão sendo cumpridas há milhões de anos e por isso elas continuam sendo cumpridas”(E07).

#### 6.4 INSTÂNCIA GRUPAL

Como foi exposto anteriormente, os grupos informais são aceitos se forem do interesse da organização. O “grupo dos sete” foi considerado informal, porque sua concepção fugiu do controle da estrutura organizacional. Suas reivindicações eram baseadas em críticas a determinadas decisões gerenciais tomadas, o que provocou, por parte dos dirigentes, uma atitude de autodefesa para evitar um possível enfrentamento. Os ideais da empresa vão de encontro dos do grupo, pois interesses antagônicos estavam em jogo. Para Enriquez (1997) a empresa se defendeu pelo medo do outro, de um enfrentamento, que poderia trazer à luz os esqueletos dentro do armário.

Para evitar esse tipo de acontecimento, a empresa trabalhou a estrutura em seu interior, sob a forma de equipes ou times, com funções rígidas e tarefas bem definidas, procurando constantemente a automação dos processos.

Seguindo esse raciocínio, a pesquisa concluiu que 56,5% dos entrevistados concordam que, dentro da estrutura, existe o reconhecimento pelo trabalho, conforme evidenciado na tabela 6, podendo significar que o reconhecimento envolve uma série de atitudes e procedimentos padronizados e pré-determinados. Tal situação pôde ser confirmada por algumas declarações dos entrevistados, transcritas abaixo:

“A estrutura não abre perspectiva para o funcionário”(E07).

“O sistema por mérito foi extinto e foi implantado um sistema de avaliação por competência, o mais moderno do mercado”(E01).

Analisando as respostas entre os níveis hierárquicos, o nível tático vem se diferenciar dos demais por discordar em 50% de que o reconhecimento só existe atrelado à estrutura da empresa, conforme tabela 6.11.

TABELA 6.11 – RECONHECIMENTO DO TRABALHO DENTRO DO CARGO E FUNÇÃO DOS EMPREGADOS

Nível Hierárquico	Índice de Concordância	Índice de Discordância	Índice de Indefinição	Total
Estratégico	66,7	33,3		100
Tático	43,8	50	6,2	100
Operacional	59,1	27,3	13,6	100

FONTE: Dados da Pesquisa

Uma das hipóteses a levantar é a de que o nível tático recebe um tratamento diferenciado dos seus superiores e pares em relação ao nível operacional. Assim, esse nível não estaria disseminando o tratamento recebido dentro da pirâmide organizacional. Firma-se aí uma contradição, na qual esse nível não dá aos outros o que recebe da organização.

Essa contradição fica clara nas opiniões dos seguintes entrevistados:

“O reconhecimento do trabalho é muito simples. Você vai lá e briga pelo seu reconhecimento, se você não o fizer, aí você não tem. Se você não for atrás disso, ele não existe. Isto, eu falo em meu nome, porque todas as vezes que eu consegui isso foi assim: Ou vocês me dão ou eu vou embora amanhã. Aí, eu tive”(E12).

“Eu estava procurando um reconhecimento positivo, na verdade. Reconhecimento é a valorização profissional mais do que a financeira, mas as duas coisas estão interligadas. Os reconhecimentos que eu consegui, que eu briguei por eles, eles foram profissionais, através de uma carta, e por trás disso tinha reconhecimento financeiro”(E12).

“O reconhecimento não é uma prática normal dentro da empresa. Eu posso afirmar isso porque não acompanhei nenhum reconhecimento, nenhum elogio, nenhum mérito a algumas pessoas da área nestes dois anos e meio”(E12).

Assim como a estrutura define o reconhecimento do trabalho realizado,

também coordena as políticas internas desenvolvidas na empresa. Foi analisado anteriormente que apenas 54,10% dos funcionários acreditam que as políticas internas são conhecidas por todos os funcionários, porém 72,9% deles acreditam que trabalham de acordo com essas políticas. Esse fato também foi verificado em todos os níveis hierárquicos, conforme mostram as tabelas 6 e 6.12, abaixo.

TABELA 6.12 – O CONTROLE DO TRABALHO REALIZADO BASEADO NAS POLÍTICAS INTERNAS

Nível Hierárquico	Índice de Concordância	Índice de Discordância	Índice de Indefinição	Total
Estratégico	100			100
Tático	75	18,8	6,2	100
Operacional	71,2	12,1	16,7	100

Mas, quando perguntados sobre a obediência a essas políticas, houve respostas contraditórias de alguns entrevistados dispostas a seguir:

“Na teoria eu não poderia fazer alguma coisa diferente no meu trabalho, mas na prática poderia. Poderia e conseguiria fazer isso. Simplesmente fazendo. Porque não existe um acompanhamento das atividades da função. Eu mesmo no início fiz a definição do que seria o meu cargo e a pessoa que deveria fazer o controle talvez não consegue entender de repente o que significam essas questões. Pra mudar a minha atividade, ah, a qualquer momento”(E12).

“O que acontece é bastante simples. Quem ingressa na empresa com as normas já pré-estabelecidas, segue as normas e tudo bem. Quem já estava na empresa antes da norma ser criada acha que isso não precisa, é ridículo, tal e tem certas restrições em aceitar isso. Talvez por não ter feito parte do grupo que criou essas normas. Mas, para quem entra depois que estas normas já existem vê isso sem nenhum problema. É evidente que podem existir pessoas que por mais que a norma seja pré-estabelecida ela não a aceita”(E12).

“Em princípio eu diria que as normas não funcionam. Não, não, não. Algumas sim, outras não. Mas na maioria os funcionários seguem as normas. Temos normas, por exemplo, que se tornam uma política. Todas as políticas que são criadas são divulgadas por toda empresa, via jornal interno e e-mail. Algumas políticas que são criadas são seguidas pela empresa, por exemplo, a da educação



continuada para receber a bolsa. A empresa fornece até 60% dos estudos do funcionário. Tem outras normas, por exemplo, do controle de acesso que você tem que passar por uma catraca, na entrada onde você tem 4 catracas e as laterais estão abertas. Então, essa é uma norma que não funciona, pois a grande maioria passa pelos lados, tanto na entrada quanto na saída. Porque como pode dar certo esta norma com as laterais abertas? Então, não há um controle de acesso sério, por exemplo. Essa é uma norma que... Alguns passam o crachá outros não”(E12).

“Então, acho que isso é instrumento de controle. Acho que o cartão eletrônico é uma forma de controle, pois os chefes têm um extrato diário de como estão as horas. Tem que apresentar no final do mês um extrato. Acho que é uma forma também de controle e acho que os coordenadores têm uma função de intermediar, principalmente o chefe que tem um problema com o funcionário acaba usando o coordenador para fazer o meio de campo”(E07).

## 6.5 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO

O controle burocrático se baseia nas estruturas e organogramas da empresa. Nesse sentido, 88,3% dos funcionários concordam que uma estrutura bem definida é necessária para a empresa e 51,8% observam elogios como uma prática habitual. Uma das contradições verificada deu-se em razão de que alguns afirmaram que “elogiar” não existe enquanto prática na empresa Alfa.

No tocante a especialização, 70,6% concordam que é valorizada pela empresa, porém, na prática, não se constata tal fato. Foram verificadas ações que desmentem a valorização da qualificação profissional.

44,7% dos funcionários afirmaram que a empresa não permite a formação de grupos fora da estrutura definida, o que se confirmou neste estudo pela forma como a empresa banalizou a injustiça feita aos profissionais que reclamaram da promoção de outro funcionário não-especializado na função que iria exercer.

83,5% acreditam que a divisão do trabalho aumenta o controle da empresa

e percebem que à medida que a empresa cresce, a fragmentação do trabalho tende a crescer também.

71,7% concordam que a empresa reconhece o trabalho dentro dos limites definidos por ela. 65,9% afirmaram que a estrutura ajuda na realização do trabalho e 78,9% concordam que o cargo, função e tarefas controlam o trabalho realizado.

Com relação ao futuro, 44,7% entendem que a empresa não tem um plano de carreira para os funcionários. Esse ponto mereceu destaque, pois a valorização das pessoas, sua motivação e desenvolvimento são considerados pontos críticos de sucesso pela empresa.

Apenas 54,1% afirmam que as políticas internas são conhecidas por todos os funcionários. O baixo índice aponta uma deficiência na comunicação interna da empresa que faz com que os funcionários desencadeiem ações segundo princípios particulares e não os gerais supostamente apresentados pela empresa. Isso pode ser uma herança da fase inicial da empresa onde as políticas internas ainda não haviam sido desenvolvidas e os funcionários foram resolvendo os problemas conforme apareciam. Faz-se necessária uma comunicação interna mais eficaz e seguramente uma atualização das políticas para esses profissionais.

56,5% concordam que o trabalho é reconhecido apenas dentro do cargo e função definidas. Essa situação caracteriza-se como um problema para a empresa, pois poderá gerar uma acomodação dos funcionários no lugar estrutural da organização. Essa imobilidade poderá inibir ações criativas que auxiliam no crescimento de qualquer empresa.

Na seqüência, 72,9% das pessoas acredita que os funcionários trabalham de acordo com as políticas internas, donde se pode inferir que as políticas conhecidas são respeitadas e seguidas no trabalho, demonstrando ou ratificando nossas colocações acerca do controle.

A falta de perspectivas futuras dentro da Alfa é explicitamente verificada nas respostas dos funcionários, desde a percepção de uma desqualificação das

peçoas ao desconhecimento das políticas internas e planos de carreira rompendo uma possível formação de vínculos sociais, necessários à manutenção de um controle mais efetivo, o que será analisado no capítulo 9, na seqüência do trabalho.

## **7 CONTROLE POR RESULTADOS: A PRÁTICA DA DOMINAÇÃO A SERVIÇO DO SUCESSO QUANTITATIVO**

Essa forma de controle busca alcançar sempre os melhores resultados por meio da competição econômica. A organização precisa ser melhor do que seus concorrentes para alcançar o sucesso, sendo essa a ideologia da materialidade da sociedade capitalista.

As instituições, além do sucesso, buscam o reconhecimento desse sucesso pela sociedade, como fica demonstrado na existência de periódicos como “*Fortune*”, “*Forbes*” nos EUA e “As 500 maiores e melhores da Exame” no Brasil, bem como reportagens do tipo “As melhores empresas para se trabalhar...” e muitas outras. Isso reflete o desejo das organizações de ser reconhecidas e valorizadas pela sociedade na qual estão inseridas, independente dos ideais de origem.

As organizações têm o seu foco na livre competição e na idéia de que "os melhores" vencerão, e aplicam esses conceitos nas suas unidades internas (ENRIQUEZ, 1992), incentivando a busca pelo sucesso nas unidades, entre grupos ou indivíduos. O clima de competição interna cria processos conscientes e inconscientes, que mantém os indivíduos presos à idéia de sucesso, podendo transformar a organização numa prisão psíquica (MORGAN, 1996). Por meio desses processos, a organização administra as relações de poder com seus grupos internos, pois incentiva o reconhecimento pela aparência e não pela essência. Constrói uma realidade aparente, cheia de ilusões, que os indivíduos assumem como verdade.

A relação de poder inserida na dinâmica da relação social foi pesquisada na empresa Alfa, onde foram procuradas as contradições existentes entre os grupos internos e a empresa, com relação às percepções e visões dos funcionários sobre a realidade organizacional. Nesse sentido, Morgan (1996) afirmou que "enquanto [as

empresas] criam um modo de enxergar e sugerem uma forma de agir, tendem também a gerar maneiras de não ver e de eliminar a possibilidade de ações associadas a visões alternativas da realidade" (MORGAN, 1996:208). Dessa forma percebe-se a vida como um grande espetáculo (DEBORG, 1997) no qual o prazer é prometido, mas jamais realizado.

Para apreender tal realidade por meio do controle exercido pela empresa foram analisados os seguintes indicadores:

- Competição interna entre os departamentos;
- Competição interna entre os funcionários (membros);
- Valorização da imagem da empresa;
- Credibilidade dos discursos da Diretoria;
- Avaliação das competências individuais;
- Promoções internas;
- Criatividade interna.

Com base na tabela 7, pode-se afirmar que a empresa exerce o controle por resultados no seu ambiente organizacional. Enriquez (1997) definiu uma série de aspectos a serem observados nessa forma de controle. Tais aspectos foram pesquisados neste estudo e serão analisados individualmente, na seqüência do trabalho.

TABELA 7 - FORMAS DE CONTROLE POR RESULTADOS

Questões:	C <sup>(1)</sup>	D <sup>(2)</sup>	NCND <sup>(3)</sup>	TOTAL
Na empresa é normal a existência de uma competição interna entre as pessoas.	76,5	16,5	7	100
Na empresa você observa que os departamentos ou áreas competem entre si.	69,4	27,1	3,5	100
Você verifica que as pessoas acreditam que o seu sucesso está relacionado com o sucesso da empresa.	71,7	21,2	7,1	100
A imagem que a empresa projeta na sociedade é valorizada pelos seus funcionários.	80	11,7	8,2	100
Você observa que as pessoas acreditam nos discursos feitos pelos dirigentes da empresa.	47,1	34,1	18,8	100
A empresa valoriza as pessoas que são competentes.	55,3	35,3	9,4	100
A competição interna é permitida dentro das regras da empresa.	57,7	34,1	8,2	100
A desorganização no trabalho ajuda as pessoas a fazer o que querem.	51,8	37,7	10,5	100
É preciso ter cuidado com o que se fala dentro da empresa.	84,3	11,7	4	100
A criatividade é permitida livremente dentro da empresa.	71,9	21,1	7	100
As ações criativas no trabalho são reconhecidas pela empresa.	62,3	22,4	15,3	100
As pessoas que são produtivas no trabalho são valorizadas pela empresa.	55,3	36,4	8,2	100
Os funcionários, para terem sucesso na empresa, precisam respeitar a estrutura hierárquica definida por ela.	77,7	16,5	5,8	100
A empresa estimula a competição entre os departamentos.	15,3	61,2	23,5	100

<sup>(1)</sup> Índice de Concordância totalmente e Índice de Concordância parcialmente

<sup>(2)</sup> Índice de Discordância totalmente e Índice de Discordância parcialmente

<sup>(3)</sup> nem Índice de Concordância nem Índice de Discordância

## 7.1 INSTÂNCIA MÍTICA

As empresas buscam a sobrevivência na conquista de novos mercados, procurando desenvolver uma estrutura interna pró-ativa e criativa para fazer frente aos novos desafios e, se possível, superar ou até eliminar seus concorrentes. Para atingir esses objetivos ela precisa de pessoas que tenham foco no sucesso, isto é, na idéia de vencer alguém ou alguma empresa, de ultrapassar os limites e fazer o

que for necessário para atingir os objetivos definidos e de buscar a vitória dentro de um mercado competitivo e globalizado.

Para Enriquez (2000), a busca pelo sucesso implica a existência e aceitação de um ambiente de competição entre empresas e entre sujeitos envolvidos no processo organizacional. A pesquisa mostrou que 76,5% (Tabela 7) dos funcionários aceitam a existência de competição entre os membros da empresa considerando o fato algo normal no ambiente de trabalho, como mostram as tabelas 7 e 7.1, a seguir:

TABELA 7.1 - A NORMALIDADE DA EXISTÊNCIA DE UMA COMPETIÇÃO INTERNA ENTRE AS PESSOAS

Nível Hierárquico	Índice de Concordância	Índice de Discordância	Índice de Indefinição	Total
Estratégico	100			100
Tático	87,5	6,3	6,2	100
Operacional	87,9	7,6	4,5	100

O resultado acima quanto ao fato de ser “normal” pôde ser confirmado por meio da declaração de um dos entrevistados, que afirmou: “Acho que o relacionamento é bom, é profissional. Não é um problema conviver com as pessoas aqui na empresa. Acho que é profissional, mas acaba sendo pessoal com algumas exceções”(E07).

Da mesma forma, para 69% dos funcionários existe a percepção da existência de uma competição entre as áreas ou departamentos, conforme compilado na tabela 7. Porém, o nível tático não percebe dessa forma, já que 67,5% discordam da afirmativa como mostra a tabela 7.2. Para esse nível, as questões são individuais e não departamentais.

TABELA 7.2 – A EXISTÊNCIA DE COMPETIÇÃO ENTRE OS DEPARTAMENTOS

Nível Hierárquico	Índice de Concordância	Índice de Discordância	Índice de Indefinição	Total
Estratégico	100			100
Tático	37,5	67,5		100
Operacional	75,8	19,7	4,5	100

A diferença de opiniões entre os níveis fica clara na afirmação de um entrevistado do nível estratégico, quando afirma que “nós temos problemas de disputa de poder na empresa”(E06). Em contrapartida, um entrevistado do nível tático declarou que as disputas são individuais e não coletivas, principalmente depois que o G7<sup>11</sup> não conquistou suas reivindicações. Como a empresa possibilita promoções internas e trocas de funções entre seus funcionários, o foco da competição acaba sendo o individual, pois hoje o sujeito pode estar alocado ao departamento X e amanhã ser alocado para o Y.

Interessante verificar que, no nível operacional, são muitas as opções de mudança de função dentro de um único departamento, antes de ser transferido para outro, explicando assim, o fato de que esse nível compete individualmente e como um grupo, já que estão alocados em linhas de produção contínuas dentro do Sistema Toyota. Essa particularidade é negada quando a percepção se dá nos níveis mais elevados da organização Alfa conforme dados já apresentados.

De acordo com Enriquez (1997), a busca pelo sucesso da empresa no mundo corporativo vem ao encontro do sonho de sucesso dos seus funcionários. A instância mítica se refere aos desejos e sonhos em comum que dão suporte à criação de um grupo organizacional que apresenta uma coerência em seus pensamentos e comportamentos, gerando a ação desejada pela organização. Isso

---

<sup>11</sup> Grupo informal composto por 7 membros da organização explicado no capítulo 6.



se verificou na empresa analisada, conforme o resultado apresentado nas tabelas 7 e 7.3, em que transparece existir a identificação dos desejos dos funcionários com os da empresa.

TABELA 7.3 – RELAÇÃO ENTRE O SUCESSO INDIVIDUAL E O SUCESSO DA EMPRESA

Nível Hierárquico	Índice de Concordância	Índice de Discordância	Índice de Indefinição	Total
Estratégico	100			100
Tático	56,3	37,5	6,3	100
Operacional	74,2	18,2	7,6	100

Tal identificação é ratificada pela declaração de um entrevistado: “Eu espero que a empresa cresça e se consolide no mercado. A minha missão é ajudar a empresa para que eu cresça também”(E04). Note-se que o colaborador espera uma projeção sua no mercado globalizado, da mesma forma como acontece com a empresa. Assim, o modo como ela mostra ser a sua existência enquanto organização é o modo como ele espera um reconhecimento como um ser laboral dessa organização. As tabelas 7 e 7.4 apresentam dados que apontam como é importante para 80% dos funcionários a imagem externa da empresa, o que ela parece ser para os outros, pois ele se identifica e se apóia nessa imagem.

TABELA 7.4 – VALORIZAÇÃO DA IMAGEM DA EMPRESA PELOS FUNCIONÁRIOS

Nível Hierárquico	Índice de Concordância	Índice de Discordância	Índice de Indefinição	Total
Estratégico	100			100
Tático	93,8		6,2	100
Operacional	75,8	15,2	9	100

Verificou-se nesta pesquisa que a imagem projetada pela organização e percebida pelos funcionários foi um fator determinante para a sua entrada na

empresa. Houve motivação inicial, pelos funcionários, de fazer parte de algo diferente, moderno e dinâmico nas suas relações sociais. Essa motivação foi caracterizada pela diversidade cultural apresentada pela Alfa.

Esse comportamento é corroborado nas afirmações de dois entrevistados, transcritas a seguir:

“Eu queria trabalhar numa empresa que tinha gente do mundo inteiro, que tinha possibilidades de crescimento, que tinha um intercâmbio cultural enorme, uma imagem maravilhosa. Nossa, eu pensei, que era o lugar que eu tinha pedido a Deus. E eu realmente quis muito no processo de seleção. Hoje eu sei que não é isso. Mas naquele momento era tudo o que queria, que tivesse um grande intercâmbio cultural. É legal. Acho que isso ainda tem um pouco e isso é legal e acho que essa imagem ainda tem. Acho que bem menos, por questões culturais. Os americanos são diferentes, os alemães se integram mais. Mas é isso que eu acho legal”(E07).

“A empresa surgiu naquela época como uma possibilidade de trabalho, de experiência profissional incrível, duas grandes empresas criaram uma nova, então, o próprio marketing, a imagem que ela tem no mercado foi incrível. E o nome dos grupos que estão por trás da empresa”(E12).

Essa valorização da imagem que a organização aparenta ser, conforme Enriquez (1997), refere-se ao mito de grandeza que a empresa estudada reforça a todo o momento, dentro do seu ambiente de trabalho. A organização reforça uma identidade que não possui, uma consistência existencial. Durante toda a pesquisa, observou-se que os funcionários, em sua maioria, sentiam-se desmotivados com o futuro deles dentro da empresa, resignados, sem perspectiva de crescimento profissional e confusos com a realidade ambiental, pois não conseguiam compreender porque a realidade atual era diferente daquela imaginada inicialmente, quando ingressaram na Alfa.

Acerca disso, um entrevistado manifestou opinião em dois momentos distintos - confirmando a existência de uma contradição entre o que ele imaginava que seria e a sua percepção do que a empresa realmente é: “A gente sente um

pouco a falta da empresa na sociedade, ninguém fala da empresa enquanto ente assim”(E07).

Aqui o entrevistado se refere a um dos valores difundidos pela empresa que é a inserção dela na comunidade local, promovendo eventos e ações na área social, contribuindo assim, para o desenvolvimento sustentado da região onde está instalada a fábrica.

Na segunda opinião do mesmo entrevistado, o mito da empresa maravilhosa é desfeito, pois a percepção da realidade atual é contrária à idéia inicial de grandeza e sucesso prometido, que vem ao encontro da concepção de Enriquez (1997) de que as organizações ocultam a sua história real, conduzindo os sujeitos a se tornarem membros da equipe e a se sentirem partes de algo maior do que eles.

“A empresa parece que é uma garagem que retifica motores, uma coisa assim. E isso choca um pouco a gente. A gente se mata de trabalhar aqui, estou falando dos colegas da minha geração, que começaram no barracão. A gente fez um processo de seleção muito rigoroso e muito demorado e de repente, parece que você está trabalhando numa oficina de fundo de quintal”(E07).

A empresa construiu uma imagem de sucesso e futuro grandioso, quando da sua instalação em 1998, para atrair talentos nacionais que se dispusessem a vir para Curitiba e contribuir para a construção e o crescimento de algo realmente importante para a sociedade. Verificou-se que até o momento desta pesquisa muitos funcionários ainda estavam engajados no trabalho na esperança do cumprimento das promessas iniciais. Observa-se, pelas tabelas 7 e 7.5, que 47,1% dos funcionários acreditam que os discursos feitos pelos dirigentes da empresa vêm ao encontro das expectativas e das promessas feitas na ocasião em que a instalação da Alfa se fazia perceber. Alguns esperam que tais promessas sejam cumpridas no futuro.

TABELA 7.5 – CRENÇA DOS FUNCIONÁRIOS NOS DISCURSOS DOS DIRIGENTES DA EMPRESA

Nível Hierárquico	Índice de Concordância	Índice de Discordância	Índice de Indefinição	Total
Estratégico	100			100
Tático	50	37,5	12,5	100
Operacional	43,9	34,8	21,3	100

Por outro lado, a tabela 7 aponta que 34,1% dos funcionários não acreditam mais nas promessas da empresa inseridas nos discursos dos dirigentes, pois a prática mostrou serem essas inócuas como afirmou um dos entrevistados:

“Eu entrei quando ainda era o escritório provisório. Isto criou uma expectativa muito grande e isto está muito frustrante hoje. Entramos numa das maiores empresas de motores do mundo, com duas gigantes do setor. Fica claro para a gente que nós agora estamos trabalhando no plano real e não é mais aquele sonho, como você via. Então isto frustrou, e mudou totalmente o setor de RH. Então, a gente entrou com uma política de RH que hoje é totalmente diferente. Como essência mesmo, diferença de postura e isto mudou bastante. Ficou muito mais endurecida a questão salarial, não se mexe no salário em absoluto e a questão da qualificação das pessoas. A gente vê que a empresa está mudando totalmente o perfil. A gente fica falando que as pessoas boas estão saindo e vem pessoas com um nível muito mais baixo para substituir. Isto é visível. A gente sente isso e comenta”(E07).

A entrevista acima confirma a idéia de Dejours et alii (1994) de que trabalhar em uma organização de sucesso e multinacional, aceita como sendo a ideal pela sociedade capitalista, é uma realização imaginária a ser cumprida pelo sujeito, mesmo que o trabalho acarrete uma carga psíquica que afete a sua saúde física e mental. O entrevistado E07, que acompanhou o nascimento da empresa, tinha uma expectativa grande em relação ao seu crescimento e desenvolvimento profissional, atrelado ao crescimento da empresa, e percebeu, após o encerramento desta pesquisa, que o seu desejo de reconhecimento jamais seria atendido ocasionando a sua saída imediata da empresa. Essa decisão foi tomada após uma conversa com o nível estratégico. Esse fato confirma a idéia de Enriquez (1997) de

que a empresa constrói uma realidade aparente que os sujeitos assumem como verdade. Verificou-se que o índice mensal de rotatividade de pessoas no final da pesquisa estava em 10%, em alguns departamentos, pelos motivos expostos pelos funcionários.

## 7.2 INSTÂNCIA SOCIAL-HISTÓRICA

As organizações não apenas estão inseridas em um processo histórico da sociedade capitalista como também se transformam e evoluem para manter um crescimento sustentado ao longo da sua existência. O objetivo de sucesso contínuo contribui para a formação de uma ideologia própria da organização que vai conduzir as decisões e definir os caminhos que ela deverá percorrer para conquistar o seu espaço no mercado competitivo. Para Enriquez (1992), a ideologia se propõe a apreender os fatos e dar conta do real em uma representação única, que oferece as respostas adequadas para os conflitos nas relações sociais. Nesse sentido, ela ao mesmo tempo em que enfrenta a realidade do ambiente organizacional também a esconde dos sujeitos, sugerindo uma liberdade de interpretação das práticas sociais. Diante disso, o sujeito consegue identificar e seu lugar na organização e dar vazão aos seus desejos e sonhos para o futuro.

Nessa perspectiva, este estudo analisou as expectativas de alguns funcionários em relação ao seu futuro na empresa e a forma de avaliação das competências desses funcionários por parte da empresa.

A análise documental contribuiu para dar algumas informações sobre as estratégias e os indicadores definidos pela empresa como sendo importantes na avaliação dos funcionários, como ficou demonstrado no seguinte excerto de documentos internos:

Todos na fábrica terão uma avaliação formal pelo menos uma vez por ano, com maior frequência na fase inicial de construção da Cultura da empresa; a avaliação deve medir tanto resultados técnicos como os comportamentos; o resultado da avaliação será relacionado à remuneração variável; o departamento de recursos

humanos, através dos coordenadores, deve atuar como facilitador dessas reuniões garantindo a participação de todos e consistência entre os diversos grupos.<sup>12</sup>

Como filosofia geral, as promoções internas serão priorizadas, para permitir o crescimento e desenvolvimento dos funcionários. Todos devem reconhecer o sistema como prático, justo, objetivo e aberto. Quando uma posição vai ser preenchida, três aspectos devem ser considerados:<sup>13</sup>

1. O candidato deve ter as habilidades necessárias;
2. Os futuros subordinados deverão emitir suas opiniões sobre o candidato;
3. Os futuros colegas que precisam apoiar o novo funcionário a ter sucesso em sua nova posição farão parte do processo de decisão do recrutamento interno.

Os funcionários devem ser incentivados a se preocuparem permanentemente com seu autodesenvolvimento, candidatando-se aos programas de qualificação profissional que ocorrerão, sempre que possível, fora do horário de trabalho”.

Com base na filosofia de avaliação e promoção interna dos funcionários, desenvolvida pela empresa, este estudo sugere que 55,3% dos entrevistados acreditam que a empresa valoriza as pessoas que são competentes, conforme demonstrado na tabela 7. Porém, quando se analisou a resposta entre os níveis hierárquicos, houve discordância por parte de 50% dos respondentes do nível tático quanto à vinculação da valorização à competência, conforme a tabela 7.6 abaixo:

---

<sup>12</sup> Excerto de documento interno da empresa retirado do “Contrato de Início”. Este documento foi desenvolvido em 1998 pelo setor de Recursos Humanos para que os funcionários fossem munidos de informações sobre o funcionamento da empresa. Dele retirou-se a filosofia do sistema de avaliação dos funcionários.

<sup>13</sup> loc. cit.

TABELA 7.6 – VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS COMPETENTES

Nível Hierárquico	Índice de Concordância	Índice de Discordância	Índice de Indefinição	Total
Estratégico	66,7		33,3	100
Tático	43,8	50	6,3	100
Operacional	57,6	33,3	9,1	100

Para compreender melhor essa contradição, apresentam-se informações de empregados do nível tático com o fito de comprovar ou refutar tal vinculação.

“Um exemplo disto acontece na tomada de decisão. Vamos falar da promoção do CP. O Controller decidiu essa promoção com o consentimento da Diretoria. Porém, na reunião deste Diretor com o” grupo dos 7 “ele nos confessou que era contra esta decisão, mas teve que aceitá-la, pois era um pedido do seu parceiro na sociedade. A Diretoria foi forçada a tomar uma decisão completamente contrária ao que ele queria para respeitar a decisão do outro sócio mesmo sabendo que nós [funcionários da área] no meio disto iríamos achar um ...” o fim da rosca sem fim “. Como se isto fosse o fim. A minha reação e a do pessoal foi um sentimento de traição. Me senti traído e a minha vontade foi no mesmo dia avisar que não vinha mais no dia seguinte. Mas eu estava em vias de me casar. Porque eu não aceito esse cara, ele não tem condições. A Diretoria era contra, mas na época eu não sabia. Eu sabia por terceiros que a KPMG estava recrutando para esta vaga de gerência e que o recrutou e entrevistou e foi contra a contratação em todos os sentidos e mesmo assim a decisão foi tomada. A reação foi que todo mundo teve a certeza do que imaginava de que quem manda aqui não é a Diretoria, mas sim o Controller e que não existia mais a perspectiva de crescimento profissional. Principalmente para as pessoas que de uma certa maneira teriam condições de assumir esse cargo. Como o “O” (antigo gerente) era tecnicamente bem preparado, nós achávamos que vinha alguém de fora. Agora, a partir do momento em que nós descobrimos que o CP participava do processo e que ele é economista e que nem sabe escrever contabilidade então, poxa!, eu também gostaria de participar. O fato de ele falar inglês eu acho que... Isso foi uma pergunta feita a Diretoria pelo G7: porque ele não ensina alguém da contabilidade a falar inglês?”(E12).

“Eu acho que nas outras áreas acontece à mesma forma de promoção política. Veja o que aconteceu na produção onde o marido da ”Y” foi o escolhido. Não se leva em consideração o conhecimento técnico. Porque quando o “S” foi o primeiro a sair e veio uma consequência de saídas. Aí começou a mexer internamente. E não contrataram uma pessoa de fora para o lugar dele como fizeram com você, o que seria o certo. Eles resolveram abrir o recrutamento interno porque naquele momento criaram a política que “antes de se abrir uma vaga externa tem que

recrutar internamente”. Aí começou uma salada de mudanças. Uma pessoa saiu e mexeram em 4 pessoas para cobrir essa vaga”(E03).

Com base nas respostas, concluiu-se que a empresa não segue as normas e regras internas definidas por ela, o que causou frustração e descontentamento por parte de diversos funcionários. A empresa se propõe a criar uma cultura de confiança, comprometimento e participação coletiva no ambiente prescrito, porém isso não se efetiva no ambiente real, onde as coisas acontecem de uma forma completamente diferente e inesperada nas relações de trabalho. O quadro apresentado abaixo indica as contradições e inconsistências dessa forma de gestão onde a teoria aparece desvinculada de uma prática coerente com ela. Como apresentado anteriormente, as promoções internas devem seguir três pré-requisitos:

QUADRO 7.1: REGRAS PARA AS PROMOÇÕES INTERNAS

COMO DEVE SER	COMO É
O candidato deve ter as habilidades necessárias.	O candidato não precisa ter habilidades técnicas e sim relacionamento político com o nível estratégico.
Os futuros subordinados deverão emitir suas opiniões sobre o candidato.	Nenhum subordinado foi consultado em sua opinião sobre os candidatos nos processos ocorridos até a data da pesquisa.
Os futuros colegas que precisam apoiar o novo funcionário a ter sucesso em sua nova posição farão parte do processo de decisão do recrutamento interno.	Não há espaço social para que os futuros colegas se posicionem sobre os possíveis candidatos no nível tático e operacional. O superior imediato decide com o RH o melhor candidato para a vaga.

Verificou-se que a empresa possui normas e regras internas que tem por objetivo propiciar aos funcionários um desenvolvimento constante dentro da estrutura organizacional. Porém, a essa intenção não corresponde uma efetividade no trabalho, como ficou demonstrado nas seguintes declarações:

“Desde que eu entrei nesta empresa há 3 anos as coisas não mudaram, ou melhor, não melhoraram e poderia ter melhorado muito; foi em função das trocas de pessoal que ocorreram na nossa área administrativa e que acabaram sendo infelizes. Isso travou praticamente a nossa evolução. Eu diria que de todas as equipes que nós já tivemos essa que temos hoje é a mais fraca, tecnicamente falando, em todas as áreas da administração. A consequência desse fato é que o pessoal de gestão ficou estagnado, pois precisamos ficar ensinando as pessoas a trabalhar a todo o momento. Está na hora de falar que a gente não evoluiu, que a



gente nesse ano de 2001 não houve evolução nenhuma, só uma continuidade de um trabalho, que está longe de ser o ideal que foi realizado no ano de 2000. Este ano [2001], a nossa evolução... esse ano foi um ano de estagnação total”(E12).

“Eu poderia te falar que sou parte do desenvolvimento de um carro lindo e maravilhoso. Eu tenho uma visão míope, eu fechei mesmo o trabalho no meu micro mundo. Quando eu entrei nesta empresa pensei que iria auxiliar o desenvolvimento econômico do Brasil. Olha só, pois é uma empresa 100% exportadora, nós íamos mandar motores para tudo que é canto do mundo, e isso iria gerar divisas para o Brasil e nossa Balança de Pagamento. No início o trabalho era bem mais estimulante por uma série de fatores. Primeiro, pelo nível da gerência, as pessoas que comandavam existia uma confiança maior, eram pessoas com maior experiência profissional, tecnicamente mais bem preparadas e mais transparentes principalmente. Então, você se estimulava com isso, tinha um bom ambiente de trabalho, você era ouvido, suas idéias se não aceitas eram pelo menos discutidas. E hoje em dia, você tem que ser muito forte profissionalmente porque tem algumas atividades que se você deixar de fazer, a menos que você seja cobrado disso por uma auditoria, não existe cobrança, ninguém vai te cobrar porque as pessoas que deveriam te cobrar não tem sequer conhecimento de que essa atividade precisa ser feita”(E12).

É possível inferir que a empresa, nos momentos descritos pelos entrevistados, optou pelo caminho da decisão política. Assim, fica a cargo dos funcionários a decisão, ou melhor, a opção de conformar-se com as orientações normativas da empresa a um modelo de adaptabilidade contínua. Esses fatos vêm ao encontro do conceito de Enriquez (1997) de que a ideologia que a empresa prega no seu ambiente é freqüentemente desmascarada pelos membros da organização. Também é possível concluir que a empresa não está seguindo o melhor caminho para a construção da sua cultura organizacional, pois como afirmou Drucker (2000:39), “a prática da gerência, e não apenas para empresas, terá que ser definida operacionalmente e não politicamente”.

### 7.3 INSTÂNCIA ORGANIZACIONAL

Segundo Enriquez (1997), a tecnologia, as metodologias e procedimentos adotados por uma empresa são utilizados para dar uma estrutura aos desejos e projetos dos grupos sociais presentes em uma organização. É o que se conhece por racionalização do trabalho, que envolve uma competição interna, reivindicação

social, aumento de produtividade e rentabilidade no processo organizacional. Nesse meio, é preciso que cada sujeito encontre o seu lugar idealizado na organização para que possa realizar os seus sonhos. Assim, constrói-se a relação social no trabalho em que, de um lado a empresa está sempre em busca de melhoria de processos e produtos e, de outro, o sujeito buscando a sua própria realização pessoal na organização do trabalho.

Os dados mostram um processo de dominação da empresa para com o corpo funcional, pois os funcionários demonstram parâmetros díspares nas respostas. Enquanto criticam a desqualificação e o não reconhecimento do trabalho desenvolvido na empresa, submetendo-se as normas e a estrutura hierárquica, percebem a existência de liberdade no ambiente organizacional.

Observou-se que muitos funcionários tinham liberdade de ação em relação ao seu trabalho, permitindo o exercício da criatividade. 71,9% dos funcionários concordaram que a criatividade é permitida pela empresa, pois um ambiente criativo é um ambiente com liberdade, podendo gerar soluções novas que modifiquem a organização ao longo do tempo. A tabela 7.7 mostra que o resultado foi coerente também entre os diversos níveis hierárquicos.

TABELA 7.7 – EXISTÊNCIA DE UM ESPAÇO PARA A CRIATIVIDADE DENTRO DA EMPRESA

Nível Hierárquico	Índice de Concordância	Índice de Discordância	Índice de Indefinição	Total
Estratégico	100			100
Tático	56,3	31,3	12,5	100
Operacional	74,2	19,7	6,1	100

Mesmo tendo sido confirmada a existência da criatividade por todos os níveis hierárquicos, um entrevistado declarou que a empresa não estimula tal atributo, pois prefere que seus funcionários trabalhem inseridos na rigidez da estrutura. Afirmou: “Acho que você precisa usar a criatividade, senão você fica como

executor. Mas, para a empresa você precisa ser um executor”(E07).

Para Enriquez (1992), as organizações permitem que os indivíduos tenham uma certa liberdade no ambiente de trabalho, desde que controlada pela estrutura. Um dos controles é exercido sobre a palavra livre nas relações de trabalho. As organizações têm medo da livre expressão por isso adotam a palavra vigiada. A pesquisa confirmou que existe a percepção desse indicador, pois 84,3% dos funcionários afirmaram que é preciso cuidar com o que se fala dentro da empresa, como ficou demonstrado nas tabelas 7 e 7.8, a seguir:

TABELA 7.8 – CONTROLE DAS CONVERSAS DENTRO DA EMPRESA

Nível Hierárquico	Índice de Concordância	Índice de Discordância	Índice de Indefinição	Total
Estratégico	66,7		33,3	100
Tático	81,3	18,7		100
Operacional	84,8	10,6	4,6	100

Da mesma forma, a empresa permite que exista uma competição interna, desde que ocorra dentro das regras da empresa. Essa é a percepção de 57,7% dos funcionários. Para Enriquez (1992), a competição interna é importante para a empresa, pois estimula o trabalho produtivo; por outro lado, se não fosse controlada, poderia estimular a formação de grupos internos contestadores, estimular a pulsão de vida<sup>14</sup>, fato esse verificado na empresa estudada. Porém, no nível tático foi novamente detectada uma divergência de opinião dos funcionários, discordam da existência de uma competição interna na Alfa, conforme os dados expostos na tabela a seguir:

<sup>14</sup> Definida por FREUD (1997) como a busca pela eficiência, a produtividade da equipe e espaços sociais para a mudança, inserida na instância pulsional discutida no capítulo 3 deste trabalho.

TABELA 7.9 – EXISTÊNCIA DA COMPETIÇÃO INTERNA DE ACORDO COM AS REGRAS DA EMPRESA

Nível Hierárquico	Índice de Concordância	Índice de Discordância	Índice de Indefinição	Total
Estratégico	100			100
Tático	31,5	62,5	6	100
Operacional	61,1	28,8	9,1	100

Com base na declaração de um entrevistado desse nível, verificou-se que a competição interna não é percebida, pois possibilidades de mudança dentro da estrutura, em função dessa competição, foram consideradas remotas.

Isso foi confirmado pela seguinte declaração:

“Não existe uma competição interna, pois existem dois grupos bastante distintos. Um grupo que entrou bem no início da empresa, por um processo de seleção bastante feliz, atingiu bem os objetivos, conseguiu trazer grandes profissionais. E dali pra frente não ocorreu mais isso. Então, tem um grupo que é bem qualificado e outro que ainda está começando a sua atividade profissional. Isso se dá em função de que competição não existe porque aqueles do grupo de pessoas com bastante experiência não tem como competir com os outros porque a diferença da formação técnica é gigantesca. Então, a competição não existe”(E12).

A declaração acima remete à questão abordada por Enriquez (1992) de que o caos desorganizador que remonta à origem da empresa tende a retornar em alguns momentos na vida dela. Verificou-se que alguns entrevistados fizeram analogias entre o passado e o presente da organização, principalmente por ser um passado recente, afirmando que havia mais liberdade de ação, tinha-se o sonho de construir uma grande empresa, as pessoas assumiam múltiplas funções, o que elevava o grau de motivação para o trabalho, e as coisas não eram muito organizadas, o que exigia uma certa iniciativa para tomar decisões, por parte das pessoas envolvidas no processo. Nesse sentido, 58,1% dos funcionários concordaram que a desorganização no trabalho ajuda as pessoas a terem mais liberdade. Diferentemente das outras questões, a contradição apareceu no nível estratégico, em que 66,7% dos gerentes e diretores discordaram da opinião de que

um certo grau de desorganização seja algo positivo, que estimule a liberdade e, conseqüentemente, a criatividade. Isso confirma o entendimento de Enriquez (1992) de que as organizações têm medo do desconhecido, do imprevisível, temendo uma ameaça à estrutura organizacional. Esta conclusão foi baseada nos dados da tabela 7.10:

TABELA 7.10 – LIBERDADE BASEADA NA DESORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Nível Hierárquico	Índice de Concordância	Índice de Discordância	Índice de Indefinição	Total
Estratégico	33,3	66,7		100
Tático	62,5	25	12,5	100
Operacional	50	39,4	10,6	100

Um entrevistado do nível estratégico asseverou que a desorganização do início da empresa estava acabando e que coisas e pessoas estavam se adequando à nova realidade: “Acredito que agora as pessoas estejam definindo o seu lugar na organização, o seu papel na relação com o outro”(E06).

Para Enriquez (1992), a organização sempre que possível irá tentar diminuir as incertezas nas tomadas de decisão - é o medo do desconhecido. Quando uma empresa permite a existência de um espaço criativo, significa que ela não apenas aceita coisas novas, como quer incentivá-las. 62,3% dos funcionários, em todos os níveis hierárquicos, afirmaram que a empresa estudada reconhece as ações criativas no trabalho, conforme comprovam as tabelas 7 e 7.11.

TABELA 7.11 – RECONHECIMENTO DAS AÇÕES CRIATIVAS NO TRABALHO

Nível Hierárquico	Índice de Concordância	Índice de Discordância	Índice de Indefinição	Total
Estratégico	100			100
Tático	62,5	25	12,5	100
Operacional	60,6	22,7	16,7	100

Porém, no decorrer da pesquisa foram identificadas duas opiniões contrárias ao resultado do questionário. Esses entrevistados afirmaram que a empresa permite ações criativas, mas não as reconhece nem as valoriza dentro da estrutura. Essas percepções evidenciam um dos medos organizacionais referenciados por Enriquez (1992): o medo do pensamento, no qual uma certa liberdade pode levar o sujeito a tomar consciência e questionar o sistema no qual está inserido. A opinião desses entrevistados, de que a criatividade tem pouco espaço na empresa analisada, há os seguintes relatos:

“Eu pedi para ter espaço de atuação com a saída do gerente, pois eu queria mostrar do que era capaz de fazer. Então a empresa não contratou um novo gerente. O momento para mim é bastante desafiador e inovador. Mas não acho que reconhecer o trabalho criativo seja política da empresa”(E07).

“A empresa não vê com bons olhos o trabalho criativo, mas não que isso sirva de recompensa. O trabalho tem que ser criativo principalmente na nossa área porque se ele não for criativo ele não pode ser realizado. Então, é aquilo que você comentou: Nossa ainda tem essas planilhas gigantes? Sim, tenho, mas quem fez essas planilhas gigantes? Fui eu, a minha criatividade fez com que eu criasse essas planilhas gigantes para que me auxilia no meu outro trabalho que eu tenho que fazer. A empresa sabe disso? Não, não sabe. Ela sabe que eu tenho que fazer aquele trabalho. A empresa pode perceber o trabalho criativo em alguns casos e em outros não percebê-lo”(E12).

A busca pela produtividade é uma constante nas empresas da era globalizada. A pesquisa mostrou que 55,3% acreditam que existe uma valorização individual, atrelada à produtividade no trabalho, conforme reproduzido nas tabelas 7 e 7.12.

TABELA 7.12 – VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS PRODUTIVAS NO TRABALHO

Nível Hierárquico	Índice de Concordância	Índice de Discordância	Índice de Indefinição	Total
Estratégico	100			100
Tático	56,3	43,7		100
Operacional	53	36,4	10,6	100

#### 7.4 INSTÂNCIA GRUPAL

A organização, para manter-se em equilíbrio, necessita alcançar uma certa coesão grupal entre seus membros. Tal coesão não impede ações individuais, com metas de promoção e reconhecimento, mas procura impedir que os membros se voltem contra a estrutura e ameacem desestruturá-la. A percepção de que é preciso respeitar as regras existentes, para almejar as valorizações profissionais no interior da estrutura, foi confirmada por 77,7% dos funcionários da organização em foco, quando afirmaram que precisam respeitar a hierarquia para ter sucesso na empresa, vide tabelas 7 e 7.13.

TABELA 7.13 – O SUCESSO DOS FUNCIONÁRIOS BASEADO NO RESPEITO À ESTRUTURA HIERÁRQUICA

Nível Hierárquico	Índice de Concordância	Índice de Discordância	Índice de Indefinição	Total
Estratégico	66,7	33,3		100
Tático	62,5	31,3	6,3	100
Operacional	81,8	12,1	6,1	100

Verificou-se que a idéia de Enriquez (1992) de que as organizações controlam a competição existente no seu ambiente foi confirmada na empresa pesquisada. Os funcionários afirmaram que percebem a competição entre os departamentos dentro da empresa, porém 61,2% declararam não haver estímulo por

parte da empresa para esse comportamento.

TABELA 7.14 - ESTIMULAÇÃO DA COMPETIÇÃO ENTRE OS DEPARTAMENTOS

Nível Hierárquico	Índice de Concordância	Índice de Discordância	Índice de Indefinição	Total
Estratégico	33,34	33,33	33,33	100
Tático	6,3	87,5	12,5	100
Operacional	16,7	56,1	27,2	100

Essa falta de estímulo se deve ao que Enriquez (1992) nomeia de “medo do outro”, em que os grupos formais são controlados pela estrutura e os informais são desmontados, para que não ameacem o controle instituído.

## 7.5 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO

O controle por resultados é exercido por meio do estímulo à competição interna, à individualidade e à busca da identificação do sucesso individual vinculado ao sucesso da organização.

Essa forma de controle foi verificada na empresa Alfa, pois os funcionários acreditam na imagem de grandeza da empresa que está sendo projetada na sociedade. A missão da empresa, que é ser a melhor do mundo, estimula construções imaginárias nos sujeitos, como a criação de expectativas e projeções de um sucesso no futuro a ser alcançado. Porém, a pesquisa demonstrou que essa imagem não tem sido sustentada após a entrada do funcionário na empresa. Com o passar do tempo, a expectativa de sucesso provoca um efeito contrário ao desejado pela empresa, desmotivando as pessoas para o trabalho e destituindo-as de um sonho de futuro dentro da empresa. Esse resultado, de certa forma nos surpreende, pois para os ideais capitalistas da Alfa o contrário é que seria verdadeiro. A projeção de realização do sonho deveria sempre ser jogada para diante, o sonho sempre



latente, a conquista cada vez mais palpável.

O resultado buscado pela empresa tem sido atrelado à produtividade e pouco tem sido feito com relação à satisfação dos funcionários. É possível mencionar os resultados da pesquisa de clima organizacional<sup>15</sup>, realizada pela empresa, em que os pontos fracos apontados foram: crescimento profissional (58,7%), comunicação interna (56,4%), saúde e qualidade (54,9%) e remuneração (39,4%).

Essa insatisfação tem causado em alguns funcionários uma apatia, não se sentindo estimulados a competir internamente com seus pares por uma posição melhor na estrutura hierárquica. Porém, 76,5% afirmaram ser normal a existência de uma competição interna, 57,5% concordam que tal competição é permitida e 61,2% afirmaram que a empresa não estimula a competição. Esse fato pode ser considerado um problema para essa forma de controle, pois o não-estímulo poderia proporcionar a formação de grupos que podem se munir de poder e tentar destituir a ordem interna da empresa.

Por outro lado, o controle é verificado na palavra vigiada, pois 84,5% dos funcionários concordam que é preciso cuidar com o que se fala no ambiente de trabalho.

A imagem que a organização projeta na sociedade é importante para seus membros, sendo valorizada por 80% dos funcionários e 71,7% afirmaram que o seu sucesso está vinculado ao sucesso da empresa. Estimulando a identificação do sujeito com o objeto amado, a empresa pode vir a ter controle sobre os desejos individuais dos sujeitos.

A maioria, 62,3%, acredita existir um reconhecimento das ações criativas na empresa e uma valorização (55,3%) das pessoas competentes, porém esses

---

<sup>15</sup> Informações coletadas no relatório final apresentado por um funcionário do RH para o pesquisador durante o estudo.

indicadores revelam que ainda há muito por fazer dentro da empresa nesse sentido, sendo também um ponto fraco apontado pela pesquisa de clima organizacional realizada.

## **8 CONTROLE DEMOCRÁTICO: A CONCEPÇÃO DO INDIVÍDUO PELO CRIVO DAS ORGANIZAÇÕES**

A democracia como forma de governo representa a liberdade e a igualdade, com base na sociedade de classes, isto é, a origem da luta pelo poder entre os irmãos iguais (FREUD apud ENRIQUEZ, 1999). Assim, o Estado acredita ser a mais pura expressão da vontade popular, induzindo o povo a agir de acordo com os seus desejos, que devem se transformar em desejos da coletividade. A liberdade existe para os que concordam, sendo reprimidos os que discordam. A democracia se torna a regra de uma maioria que deterá o poder e decidirá pela minoria, estruturando um conjunto de regras aceitáveis por todos, e tornando suportável a convivência no campo social.

O indivíduo precisa acreditar e obedecer a certas regras se quiser viver em harmonia com a sociedade. Essas regras são formadas por idéias de como a sociedade deve funcionar e de que forma o indivíduo deve se posicionar em relação a elas. O conjunto das idéias forma uma ideologia, isto é, a ideologia da sociedade. Essa ideologia dominante determina de que forma a sociedade deseja que o indivíduo construa a sua vida, adaptando as suas crenças e valores, fazendo os ajustes necessários na sua ética para alcançar a harmonia em um grupo social. Althusser (1999) afirma que a ideologia faz parte da vida do indivíduo, do seu espírito, do seu jeito de ser e da sua identidade.

A ideologia envolve diversos aspectos da vida do indivíduo. As ideologias fazem parte da concepção do mundo, isto é, do que se acredita ser verdade. A sociedade se refere a diversas ideologias, como a ideologia religiosa, a moral e a política, que auxiliam o indivíduo a interpretar a realidade que se apresenta, desenvolvendo uma representação imaginária do mundo e da sua própria realidade. Portanto, o que o indivíduo acredita ser verdadeiro na verdade não é, apenas parece sê-lo. Essa representação é imaginária, pois as condições reais de existência sobre

as quais ela é desenvolvida constituem fatores de alienação para o indivíduo (ALTHUSSER, 1999). Nesse sentido, um indivíduo alienado é aquele que não vive mais de acordo com a realidade, passando a viver e a acreditar em um imaginário construído a partir dessa realidade.

O trabalho também está cercado por uma ideologia dominante. O indivíduo que pretende exercer uma profissão e trabalhar em uma organização precisa compreender, assimilar e aceitar tal ideologia como sendo sua, isto é, agregá-la às suas crenças pessoais existentes. Althusser (1999) afirma que as organizações são o lugar onde essa ideologia é reproduzida, unificando as diversidades e contradições existentes.

Para Pagès et alii. (1993), as organizações fornecem uma concepção de mundo conforme suas aspirações e uma interpretação do real coerente com as suas práticas sociais. Assim, o trabalhador compartilha cada vez mais da ideologia da empresa. Ele participa de seu processo de elaboração, o que contribui para a sua submissão à ideologia dominante da organização, componente essencial para o sucesso produtivo da empresa. Ela não precisa coagir e ameaçar o trabalhador para estimulá-lo a produzir mais. À medida que se efetiva a integração ideológica do trabalhador com a organização, ocorre um aumento de produtividade. Essa adesão ideológica faz com que o trabalhador se entregue de "corpo e alma" à execução do seu trabalho. A ideologia empresarial tornou-se um tipo de religião, a meta das carreiras rápidas, na qual a identificação com a empresa substituiu a busca pela identificação com o cargo ou superior hierárquico. Complementando a idéia de Pagès, Motta (2000) afirma que a ideologia das grandes organizações faz parte da cultura organizacional, como manifestação de poder.

De acordo com Freud (1997), uma sociedade igualitária será sempre uma sociedade de conflitos. O desenvolvimento da democracia capitalista que utiliza a luta econômica e política provoca o "combate de cada indivíduo contra todos, visando a expressão do seu direito à existência, o desenvolvimento do crime e da

repressão” (ENRIQUEZ, 1999: 256). Como a sociedade não pode legitimar o crime e a exploração, ou reconhecê-los como base da sua existência, faz aparecer o consenso e esconde o conflito. Assim, a violência será contida e controlada por uma instituição, o Estado.

A pesquisa procurou identificar a existência do controle democrático na empresa em estudo. Abrangendo o conceito de democracia, foram analisados valores como a liberdade, igualdade, segurança e comprometimento dos funcionários na relação social com a empresa. A análise procurou verificar a forma de organização prescrita e a real, com suas dinâmicas próprias e contradições.

Para compreender melhor a dinâmica do controle democrático na empresa Alfa, a pesquisadora identificou na análise documental uma série de competências que se constituem em uma estrutura de políticas, normas e processos que servem de orientação para as ações na área de Recursos Humanos. A empresa define determinadas competências em um dos seus documentos internos que deve embasar todos os processos de RH. Com base nele trabalhadores devem apreender um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que deverão estar presentes enquanto permanecerem na empresa. Esse conjunto proposto fornece uma idéia de como é constituída a organização prescrita na empresa. Na seqüência do trabalho de pesquisa, procurou-se a identificação da organização real no ambiente de trabalho a partir do resultado do questionário aplicado aos funcionários e das entrevistas realizadas.

A seguir são apresentadas as competências definidas pela Diretoria da empresa Alfa como sendo fundamentais para o desenvolvimento e o sucesso da organização:<sup>16</sup>

**Trabalho em equipe:** trabalhar efetivamente com equipes / grupos de trabalho ou com pessoas fora da linha formal de autoridade (por exemplo: colegas e supervisores) para atingir metas da organização; adotar decisões que respeitem

---

16 loc. cit.

as necessidades e contribuições dos outros; contribuir para e/ou aceitar o consenso; colocar objetivos da organização ou equipe acima dos objetivos pessoais.

**Motivação para o trabalho:** o quanto as atividades e responsabilidades existentes no trabalho são compatíveis com o tipo de atividades e responsabilidades que atendam às expectativas e que, portanto, produzam satisfação pessoal pelo trabalho; o grau em que o próprio trabalho é pessoalmente gratificante.

**Iniciativa:** persistência para atingir objetivos; iniciar ações por conta própria ao invés de aceitá-las passivamente; realizar ações para superar expectativas; ser proativo.

**Orientação para a qualidade / padronização do trabalho:** determinar padrões de alto grau de desempenho (para si, para os outros e para a empresa) em todas as áreas; ficar insatisfeito com desempenho médio; impor a si mesmo padrões de excelência ao invés de ter padrões impostos por terceiros. Preocupar-se com todos os aspectos do trabalho; checar periódica e detalhadamente os processos e as tarefas.

**Adaptabilidade:** manter a eficácia com tarefas e ambientes diversos, responsabilidades e pessoas diferentes.

**Julgamento / resolução de problemas:** baseado em suposições lógicas e informações que levam em consideração recursos, limites e valores da organização, proporcionando rotas alternativas para solução do problema.

**Planejamento / organização:** estabelecer meta para si mesmo e/ou para os outros completarem um objetivo específico; planejar tarefas individuais e conseguir recursos apropriados para alcançá-los.

**"Coaching":** estabelecer metas de realização; supervisionar o desempenho, treinar e avaliar o desempenho.

**Liderança / Influência:** usar estilo interpessoal apropriado e métodos para inspirar e orientar as pessoas (contato direto, colegas e supervisores) visando a realização de um objetivo; modificar comportamentos para acomodar tarefas, situações e indivíduos envolvidos.

**Monitoramento de informações:** estabelecer indicadores para coletar e rever informações necessárias para gerenciar uma organização dinâmica.

**Desenvolvendo parcerias:** identificar oportunidades e agir a fim de criar relacionamentos estratégicos entre o pessoal de uma área e outra, equipes, departamentos, unidades ou organizações para ajudar a alcançar objetivos do negócio.

**Dividindo responsabilidades:** transferir a autoridade de tomar decisão e responsabilidades das tarefas para um subordinado; usar o tempo, habilidades e o potencial do subordinado efetivamente; criar um sentimento de posse em relação ao projeto ou trabalho oferecendo claras expectativas, controle dos recursos e responsabilidades; estabelecer procedimentos para monitorar os

resultados da transferência de responsabilidade ou autoridade, tarefas ou projetos; levar em consideração as habilidades, conhecimento, experiência e oportunidade de crescimento da pessoa designada e as características do projeto escolhido.

**Comunicação:** expressar as idéias de forma eficaz em situações grupais e individuais (incluindo a comunicação não verbal); ajustar o linguajar ou a terminologia às características e necessidades da audiência.

**Análise / avaliação de problemas:** obter informação relevante e identificar questões chaves e relacionamentos de uma base de informações; relacionar e comparar dados de diferentes fontes; identificar relação de causa e efeito.

**Conscientização de segurança:** estar consciente das condições que afetam a segurança do trabalho e responsabilizar-se por ela em toda a fábrica.

**Conhecimento profissional:** ter alcançado um nível satisfatório de habilidade técnica e profissional ou conhecimento em trabalhos em áreas afins; manter-se atualizado em relação ao desenvolvimento e tendências nas áreas de especialização.

**Habilidade para aprender:** assimilar e aplicar no devido tempo as informações e conhecimentos relacionados ao novo trabalho.

Esse documento esclarece as questões que são importantes para a empresa e seu posicionamento frente ao envolvimento que ela espera dos seus funcionários.

A tabela 8 apresenta o resultado das questões coletadas com base no questionário, envolvendo o controle democrático. Com base nestes resultados concluiu-se que essa forma de controle pode ser identificada sob diversos aspectos, apontados por Enriquez, na empresa em questão.

TABELA 8 - FORMAS DE CONTROLE DEMOCRÁTICO

Questões:	C <sup>(1)</sup>	D <sup>(2)</sup>	NCND <sup>(3)</sup>	TOTAL
As pessoas acreditam que as regras e normas da empresa representam os desejos da maioria dos funcionários.	41,5	50,5	8	100
Na empresa o ambiente organizacional é de liberdade e igualdade.	57	33	10	100
Você verifica que as pessoas que trabalham na empresa se sentem parte dela.	64,7	25,9	9,4	100
Você observa que as pessoas gostam de trabalhar nesta empresa.	82,4	8,2	9,4	100
Os funcionários têm liberdade no seu trabalho dentro da empresa.	77,7	11,8	10,5	100
As regras definidas pela empresa ajudam a diminuir as incertezas no trabalho.	62,4	16,5	21,1	100
A empresa sempre está certa nas coisas que fala.	20	66	14	100
A empresa prefere pessoas que pensem da mesma forma a ela.	71,8	14,2	14	100
A empresa não permite outros valores sociais que não sejam os dela no ambiente de trabalho.	36,4	31,8	31,8	100
Os funcionários se integram com a empresa através do seu lugar na estrutura hierárquica.	70,6	20	9,4	100
Os líderes de equipes <u>não</u> atuam como facilitadores e instrutores para o restante da equipe.	28,2	63,5	8,3	100
A empresa prefere os funcionários que adotam atitudes formais de acordo com as regras da empresa.	74,2	9,5	16,3	100

<sup>(1)</sup> Índice de Concordância totalmente e Índice de Concordância parcialmente

<sup>(2)</sup> Índice de Discordância totalmente e Índice de Discordância parcialmente

<sup>(3)</sup> nem Índice de Concordância nem Índice de Discordância

## 8.1 INSTÂNCIA MÍTICA

O documento acima apresentado mostra que a empresa é organizada em equipes (grupos de trabalho), que devem estar motivadas para o trabalho devendo exercer influências entre si, no sentido de inspirar os seus membros e os membros de outras equipes, a atingir os resultados propostos. Infere-se daí que os problemas são discutidos em grupo e que o grupo deve ter a iniciativa para resolvê-los. Isso nos remete à idéia da democracia dentro da empresa, na qual os problemas encontram solução no próprio ambiente de trabalho.

A presença da democracia é confirmada no resultado dos questionários,



em que 57% dos funcionários acreditam que o ambiente organizacional é de liberdade e igualdade e 64,7% entendem que as pessoas se sentem parte da empresa. Tais respostas foram compiladas na tabela 8, bem como também pode ser analisadas as opiniões dos três níveis hierárquicos na tabela 8.2.

TABELA 8.1 - O AMBIENTE ORGANIZACIONAL BASEADO NA LIBERDADE E IGUALDADE

Nível Hierárquico	Índice de Concordância	Índice de Discordância	Índice de Indefinição	Total
Estratégico	100			100
Tático	43,8	43,8	12,4	100
Operacional	57,6	31,8	10,6	100

Os dados confirmaram que os funcionários possuem uma certa liberdade nas questões diárias que envolvem as suas práticas e que, às vezes, até tinham a impressão de que essa liberdade de ação era demasiada. Porém, a igualdade de tratamento entre os funcionários, ou melhor, a percepção de que o ambiente é igualitário para todos, não se confirmou durante estas observações. Como foi visto nos capítulos anteriores, a empresa cede às decisões políticas quando melhor lhe convém, o que é confirmado nos dois depoimentos seguintes: “O RH escolhe as pessoas para dar a educação continuada. A impressão que dá é que, para quem os merece, dão uma desculpa esfarrapada para não dar a educação continuada”(E03). O segundo afirmou que “a empresa tem tudo para ser um ótimo lugar para ser trabalhar. Por que será que não é?” (E09).

TABELA 8.2 – SENTIMENTOS DE PERTENÇA DOS FUNCIONÁRIOS COM A EMPRESA

Nível Hierárquico	Índice de Concordância	Índice de Discordância	Índice de Indefinição	Total
Estratégico	66,7		33,3	100
Tático	68,8	18,8	12,5	100
Operacional	66,3	28,8	7,6	100

A maioria dos funcionários afirmou que se sente parte da empresa, porém um dos entrevistados afirmou o contrário: “Parece que a gente está aqui de pára-quadras. Eu quero sair daqui, mas tenho medo. É muito tempo de vida aqui dentro. A minha vida começa depois das seis horas da tarde. Antes eu sou um robô. Eu gosto do meu trabalho, mas já cansei da empresa e das pessoas”(E07). Esse empregado demonstra o seu cansaço frente às questões que a empresa resolve mal, na sua opinião, quando ela própria não obedece às normas pré-estabelecidas. Com base na afirmação do entrevistado E03, transcrita acima, conclui-se a empresa decide quando praticar as próprias regras.

A escolha do direito e do sujeito é confirmada na contradição em relação ao ambiente democrático da empresa, resultando na crença de 50,5% (tabela 8) dos funcionários de que as normas e regras da empresa não representam os desejos da coletividade. Assim, mesmo que os funcionários se sintam parte da empresa em um ambiente de liberdade e igualdade, eles precisam obedecer e trabalhar baseados numa estrutura de regras e normas com as quais eles não concordam e não se identificam. A tabela 8.3 revela que 54,5% do nível operacional não se identifica com as normas e regras da empresa.

TABELA 8.3 - OS DESEJOS DOS FUNCIONÁRIOS REPRESENTADOS PELA REGRAS DA EMPRESA

Nível Hierárquico	Índice de Concordância	Índice de Discordância	Índice de Indefinição	Total
Estratégico	66,7		33,3	100
Tático	56,3	43,2		100
Operacional	36,4	54,5	9,1	100

Essa discordância pode ser comprovada na seguinte afirmação de um entrevistado: “As regras e políticas novas nascem da experiência das pessoas que ditam essas regras, que tem em outros lugares, e um pouco do que já viveram aqui,

e mais no nível gerencial. Não há discussão. Elas são impostas”(E07). Essa opinião vem confirmar o resultado da tabela 8.3, em que os níveis estratégico e tático se identificam com as regras, pois são eles que as definem, de forma unilateral em relação ao nível operacional.

Essa unilateralidade destrói o vínculo inicialmente desejado entre o sujeito e a organização, em prol de um objetivo em comum, que se constitui no mito unificador discutido por Enriquez. A perda do vínculo social com a organização tem levado alguns funcionários a se despertar para outros sonhos em outras organizações. Um entrevistado concedeu a seguinte declaração:

“Nas entrevistas de demissões aparecem quatro fatores determinantes para que o pessoal decidisse sair da empresa:” (E02)

- Perda do sonho inicial;
- Cancelamento do bônus anual;
- Perda de valor do salário;
- Tudo gira em torno do sistema Toyota de produção.

## 8.2 INSTÂNCIA SOCIAL-HISTÓRICA

Para Enriquez (1992), o vínculo social entre os funcionários e a empresa é uma construção ideológica das instituições. A ideologia, como um sistema de interpretação do mundo, coloca o sujeito na certeza e não na busca pela verdade. A existência de um vínculo afetivo entre os funcionários e a empresa foi confirmada por 82,4% dos entrevistados, que afirmaram gostar de trabalhar nesse ambiente. As respostas foram unânimes entre os níveis hierárquicos, como mostra a tabela 8.4 abaixo:

TABELA 8.4 – A SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS EM TRABALHAR NA EMPRESA

Nível Hierárquico	Índice de Concordância	Índice de Discordância	Índice de Indefinição	Total
Estratégico	100			100
Tático	87,5	6,3	6,2	100
Operacional	80,3	9,1	10,6	100

A existência do vínculo também foi confirmada por três entrevistados: “Eu gosto bastante do que faço. Acho que é por isso que eu estou aqui”(E07). Outro declarou: “Eu gosto daqui, é diferente das outras empresas no dia-a-dia, pelo fato de ser uma joint-venture. É uma questão de culturas diferentes. Você tem o padrão alemão, misturado com o padrão americano, e no meio você tem o jeitinho brasileiro. Então a empresa se torna complicada em função dessas culturas”(E12).

O terceiro opinou o seguinte:

“Fiz uma viagem internacional no ano passado, talvez apareça mais uma essa ano. A empresa está dando uma bonificação semestralmente. No fim do ano passado veio um décimo quarto e meio. Agora em julho veio mais meio salário. Pelos meus cálculos, no fim desse ano deve chegar até um décimo sexto, talvez. Então, a empresa não dá aumento, mas está distribuindo resultados. Não são todas que fazem isso”(E04).

### 8.3 INSTÂNCIA ORGANIZACIONAL

Verifica-se, na empresa estudada, uma preocupação em informar os trabalhadores de sua filosofia de administração na fase de construção e implantação da planta fabril. Para isso, cada novo trabalhador recebeu um manual que se denomina "Contrato de início", no qual se encontram informações sobre a missão do negócio, a visão para a organização e a direção que a empresa quer seguir para o futuro. Esse livreto foi elaborado para apresentar uma abordagem baseada na administração por equipes, a fim de que os funcionários se orientem o mais rápido

possível. Ele fornece uma compreensão das metas e objetivos para o início da fábrica, que ocorreu em 1998, e um panorama do processo que ela utilizará para atingir suas metas e objetivos.

Para a empresa são fatores críticos de sucesso<sup>17</sup>:

- Grande habilidade para resolução de problemas. Garantir a existência de uma cultura em que se acredite que é bom enfrentar os problemas;
- Ambiente seguro e sadio. Boas condições ambientais e ergonômicas;
- Garantir que todos compreendam que a equipe é a fábrica inteira não apenas o seu grupo de trabalho;
- Garantir o aperfeiçoamento das pessoas, métodos e processos de trabalho;
- Excelente preparação, treinamento e metucioso acompanhamento do Sistema de Negócios;
- Um ambiente de fábrica onde as pessoas façam o melhor de seu trabalho;
- Pessoas excelentes, qualificadas e com comportamento assertivo;
- Administrar a preparação de expatriado no país de origem, bem como sua inserção no novo país, tanto no aspecto pessoal quanto profissional;
- Garantir uma boa preparação dos brasileiros que substituirão os expatriados em 2/4 anos;
- Alta retenção dos funcionários-chave até pelo menos 2001;
- Estabelecer uma forte mentalidade de redução do desperdício e controle de custo.

Com relação a esses fatores considerados críticos para o sucesso da empresa, os funcionários afirmaram, em 77,7% dos casos, que eles têm liberdade em relação ao seu trabalho, o que vem ao encontro da idéia da empresa em promover um ambiente de fábrica onde as pessoas façam o melhor de seu trabalho. As opiniões foram uniformes em todos os níveis hierárquicos, conforme demonstra a

---

<sup>17</sup> Excerto do “contrato de Início”, elaborado em 1998, pela área de RH da empresa.

tabela 8.5:

TABELA 8.5 - A LIBERDADE NO TRABALHO DENTRO DA EMPRESA

Nível Hierárquico	Índice de Concordância	Índice de Discordância	Índice de Indefinição	Total
Estratégico	66,7	33,3		100
Tático	81,3	18,2		100
Operacional	77,3	13,6	9,1	100

A missão da empresa negócio e os principais fatores de sucesso que deverão ser apreendidos pelos funcionários<sup>18</sup>:

“A fábrica de motores deve constituir um baixo investimento de capital, com motores de custos variáveis bem baixos e de alta qualidade. A fábrica deve ser a fábrica de motores mais eficiente do mundo e se constituir num mostruário para outras empresas”.

Os principais fatores de sucesso são<sup>19</sup>:

- A implantação da Engenharia Simultânea, isto é, desenvolver o motor e a fábrica ao mesmo tempo;
- Implantar o Sistema de Garantia de Qualidade de Manufatura da Chrysler (MQAS - Manufacturing Quality Assurance System), isto é, torná-la o sustentáculo de um ambiente de fabricação humano, qualificado e orientado para a qualidade;
- Criar uma equipe de plataforma de alto desempenho, orientada para o meio-ambiente, fomentando o livre intercâmbio de idéias e aprendizado;
- Assegurar que os trabalhadores sejam "donos" da fábrica.

---

<sup>18</sup> Op. Cit.

<sup>19</sup> Op. Cit.

Baseando-se na missão e nos fatores de sucesso, 62,4% dos funcionários concordam que as regras definidas pela empresa ajudam a diminuir as incertezas no trabalho, o que comprova a existência do controle democrático sob a forma de uma aceitação e submissão às regras colocadas na relação social do trabalho. Aqui também foram uniformes as respostas nos diversos níveis hierárquicos, como mostra a tabela 8.6.

TABELA 8.6 – A DIMINUIÇÃO DAS INCERTEZAS NO TRABALHO POR MEIO DAS REGRAS DEFINIDAS

Nível Hierárquico	Índice de Concordância	Índice de Discordância	Índice de Indefinição	Total
Estratégico	66,7	33,3		100
Tático	68,8	18,8	12,5	100
Operacional	60,6	15,2	24,2	100

A empresa difunde entre seus trabalhadores uma visão da organização, cujos princípios deverão ser apreendidos por todos e que constam no manual<sup>20</sup>:

A empresa dependerá de uma nova forma de manufatura - o Sistema de Garantia de Qualidade de Manufatura - baseado na produção "just-in-time" da Toyota. A organização está embasada nos seguintes princípios:

- Funções cruzadas compartilhadas, com forte integração entre as funções e a equipe, como modo dominante de organização;
- Solução de problemas de forma pró-ativa e colaboradora, com base em questões previstas e emergentes, antes que se tornem grandes problemas;
- Comunicação aberta entre as equipes e funções cruzadas;
- Ênfase no controle "local", isto é, aqueles que são responsáveis pela realização das tarefas terão os meios para abordar os problemas.

Essa forma de organização do trabalho baseado no Sistema Toyota de produção tem como objetivo a melhoria contínua dos processos internos. A

---

<sup>20</sup> Op. Cit.

pesquisadora, por meio da observação não-participante, das entrevistas em profundidade e do resultado do questionário, procurou verificar a efetividade desses princípios nas operações normais da empresa.

Os princípios de compartilhamento de funções, comunicação aberta e instrumentalização do local de trabalho, como necessários para a realização das tarefas, não tem uma apreensão positiva por parte dos funcionários, pois 66% (tabela 8) acham que a empresa não está sempre certa em relação ao que transmite durante o processo de trabalho. Deste modo, os resultados apresentados na tabela 8.7 são exatamente os que seriam esperados: o nível estratégico aceita como corretas as posturas assumidas pela empresa, ao contrário dos níveis tático e operacional.

TABELA 8.7 - A ASSERTIVIDADE DAS DECISÕES DA EMPRESA

Nível Hierárquico	Índice de Concordância	Índice de Discordância	Índice de Indefinição	Total
Estratégico	66,7	33,3		100
Tático	12,5	81,3	6,2	100
Operacional	19,7	63,6	16,7	100

Mesmo não concordando com a empresa em aspectos específicos, 71,8% dos funcionários percebem que ela prefere as pessoas que compartilham da sua forma de pensar, sendo isso refletido em todos os níveis hierárquicos, conforme tabela 8.8.

TABELA 8.8 - A PREFERÊNCIA DA EMPRESA POR PESSOAS ALINHADAS COM AS SUAS DIRETRIZES

Nível Hierárquico	Índice de Concordância	Índice de Discordância	Índice de Indefinição	Total
Estratégico	100			100
Tático	68,8	31,2		100
Operacional	71,2	10,6	18,2	100



Um dos resultados foi a percepção dos funcionários, em relação aos valores sociais difundidos pela empresa. Verificou-se que tais valores estão bem claros e são muito comentados no ambiente de trabalho, o que concorreu para que 36,4% dos funcionários declarasse que a empresa não admite outros valores sociais. A tabela 8.9 mostra os resultados entre os níveis hierárquicos e as respostas foram, de certa maneira, homogêneas no nível operacional, sendo que os 34,8% que não se posicionaram a esse respeito sugerem dois questionamentos: Os valores sociais não são do seu conhecimento ou esse assunto não é importante para este nível.

TABELA 8.9 – PROIBIÇÃO DE OUTROS VALORES SOCIAIS NO AMBIENTE DE TRABALHO

Nível Hierárquico	Índice de Concordância	Índice de Discordância	Índice de Indefinição	Total
Estratégico	66,7		33,3	100
Tático	31,3	50	18,8	100
Operacional	36,4	28,8	34,8	100

O nível tático discordou desta unicidade de valores, pois na prática as coisas funcionam da maneira contrária à idéia da empresa. A seguir estão alguns excertos de entrevistas do nível operacional e tático, que comprovam tal contradição:

“Aqui a cultura é da bagunça e do desperdício. As pessoas estão preocupadas com elas e não com a empresa. A gente vê o desperdício, o pessoal tira xérox que não precisa, deixa a luz acesa. Eles não têm nem aí. A impressão que dá é que a empresa não emplacou, não anda, não flui. Parece uma empresa de fundo de quintal. O pessoal confunde liberdade com libertinagem. As pessoas aqui só trabalham se o chefe está, se ele sai vira uma bagunça. Eu não sou assim. Eu sou responsável pelas minhas tarefas. Falta consciência e responsabilidade nas pessoas. O trabalho não é interessante pela estrutura que não permite crescimento”(E03).

“O presidente é mole, falta pulso e por isso a coisa toda é frouxa até embaixo. Parece a casa da sogra”(E08).

“Existe um sério problema das pessoas que estão entrando, falta comprometimento, vestir a camisa, tomar a empresa como sua, isso é o correto, e assim é que deve funcionar”(E03).

“A gente trabalha apagando incêndio”(E09).

Com base nessas declarações, foi possível elaborar o seguinte quadro comparativo:

QUADRO 8.1: ALGUNS VALORES SOCIAIS DEFINIDOS PELA EMPRESA

COMO DEVEM SER O DISCURSO OFICIAL/POLÍTICAS	COMO SÃO
Assegurar que os trabalhadores sejam "donos" da fábrica	Os funcionários não assumem como seus os problemas da empresa.
Estabelecer uma forte mentalidade de redução do desperdício e controle de custo	Existe a cultura da bagunça e do desperdício.
Solução de problemas de forma pró-ativa e colaboradora	Falta comprometimento e responsabilidade pela tarefa ser desenvolvida.
Grande habilidade para resolução de problemas.	A liderança é fraca em todos os níveis hierárquicos.
O MQAS como sustentáculo de um ambiente de fabricação humano, qualificado e orientado para a qualidade.	O MQAS não dá sustentação a um ambiente pró-ativo, pois os funcionários têm incêndios para apagar diariamente no trabalho.

#### 8.4 INSTÂNCIA GRUPAL

O controle democrático é exercido sobre os grupos internos na empresa estudada. Essa conclusão está apoiada nas respostas dos funcionários sobre o relacionamento entre os grupos e a empresa.

Com base na Tabela 8, 70,6% dos funcionários percebem que a sua integração com a empresa se dá por meio da sua posição na estrutura hierárquica. Sem que haja uma identificação de um lugar o sujeito não se sente parte do todo, por isso a empresa dá esse lugar a ele. Também aqui, todos os níveis responderam na mesma direção, como mostra a tabela 8.10, a seguir:

TABELA 8.10 – INTEGRAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS COM A EMPRESA ATRAVÉS DA ESTRUTURA

Nível Hierárquico	Índice de Concordância	Índice de Discordância	Índice de Indefinição	Total
Estratégico	66,7		33,3	100
Tático	50	43,8	6,2	100
Operacional	75,8	13,6	10,6	100

Essa forma de enquadrar um colaborador em um lugar específico dentro da estrutura foi explicada por dois entrevistados:

“Faz-se uma semana de integração. Isso não mudou desde o início. O que mudou é que antigamente se passava com a pessoa pelo setor e se apresentava ela aos demais. Hoje nem isso acontece. Parece um bando de índio, que o cara chega e faz a integração lá, e quando ele vem pra cá, ele senta e não é apresentado para ninguém. Isso não é regra. Regra é ele participar da semana de integração, não é regra ele ser apresentado para as outras pessoas, às vezes acontece, às vezes não. E aí depende do cara. Vira-se e vai atrás dos outros”(E12).

“No início da empresa o processo de socialização dos funcionários novos era bem diferente do que é feito hoje. Agora tem muito mais gente. É muito mais frio. A integração na minha época era uma semana, agora são 2 dias. É muito mais prático. Treinamento de segurança, como funciona o restaurante. Antes era mais de desenvolvimento enquanto indivíduo e quantas pessoas, como trabalhar em grupo, necessidade de se relacionar com o teu colega do lado. Hoje o enfoque é muito mais prático”(E07).

A declaração acima demonstra o modo de socialização dos novos funcionários dentro da empresa. Durante a pesquisa, o entrevistador ouviu muitos funcionários afirmarem que não ficavam sabendo das novas contratações, ou que havia mais alguém com eles e não sabiam o que aquela pessoa fazia ali. Como resultado dessa situação, não existia na prática uma integração do novo colaborador com a equipe. Percebe-se aqui uma contradição com a filosofia da empresa, pois quer ter como modo dominante da sua existência o desenvolvimento de uma forte integração entre as funções e a equipe, o que na prática não ocorre, de acordo com os depoimentos dos funcionários e nossas observações.

Porém, foi confirmado, por meio do questionário, que os líderes de equipe atuam como facilitadores e instrutores dentro do processo para toda a equipe. Essa é uma característica do nível operacional da empresa no setor produtivo, onde os grupos de trabalho possuem um líder denominado de “*team líder*”, que auxilia os funcionários nas suas dificuldades durante a realização dos trabalhos definidos, como ficou demonstrado na tabela 8.11.

TABELA 8.11 - NÃO ATUAÇÃO DOS LÍDERES DE EQUIPE COMO FACILITADORES E INSTRUTORES PARA O RESTANTE DA EQUIPE

Nível Hierárquico	Índice de Concordância	Índice de Discordância	Índice de Indefinição	Total
Estratégico	33,3	66,7		100
Tático		87,5	12,5	100
Operacional	34,8	57,6	7,6	100

Com base nas observações não participantes, a pesquisadora verificou que a empresa gostaria de ter os melhores profissionais do mercado. A Alfa adotou como prática corrente a repetição periódica aos funcionários sobre a privilegiada situação de que gozavam por fazerem parte de uma equipe de elite, de primeiro mundo. Foi comentado nos capítulos anteriores que a empresa está passando por um processo de desqualificação interna em alguns departamentos, já que as pessoas entrantes não tinham a mesma qualificação daqueles que estavam se retirando. Isso foi confirmado com a resposta de 74,2% dos funcionários declarando que a empresa prefere os funcionários que se posicionam de acordo com as regras da organização. Assim, àqueles que não concordam com tais imposições são retirados do grupo. Isso efetivamente está acontecendo de uma forma mais acelerada desde meados de 2001, como mostra a tabela 8.12.

TABELA 8.12 - PREFERÊNCIA POR PESSOAS QUE ADOTAM ATITUDES FORMAIS DE ACORDO COM AS REGRAS DA EMPRESA

Nível Hierárquico	Índice de Concordância	Índice de Discordância	Índice de Indefinição	Total
Estratégico	100			100
Tático	62,5	12,5	25	100
Operacional	75,8	9,1	15,2	100

As questões abordadas nessa instância confirmam a existência do controle democrático, com um foco na individualidade do sujeito, bem como a preferência da empresa pelo desenvolvimento de indivíduos heterônomos (CASTORIADIS, 1982), que se deixam levar pelos desejos da maioria ou de um outro sujeito e que tomam como seus os desejos do outro; neste caso, seguindo um dos princípios da empresa de assegurar que os trabalhadores se sintam donos da fábrica.

## 8.5 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO

O controle democrático é exercido pelas empresas baseado numa ideologia de liberdade e igualdade que se identifica com a representação imaginária dos funcionários de que o ambiente organizacional é democrático.

Esse ambiente é proposto pela empresa Alfa sob a forma de competências que os funcionários devem aperfeiçoar para garantir o desenvolvimento e o sucesso da empresa. Isso pôde ser verificado com relação ao trabalho de equipe, em que 63,5% dos funcionários concordaram que os líderes das equipes são facilitadores e instrutores durante o processo de trabalho, contribuindo para o sucesso da equipe como um time.

O controle democrático foi verificado nas respostas de 57% dos funcionários que percebem o ambiente de trabalho como sendo de liberdade e igualdade e de 64,7% que se sente parte da empresa. Uma contradição foi

evidenciada quando 50,5% afirmaram que as regras e normas não representam o desejo da maioria. Nesse ponto é possível fazer uma relação com o controle físico, em que a submissão às regras remete à percepção da igualdade e sentimento de pertença, porém existe uma não-conformidade em relação a essas regras.

Por outro lado, 77,7% dos funcionários concordam que, individualmente, também têm liberdade no seu trabalho e 82,4% que gostam de trabalhar a empresa.

A empresa Alfa precisaria melhorar sua comunicação interna, pois 66% dos funcionários percebem que ela não está sempre certa nas coisas que fala. Poderia existir uma relação entre as opiniões dos funcionários no seguinte sentido: não sendo as regras a vontade da maioria, os trabalhadores nem sempre estarão de acordo com as decisões da empresa.

Mesmo assim, 62,4% afirmaram que as regras diminuem as incertezas no trabalho e 71,8% acreditam que a empresa prefere funcionários que pensem como ela. Esse ponto confirma a idéia de Castoriadis e Enriquez de que a empresa promove a formação de indivíduos heterônomos no ambiente de trabalho. A heteronomia também foi verificada nas afirmações de 70,6% que percebem que a sua integração à empresa ocorre através da estrutura hierárquica, enquanto que 74,2% acredita que a empresa prefere funcionários que ajam de acordo com as regras.

Com base nos dados coletados é possível afirmar que os funcionários percebem uma “certa” democracia por parte da empresa. Como relatado por alguns entrevistados algumas coisas são discutidas e outras impostas.

Os membros do nível tático, em sua maioria, discordaram sobre alguns pontos analisados. Por exemplo, no que se refere à formação de uma cultura única na empresa. Mesmo que os do nível estratégico não se permitam outros valores sociais que não sejam os definidos pela empresa, a prática percebida foi diferente, como é o caso da cultura estabelecida em alguns departamentos, da bagunça e do desperdício em outros, ambas originadas de uma direção pouco efetiva, ou “frouxa”,

como alguns descreveram. Isso poderia provocar um ambiente de trabalho instável, pois o comprometimento das pessoas não acontece como deveria, isto é, em todos os níveis e com todos os funcionários da empresa.

## **9 CONTROLE POR VÍNCULOS LIBIDINAIS: O JOGO SEDUTOR DA ORGANIZAÇÃO E AS FÓRMULAS EMOCIONAIS DE DOMÍNIO**

Enriquez (1992) define vínculos libidinais como uma forma de controle social que ocorre por meio de um discurso amoroso. Esse discurso se apresenta nas relações sociais dentro da organização como uma forma de auxiliar uma aproximação maior entre o sujeito e a empresa. Ele pode atingir todos os níveis organizacionais, auxiliando na formação dos vínculos sociais entre os indivíduos e os grupos, ou melhor, entre os dirigentes e os dirigidos. É uma forma de controle que se mostra como tal a partir de um processo de desenvolvimento da vida mental do sujeito, envolvendo as suas percepções, sentimentos e emoções. Freud (1997) afirmou que é difícil demonstrar esse processo, mas que, a partir da psicanálise, é possível tentar construir uma reflexão sobre ele, no sentido de identificar o que é estranho e o que é reconhecido pelo sujeito. Dando continuidade ao trabalho de Freud, Jung (1999) analisou os processos mentais dos indivíduos, indicando que as pessoas se utilizam principalmente da percepção que indica a forma como as informações são coletadas e do julgamento que mostra como ocorre a tomada de decisão. Não é objeto deste trabalho analisar questões psicanalíticas envolvendo os sujeitos, mas apenas tentar dar um apoio à discussão do trabalho. Para Freud (1997), os indivíduos aprendem através do desenvolvimento dos processos mentais, cujas informações podem se originar de dois mundos: o interior e o exterior. Nesse sentido, os indivíduos tentam buscar sentimentos de prazer e felicidade através de diversas influências que podem agir sobre a satisfação do instinto, da libido. Essa satisfação, para Freud (1997), equivale à felicidade para o indivíduo. Como a atividade profissional constitui uma fonte especial de satisfação para o sujeito, existe uma grande possibilidade de que o trabalho esteja cerceado por componentes libidinais, visto que para Freud (1997) ele é uma técnica que prende o indivíduo à vida real, à sociedade e aos relacionamentos humanos.



Enriquez (1992, 1999) analisou as possibilidades de os componentes libidinais serem utilizados pelas organizações como uma forma de controle social. Um controle que procura dirigir as relações sociais no trabalho por meio de um discurso amoroso que se apresenta sob duas óticas de funcionamento: o fascínio e a sedução.

A idéia do fascínio se apresenta como um discurso fascinante, que projeta os sonhos do indivíduo na possibilidade de se tornar igual ao ser que o fascina. Dessa forma, o indivíduo deixa a sua individualidade de lado e se sente parte de um todo, com a promessa de conquistar toda a grandeza que o coletivo possui. Para Enriquez (1992), o controle é exercido quando ocorre uma fusão entre o indivíduo e o ser que o fascina, pois ele perde as suas referências e vai além de si próprio. O ser fascinador tende a ser manipulador e perseguidor, despertando no indivíduo o seu desejo mais profundo de ser reconhecido, identificado e amado. No discurso perpassa a promessa de que o sonho de cada um pode se realizar e que no futuro todos terão a chance de estarem num nível mais elevado de vida. Destarte, o discurso amoroso divulga uma promessa de ascensão na vida e no trabalho, desde que todos tentem ser iguais à organização, que incentiva as construções imaginárias dos sujeitos dentro da realidade/subjetividade do trabalho, analisado por Castoriadis (1995), onde a construção de ilusões, observada por Freud (1997), é uma fonte de satisfação que se origina na vida imaginária do sujeito.

De outra maneira está a sedução que utiliza um discurso envolvente, buscando trabalhar com as aparências, com aquilo que os indivíduos querem ou precisam ver e acreditar. Nas relações sociais, a sedução é um jogo de promessas, que não precisa significar alguma coisa, nem estimular atitudes e reações. As palavras utilizadas são bem escolhidas como se fossem fórmulas calmantes. Os atores do discurso possuem uma certa dicção, um sorriso sedutor e discorrem sobre idéias gerais que não provocam desconforto. Os problemas são banalizados e tratados de forma superficial, mas convincente. Os indivíduos buscam um consolo

para a sua insatisfação no discurso amoroso. Mesmo acreditando que esse consolo é temporário ou imaginário, o indivíduo aceita a mentira, pois precisa acreditar nela para continuar se submetendo à organização do trabalho.

Segundo Freud (1997), o sedutor é o autor da trama, é o pai da neurose, aquele que enlouquece o outro, violenta, aliena e joga uns contra os outros e contra si mesmo, procurando nunca cair no jogo que ele mesmo armou. Portanto, o ser fascinador nunca poderá ser fascinado, mas o sedutor um dia poderá ser seduzido pelo amor que promete.

A pesquisa buscou identificar de que forma se manifesta o controle pelos vínculos libidinais presentes na organização estudada, identificando as formas de fascínio e sedução utilizados pela organização para controlar as relações sociais no trabalho.

A tabela 9 apresenta as questões respondidas pelos funcionários da empresa, que oferecem uma forma de análise do controle por vínculos libidinais, em que uma das formas de verificação foi a utilização de características da organização idealizada e da organização real percebida na empresa.

TABELA 9 - FORMAS DE CONTROLE POR VÍNCULOS LIBIDINAIS

Questões:	C <sup>(1)</sup>	D <sup>(2)</sup>	NCND <sup>(3)</sup>	TOTAL
Você verifica que os interesses e objetivos dos chefes e dos subordinados são os mesmos.	63,5	27,1	9,4	100
Você observa que as pessoas na empresa se sentem como uma família.	40	43	17	100
Na empresa a dedicação é recompensada.	45,8	49,4	4,8	100
Os funcionários tomam atitudes no trabalho quando a empresa faz promessas.	67,1	14,2	18,7	100
A empresa <u>não</u> estimula a competição entre seus funcionários.	62,3	24,7	13	100
Na empresa, os funcionários resolvem o problema de forma pró-ativa e colaboradora.	84,7	3,6	11,7	100
O fato de a empresa decidir o que precisa traz segurança para os seus funcionários.	50,6	28,3	21,1	100
Os grupos se identificam com o seu departamento.	74,1	14,1	11,8	100
As equipes se sentem responsáveis pelo seu equipamento e o desempenho deles.	83,5	7,1	9,4	100
Você observa que na empresa <u>não</u> existe uma forte integração entre as funções e a equipe.	44	38,1	17,9	100
Na empresa ocorre a integração entre chefes e subordinados.	73,8	17,9	8,3	100
A empresa aceita qualquer atitude que esteja de acordo com as suas regras e normas.	62,4	13	24,6	100

<sup>(1)</sup> Índice de Concordância totalmente e Índice de Concordância parcialmente

<sup>(2)</sup> Índice de Discordância totalmente e Índice de Discordância parcialmente

<sup>(3)</sup> nem Índice de Concordância nem Índice de Discordância

## 9.1 INSTÂNCIA MÍTICA

Na maioria, os funcionários perceberam que existe uma coesão de interesses e objetivos na hierarquia da empresa, sendo essa a opinião de 63,5% dos respondentes. Essa coesão também pode ser verificada na Tabela 9.1, na seqüência:

TABELA 9.1 – IGUALDADE ENTRE OS INTERESSES E OBJETIVOS DOS CHEFES E DOS SUBORDINADOS

Nível Hierárquico	Índice de Concordância	Índice de Discordância	Índice de Indefinição	Total
Estratégico	100			100
Tático	62,5	37,5		100
Operacional	62,1	25,8	12,1	100

Dentre muitas coisas, pode ser observado que essa coesão está baseada no Plano Operacional de Negócios, que dirige as ações dentro da empresa de forma a garantir uma linha-mestre de condutas, direções e objetivos a serem atingidos ao longo do tempo. Nessa lógica organizacional, cada nível hierárquico tem as suas atividades específicas, como foi destacado pelo seguinte entrevistado: “Não acho que os objetivos dos chefes e dos funcionários são os mesmos, porque a gente tem o plano operacional de negócios, onde está bem definido o que o chefe tem que fazer e o que o funcionário tem que fazer. Controla o que cada um faz. Normalmente tem até uma linha que divide o gerenciamento da execução”(E07).

Havendo essa coesão de interesses e objetivos seria de se esperar que os funcionários se sentissem unidos em torno de uma idéia em comum, ou talvez como um corpo único que realizasse os movimentos necessários na direção dos interesses e objetivos organizacionais. Enriquez (1992) discute a idéia de que essa unidade caracterizaria uma forma de controle. Tudo leva a crer que existe uma percepção de unidade de objetivos que é realizada, mas que não é sentida dessa forma, pois 43% (tabela 9) dos funcionários responderam que não se sentem como uma família. Poder-se-ia inferir que a empresa ainda não conseguiu se colocar como uma unidade familiar, de modo a garantir um controle mais efetivo dos vínculos sociais estabelecidos no ambiente de trabalho. Essa percepção apenas não ocorreu no nível estratégico, como fica demonstrado na tabela 9.2, a seguir:

TABELA 9.2 – SENTIMENTO DE UNIDADE FAMILIAR ENTRE OS FUNCIONÁRIOS

Nível Hierárquico	Índice de Concordância	Índice de Discordância	Índice de Indefinição	Total
Estratégico	100			100
Tático	43,8	50	6,2	100
Operacional	36,4	46,4	21,2	100

Uma das maneiras de a empresa se colocar como um ser fascinante, na idéia de Enriquez (1997), é administrando o reconhecimento, a identificação e o vínculo afetivo entre ela e os funcionários. Porém, o que pode ser percebido na empresa analisada, é que parece que estas questões não são trabalhadas com muita eficiência internamente. Verificou-se, outrossim, que 49,4% (tabela 9) dos respondentes afirmaram que a dedicação investida na empresa não é recompensada, percepção essa que foi confirmada nos níveis tático e operacional, como ficou demonstrado na tabela 9.3.

TABELA 9.3 – O RECONHECIMENTO POR MEIO DA DEDICAÇÃO À EMPRESA

Nível Hierárquico	Índice de Concordância	Índice de Discordância	Índice de Indefinição	Total
Estratégico	66,7	33,3		100
Tático	43,8	56,2		100
Operacional	45,5	48,5	6	100

Com base nessas questões, uma idéia percebida seria a de que a relação social na empresa tende a uma racionalidade instrumental e não a um vínculo afetivo como força motriz da atividade organizacional. Tal proposição está embasada nas declarações de alguns entrevistados. Com relação à forma como a empresa movimenta o social no seu ambiente, eles afirmam que as pessoas não se sentem parte de uma família, nem tampouco são reconhecidas pelas conquistas realizadas.

A falta de um vínculo afetivo entre funcionários e a empresa foi corroborado nas afirmações de quatro entrevistados, apresentadas a seguir:

“O ambiente de trabalho, por mais que se tenha o moral dos funcionários como objetivo da empresa, na verdade isso é só demagogia, na prática não ocorre. O relacionamento é bastante profissional, bastante frio, e distante. Eu não sei se as pessoas gostam de trabalhar aqui ou se não gostam, mas é bastante frio. Aí eu digo pela área administrativa”(E12).

“Existe sim, um desmerecimento. As pessoas sentem que muita gente que trabalha ao seu lado não tem nem metade da formação e a própria experiência que essas pessoas deveriam ter. Isso faz com que,... na verdade o que existe é um desmerecimento. Eu acho que a empresa tem consciência dessas diferenças. Sim, conhece, conhece. Tenho fortes convicções de que... porque pessoas dessa primeira fase já reivindicaram, fizeram reuniões com a diretoria alertando disso, dessa deficiência. Então, já se rebelaram e avisaram, claro no bom sentido”(E12).

“Existe uma insatisfação no ar”(E01).

“Os cargos de gerência são definidos apenas de forma política. Exemplos: o novo gerente de finanças veio da empresa X de SP da área de logística. Acho que não entende muito disso (finanças). O gerente de contabilidade está agora fazendo o técnico em contabilidade, mas não entende nada da área. O contador que assina os balanços não ganha mais por isso. Submete-se. O coordenador da área de contabilidade entrou depois dos outros que já estavam lá antes e ganha mais”(E07).

“Parece que a gente está aqui de pára-quedas”(E07).

“Eu acho que agora a empresa está se preocupando em criar vínculo com os funcionários. Um exemplo é a previdência privada. A empresa investe no fundo o mesmo que o empregado, até o limite de 6% do salário. Se o funcionário ficar no mínimo 5 anos na empresa ele pode sacar a parte que a empresa também depositou. Se ele ficar menos, pode retirar apenas o que ele pagou. É uma forma de manter o funcionário mais tempo na empresa. Não acho errado. É uma forma de criar um vínculo maior”(E07).

“Tem uma empresa no mercado que está recrutando os nossos funcionários, escolhe quem quer levar e faz ofertas que não conseguimos alcançar, porque uma das filosofias da empresa é pagar o preço de mercado. Para isso vamos fazer agora uma pesquisa salarial e incluir São Paulo”(E02).

O seguinte quadro mostra, resumidamente, uma tendência das diferentes percepções dentro do ambiente organizacional em Alfa:

QUADRO 9.1: VÍNCULOS SOCIAIS – PERCEPÇÕES NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

A ORGANIZAÇÃO IDEALIZADA	A ORGANIZAÇÃO REAL
Como parte da missão ser a melhor empresa com os menores custos.	Rigidez salarial
Promover o desenvolvimento constante dos funcionários	Desmerecimento em relação à qualificação profissional
Desenvolvimento de uma família – vínculos afetivos	Coesão de interesses e objetivos sem a formação de vínculos afetivos; apenas os formais, como a previdência privada.

## 9.2 INSTÂNCIA SOCIAL-HISTÓRICA

Enriquez (1992) afirma que as organizações precisam encontrar uma definição para formatar o desenvolvimento. Desse modo, definem uma ideologia e propõem um ideal a ser seguido e atingido. Colocam a si mesmas, como objeto a ser admirado e cujos objetivos deverão ser alcançados, exigindo esforço e trabalho por parte dos seus membros. Por conseguinte, propiciam um ambiente de expectativas futuras, apregoando a necessidade de entusiasmo e ao mesmo tempo sacrifício dos funcionários no decorrer do processo. Essa dinâmica indica a relação com as promessas feitas pela empresa na relação social, podendo incentivar um maior comprometimento com o trabalho. Nota-se que as promessas fazem parte do discurso fascinante da organização e que participam das construções imaginárias dos sujeitos. Assim sendo, 67,1% (tabela 9) dos funcionários afirmaram perceber que tomam atitudes no trabalho quando a empresa faz promessas. Apesar disso, o nível tático não se pronunciou nesse sentido, conforme demonstrou o resultado da tabela 9.4, a seguir:

TABELA 9.4 – REAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS QUANDO A EMPRESA FAZ PROMESSAS

Nível Hierárquico	Índice de Concordância	Índice de Discordância	Índice de Indefinição	Total
Estratégico	66,7		33,3	100
Tático	31,3	31,3	37,5	100
Operacional	75,8	9,1	15,2	100

Averiguou-se que essa neutralidade de opiniões se relaciona ao fato de que esse nível não leva em consideração promessas apresentadas pela empresa, pois não se trata de um item significativo na sua atividade laboral. Ao que parece, a promessa para eles está relacionada a um retorno mais prático do que a uma argumentação teórica, como afirmou um dos entrevistados:

“Eu tenho uma posição diferente dos outros, não sou gerente do meu setor, mas tenho mais desafios. Eu estou esperando um retorno com relação à empresa. Ela ainda é um investimento e eu ainda estou esperando um retorno. Por isso é difícil dizer se estou ou não satisfeito. Quanto ao emprego e não ao meu trabalho, eu estaria mais para insatisfeito”(E07). Essa afirmação também demonstra a existência de dois níveis de valores por parte do funcionário – se por um lado ele consegue avaliar-se ao ponto de se sentir infeliz, não realizado; por outro ele demonstra mais fraqueza, permitindo inclusive esperar mais três anos talvez, haja vista o tempo transcorrido desde a implantação até aqui, por uma promoção que talvez nunca chegará, tendo em vista os critérios políticos usados na promoção de outros funcionários já citado aqui. Esse comportamento antagônico só elucida a não realização profissional do sujeito aqui exposto. Tal fato se confirma quando se constata que o referido funcionário se desliga da empresa, pouco tempo depois da entrevista, em função de uma proposta mais sedutora.



### 9.3 INSTÂNCIA ORGANIZACIONAL

No tocante à estrutura e hierarquia organizacional, apurou-se que a empresa não estimula a competição entre seus funcionários, sendo esse fato percebido por 62,3% deles, como pode ser visto na tabela 9. A competição interna deveria ser estimulada, pois tornaria efetiva a heteronomia e o controle individual dos funcionários vindo ao encontro da forma de controle discutida por Enriquez (1997).

Na tabela 9.5 abaixo, conclui-se que todos os níveis hierárquicos percebem um estímulo à não-competição dentro da empresa.

TABELA 9.5 - O NÃO ESTÍMULO A COMPETIÇÃO ENTRE OS FUNCIONÁRIOS

Nível Hierárquico	Índice de Concordância	Índice de Discordância	Índice de Indefinição	Total
Estratégico	33,33	33,33	33,33	100
Tático	87,5	12,5		100
Operacional	56,7	27,3	15,2	100

Tudo leva a crer que o ambiente da não-competição possa induzir os funcionários a trabalharem de forma colaboradora buscando resolver as adversidades de forma positiva, como afirmaram 84,7% dos funcionários, na tabela 9. A tabela 9.6, abaixo, apresenta as opiniões dos três níveis hierárquicos que corroboraram a afirmativa.

TABELA 9.6 – RESOLUÇÃO DOS PROBLEMAS DE FORMA PRÓ-ATIVA E COLABORADORA

Nível Hierárquico	Índice de Concordância	Índice de Discordância	Índice de Indefinição	Total
Estratégico	100			100
Tático	75		25	100
Operacional	86,4	4,5	9,1	100

Contudo, mesmo existindo a percepção de que os funcionários trabalham pró-ativamente, um entrevistado declarou sua visão da prática nessa questão:

“Não dá para trabalhar de forma pró-ativa porque sempre tem trabalho operacional atrasado. Eu não posso ajudar a resolver os problemas que ainda existem no sistema na minha área porque tenho que ajudar as meninas a entrar com as informações no sistema. Isso a diretoria não entende... que apesar de ter o sistema mais moderno do mundo, ele só funciona se uma pessoa colocar as informações para dentro. E são essas pessoas que estão faltando. Nós que poderíamos estar dando outro tipo de contribuição para a empresa, não temos tempo”(E10).

Fica demonstrado o desejo do funcionário de fazer algo mais pela empresa; desejo esse reprimido pela falta de uma estrutura adequada às necessidades do trabalho, como já foi discutido anteriormente.

Durante a pesquisa, observou-se a vontade dos funcionários quanto à criação de laços afetivos com a empresa e seus dirigentes. O fato de apenas 50,6% dos funcionários se sentirem seguros com as decisões tomadas pela empresa (tabela 9) demonstra a fraqueza desse controle por parte da empresa, conforme mostra a tabela 9.7.

TABELA 9.7 – DECISÕES DA EMPRESA COMO FATOR DE SEGURANÇA PARA OS FUNCIONÁRIOS

Nível Hierárquico	Índice de Concordância	Índice de Discordância	Índice de Indefinição	Total
Estratégico	100			100
Tático	50	18,8	31,2	100
Operacional	48,5	31,8	19,7	100

Um entrevistado afirmou: “No momento em que a empresa quiser, fecha as portas e vai embora. Fácil assim. E não vai pensar em nós”(E07). Verifica-se, nesse caso, que o fascínio não ocorre, conforme a idéia de Enriquez (1997), pois o

entrevistado tem suas próprias referências e não aceita o jogo superficial de que os problemas devam ser banalizados. A sua autonomia revela uma empresa produtiva que se utiliza dos meios e bens da produção enquanto for do seu interesse.

#### 9.4 INSTÂNCIA GRUPAL

Porém, em nível grupal pode-se verificar a existência do fascínio e da sedução. Nesse sentido, 74,1% dos funcionários acreditam que os grupos se identificam com o seu departamento, como mostra a tabela 9 e 9.8, a seguir:

TABELA 9.8 – IDENTIFICAÇÃO DOS GRUPOS COM O SEU DEPARTAMENTO

Nível Hierárquico	Índice de Concordância	Índice de Discordância	Índice de Indefinição	Total
Estratégico	100			100
Tático	81,3	12,5	6,2	100
Operacional	71,2	15,2	13,6	100

Da mesma forma, 83,5% (tabela 9) dos funcionários percebe que as equipes se sentem responsáveis pelo seu equipamento e o desempenho deles. Isso significa que a responsabilidade vai além da existência física dos equipamentos, denotando um comprometimento também com a produtividade, comportamento percebido em toda a empresa, conforme apresentado na tabela 9.9, abaixo.

TABELA 9.9 – RESPONSABILIDADE DAS EQUIPES PELO EQUIPAMENTO E O SEU DESEMPENHO

Nível Hierárquico	Índice de Concordância	Índice de Discordância	Índice de Indefinição	Total
Estratégico	100			100
Tático	81,3	12,5	6,2	100
Operacional	83,3	6,1	10,6	100

Essa percepção foi corroborada pela declaração de um entrevistado: “Tenho um projeto pessoal aqui dentro que é manter os custos abaixo do planejado”(E09). Nesse depoimento verifica-se o controle exercido pela fusão entre os objetivos do indivíduo e da empresa, como definido por Enriquez (1997).

Dando continuidade à análise no âmbito grupal, 44% (tabela 9) dos funcionários concordam que não há uma integração entre as funções e a equipe, revelando que as equipes não se identificam com as suas atividades. Analisando de forma estratificada, apenas o nível operacional concorda que não há uma forte integração entre as suas funções, o que demonstra que o controle por vínculos libidinais não é exercido de forma equânime por todos os níveis da organização. Os dados, da tabela 9.10, fazem referência a esta assertiva.

TABELA 9.10 – A NÃO EXISTÊNCIA DE UMA FORTE INTEGRAÇÃO ENTRE AS FUNÇÕES E A EQUIPE

Nível Hierárquico	Índice de Concordância	Índice de Discordância	Índice de Indefinição	Total
Estratégico	33,3	66,7		100
Tático	31,3	68,7		100
Operacional	47,7	29,2	23,1	100

Entretanto, o vínculo ocorre entre chefes e subordinados, como afirmaram 73,8% dos funcionários. A tabela 9.11 mostra que esse tipo de integração ocorre em todos os níveis hierárquicos.

TABELA 9.11 – EXISTÊNCIA DE UMA INTEGRAÇÃO ENTRE CHEFES E SUBORDINADOS

Nível Hierárquico	Índice de Concordância	Índice de Discordância	Índice de Indefinição	Total
Estratégico	100			100
Tático	68,8	18,8	12,6	100
Operacional	73,8	18,5	7,7	100

A questão sob exame foi discutida com alguns entrevistados, que afirmaram o seguinte:

“Acho que os chefes e os funcionários estão criando muito poucos vínculos, é bem mais profissional. Eu ainda falo com o meu ex-chefe que saiu, mas sem grandes intimidades. São apenas questões profissionais. A relação de chefe teria que se dividir em duas questões: chefe brasileiro e chefe estrangeiro. Acho que quando se tem o chefe estrangeiro é muito mais complicado, onde tem chefe brasileiro tem mais diálogo, a gente se entende melhor, as coisas são mais esclarecidas. Claro que também depende de como o chefe chegou naquele cargo. Mas se foi por um processo de seleção normal as coisas funcionam bem”(E07).

“Olha, em alguns relacionamentos entre chefe e funcionário da área administrativa são normais. Os funcionários respeitam o chefe e a coisa vai. Em outras áreas nem tanto, porque não respeitam o chefe, porque o chefe tem menos conhecimento do que ele na área. Existem relacionamentos normais e outros totalmente bizarros”(E12).

“Eu não posso, de repente falar em nome de todos os funcionários, digo sempre em função ao meio em que eu estou inserido. O relacionamento funcionário-empresa num primeiro momento é estimulante. As pessoas vêem o nome da empresa Alfa e uma possibilidade de trabalhar aqui como algo fantástico, pra carreira, enfim. Depois que você entra, conhecesse, passa ser um relacionamento um pouco decepcionante, decepciona um pouco. Então, as pessoas vêem o relacionamento Alfa-funcionário com uma aceitação, entende? Você tem que aceitar a empresa, mas ela não, nem de perto imagina que fosse o que ela é. E tem como objetivo em si. O pessoal reclama, não, basicamente eu diria que é complicado trabalhar aqui, é complicado. Dizer que não é ruim, não é... é complicado”(E12).

Essas declarações mostram que o equilíbrio nas relações sociais faz parte de uma dinâmica diária que deve ser construída a cada momento. Nos capítulos anteriores foi discutida a questão da percepção da desqualificação que a empresa estaria promovendo com a saída de alguns funcionários. Essa percepção é contrária à filosofia da empresa de promover o desenvolvimento contínuo dos funcionários.<sup>21</sup>

---

21 Op. Cit.

A filosofia do sistema de treinamento dos funcionários é a seguinte:

O treinamento deve ser entendido como um processo que permite e estimula os profissionais da empresa a se desenvolverem pessoal e profissionalmente e deve assegurar as seguintes premissas:

A empresa analisada tem procurado, ao longo de seu crescimento, normatizar todas as questões que envolvem o processo de trabalho, para que o processo se sustente independente do funcionário envolvido. Dentro dessa idéia, 62,4% dos funcionários concordam que a empresa aceita qualquer atitude que esteja de acordo as suas regras, conforme mostra o resultado da tabela 9. O nível estratégico mostrou, por meio das respostas apresentadas na tabela 9.12, na seqüência, que em alguns momentos não aceitará qualquer atitude, mesmo que esteja em concordância com as normas da organização.

Essa desobediência positiva foi identificada na seguinte declaração: “Aqui faço de tudo. O trabalho não é monótono”(E07).

TABELA 9.12 – ACEITAÇÃO DE ATITUDES QUE ESTEJAM DE ACORDO COM AS REGRAS DA EMPRESA

Nível Hierárquico	Índice de Concordância	Índice de Discordância	Índice de Indefinição	Total
Estratégico	33	33	33	100
Tático	75	18,8	6,2	100
Operacional	60,6	10,6	28,8	100

- 
- Criação de um ambiente e situações de aprendizado;
  - Prover todo suporte a implantação do TBS;
  - Garantir acesso a todos os funcionários que desejem se desenvolver;
  - Desenvolvimento de auto-aprendizado, disponibilizando para tanto recursos técnicos (apostilas, vídeos, áudios, salas, internet) que suportem esse conceito;
  - Que os funcionários treinados sintam-se estimulados a ensinar os colegas.

## 9.5 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO

O controle por vínculo libidinal é baseado no fascínio e sedução que a empresa exerce nas relações sociais do trabalho. Com base nessas respostas pode-se inferir que, em sua maioria, a empresa exerce um certo fascínio e sedução nessas relações.

Dessa maneira, 63,5% dos funcionários verificam que os chefes e subordinados têm os mesmos interesses e que 67,1% se estimulam ao trabalho quando a empresa faz promessas. Mesmo havendo uma coesão de interesses e uma crença nas promessas, 43% dos funcionários não se sentem como uma família nas relações sociais da empresa.

A sedução está presente na promessa apresentada pelo discurso que conduz o sujeito à ação, estabelecendo um controle social, de acordo com Enriquez.

Assim, os funcionários se sentem seguros com as decisões tomadas pela empresa (50,6%), tentam resolver os problemas que aparecem no trabalho (84,7%), identificam-se com os seus departamentos (74,1%), sentem-se responsáveis pelos equipamentos e seu desempenho (83,5%) e há percepção de integração entre chefes e subordinados (73,8%). Todavia, essa integração não ocorre com relação às funções e a equipe (44%), significando que falta um vínculo maior com o trabalho realizado. Isso poderá ser um problema futuro para a empresa, pois a não formação de uma identificação com o trabalho talvez provoque a saída de funcionários da Alfa. Diante dessa constatação, é preciso que a empresa reavalie suas estratégias na área de pessoas, assim um questionamento deverá estar no âmbito dessa reavaliação - manter seu foco principal em processos é realmente uma boa política?

## 10 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo identificar as formas de controle social presentes na Empresa Alfa a partir de indicadores desenvolvidos na matriz teórico-metodológica utilizada. Optou-se por trilhar o caminho das relações sociais no trabalho, investigando a percepção dos funcionários sob o prisma de quatro instâncias de análise, definidas por Enriquez. Tais instâncias perpassam todas as cinco formas de controle abordadas neste estudo, tendo cada uma características próprias.

Para a realização da pesquisa foram desenvolvidos 203 indicadores teóricos a partir da concepção teórico-metodológica dos estudos de Faria (2002) no campo da psicossociologia, mais especificamente, na dinâmica do controle social nas organizações. Desses indicadores, foram selecionados 74 para ser aplicado sob a forma de questionário aos membros da empresa Alfa.

A Alfa, sendo uma empresa nova, está tentando construir uma identidade própria, através de políticas internas que vêm sendo desenvolvidas conjuntamente com o crescimento da empresa. Nesse processo, percebeu-se que há restrições a mudanças e uma tendência à centralização dos processos por meio das estruturas e regras gerais da organização. Nesse enfoque, os controles aqui analisados, apesar de seu foco principal, acabam sendo permeados por uma rigidez burocrática, ou seja, pela formalização da empresa. Tal formalização acaba por definir as partes de trabalho que serão executadas pelas pessoas envolvidas no processo. Nessa dinâmica estão inseridas as relações de trabalho que foram verificadas sob a ótica da psicossociologia. Para Freud, a organização será sempre um lugar de conflitos, pois através deles emergirão as mudanças necessárias para a sua continuidade.

Assim sendo, os indivíduos enfrentam esses conflitos, desenvolvem construções imaginárias e vínculos afetivos em relação à empresa na qual



trabalham. A organização não quer mudanças, mas precisa delas para sobreviver; da mesma maneira que necessita buscar uma homogeneidade no trabalho, definindo zonas onde será possível trabalhar. A pesquisa permitiu perceber as formas pelas quais a empresa utiliza o seu “poder de dona” dos processos organizacionais, para tomar decisões contrárias às próprias políticas internas previamente definidas. Da mesma maneira, alguns membros dessa empresa avaliaram essas decisões e tomaram posições contrárias a elas. Essa dinâmica na relação social possibilitou a esses membros, uma clareza maior do ambiente social-político da Alfa. Na medida em que os membros tomaram “consciência” da realidade proposta passaram a não se submeter a algumas normas e regras bem como as pessoas hierarquicamente superiores a elas. O nível de exigência em relação a Alfa aumentou com conseqüente diminuição do exercício de alguns controles sociais aqui analisados, como o controle por vínculos libidinais e o democrático. Foi percebido o desenvolvimento de uma autonomia e visão crítica do ambiente organizacional por parte desses membros. É possível inferir que desenvolvimento de uma compreensão das relações sociais no trabalho traz significativas melhoras na visão empresarial que os membros tem da organização na qual estão inseridos.

As características dos controles sociais exercidos pela empresa, detalhados na seqüência, formam um cenário explicativo das relações sociais no trabalho.

Sendo a empresa Alfa uma organização industrial verifica-se que o **controle físico** é exercido de forma mais evidente como uma exploração do que uma repressão. Percebe-se que faz parte dos valores dos funcionários uma aceitação passiva das regras da empresa e uma submissão do trabalhador às normas. A forma como a Diretoria resolveu o problema com o grupo contestador, deixando-o de lado sem dar muita importância ao fato e as suas reivindicações, fez com que o grupo ficasse sem liberdade de ação, sem voz ativa na empresa e

perdesse o encantamento que possuíam em relação ao trabalho e a empresa. Como consequência, em janeiro de 2002, apenas três membros, dos sete, ainda faziam parte do corpo funcional da empresa. Quatro conseguiram colocação em outras empresas da região e os três remanescentes estão em busca de uma nova colocação.

Por tudo isso, o controle físico, na forma definida por Enriquez, pôde ser percebido na empresa sob a forma de uma exploração, que se manifesta aparente e cotidiana em relação às normas e regras da empresa. Por outro lado, a repressão não é percebida pelos funcionários, confirmando a opinião de Enriquez, de que se negará enquanto opressão e violência, colocando-se de forma não-aparente no ambiente social. Essa idéia pôde ser corroborada pelas confirmações de existência da repressão pelos níveis estratégico e operacional e pela negação por parte do nível tático da empresa.

O que prevalece visível seria uma opressão inserida nas atitudes de negligência da empresa, percebida como ações de descaso e desvalorização para com seus funcionários.

Na continuidade do trabalho, o **controle burocrático** pôde ser verificado na empresa pesquisada pelo número excessivo de regras, normas, políticas e diretrizes que norteiam a gestão empresarial, bem como pela submissão dos trabalhadores a esses ditames. A tabela 6 sintetiza a situação dos funcionários da Alfa e ratificam essa perspectiva.

Conhecer as políticas internas também evidencia uma imposição da empresa para a assimilação de sua “bíblia” de normas para parte dos trabalhadores, o que, sem dúvida, acarretará num posterior controle. O mesmo controle percebeu-se com relação a prescrição da função e tarefas, se há prescrição é para poder aferir desempenho posteriormente, ou seja, controlar. A confirmação de uma divisão de tarefas e estrutura hierárquica definida corrobora o exercício do controle definido por

Enriquez.

A presença de reconhecimento dentro da estrutura confirmada pelo nível tático foi refutada pelo operacional indicando uma contradição a respeito desta temática. Tratar a todos com igualdade é ser desigual e nivelar as pessoas, normalmente por baixo, é desestimular os melhores profissionais. Depois de um tempo eles perguntam: “O que estou fazendo aqui?”.

A empresa analisada tem como objetivo ser um sucesso mundial na sua área de atuação. Para atingir esse objetivo, Enriquez acredita que as organizações devem propagar essa idéia à exaustão, utilizando diversas ações organizacionais que promovam um controle social, com foco nos resultados desejados.

O **controle por resultados** foi percebido na uniformidade de opiniões entre os três níveis hierárquicos, principalmente entre o estratégico e o operacional, em diversos aspectos pesquisados. Em alguns momentos o nível tático expressou-se contrário à opinião dos outros níveis.

A empresa estimula a competição entre os membros, mas não há uma unidade nas opiniões em relação à competição entre os departamentos ou grupos, fato esse que promove a individualidade e não a formação de grupos que poderiam gerar uma sinergia de poder para enfrentar a organização. Verificou-se que os funcionários aceitam essa realidade como normal e profissional. A identificação de interesses foi percebida na dependência dos funcionários em relação ao sucesso da empresa, pois confirmaram que o sucesso de ambos está diretamente relacionado. Da mesma forma, a imagem projetada pela empresa é valorizada pelos membros, confirmando a idéia de Enriquez de que a aparência da organização é importante para os sujeitos nela inseridos.

Igualmente, foi possível apreender alguns conflitos e contradições no interior da estrutura, com base nos depoimentos coletados durante a pesquisa. Os entrevistados afirmaram que a competição não existe, pois as decisões são

baseadas nas relações políticas internas e não nos resultados alcançados pelos funcionários. A valorização e o reconhecimento são prorrogados para um momento futuro até o sujeito compreender que tal momento nunca chegará e que não conseguirá satisfazer o seu desejo de reconhecimento. Essa não-valorização causou a saída de alguns funcionários da empresa.

A busca pelo sucesso se refere à aceitação de mudanças contínuas nos processos organizacionais, baseados na criatividade interna dos sujeitos. Isso foi percebido na empresa como uma criatividade controlada, pois os membros se vêem como meros executores, sem liberdade de expressão e destituídos de espaço para troca de idéias.

O **controle democrático** foi percebido na empresa por meio da ideologia construída no ambiente social do trabalho. Os funcionários identificaram esse ambiente como sendo de liberdade, igualdade e recheado de sentimentos de pertença em relação à empresa. Mesmo assim, tal liberdade apareceu restrita à estrutura formal da organização, remetendo ao que Enriquez (1992) definiu como liberdade vigiada dentro das organizações. Isso ficou claro nas opiniões dos funcionários de que a empresa prefere funcionários que pensem como ela, que ajam da forma como ela espera e de acordo com as suas regras, e que se integrem a ela pelo seu lugar na estrutura hierárquica.

Freud (1997) afirmou que toda relação social está em constante conflito, o que também foi verificado nesta pesquisa. Os funcionários percebem as regras e normas como sendo impostas pela empresa e não como uma construção social de grupo, já que a empresa tem como princípio estimular os funcionários a se sentirem donos da organização. Existe uma vontade, ou melhor, um espírito crítico no ambiente organizacional, pois a maioria dos funcionários acredita e percebe que a empresa não está sempre certa nas suas afirmações sobre o assunto em questão.

Relativamente ao **controle por vínculos libidinais**, tem se efetivado mais pela sedução do que pelo do fascínio. Isto pôde ser verificado quando os funcionários afirmaram que a promessa feita pela empresa os estimula a agir. Nesse sentido, eles tendem a se deixar levar por essas promessas.

A formação de vínculos entre subordinados, chefes e empresa ainda é muito tímida, pois os subordinados não recebem um reconhecimento pelo trabalho realizado. Nessa mesma linha, alguns entrevistados afirmaram que o relacionamento é bastante profissional. A formação de vínculos sugere uma personalidade, ainda fraca, entre os membros dos três níveis hierárquicos.

Dentre as formas de controle aqui analisadas, essa se apresentou como a menos utilizada pela empresa em suas relações sociais.

Sendo assim, conclui-se que as formas de controle social analisadas nesta pesquisa estão presentes na empresa Alfa e que o sucesso almejado poderá depender das estratégias estabelecidas na comunicação interna e na gestão de pessoas. Mesmo que a empresa tenha definido as pessoas como um de seus focos principais de investimento e desenvolvimento, a prática se mostrou diferente, pois a insatisfação dos funcionários com relação ao seu futuro na empresa, como um plano de carreira, por exemplo, sugere melhorias nesse aspecto. A perda dessa visão de futuro poderá ocasionar novas saídas de funcionários no curto prazo. Percebe-se que o desenvolvimento de um conhecimento sobre a dinâmica das relações sociais no trabalho melhora a qualificação dos membros da Alfa para enfrentar futuros desafios, como decisões de permanecer na empresa ou seu desligamento.

Este estudo permite apontar algumas recomendações para pesquisas futuras e para a própria continuação desta.

Sugere-se, portanto, identificar as formas de controle, sob o prisma das instâncias de análise institucional, pulsional e individual, não abordadas por este

trabalho, ou ainda, realizar pesquisa semelhante em outras organizações, de forma a ampliar as bases de uma teoria sobre o controle social no Brasil. Pode ser interessante realizar uma nova pesquisa na mesma empresa, nos próximos anos, e apontar possíveis mudanças significativas nas formas de controle social encontradas nesta pesquisa.

Como última recomendação, o fato de a Alfa ser uma empresa transnacional suscita inúmeros conflitos de ordem cultural, propiciando estudos nessa área.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ALTHUSSER, Louis. **Aparelhos ideológicos de estado**. 7<sup>a</sup>. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1985.

\_\_\_\_\_**Sobre a reprodução**. Petrópolis: Vozes, 1999.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**. 2<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Boitempo, 2000.

BERGER, Peter I.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**. 12<sup>a</sup>. ed. Petrópolis: Vozes, 1995.

BERNARDO, João. **Capital sindicato e gestores**. São Paulo: Vértice, Editora Revista dos Tribunais, 1987.

\_\_\_\_\_**Economia dos conflitos sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.

\_\_\_\_\_**Dialética da prática e da ideologia**. São Paulo: Cortez, 1991.

\_\_\_\_\_**Transnacionalização do capital e fragmentação dos trabalhadores**. São Paulo: Boitempo, 2000.

BLAU, Peter M.; SCOTT, W.Richard. **Organizações formais**. São Paulo: Atlas, 1979.

BOBBIO, Norberto. **As teorias e formas de governo**. 10<sup>a</sup>. ed. Brasília: Unb, 2000.

\_\_\_\_\_**Estado governo e sociedade**. 7<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

BRAGA, Ruy. Luta de classes, reestruturação produtiva e hegemonia. In: KATZ, C.;BRAGA, R.; COGGIOLA, O. **Novas tecnologias: crítica da atual reestruturação produtiva**. São Paulo: Xamã, 1995.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista**. A degradação do trabalho no século XX. 3<sup>a</sup>. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1987.

BRYNE, Paul de; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de. **Dinâmica da pesquisa em Ciências Sociais**. 5<sup>a</sup>. Ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

CASTORIADIS, Cornelius. **A instituição imaginária da sociedade**. 3<sup>a</sup>. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 4<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000, VOL.I.

CHANLAT, Jean F (org). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1992, vol. I, II, III.

CODO, Wanderley; SAMPAIO, José J.C; HITOMI, Alberto H. **Indivíduo, trabalho e sofrimento**. 3<sup>a</sup>. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

DEBORG, Guy. **A sociedade do espetáculo**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1997.

DEJOURS, Christopher; ABDOUCHELI, Elisabeth; JAYET, Christian. **Psicodinâmica do trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_**Conferências Brasileiras: identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho.** São Paulo: Fundap: EAESP/FGV, 1999.

DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI.** São Paulo: Guazzelli, 2000.

ENRIQUEZ, Eugène. **Imaginário social, recalçamento e repressão nas organizações.** Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1974. vol 36-37. p.53-94

\_\_\_\_\_**O vínculo grupal.** In: ENRIQUEZ, E. **Psicossociologia: análise social e intervenção.** Petrópolis: Vozes, 1994.

\_\_\_\_\_**A organização em análise.** Petrópolis: Vozes, 1997.

\_\_\_\_\_**Da Horda ao Estado.**Rio de Janeiro: Zahar, 1999.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas.** 5ª.ed. São Paulo: Pioneira, 1978.

FARIA, José Henrique de. **Comissões de Fábrica.** Poder e trabalho nas unidades produtivas. Curitiba; Criar, 1987.

\_\_\_\_\_**Tecnologia e processo de trabalho.** 2ª. ed. Curitiba: UFPR, 1997.

\_\_\_\_\_**Economia política do poder e análise organizacional.** Curitiba: UFPR, 2001.

\_\_\_\_\_**Poder e relações de poder nas organizações.** Curitiba: UFPR, 2002.

\_\_\_\_\_**Economia política do poder:**uma proposta teórico-metodológica para o estudo e a análise das organizações. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS,2., 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional: Propad/UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD.

FERREIRA, Aurélio B. H. **Minidicionário da Língua portuguesa.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1977.

FREUD, Sigmund. **O mal estar na civilização.** Tradução: José Octávio de Aguiar Abreu. Rio de Janeiro: Imago, 1997. Tradução de: Das Unbehagen in der Kultur.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir.** 22ª. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

GORENDER, Jacob. **Desafios para uma força social emergente.** Estudos Avançados da USP, São Paulo, v. 14, n. 39, 2000.

HALL, Richard. **Organizações: estruturas e processos.** 3ª. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HARNECKER, Marta. **Tornar possível o impossível: à esquerda no limiar do século XXI.** São Paulo: Paz e Terra, 2000.

JUNG, Carl G. **Fundamentos da Psicologia analítica.**Petrópolis: Vozes, 1999.

KATZ, Cláudio. **Evolução e crise do processo de trabalho.** In:KATZ, C et alii. **Novas tecnologias: crítica da atual reestruturação produtiva.** São Paulo: Xamã, 1995.

LAFFITTE, Eduardo; NUNES, Ana M. **Bioação: uma abordagem relacional para o sucesso organizacional.** Curitiba: Edição dos Autores, 1999.



LOYOLA, Sonia. **A automação da fábrica: a transformação das relações de trabalho.** Curitiba: Edição do Autor, 1999.

MANDELLI, Pedro. **Muito além da hierarquia.** São Paulo: Gente, 2001.

MARQUES, Ivan C. Desmaterialização do trabalho. In: LASTRES, Helena M.M; ALBAGLI, SARITA (org). **Informação e globalização na era do conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MARX, Karl. **Teorias da mais-valia: história crítica do pensamento econômico.** Volume III. Livro Quarto. São Paulo: Difel, 1985.

\_\_\_\_\_. **O Capital: crítica da economia política.** 12<sup>a</sup>. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil S.A, 1988. (Livro I, Volume I).

\_\_\_\_\_, e ENGELS, Friederich. **A ideologia alemã (erster teil).** 2<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

MEINERS, Wilhelm. **A implantação da indústria automobilística e novos contornos da região de Curitiba.** Curitiba, 1999. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Econômico) – Universidade Federal do Paraná.

MEZAN, Renato. **Freud, pensador da cultura.** São Paulo: Brasiliense - Brasília: Conselho Nacional de desenvolvimento Científico e Tecnológico, 1985.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, F.C.P; BRESSER PEREIRA, L.C. **Introdução à organização burocrática.** 5<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Brasiliense, 1986.

MOTTA, F.C.P; FREITAS, Maria E. (org). **Vida psíquica e organização.** Rio de Janeiro, FGV, 2000.

OHNO, Taiichi. **O sistema Toyota de Produção: além da produção em larga escala.** Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

PACHECO, Carlos. **Mudança estrutural e indústria automobilística.** Curitiba, 1996. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Econômico) – Universidade Federal do Paraná.

PAGÈS, Max; BONETTI, Michel; GAULEJAC, Vincent de; DESCENDRE, Daniel. **O poder das organizações: a dominação das Multinacionais sobre os indivíduos.** 3<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

PARANÁ, Comércio Exterior nr. 5. Disponível em: <http://www.ipardes.Gov.Br/> Acesso em: 10 dez. 2001.

RICHARDSON, Robert J. **Pesquisa Social - métodos e técnicas.** 3<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SENNET, Richard. **A corrosão do caráter.** São Paulo: Record, 1999.

SCHIRATO, Maria A.R. **O Feitiço das organizações.** São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Case Study research.** 7.ed. Beverly Hills: Sage Publications Inc., 1987.

\_\_\_\_\_. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2<sup>a</sup>. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2000.

WEBER, Marx. **Economia e sociedade**. Brasília: UNB, 1991. Tradução de: Wirtschaft und Gesellschaft.

**ANEXO 1 - QUADRO REFERENCIAL EXPLICATIVO**

QUADRO 1 INTER-RELAÇÃO DE FORMAS DE CONTROLE SOCIAL E INSTÂNCIAS DE ANÁLISE PSICOSSOCIOLÓGICAS NAS ORGANIZAÇÕES

Instâncias de Análise	Formas de Controle												
	MITICO	SOCIAL HISTORICO		INSTITUCIONAL		ORGANIZACIONAL		GRUPAL	INDIVIDUAL		PULSIONAL		
FÍSICA	Discurso da violência (repressão e exploração)	Discurso da repressão como eficaz para atingir os objetivos	Figura do Pai (chefe castrador).	Proibição de manifestação de diferenças	Recalcamento e repressão	Justificativa para a relação de exploração.	Estrutura informal e mecanismo de controle.	Vigilância como forma de controle	Repressão aos grupos inferiores contestadores.	Valorização da heteronomia.	Discurso da ameaça permanente.	Coerção como defesa contra a desintegração.	Exploração maximizada sob controle.
	Submissão do trabalhador as normas Sem liberdade de ação, voz e sem identificação com o trabalho	Submissão como atitude natural do subordinado	Normas como proteção	Normas como garantia de unidade.	Normas como existência supra organizacional (metafísica)	Aceitação da imposição de regras externas de conduta.	Competição interna regulada.	Prevalência da hierarquia e disciplina.	Valorização da ordem estabelecida.	Produção de indivíduos heterônomos.	Discurso sem identificação com a organização.	Organização como armadura contra ameaças da realidade.	Submissão as novas regras e aos novos padrões de eficiência
BUROCRÁTICA	Estruturas e organograma	Crença na estrutura hierárquica	Organização como "abnigo". Valorização da "especialização"	Estrutura como ordem natural.	Estrutura como reguladora de conduta.	Estrutura como reflexo do sistema social	Estrutura informal x formal.	Disposição da estrutura.	Estrutura como garantia de unidade.	Estrutura heteronomia racionalidade	Estrutura como lugar do discurso.	Estrutura como lugar de defesa.	Possibilidade de "re-engenharia" estruturadora.
	Exigencia de um trabalho controlado e eficiente de acordo com os regulamentos internos. Divisão e fragmentação do trabalho	Controle como medida de eficiência. Função do líder é "controlar"	Controle como mecanismo de integração coletiva.	Controle como apaziguamento / evitar conflitos.	Regras externas (mercado) como imposição para controles internos.	Eficiência interna de acordo com o sistema externo.	Limites dos mecanismos de controle.	Mecanismos de controle.	Controlar para produzir.	Divisão do trabalho Planejamento tipo "taylorista-fordista".	Imposição das regras sobre o discurso do sujeito.	Divisão do trabalho como defesa organizacional (preservação)	Novas formas de organização do trabalho.
POR RESULTADOS	Desejo de reconhecimento manipulado	Produção de alicientes	Identificação com o explorador.	Reconhecimento pela valorização da harmonia.	Condutas como determinantes do reconhecimento	Relação social como determinante do reconhecimento	Limites no reconhecimento dos desejos	Plano de carreira.	Reconhecimento no âmbito da estrutura formal.	Reconhecimento baseado na racionalidade produtiva.	Reconhecimento através do discurso do outro	Reconhecimento com eficácia repetitiva.	Reconhecimento como capacidade de adaptação a mudanças
	Ideologia da competição econômica	Organização portadora do ideal do ego. (o sucesso da organização é o sucesso do empregado)	Competência como valor amoroso.	Competição como prática humana.	Competição com nível social.	Competição na relação social.	Competição interna limitada.	Competição interna dentro das regras.	Incentivo à competição entre os grupos formais.	Competição baseada em autonomia e heteronomia.	Discurso como competição.	Efeitos danosos da competição.	Competição como forma de variação da produtividade
DEMOCRÁTICA	Sucesso entre indivíduos ou grupos	Competitividade interna	Ideologia do sucesso.	Harmonia e sucesso.	Sucesso definido por normas.	Sucesso como reconhecimento social	-	-	Sucesso atrelado à estrutura formal.	Sucesso depende da aprovação superior.	-	Sucesso que leva a repetição por hábito.	Sucesso pela iniciativa
	Relações de poder manipuladas entre os grupos internos	Grupos buscam afirmar-se (Afirmação de si)	Identificação e vinculo aos grupos	Organização como esconderijo dos conflitos.	Ocultação de conflitos.	Conflitos vistos como chaga social.	Desorganização favorecendo manipulação	Manipulação pela palavra vigiada	-	Relações de poder aceitas sem enfrentamento.	-	Submissão	Adaptação a inovação
VINCULOS LIBIDINAIS	Reconhecimento pela aparência e não pela essência	Valorização da imagem do grupo e da organização	Ideologia do belo (estética)	Valorização das relações harmônicas.	Regras que valorizam condutas.	Condutas aceitas na sociedade.	-	Aparente incentivo à criatividade.	-	Incentivo à obediência como sinônimo de unidade.	Discurso do outro (empolgação com )	-	Aparência de renovação (ex. reengenharia)
	Ilusões construídas aceitas como verdadeiras	Crença no discurso como portador da verdade	Ilusão da troca afetiva entre organização e indivíduo	Ilusão da integração.	Identificação entre regras sociais e ilusões.	Sistema social determina o que é feito na organização	-	Ilusão pela criatividade vigiada	-	-	Discurso do outro como portador da verdade.	Ilusão conservadorismo do	Ilusão da transformação
SATURAÇÃO	Liberdade e igualdade	Crença na existência da liberdade e da igualdade	Valorização da ideia de reconhecimento e de igualdade oportunidade	Falsa ideia de liberdade	Liberdade como regra social.	Liberdade e igualdade na vida social.	Baixa competição como sinônimo de igualdade.	Liberdade vigiada.	-	Relação liberdade e igualdade x autonomia e heteronomia.	Discurso da igualdade.	-	Liberdade para mudanças
	Regras representam os desejos da coletividade	Crença que as regras representam os desejos da coletividade	Regras como mandamento do amor	Regras como reguladores de conflitos.	Identificação entre regras sociais organizacionais	Regras internas como valores sociais	Regras são autosuficientes.	Regras como forma de diminuir a incerteza.	Regras como determinantes da estrutura	Relação regra x autonomia e heteronomia.	Discurso do outro como discurso coletivo.	Regras de manutenção	Regras de transformação.
DISSUAÇÃO	Ideologia da empresa	Difusão da ideologia da organização (missão, compromisso, filosofia, etc.)	Ideologia do mestre (Moises)	Ideologia da unidade familiar.	Identificação entre ideologia e representação social	Idealização da empresa como valor social	Competição interna regulada	Ideologia da certeza	Ideologia do formalismo.	Ideologia x autonomia.	Discurso ideológico	Ideologia conservadora.	Ideologia da variação da produtividade
	Integração ideológica do trabalhador com a empresa (aumento de produtividade)	Varição da produtividade pelo sentimento de integração	Relação reconhecimento entre produtividade.	Identidade de interesses entre organização e empregados	Varição da produtividade como exigência da competência externa	Valorização social do trabalhador produtivo	-	Integração pela diminuição das incertezas	Integração abarcada pela estrutura formal.	Integração x autonomia e heteronomia.	Discurso da integração / identidade de interesses	Integração e defesa da organização.	Identificação de interesses visando variação da produtividade
DISJUNÇÃO	Cultura Organizacional	Crenças e valores como objetivos	Crenças e valores como afeto	Homogeneização dos valores	Identificação entre valores e crenças	Relação social determina os valores da organização.	Valores de baixa competição.	Impedimento de outros valores.	Cultura formalística.	Valores de autonomia e heteronomia.	Outro portador da expressão dos valores.	Valores de defesa.	Valores de inovação
	Vinculos sociais entre dirigentes e dirigidos e pares	Crença na identificação de interesses entre chefes e subordinados	Vinculos Amorosos	Vinculos afetivos como forma de evitar conflitos.	Ideia de que todos são iguais perante a lei.	Estimulo do imaginário de uma relação social igualitária.	-	Integração de objetivos.	Vinculos que se estabelecem no interior da estrutura	Vinculos entre dirigentes e dirigidos x autonomia e heteronomia.	Discurso do vinculo / comprometimento.	Vinculos conservadores.	Vinculos transformadores.
SATURAÇÃO	Fascínio e Sedução por meio do discurso amoroso	Discurso da organização como família para fascinar e seduzir.	Sedução Amorosa.	Fascínio pela harmonia	-	-	Discurso amoroso da não competição	Sedução da certeza	Departamento como lugar do afeto.	-	Chefe como Pai amoroso.	Discurso amoroso de conservação.	Discurso amoroso da mudança
	Promessas para estimular atitudes e reações	Esquemas de recompensas por dedicação	Estimulos à doação	Incentivo à integração (clubes, esportes)	-	Aposta nas mudanças do ambiente.	Estimulo a atitudes não competitivas.	Estimulo a diminuição de incertezas	Atitudes circunscritas à estrutura formal.	Promessas x autonomia e heteronomia.	Discurso do estímulo	Promessas visando manutenção.	Processos visando mudança
DISJUNÇÃO	Discurso unico e repetitivo doutrinador	Ideologia da organização como sendo a unica	Catequese por identificação libidinal	Discurso da integração	Discurso da lei (como se fosse neutra)	Discurso desviante (o problema esta fora)	Doutrina da não competição.	Discurso da certeza	Valorização da estrutura.	Doutrinamento x autonomia e heteronomia.	Discurso unico, doutrinador	Discurso único da rejeição da realidade.	Discurso doutrinador da inevitabilidade da mudança
	Condicionar atitudes	Crença na padronização de atitudes como time (team)	Relação entre obediência e prazer afetivo.	Conflitos tratados com a intermediação do RH	Regras de obediência.	Atitude de aceitação da relação social (sem crítica)	Atitudes condicionadas à não competição.	Atitudes condicionadas de certeza.	Atitudes restritas às exigências da estrutura	Condicionamento de atitudes x autonomia e heteronomia.	Discurso do outro como portador de atitudes.	Condicionamento a atitudes repetitivas.	Condicionamento a atitudes eficientes
DISJUNÇÃO	Políticas internas para desestimular condutas e manifestações	Crença na harmonia	Conflitos desestruturantes como amor	Política do RH de organização feliz.	Regras sociais como ameaça.	Imagem (preservação) ambiente condenatório	Política de desestímulo à competição danosa	Desestímulo as condutas vacilantes.	Conflitos devem ser resolvidos nas unidades.	Desestímulo ao exercicio da autonomia.	Discurso de desestímulo	Política de castração.	Política de mudança direcionada
	Resignação do ator social no seu meio	Crença na atitude submissa	Conformismo afetivo	Incentivo da aceitação das coisas como são.	Aceitação da regra (passividade, conformismo)	Aceitação do controle social (conformismo)	Resignação ao ambiente de colaboracionismo.	Resignação à liberdade vigiada.	Resignação a estrutura dada.	Resignação e heteronomia.	Discurso da resignação.	Resignação aos fatos.	Subordinação a competitividade interorganizacional.

FONTE: Elaborada por Faria e Hopfer a partir da proposta de Faria (2002)

## ANEXO 2 - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS

### ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS

---

1. Há quanto tempo trabalha na empresa?
2. Qual a atividade desenvolvida? (cargo, departamento, área).
3. Por que decidiu trabalhar na empresa?
4. Fale um pouco sobre a estrutura da empresa.
  - Estrutura hierárquica
  - Normas e regras
  - Divisão do trabalho
  - Reconhecimento do trabalho
5. Fale do relacionamento entre as pessoas na empresa.
  - Chefe e subordinado
  - Funcionário e empresa
  - Competição interna
6. Como são tomadas as decisões na empresa?
7. Fale um pouco sobre as regras, normas e políticas internas.
8. Fale sobre o reconhecimento do trabalho.
9. Fale sobre o processo de socialização dos novos funcionários.
10. Qual a sua percepção sobre o controle do trabalho na empresa.

**ANEXO 3 - RELAÇÃO DE PESSOAS ENTREVISTADAS****ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS**

---

As entrevistas foram realizadas com 12 membros da organização a seguir identificados e distribuídas de acordo com a metodologia adotada neste estudo:

TABELA 4 – PESSOAS ENTREVISTADAS

Nível Hierárquico	Nr de pessoas	Código de identificação
1	1	E11
3	1	E06
4	1	E01
4	1	E04
4	1	E07
4	1	E10
4	1	E12
5	1	E02
5	1	E03
5	1	E05
5	1	E08
5	1	E09

## ANEXO 4 – QUESTIONÁRIO APLICADO

### UFPR - MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO Pesquisadora: Kátia Hopfer

1. Esta pesquisa é parte de um estudo da UFPR e tem por objetivo analisar as relações de trabalho nas organizações. As questões se referem ao seu trabalho na empresa Alfa.
2. Você não deve se identificar, portanto não escreva seu nome ou número. Apenas anote aqui seu cargo ou função: \_\_\_\_\_
3. Responda as questões de acordo com o que você realmente pensa. E lembrem-se, as respostas são individuais: não consulte seu colega.
4. Leia as frases abaixo e assinale com um “x” o número que corresponde a quanto você concorda ou discorda delas. Marque todas as frases de acordo com a escala a seguir:

<b>5</b>	CONCORDA TOTALMENTE	<b>4</b>	CONCORDA EM PARTE	<b>3</b>	NEM CONCORDA NEM DISCORDA	<b>2</b>	DISCORDA EM PARTE	<b>1</b>	DISCORDA TOTALMENTE
----------	------------------------	----------	----------------------	----------	------------------------------	----------	----------------------	----------	------------------------

1.	Você observa na empresa, que as pessoas acham bom ter uma estrutura hierárquica definida. (cargos, salários e chefias definidas).	5	4	3	2	1
2.	Você observa que os seus colegas acreditam e trabalham baseados na missão, valores, objetivos e filosofia da empresa.	5	4	3	2	1
3.	As pessoas acreditam que as regras e normas da empresa representam os desejos da maioria dos funcionários.	5	4	3	2	1
4.	As pessoas se submetem naturalmente as normas da empresa.	5	4	3	2	1
5.	O meu trabalho na empresa é controlado por outra pessoa.	5	4	3	2	1
6.	Os funcionários têm que se adaptar a hierarquia e as regras da empresa.	5	4	3	2	1
7.	A empresa valoriza o cumprimento das regras pelos departamentos.	5	4	3	2	1
8.	Os funcionários, para terem sucesso na empresa, precisam respeitar a estrutura hierárquica definida por ela.	5	4	3	2	1
9.	Os funcionários se integram com a empresa através do seu lugar na estrutura hierárquica.	5	4	3	2	1
10.	A competição interna entre os funcionários e os departamentos é regulada pela estrutura da empresa.	5	4	3	2	1
11.	Na empresa é normal a existência de uma competição interna entre as pessoas.	5	4	3	2	1
12.	Na empresa, você observa que os departamentos ou áreas competem entre si.	5	4	3	2	1
13.	A competição interna é permitida dentro das regras da empresa.	5	4	3	2	1
14.	A empresa estimula a competição entre os departamentos.	5	4	3	2	1
15.	A empresa <u>não</u> estimula a competição entre seus funcionários.	5	4	3	2	1
16.	As pessoas devem agir de modo a <u>não</u> competir umas com as outras.	5	4	3	2	1
17.	A empresa é indiferente à competição interna entre seus funcionários.	5	4	3	2	1
18.	Os funcionários aceitam o ambiente da não competição.	5	4	3	2	1
19.	A empresa <u>não</u> estimula a formação de grupos que contestam as suas regras.	5	4	3	2	1
20.	A empresa permite a formação de grupos informais no seu ambiente de trabalho.	5	4	3	2	1
21.	Os grupos se identificam com o seu departamento.	5	4	3	2	1
22.	Os grupos têm sua atuação restrita ao lugar que pertencem na estrutura da empresa.	5	4	3	2	1
23.	Os conflitos entre os funcionários são resolvidos dentro dos seus departamentos.	5	4	3	2	1

24. Os grupos aceitam o seu lugar na estrutura da empresa.	5	4	3	2	1
25. O trabalho dividido em tarefas aumenta o controle da empresa.	5	4	3	2	1
26. A empresa reconhece o trabalho de seus funcionários dentro de limites definidos por ela.	5	4	3	2	1
27. A estrutura da empresa permite que os funcionários realizem os seus trabalhos da melhor forma possível.	5	4	3	2	1
28. Os líderes de equipes <u>não</u> atuam como facilitadores e instrutores para o restante da equipe.	5	4	3	2	1
29. As equipes se sentem responsáveis pelos seus equipamentos e o desempenho deles.	5	4	3	2	1
30. As pessoas têm um cargo, uma função e tarefas definidas que controlam o trabalho que é feito.	5	4	3	2	1
31. O trabalho das pessoas é reconhecido dentro do cargo e função a que pertencem.	5	4	3	2	1
32. A desorganização no trabalho ajuda as pessoas a fazer o que querem.	5	4	3	2	1
33. Você observa que elogiar o trabalho é uma prática normal entre as pessoas no trabalho.	5	4	3	2	1
34. É preciso ter um cuidado com o que se fala dentro da empresa.	5	4	3	2	1
35. A criatividade é permitida livremente dentro da empresa.	5	4	3	2	1
36. As ações criativas no trabalho são reconhecidas pela empresa.	5	4	3	2	1
37. A empresa tem um plano de carreira para seus funcionários.	5	4	3	2	1
38. Você verifica que as pessoas acreditam que o seu sucesso está relacionado com o sucesso da empresa.	5	4	3	2	1
39. A imagem que a empresa projeta na sociedade é valorizada pelos seus funcionários.	5	4	3	2	1
40. Na empresa, o ambiente organizacional é de liberdade e igualdade.	5	4	3	2	1
41. Você verifica que as pessoas que trabalham na empresa se sentem parte dela.	5	4	3	2	1
42. As pessoas que são produtivas no trabalho são valorizadas pela empresa.	5	4	3	2	1
43. As pessoas são valorizadas pela sua especialização no trabalho.	5	4	3	2	1
44. A empresa valoriza as pessoas que são competentes.	5	4	3	2	1
45. Os funcionários têm liberdade no seu trabalho dentro da empresa.	5	4	3	2	1
46. As regras definidas pela empresa ajudam a diminuir as incertezas no trabalho.	5	4	3	2	1
47. A empresa sempre está certa nas coisas que fala.	5	4	3	2	1
48. A empresa prefere pessoas que pensem da mesma forma a ela.	5	4	3	2	1
49. A empresa age como se estivesse sempre certa.	5	4	3	2	1
50. A empresa não permite outros valores sociais que não sejam os dela no ambiente de trabalho.	5	4	3	2	1
51. A empresa prefere os funcionários que adotam atitudes formais de acordo com as regras da empresa.	5	4	3	2	1
52. Você observa na empresa que <u>não</u> existe uma forte integração entre as funções e a equipe.	5	4	3	2	1
53. Na empresa ocorre a integração entre chefes e subordinados.	5	4	3	2	1
54. Na empresa, os funcionários solucionam os problemas de forma pró-ativa e colaboradora.	5	4	3	2	1
55. Você verifica que os interesses e objetivos dos chefes e dos subordinados são os mesmos.	5	4	3	2	1
56. Você observa que as pessoas na empresa se sentem como uma família.	5	4	3	2	1
57. Na empresa a dedicação é recompensada.	5	4	3	2	1
58. O fato de a empresa decidir o que precisa traz segurança para os seus funcionários.	5	4	3	2	1



59. A empresa aceita qualquer atitude que esteja de acordo com as suas regras e normas.	5	4	3	2	1
60. Você observa que as pessoas acreditam nos discursos feitos pelos dirigentes da empresa.	5	4	3	2	1
61. Você observa que o discurso dos dirigentes da empresa é repetitivo. As palavras são diferentes, mas o sentido é o mesmo.	5	4	3	2	1
62. Você verifica na empresa que os funcionários trabalham em equipe como um time.	5	4	3	2	1
63. A empresa estimula uma padronização de atitudes entre os funcionários.	5	4	3	2	1
64. A empresa reprime os funcionários para atingir os seus objetivos.	5	4	3	2	1
65. As políticas internas são conhecidas por todos os funcionários.	5	4	3	2	1
66. Os funcionários trabalham de acordo com as políticas internas da empresa.	5	4	3	2	1
67. Você observa que as pessoas adotam uma atitude submissa com relação à empresa.	5	4	3	2	1
68. A empresa <u>não</u> vê com bons olhos as atitudes vacilantes de seus membros.	5	4	3	2	1
69. Os funcionários estão acostumados a terem o seu trabalho controlado por outras pessoas.	5	4	3	2	1
70. As pessoas acham importante ter um chefe que diga o que está certo ou errado.	5	4	3	2	1
71. Os funcionários tomam atitudes no trabalho quando a empresa faz promessas.	5	4	3	2	1
72. As pessoas que gostam da empresa agem de acordo com o que ela espera deles.	5	4	3	2	1
73. As pessoas estão conformadas com o trabalho que executam na empresa.	5	4	3	2	1
74. Você observa que as pessoas gostam de trabalhar nesta empresa.	5	4	3	2	1

**ANEXO 5 – INFORMAÇÕES ECONÔMICO-FINANCEIRAS**

TABELA 24 - INTERCÂMBIO COMERCIAL ENTRE PARANÁ E MERCOSUL (INCLUINDO PAÍSES ASSOCIADOS) - 1999-2000  
 TABLE 24 - PARANÁ AND MERCOSUL BILATERAL TRADE (INCLUDING ASSOCIATED COUNTRIES) - 1999-2000

PAÍSES/COUNTRIES	VALOR US\$ FOB (MIL) / US\$ THOUSAND FOB					
	Exportações/ EXPORTS		Importações/ IMPORTS		Saldo Comercial/ TRADE BALANCE	
	2000	1999	2000	1999	2000	1999
Mercosul + Associados/ Mercosul+Associates	724 622	501 452	1 139 086	883 808	- 414 464	- 382 356
Mercosul/ Mercosul	622 093	445 444	1 054 969	835 521	- 432 876	- 390 077
Argentina/ Argentina	474 302	304 940	863 362	696 639	- 389 060	- 391 699
Paraguai/ Paraguay	106 345	105 761	157 152	115 515	- 50 807	- 9 754
Uruguai/ Uruguay	41 446	34 744	34 455	23 368	6 991	11 376
Chile <sup>(1)</sup> / Chile	85 934	28 047	83 427	47 592	2 507	- 19 545
Bolívia <sup>(2)</sup> / Bolivia	16 595	27 961	691	695	15 904	27 265

FONTE: IPARDES

SOURCE: IPARDES

NOTA: Dados brutos MDIC/SECEX.

NOTE: Primary data provided by MDIC/SECEX.

(1) Associado a partir de 01/10/96.

(1) Associated since 10/10/96.

(2) Associado a partir de 28/02/97.

(2) Associated since 02/28/97.

TABELA 25 - INTERCÂMBIO COMERCIAL ENTRE PARANÁ E MERCOSUL (INCLUINDO ASSOCIADOS), SEGUNDO PRINCIPAIS GRUPOS DE PRODUTOS - 2000  
 TABLE 25 - PARANÁ AND MERCOSUL BILATERAL TRADE (INCLUDING THE ASSOCIATED COUNTRIES), ACCORDING TO PRODUCT MAIN GROUPS - 2000

GRUPOS DE PRODUTOS MERCHANDISE GROUPS <sup>(1)</sup>	EXPORTAÇÃO EXPORTS		IMPORTAÇÃO IMPORTS		SALDO COMERCIAL TRADE BALANCE US\$ FOB (mil) US\$ Thousand FOB	CORR. DE COMÉRCIO TRADEFLOW US\$ FOB (mil)/ US\$ Thousand FOB
	US\$ FOB (mil) US\$ Thousand FOB	Part. (%) Share (%)	US\$ FOB (mil) US\$ Thousand FOB	Part. (%) Share (%)		
Papel e Celulose/ Paper and Pulp	123 398	17,03	80 412	7,06	42 986	203 810
Máquinas e Instrumentos Mecânicos Mechanical Machines and Instruments	39 943	5,51	12 955	1,14	26 989	52 898
Adubos e Fertilizantes/ Manure and Fertilizers	17 537	2,42	860	0,08	16 677	18 398
Metais comuns/ Common Metals	24 995	3,45	9 086	0,80	15 909	34 080
Material Elétrico/ Electrical Material	25 104	3,46	12 805	1,12	12 298	37 909
Madeira/ Wood	26 494	3,66	17 627	1,55	8 867	44 120
Carnes/ Meat	13 925	1,92	5 366	0,47	8 560	19 291
Minerais não-metálicos/ Non-Metallic Minerals	8 991	1,24	536	0,05	8 455	9 527
Café/ Coffee	7 094	0,98	184	-	7 094	7 278
Mate/ Mate	4 763	0,66	2 972	0,26	1 791	7 735
Cigarro e fumo/ Cigarette and Tobacco	1 663	0,23	185	0,02	1 477	1 848
Artelatos de borracha/ Rubber Products	668	0,09	1 041	0,09	- 373	1 708
Couro e calçados (de couro) Leather and Footwear (made of leather)	820	0,11	4 413	0,39	- 3 593	5 232
Algodão/ Cotton	-	-	5 598	0,49	- 5 598	5 598
Produtos Químicos Diversos/ Chemical Products	30 047	4,15	35 882	3,15	- 5 835	65 929
Leite e derivados/ Milk and its by products	3 255	0,45	21 320	1,87	- 18 065	24 574
Produtos Hortícolas/ Horticultural Products	595	0,08	23 874	2,10	- 23 279	24 469
Frutas/ Fruits	1 160	0,16	26 331	2,31	- 25 171	27 492
Material de Transporte/ Transportation Material	296 882	40,97	322 575	28,32	- 25 692	619 457
Materia Plástica/ Plastic materials	8 716	1,20	40 761	3,58	- 32 045	49 477
Soja/ Soybeans	20 845	2,88	126 997	11,15	- 106 152	147 842
Cereais/ Cereals	2 542	0,35	109 529	9,62	- 106 987	112 072
Combustíveis e Lubrificantes/ Fuel and Lubricants	4 259	0,59	224 260	19,69	- 220 002	228 519
Outros/ Others	60 927	8,41	53 518	4,70	7 408	114 445
Mercosul + Países Associados Mercosul + Associated Countries	724 622	100,00	1 139 086	100,00	- 414 464	1 863 709

FONTE: IPARDES

SOURCE: IPARDES

NOTA: Dados brutos do MDIC/SECEX.

NOTE: Primary data provided by MDIC/SECEX.

## Contas Regionais

Tabela 5 - Participação das Grandes Regiões e Unidades da Federação no produto interno bruto do Brasil a preço de mercado corrente - 1996-1999

1996 - 1999

Grandes Regiões e Unidades da Federação	1996	1997	1998	1999
Brasil	100,00	100,00	100,00	100,00
Norte	4,64	4,42	4,48	4,45
Rondônia	0,47	0,48	0,50	0,52
Acre	0,15	0,15	0,16	0,16
Amazonas	1,81	1,65	1,65	1,60
Roraima	0,07	0,07	0,08	0,08
Pará	1,78	1,69	1,70	1,71
Amapá	0,17	0,18	0,16	0,16
Tocantins	0,20	0,20	0,21	0,22
Nordeste	13,17	13,09	13,05	13,11
Maranhão	0,88	0,85	0,79	0,81
Piauí	0,50	0,49	0,48	0,49
Ceará	2,01	2,02	2,06	2,00
Rio Grande do Norte	0,75	0,77	0,75	0,79
Paraíba	0,84	0,80	0,79	0,82
Pernambuco	2,75	2,69	2,71	2,67
Alagoas	0,65	0,66	0,67	0,66
Sergipe	0,55	0,56	0,55	0,56
Bahia	4,24	4,25	4,24	4,32
Sudeste	58,07	58,57	58,16	58,25
Minas Gerais	10,09	10,01	9,79	9,63
Espírito Santo	1,91	1,86	1,90	1,93
Rio de Janeiro	11,14	11,22	11,01	11,75
São Paulo	34,93	35,47	35,46	34,95
Sul	18,03	17,68	17,48	17,75
Paraná	6,13	6,07	6,21	6,34
Santa Catarina	3,78	3,66	3,55	3,66
Rio Grande do Sul	8,12	7,95	7,72	7,75

Centro-Oeste	6,08	6,25	6,84	6,44
Mato Grosso do Sul	1,07	1,07	1,10	1,12
Mato Grosso	1,02	1,05	1,08	1,20
Goiás	1,87	1,84	1,91	1,84
Distrito Federal	2,12	2,29	2,75	2,28

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Departamento de Contas Nacionais, Contas Regionais do Brasil 1995-1999.

[Home](#)

[Fale conosco](#)

[Estatísticas do site](#)

[Editais e licitações](#)

[Mapa do site](#)

[volta ao topo](#)