

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

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**UNIVERSIDADES CORPORATIVAS E CONTROLE SOCIAL: as faces da
habituação e da instrumentalização do sujeito trabalhador em uma organização
multinacional da área de logística**

ANNE PINHEIRO LEAL

CURITIBA
2003

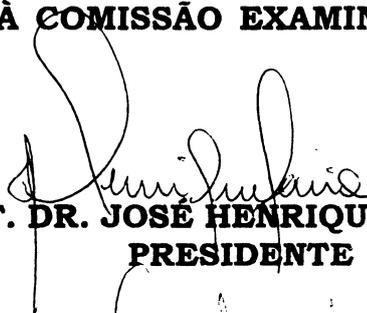
**“UNIVERSIDADES CORPORATIVAS E CONTROLE
SOCIAL: AS FACES DA HABITUAÇÃO E DA
INSTRUMENTALIZAÇÃO DO SUJEITO TRABALHADOR
EM UMA ORGANIZAÇÃO MULTINACIONAL DA ÁREA
DE LOGÍSTICA”**

**ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A
OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO (ÁREA DE
CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES), E APROVADA EM
SUA FORMA FINAL PELO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ.**

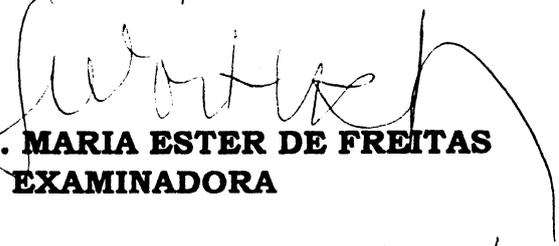


**PROF. DR. CLÓVIS L. MACHADO-DA-SILVA
COORDENADOR DO Mestrado**

**APRESENTADO À COMISSÃO EXAMINADORA INTEGRADA PELOS
PROFESSORES:**



**PROF. DR. JOSÉ HENRIQUE DE FARIA
PRESIDENTE**



**PROF.ª. DRa. MARIA ESTER DE FREITAS
EXAMINADORA**



**PROF.ª. DRa. MARIA DATIVA DE SALLES GONÇALVES
EXAMINADORA**

ANNE PINHEIRO LEAL

**UNIVERSIDADES CORPORATIVAS E CONTROLE SOCIAL: as faces
da habituação e da instrumentalização do sujeito trabalhador em uma
organização multinacional da área de logística**

**Dissertação apresentada como requisito
parcial para a obtenção do grau de Mestre
em Administração, Curso de Mestrado em
Administração, ênfase em Estratégia e
Organizações, Setor de Ciências Sociais
Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.**

Orientador: Prof. Dr. José Henrique de Faria

**CURITIBA
2003**

AGRADECIMENTOS

Agradecer é reconhecer as pessoas que contribuíram de uma forma especial nessa nossa jornada da vida. Mas é antes de tudo um exercício de reviver momentos marcantes, sejam eles duros ou prazerosos. Por essa razão, é com muita emoção que agradeço àqueles e àquelas que deixaram sua presença singular nesse trabalho.

Em primeiro lugar, agradeço aos meus pais, Aires e Urogenil, pela marca indelével que deixaram na minha formação, por sua dedicação incondicional, seu estímulo desde sempre e seu exemplo de vida. Espero que neste trabalho possam ter a recompensa das noites mal dormidas, das saudades, das orações e de tantas outras angústias às quais não pude notar. Minha superação é a também a sua.

Agradeço também à minha madrinha Jurely, a Lili, que nunca fez da distância geográfica um obstáculo para estar muito perto. Pelo seu incentivo, por acreditar mesmo antes de mim que tudo daria certo e pela sua notável generosidade.

Ao Fabiano, meu companheiro incansável de lutas, sonhos, projetos e ideais. Agradeço o seu amor-alimento, por manter a chama ardendo apesar da distância e dos desencontros, pela paciência e zelo.

À Fernanda Cavalcanti, pelo importante apoio nas horas mais difíceis, mostrando que o desejo é a semente da realização.

Aos amigos e amigas que deixei na minha terra, mas que levei comigo na mente e no coração. Pela torcida e apoio nas horas difíceis. Também àqueles que fiz no mestrado e que marcaram para sempre a minha vida. À Elaine, um pouco minha irmã, um pouco minha mãe e um pouco minha filha, pelo carinho, pelo asilo, pela força e pelo laço que nos liga para sempre. Ao Zé e à Dani, pela companhia nas horas de solidão, pelas elucubrações intelectuais e pelo cuidado. À Lis e Joel, pelo carinho e hospedagem. À Cláudia pela partilha e companheirismo. Aos demais colegas de curso que se tornaram amigos. A todos agradeço pelo que aprendi na convivência e pelo afeto recebido.

Aos professores e professoras que de forma especial me ajudaram a

descobrir um pedaço do eterno caminho para minha realização, seja na tese ou na antítese. Ao Prof. Sérgio Bulgacov, pelo respeito e abertura. À Profª. Mírian Palmeira, pelo carinho e disponibilidade. Ao Prof. Clóvis Machado-da-Silva, pelo reconhecimento. Ao Prof. Maurício Serva, pela profunda humanidade e consideração, pela sabedoria, sensibilidade e pela sua afetuosa “baianidade”. À Profª. Tânia Braga, pelo suporte valioso nas questões metodológicas. À Profª. Tânia Baibich, apesar de não poder ter experimentado a honra de sua convivência em sala de aula, pelas inúmeras lições de autonomia e humildade, pela sensibilidade e carinho, pelo calor gaúcho na fria Curitiba.

Ao Prof. Faria, pela coerência entre idéias e conduta, pela sensibilidade no relacionamento professor-amigo-aluna, pelo constante estímulo e reconhecimento nas horas cruciais, pelo profundo respeito à pessoa humana. Por ser um marco de intelectual e ser humano e por me ensinar lições valiosas de vida. Em sua figura agradeço também aos mestres que foram referências de competência em minha história profissional.

À Deus, fonte de inteligência, pela Providência que rege o meu acaso.

Um dia me disseram que as nuvens não eram de algodão, sem querer eles me deram as chaves que abrem essa prisão. E tudo ficou tão claro, um intervalo na escuridão, uma estrela de brilho raro, um disparo para o coração. Quem ocupa o trono tem culpa, quem oculta o crime também. Quem duvida da vida tem culpa, quem evita a dúvida também tem. Somos quem podemos ser, sonhos que podemos ter.

Humberto Gessinger

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	6
LISTA DE FIGURAS	8
RESUMO	9
ABSTRACT	9
1 INTRODUÇÃO	11
2 JUSTIFICATIVA TEÓRICO-PRÁTICA	14
3 AS ORGANIZAÇÕES NA ERA DA INFORMAÇÃO – ASPECTOS OBJETIVOS E SUBJETIVOS	16
3.1 O CASO.....	31
4 A CAPACITAÇÃO DAS PESSOAS PARA A ADMINISTRAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES	33
4.1 UNIVERSIDADES CORPORATIVAS.....	39
4.1.1 A UniDelta caracterizada como uma universidade corporativa.....	51
5 CONTROLE SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES	56
5.1 MODOS DE CONTROLE.....	63
5.2 CONTROLE FÍSICO.....	69
5.3 CONTROLE IDEOLÓGICO.....	78
5.3.1 Ideologia da ciência e da racionalidade.....	82
5.3.2 Ideologia da empresa – performance e integração.....	85
5.4 CONTROLE AFETIVO.....	89
6 AS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS E O CONTROLE SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS	97
6.1 AS FACES DO CONTROLE SOCIAL NA UNIDELTA.....	101
6.1.1 Gestão por competências – os sete mandamentos da Delta.....	102
6.1.2 Programa <i>trainee</i> – destinados a vencer.....	116
6.1.3 Programa Seis Sigma – formação de “ <i>black belts</i> ”.....	130
6.1.4 Formação executiva – empresa de sucesso, pessoas de sucesso.....	135
6.1.5 Formação técnico-operacional – a gente nunca pára.....	146
6.1.6 Programa de educação formal – Delta nos trilhos da educação.....	156
7 CONCLUSÃO	163
REFERÊNCIAS	169
APÊNDICES	175
ANEXOS	192

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 – MACRODIMENSÕES DA CIDADANIA CORPORATIVA.....	23
QUADRO 02 – TRANSFORMAÇÕES DA ESTRUTURA TECNOCRÁTICA PARA A ESTRATÉGICA.....	30
QUADRO 03 – MUDANÇAS NA CAPACITAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	39
QUADRO 04 – MUDANÇA DE MODELO DE CENTRO DE T&D PARA UNIVERSIDADE CORPORATIVA.....	50
QUADRO 05 – SÍNTESE DAS FORMAS DE CONTROLE SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES.....	67
QUADRO 06 – ASPECTOS DO CONTROLE SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES.....	68
QUADRO 07 – DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA CAPACIDADE EMPREENDEDORA.....	107
QUADRO 08 – DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA CAPACIDADE DE TRABALHAR SOB PRESSÃO.....	108
QUADRO 09 – DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA COMUNICAÇÃO E INTERAÇÃO.....	110
QUADRO 10 – DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA FLEXIBILIDADE.....	111
QUADRO 11 – DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA LIDERANÇA.....	113
QUADRO 12 – DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA TOMADA DE DECISÃO.....	114
QUADRO 13 – DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA VISÃO SISTÊMICA.....	115
QUADRO 14 – PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DO <i>TRAINEE</i>	117
QUADRO 15 – MÓDULOS QUE COMPÕEM A FORMAÇÃO EXECUTIVA DA UNIDELTA.....	135
QUADRO 16 – MÓDULOS QUE COMPÕEM A FORMAÇÃO TÉCNICO- OPERACIONAL DA UNIDELTA.....	146
QUADRO 17 – IMAGINÁRIO ORGANIZACIONAL ATUAL E CONTROLE SOCIAL NA UNIDELTA.....	166

QUADRO 18 – RELAÇÃO DE ENTREVISTAS COLETADAS.....	184
QUADRO 19 – RELAÇÃO DE DOCUMENTOS COLETADOS.....	185
QUADRO 20 – ESQUEMA DE ANÁLISE DE CONTEÚDO DA PRIMEIRA FASE DA PESQUISA.....	186
QUADRO 21 – ROTEIRO DE ENTREVISTAS DA SEGUNDA FASE DE COLETA.....	188
QUADRO 22 – ESQUEMA DE ANÁLISE DE DADOS ADOTADO EM DEFINITIVO.....	190

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 – MODELO DE ORIENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	103
---	-----

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo revelar o não-dito do discurso das universidades corporativas, caracterizando-as como uma tecnologia de gestão a serviço da dominação nas organizações, pelo exercício de estratégias de controle social do sujeito trabalhador. Para tanto, foi realizado um estudo de caso de abordagem qualitativa numa organização multinacional da área de logística, com sede corporativa em Curitiba-PR. Os resultados demonstram que a universidade corporativa em questão se apresenta como um conjunto de práticas pedagógicas que visam a habituar e instrumentalizar o trabalhador, de forma a amenizar - muitas vezes por antecipação - os conflitos inerentes à relação capital-trabalho no interior da organização. Contata-se a ocorrência de práticas de controle físico e, sobretudo, ideológico e afetivo, o que coaduna-se com a observação de FOUCAULT (2000) de que o controle do corpo, com o movimento de modernização da sociedade, passa antes pelo controle da alma. Esse processo de internalização do controle promovido pela universidade corporativa conjuga-se com as necessidades de um modelo de gestão baseado no sistema de produção flexível.

ABSTRACT

The present paper has the objective of revealing the non-verbal speech from the Corporatist Universities, putting them in evidence as technology management to the service of domination on organization through strategies of social control on the force labour. For so, a study-case was conducted on Qualitative approach in a logistic focused Multinational Corporation headquartered in Curitiba-PR. The results show that the corporatist university in matter is presented as a set of pedagogical practice which are aimed at making the labourer used to it and aware of the use of the tools, so that it is soften - many times beforehand - the conflicts related to capital-

work within the corporation. It is noticed the event of practice of physical control, and above all, ideological and affective which join FOUCAULT's (2000) observation that states that the control of the body, along the modernization of the society goes, first, through the soul's control. This process of control immerse promoted by the corporatist university plays the necessity of a management model based on the system of a flexible production.

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho pretende ser desenvolvido tendo em vista a recente ascensão das universidades corporativas no escopo das organizações contemporâneas, tanto como prática administrativa como também matéria de discussões acadêmicas. Embora o conceito tenha sido inaugurado nos Estados Unidos da América pela General Electric, quando a empresa, em 1955, lança o seu Centro de Crotonville, (MEISTER, 1999), é a partir do final da década de 80 que o interesse pelas universidades corporativas efetiva-se como um campo prático de atuação e de estudo específico. No Brasil, muitas organizações têm adotado essa abordagem no processo de capacitação de seus funcionários, sobretudo pela instalação de empresas multinacionais e transacionais no país, que trazem consigo uma tecnologia já desenvolvida nesse campo.

Paralelamente, verifica-se um processo de reestruturação do sistema capitalista de produção sob o paradigma econômico-tecnológico da informação, no qual o conhecimento e a aplicação da informação constituem as principais fontes de produtividade e competitividade (CASTELLS, 2000). Tal fenômeno imprime às organizações contemporâneas uma configuração objetiva, ou seja, de relações materiais de produção, que se relaciona profundamente com uma dimensão subjetiva, responsável direta pelos processos de identificação da coletividade organizacional. Isso porque as pessoas não se ligam às organizações a que pertencem exclusivamente por vínculos formais; elas investem em seu trabalho, dele se apropriam, lhe dão um sentido e inscrevem uma parte de seus desejos e de seus projetos na organização. Partindo dessa constatação, a organização atual, mais do que em outros tempos, percebe a relevância de gerenciar a dimensão subjetiva da coletividade, seja de forma tácita ou explícita, elaborando tecnologias de gestão que levem em conta esses processos de vinculação entre o sujeito do trabalhador e o seu universo de trabalho.

As tecnologias de gestão, de uma forma geral, constituem um conjunto de técnicas intimamente relacionadas ao controle social, visto que a gestão de qualquer

organização implica a redução das incertezas e arbitrariedades inerentes ao comportamento humano, sobretudo, coletivo. E, quando se trata de organizações baseadas num modelo de gestão capitalista, essa necessidade de controle se torna ainda mais premente, já que as relações de produção características deste sistema são profundamente marcadas por contradições que exigem uma postura autoritária (seja ela explícita ou sutil) para a manutenção da ordem. Nesse sentido, as tecnologias de gestão atuais têm se apresentado cada vez mais elaboradas no objetivo do controle social, de modo que, conforme Enriquez (1997b) observa, jamais o indivíduo esteve tão encerrado nas malhas da organização (em particular da empresa) e tão pouco livre em relação ao seu corpo, ao seu modo de pensar e à sua psique.

Inseridas num conjunto de técnicas mais amplo da gestão, as universidades corporativas ocupam um lugar entre os mecanismos de controle social ainda não evidenciado na produção científica sobre o tema. Como uma sofisticação direta da função ou processo de capacitação dos trabalhadores - treinamento e desenvolvimento - (ALPERSTEDT, 2001), as universidades corporativas trazem consigo novos elementos que proporcionam à gestão capitalista formas de controle compatíveis com o atual padrão de acumulação. Tais elementos, visualizados sob a ótica do poder e do controle, trazem à tona uma nova dimensão do entendimento da lógica e do discurso das universidades corporativas que só pode ser descoberta através de um olhar epistemologicamente crítico.

Este trabalho visa, então, a identificar quais mecanismos de controle social nas organizações envolvem a experiência das universidades corporativas, sejam eles explícitos ou ocultos. Para tanto, foi realizado um estudo de caso único de abordagem descritivo-qualitativa numa organização multinacional com sede em Curitiba – PR, que atua no negócio de logística. A metodologia da pesquisa encontra-se descrita de forma minuciosa no Apêndice 1.

Esta dissertação se organiza em seis capítulos. O primeiro descreve, através de uma elaboração teórica, os aspectos objetivos e subjetivos que caracterizam as organizações atuais e, em seguida, apresenta o caso estudado, relacionando a realidade

concreta com a teoria. O segundo capítulo trata da capacitação das pessoas para administração, explorando em um subcapítulo as especificidades das universidades corporativas e, em outro, caracterizando a universidade corporativa do caso como tal. O terceiro capítulo dedica-se ao controle social nas organizações. Em suas seções, se promove uma ampla discussão sobre o tema, enfatizando as modalidades de controle social encontradas nas organizações e, a partir dela, se parte para uma escolha teórico-empírica para a posterior análise dos dados. As modalidades de controle escolhidas são o controle físico, o controle ideológico e o controle afetivo, cada qual tratada em uma seção do terceiro capítulo. O quarto capítulo relaciona os dois grandes temas deste estudo: universidades corporativas e controle social; primeiramente, de forma teórica; em seguida, utilizando-se a análise dos dados sobre o caso. Por último, o capítulo cinco destina-se a uma conclusão final.

2 JUSTIFICATIVA TEÓRICO-PRÁTICA

A compreensão do fenômeno das universidades corporativas tem suscitado intenso interesse dos administradores e cientistas da administração. A maioria dos trabalhos tem enfatizado a importância das universidades corporativas para que as organizações possam enfrentar as contingências do atual ambiente de negócios (MEISTER, 1999). Alguns discutem o difícil relacionamento entre as universidades corporativas como unidades educacionais e as tradicionais instituições de educação superior, as vantagens e dificuldades de uma aliança entre as mesmas, bem como os limites de cada uma na comunidade (EBOLI, 1999; VERGARA, 2000). Outros buscam uma clara definição para o conceito, uma vez que certos abusos estão sendo cometidos por organizações que utilizam o termo como uma “maquiagem” para seus antigos departamentos de T&D, devido ao forte apelo mercadológico (ALPERSTEDT, 2001; MARCONDES e PAIVA, 2001). Ainda percebe-se aqueles que objetivam verificar até que ponto as universidades corporativas contribuem para a aprendizagem organizacional (VITELLI, 2000).

De uma forma geral, as pesquisas realizadas procuram aclamar, numa perspectiva funcional-gerencialista, os benefícios proporcionados por essa nova tecnologia de gestão, assim como encontrar maneiras de desenvolvê-la tanto em termos de infra-estrutura, de envolvimento das pessoas e de relacionamento com as estratégias organizacionais. Entretanto, uma visão crítica, “o outro lado da cena”, não tem sido levantada nem explorada no discurso dos gestores e de muitos acadêmicos.

Uma conexão com a idéia de controle social subjacente às relações de poder e de produção capitalistas parece ser conveniente para a tarefa de revelar o que se esconde no discurso da gestão de pessoas, nesse caso, mais especificamente do desenvolvimento da força de trabalho. A problemática do controle está intimamente relacionada à da capacitação (treinamento), pois a forma de controlar o trabalho na produção se opera, em grande parte, através das formas de utilizá-lo (INVERNIZZI, 2000). Observa-se que novas formas de controle transformam significativamente a

maneira de utilizar a força de trabalho, propiciando uma certa ampliação das qualificações técnicas, delegando certos espaços para a tomada de decisões e imprimindo grande ênfase nos aspectos comportamentais.

Apesar de não original ou pouco explorado, o controle nas organizações se apresenta sempre como tema atual, visto que, como argumenta Tannenbaum (1975a:16), “organizações implicam controle”, especialmente as organizações capitalistas, onde o controle é a própria essência da gestão (FARIA, 1985). Todavia, a grande maioria das abordagens sobre o tema tem ignorado uma dimensão que se considera essencial para o seu entendimento: a da psicossociologia. Embora admitindo as formas manifestas ou explícitas, instrumentais ou burocráticas ao lado daquelas ocultas, comportamentais e ideológicas, nestas últimas, a dimensão cognitiva e cultural tem sido privilegiada, deixando a descoberto os aspectos psíquicos dos mecanismos de controle social. No entanto, as organizações têm investido substancialmente nesses aspectos para aumentar o comprometimento e engajamento dos funcionários pelo reforço do vínculo afetivo com a organização.

Julga-se este estudo, portanto, relevante para a compreensão do fenômeno das universidades corporativas no momento em que ele se propõe a inseri-lo num contexto das relações de poder e de produção que permita avaliar as conseqüências de suas práticas sobre o sujeito, o que a grande maioria dos trabalhos na área não tem feito. Principalmente, entre os gestores das organizações, responsáveis diretos pela implementação dessas técnicas, uma visão mais crítica é quase inexistente, negada pela ideologia da empresa.

Além disso, abordando uma concepção de controle ainda pouco explorada e procurando conjugá-la com outras bem mais estabelecidas, esta pesquisa também poderá proporcionar um maior desenvolvimento da psicossociologia na teoria das organizações. Dessa forma, avalia-se que o trabalho se justifica tanto prática quanto teoricamente.

3 AS ORGANIZAÇÕES NA ERA DA INFORMAÇÃO – ASPECTOS OBJETIVOS E SUBJETIVOS

O sistema ou modo de produção capitalista tem sofrido profundas transformações desde as últimas três décadas do século XX (FARIA, 2001b; CASTELLS, 2000; ANTUNES, 1999; FARIA, 1997), mudanças essas relativas ao processo de trabalho, sobretudo pela utilização intensiva da tecnologia da informação¹, e à forma de estruturação das relações de produção entre as organizações, o que tem delineado um novo cenário para aquelas que adentram no século XXI. Castells (2000) aponta para o surgimento de um novo modo de desenvolvimento, denominado informacional, constituindo ao mesmo tempo tanto uma evolução do modo de desenvolvimento industrial como a sua superação. No informacionalismo, a fonte de produtividade (conseqüentemente de competitividade) acha-se na tecnologia de geração de conhecimentos, de processamento da informação e de comunicação de símbolos. A forma organizacional privilegiada por esse modelo é a empresa em rede, horizontal, informacional e global. Sucintamente, as características da empresa horizontal são as seguintes:

- organização em torno do processo, não da tarefa;
- hierarquia horizontal;
- gerenciamento em equipe;
- medida do desempenho pela satisfação do cliente;
- recompensa com base no desempenho da equipe;
- maximização dos contatos com fornecedores e clientes;
- informação, treinamento e re-treinamento de funcionários em todos os níveis.

¹ Entende-se por tecnologia da informação um conjunto de tecnologias em microeletrônica, computação (software e hardware), telecomunicações, radiodifusão e optoeletrônica (WALTON, 1994; STAIR, 1998), podendo classificá-la em tecnologia da comunicação, tecnologia de processamento, entre outras.

Verifica-se nas relações interorganizacionais a formação de redes entre empresas (multidirecionais² e de licenciamento e subcontratação³), bem como de alianças corporativas estratégicas e o uso intensivo da tecnologia da informação, que permite que um novo modelo produtivo se instaure. Como bem observa Castells (2000), não foi o desenvolvimento dessas tecnologias que provocaram mudanças no modelo produtivo, mas ele sempre esteve fortemente relacionado à necessidade de reestruturação do capitalismo e só através dele a empresa horizontal e em rede pode constituir-se como uma realidade.

O novo modelo também tem como característica distintiva a substituição do sistema de produção em massa à produção flexível (do taylorismo e fordismo ao toyotismo e outras formas semelhantes de tecnologia de gestão). Tal sistema baseia-se na introdução de novas tecnologias de base microeletrônica, as quais proporcionam uma maior integração das diversas fases da produção por uma flexibilidade tecnológica nunca antes experimentada. A utilização intensiva das máquinas elimina tempos e movimentos desnecessários entre as etapas do processo produtivo, estruturando-os de maneira cadenciada, de forma que os processos se organizem numa cadeia do tipo fornecedor-cliente. Além disso, a flexibilidade tecnológica permite utilizar uma mesma instalação para fabricar produtos ou prestar serviços diferentes, sendo possível atender às demandas individualizadas do mercado consumidor. O trabalho é deslocado da atividade manual e das funções de execução puras para funções muito mais integradas, ou seja, polivalentes, de controle dos processos, de previsão e diagnóstico de falhas e de solução de problemas. Os trabalhadores pouco manuseiam materiais, mas símbolos e signos, informações geradas pelas máquinas automatizadas. O trabalho, assim sendo, transfere-se para o domínio abstrato da

² Redes multidirecionais são aquelas constituídas por empresas de pequeno e médio porte que visam a encontrar nichos de mercado e empreendimentos cooperativos.

³ Redes de licenciamento e subcontratação da produção se formam sob o controle de uma grande empresa, denominada a empresa “cabeça” da rede.

informação, tornando-se, mais do que nunca, manipulação de símbolos e construção de sentidos. E se a capacidade de compreender e reagir à informação torna-se a essência do trabalho, é indispensável uma postura do trabalhador de responsabilidade frente à atividade que realiza. Conforme Invernizzi (2000:39) bem observa, “essa conduta pró-ativa, a motivação e a diligência do trabalhador tornaram-se tão importantes quanto a qualificação técnica para maximizar a produtividade das organizações, para minimizar a vulnerabilidade de suas sofisticadas e custosas bases tecnológicas e para garantir o bom desempenho dos próprios trabalhadores, cujas atividades são difíceis de supervisionar e avaliar”, ou seja, de controlar de forma direta.

No tocante ao processo de trabalho, ele conseqüentemente também se reorganiza, tendo como pilares a padronização das atividades, a melhoria contínua, a iniciativa, a participação e o envolvimento dos trabalhadores. A padronização das operações guia os processos, contudo a mesma está sempre sujeita a revisões de melhoria contínua pela intervenção criativa do trabalhador, que é agora o maior responsável pelas inovações na prática cotidiana do trabalho. Assim, a sua iniciativa e participação tornam-se indispensáveis. “A conciliação da participação com a padronização é imprescindível para os objetivos de melhoramento contínuo: é a inovação permanente que assegura a sobrevivência da empresa no contexto de mercados altamente competitivos” (INVERNIZZI, 2000:35). Essa participação, no entanto, possui limites pré-definidos, não devendo questionar as normas de trabalho nem o modelo ao qual se relaciona. Isso é conseguido pela canalização da iniciativa e da criatividade, bem como do saber prático sobre o trabalho para fins exclusivamente técnicos, como as comissões de resolução de problemas, mantendo afastados quaisquer conteúdos políticos. O envolvimento das pessoas nesse sentido é obtido através de diversas estratégias gerenciais, como a unificação das metas individuais com as da empresa (o que falsamente aparenta que os interesses de funcionários e da organização são harmônicos), aperfeiçoamento das condições de trabalho da mão-de-obra central (mesmo que às custas de outros trabalhadores subcontratados), utilização de sistemas de avaliação e promoção individuais, seleção de trabalhadores jovens, ambiciosos,

criativos e sem experiência sindical, demissão seletiva e veiculação intensiva de treinamentos comportamentais para a transmissão de valores e criação de uma base homogênea de pensamento. O objetivo desses treinamentos é garantir a participação de cada funcionário em cada segmento da cadeia dinâmica de controle que constitui o novo processo de trabalho, no qual o indivíduo internaliza esse controle, exercendo-o sobre si mesmo e sobre os outros dos quais depende o processo que ele executa.

“Já não se trata de um controle direto e coercitivo sobre o trabalho individual, baseado na observação direta, nem na coerção por tempos padrões ou imposta pela cadeia, característicos do taylorismo-fordismo. Opera-se uma transição para o controle via organização do trabalho, sustentada na responsabilidade e autonomia do trabalhador frente a seu trabalho. O sistema de controle deixa de ser organizado centralmente para espalhar-se em redes pelo processo produtivo, formando um novo sistema auto-organizador descentrado.” (INVERNIZZI, 2000:41)

Ademais, é importante salientar que as organizações contemporâneas funcionam num ambiente de desemprego estrutural e subemprego. É certo que o desemprego não é um fenômeno exclusivo de nosso tempo, mas atualmente ele aparece permanente, de longa duração. O mercado de trabalho compõe-se de um variado leque de situações entre o emprego e o desemprego como o trabalho informal e o trabalho precário, novas formas vinculadas direta ou indiretamente ao núcleo mais poderoso das economias. O medo do desemprego é uma constante na força de trabalho, até mesmo da mais qualificada. Para alguns, a demissão representa a marginalização definitiva do trabalho assalariado, já que o processo de redefinição constante do perfil de qualificação é mais acelerado do que se pode acompanhar. Além disso, o recurso à subcontratação e à contratação temporária (não somente a existência do desemprego), trivial prática nas organizações atuais, representa a possibilidade sempre ameaçadora de passar a uma situação de trabalho mais precária. Também a luta individual pelo emprego no mercado de trabalho se reflete no interior das organizações na luta individual para mantê-lo, num jogo que desmobiliza a formação de organizações coletivas de defesa dos interesses do trabalhador. Tudo isso reveste a questão do emprego, ou melhor, de sua falta, de um caráter disciplinador da força de trabalho, ou seja, uma nova forma de controle capitalista baseada no mercado de

trabalho.

No que se refere aos aspectos subjetivos das organizações, já que as mesmas não se constituem somente por uma esfera econômica, mas também cultural, simbólica e imaginária (ENRIQUEZ, 1997a), Wood Jr. (2000) aponta para a caracterização das organizações pertencentes ao modelo informacional de desenvolvimento como organizações de simbolismo intensivo. Segundo o autor, as mesmas trabalham com base num contrato social entre gerência e trabalhadores fundado no comprometimento e na participação, o que é assegurado por um conjunto completo de rituais, práticas de gerenciamento da impressão⁴ e manipulação da imagem. Os processos de mudança experimentados pelas organizações no considerado capitalismo flexível podem ser resumidos em alguns pontos principais que lidam com a subjetividade dos trabalhadores, sendo:

- Uso da “cultura organizacional” com o propósito de coordenação e controle;
- Uso maciço de rituais para celebrar o comprometimento com o processo de mudança e com os líderes da mudança;
- Um esforço coletivo de reorganização do passado, conduzido pelos líderes da mudança;
- A construção e uso de histórias de sucesso;
- A super simplificação da realidade;
- A popularização de clichês da literatura de *pop management*;
- A exclusão de vozes destoantes;
- A difusão do discurso da participação;

⁴ O conceito de gerenciamento da impressão (GI), também chamado de auto-apresentação, pode ser definido como as várias maneiras pelas quais os indivíduos buscam controlar as impressões que os outros têm a seu respeito, no que se refere a comportamentos, valores e atributos pessoais, visando a atingir um determinado objetivo (CARVALHO e GRISCI, 2002). No caso, o autor se refere ao GI praticado pelas organizações frente aos seus membros.

- A celebração de heróis e campeões do processo de mudança.

Num mesmo sentido, é oportuno discorrer sobre o imaginário social da organização atual, contextualizada nessa nova fase de desenvolvimento do capitalismo, identificando alguns temas presentes no imaginário organizacional moderno. Cabe esclarecer, antes porém, que a organização, no intuito de fazer com que os indivíduos a ela se liguem e a reforcem, empreende esforços para construir um imaginário social enganoso. A organização, dessa forma, tenta prender os sujeitos na armadilha de seus próprios desejos de afirmação, protegendo-os da quebra de sua identidade. Para isso, o imaginário enganoso atua no sentido de criar um mito coletivo ou uma ideologia, não permitindo outras visões de mundo. “Assim, os valores e as normas são introjetados pelos indivíduos e, melhor dizendo, incorporados (sendo a *incorporação* um mecanismo que impede a individuação do sujeito, ou seja, a constituição de um ser autônomo e auto-referenciado)” (ENRIQUEZ, 2000a:19).

Freitas (2002) enfatiza o fato de estar havendo na sociedade uma crise de identificação ao mesmo tempo em que ocorrem tais mudanças acima descritas nas organizações produtivas, fazendo com que a organização se torne o lugar por excelência das referências identitárias. O enfraquecimento da Igreja e do Estado, por exemplo, como instituições de referência, faz com as empresas expandam sua esfera de ação e influência, deslocando para as organizações e empresas uma função antes preenchida por um conjunto mais amplo de grupos sociais. A carreira e o *status* profissional passam a ser a grande referência de identidade social experimentada pelos indivíduos e as organizações pretendem transformar-se na “instituição social por excelência, fornecendo um modelo de referências predominantes para o conjunto dos comportamentos coletivos” (FREITAS, 2002:59). Enfim, as empresas querem não somente ser o lugar onde se produzem bens ou serviços, mas onde se produz sentido para as vidas de seus membros. Imaginariamente, então, ela procura hoje se apresentar de várias formas.

Uma delas é como **empresa cidadã**. O conceito de cidadania diz respeito à

superação dos interesses particulares em nome do bem comum, à liberdade e igualdade, isto é, ao respeito pelos direitos do outro, à participação dos atores sociais sobre os negócios do seu espaço social (cidade, nação). Ora, as empresas, por mais que façam algumas concessões aos interesses dos funcionários ou da sociedade, falam sempre em nome de seus interesses específicos e particulares e, se usam algumas ações que forcem remeter ao conceito bem mais amplo de cidadania, o fazem como estratégia para realizar benefícios próprios. Sabe-se que quando o econômico é o critério decisivo, as empresas não hesitam em tomar decisões verdadeiramente desrespeitosas do ponto de vista do cidadão, agredindo o meio ambiente, aumentando o nível de desemprego na comunidade, especulando no mercado financeiro, entre outras, fato que evidencia as contradições de uma empresa que se diz socialmente responsável. Investindo, portanto, numa imagem de boa cidadã, as empresas pretendem “mostrar-se inatacáveis e falam como se suas ações, enquanto ‘cidadãs’, fossem resultado de uma ‘consciência’ do bem geral e não visassem a retornos – traduzidos em mais recursos, mercados, dividendos políticos, legitimação e consolidação de imagem” (FREITAS, 2002:60).

Um recurso a que as organizações vêm apelando no sentido de sustentar o logro da empresa cidadã é a noção de cidadania corporativa, já muito utilizada nas empresas de ponta da sociedade em rede. A metáfora da cidadania visa a mostrar ao empregado que ele deve agir como um bom cidadão, atuando como se ele fosse o dono da empresa (o maior responsável pelo sucesso das operações), desejando a satisfação do cliente, sabendo que essa satisfação vem do modo como o trabalho é realizado e assumindo a responsabilidade de lutar continuamente para melhorar o seu trabalho (SCHUELER apud MEISTER, 1999). Rego (2002) aponta sete dimensões do comportamento de cidadania corporativa encontradas na literatura, demonstradas no quadro 1.

A noção de cidadania corporativa pretende confundir obediência com liberdade, autonomia e responsabilidade, escondendo por detrás de conceitos positivos instrumentos muito sutis e sobretudo ideológicos de avaliação e controle.

QUADRO 1 – MACRODIMENSÕES DA CIDADANIA CORPORATIVA

<i>Dimensões</i>	<i>O indivíduo...</i>
Comportamento de ajuda	<ul style="list-style-type: none"> • Ajuda os colegas que têm tarefas difíceis e/ou que estiveram ausentes e têm o trabalho atrasado • É cortês. Não abusa dos direitos dos outros. • Atua como pacificador. • Encoraja os outros no seu desenvolvimento pessoal e/ou quando estão desanimados.
Esportividade	<ul style="list-style-type: none"> • Tolerar sem queixas os inevitáveis inconvenientes e imposições do trabalho. • Tem atitude positiva “quando as coisas não correm bem”. • Não fica ofendido quando os outros não seguem as suas sugestões.
Lealdade organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Promove a imagem da organização com entidades externas. • Protege e defende a organização perante ameaças externas. • Mantém o empenho mesmo sob condições adversas.
Obediência organizacional (conscienciosidade)	<ul style="list-style-type: none"> • Internaliza e aceita as regras organizacionais, regulamentos, procedimentos. • Adere-lhes escrupulosamente, mesmo quando ninguém está observando ou vigiando.
Iniciativa individual	<ul style="list-style-type: none"> • Adota atos voluntários de criatividade e inovação tendo em vista melhorar a execução das próprias tarefas e o desempenho organizacional. • Persiste com entusiasmo no exercício do próprio cargo. • Voluntaria-se para aceitar responsabilidades extras e encoraja os outros para atuar de modo idêntico.
Virtude cívica	<ul style="list-style-type: none"> • Participa ativamente na gestão da organização (v.g., participa de reuniões e debates sobre as políticas organizacionais) • Monitora o ambiente tendo em vista detectar ameaças e oportunidades (v.g., mantém-se a par das mudanças no setor que podem afetar a organização) • Preocupa-se com os melhores interesses da empresa, mesmo a expensas pessoais (v.g., denuncia atividades suspeitas)
Autodesenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Procura voluntariamente melhorar os seus próprios conhecimentos, competências e aptidões. • Frequenta cursos, procura atualizar-se constantemente nos recentes desenvolvimentos de uma dada área de conhecimento ou negócios. • Procura estudar assuntos que possam contribuir para a melhoria do seu próprio desempenho.

FONTE: PODSAKOFF ET AL. APUD REGO (2002)

A **empresa excelente** também é um dos temas que compõem o imaginário organizacional atual, talvez o mais bem elaborado, pois dá sustentação direta ao novo modelo produtivo. Consiste basicamente no culto à excelência que, de acordo com Freitas (2000), recentemente mudou de significado: passou de um valor durável que

significa qualidade superior e adquiriu mobilidade, transformando-se numa seqüência ascendente de patamares que nunca tem fim, um infinito quebra recordes. Sendo assim, uma espécie de histeria coletiva toma conta da força de trabalho, em especial nos altos escalões das empresas, em que o risco de ser superado em curto espaço de tempo é constantemente vivido.

“Perseguir a excelência mutante e mutável não é mais apenas a melhor opção, mas a sina de todos, já que é condição de sobrevivência. As empresas são o lugar onde se há de viver essa sina e elas vão cobrar rigorosamente de cada indivíduo que ele não só seja, mas também queira ser esse herói incansável. Elas o exortam a ser o ‘empreendedor de sua própria vida’, a ser ‘seu próprio projeto’, a considerar-se um ‘capital que deve dar retorno’. Esse patamar, sempre reajustável para o alto, é o único que o indivíduo deve almejar, pois é o único que lhe permite realizar-se, o único onde ele pode existir para os outros e para si mesmo. Assim, seu ideal de ego estará sempre sedento e faminto, submetido a provas constantes, sem poder jamais ser satisfeito.” (FREITAS, 2002:63).

No intuito de despertar nos seus membros o espírito do herói incansável, as organizações apelam também para a **metáfora esportiva**. A linguagem socialmente vinculada nessas organizações remete à superação de desafios externos e à auto-superação, à supervalorização da ação, da agilidade e do dinamismo. Além disso, a metáfora esportiva balanceia de forma inigualável a competição agressiva, inerente ao modelo produtivo atual, e a colaboração, na idéia de equipe ou time, também necessária para o funcionamento do capitalismo flexível; tudo isso de forma a apresentar o modelo de gestão como saudável. Sennett (2002:118) observa que a moderna ética do trabalho concentra-se no trabalho em equipe, que o senso comum administrativo ostenta pelas suas “virtudes”. O trabalho em equipe

“Celebra a sensibilidade aos outros, exige ‘aptidões delicadas’, como ser bom ouvinte e cooperativo, acima de tudo o trabalho em equipe enfatiza a adaptabilidade às circunstâncias. O trabalho de equipe é a ética do trabalho que serve a uma economia política flexível. Apesar de todo o arquejar psicológico da administração moderna sobre o trabalho de equipe no escritório e na fábrica, é o etos de trabalho que permanece na superfície da experiência. O trabalho de equipe é a prática de grupo da superficialidade degradante.”

Sennett evidencia a adaptabilidade como a essência do trabalho em equipe, relacionando com as práticas de flexibilidade que, conforme o autor, atualmente, concentram-se mais nas forças que dobram as pessoas. Segundo o autor,

“as realidades da equipe no local de trabalho são caracterizadas pela enganadora metáfora esportiva.(...) Surge a ficção de que trabalhadores e chefes não são antagonistas; o chefe, em vez disso, administra o processo de grupo. Ele ou ela é ‘líder’, a palavra mais esperta no moderno léxico administrativo; o líder está do nosso lado, em vez de ser nosso governante. O jogo de poder é jogado pela equipe contra equipes de outras empresas.” (SENNETT, 2002:131-2)

Os líderes são como capitães de time ou *coachs*, profissionais qualificados que são responsáveis por treinar, coordenar e motivar as equipes. Dentro da equipe nega-se a existência de uma luta individual e de conflitos para fortalecer a posição dos que estão no comando, sendo que a pressão dos colegas de time sobre o desempenho do outro e da sua equipe toma o lugar do chefe de “chicote na mão”. Objetivamente, a organização do trabalho em processos do tipo cliente-fornecedor e o atrelamento de metas dos funcionários e equipes materializam o jogo. Dessa forma, o trabalho em equipe em organizações flexíveis não muda a natureza fundamental do sistema de produção nem ameaça a organização básica da estrutura de poder das empresas.

As organizações atuais também pretendem ser o **lugar da juventude eterna**, onde envelhecer significa aproximar-se mais da morte que da sabedoria. “É quase como se as organizações tivessem descoberto a fórmula da eterna juventude, fazendo as cirurgias plásticas necessárias mediante a incorporação de novas técnicas, processos e práticas” (FREITAS, 2002:64-5). A inovação parece ser a palavra de ordem em organizações que alimentam esse imaginário, fazendo com que os métodos de mobilização das energias internas e externas pareçam estar sempre obsoletos. Os modismos gerenciais cada vez mais circulam entre os dirigentes e são cada vez mais fugazes; no entanto, cada um deles não deixa de ser uma re-elaboração do anterior, que ganha força pelo simples caráter de novidade (CALDAS e WOOD Jr., 1999), apresentando-se como a “última resposta do saber” para em seguida serem suplantados por outro mais sedutor (FREITAS, 2002). A flexibilidade tornou-se uma condição de sobrevivência para organizações e executivos, e estas fazem de tudo para garantir que sua força de trabalho alcance essa condição sempre. Treinamentos (educação contínua), gurus, simulações de guerra, esportes radicais e até astrologia têm sido

utilizados para tornar as pessoas superadaptáveis rapidamente. O modelo produtivo flexível pede um imaginário de juventude eterna capaz de suportar e oferecer alguma satisfação frente às necessidades de adaptação. No entanto, apesar das transformações na organização do trabalho, a nova ordem não abole todo um sistema de controle estabelecido, apenas o sofisticado.

“A expressão ‘capitalismo flexível’ descreve hoje um sistema que é mais que uma variação sobre o velho tema. Enfatiza-se a flexibilidade. Atacam-se as formas rígidas de burocracia, e também os males da rotina cega. Pede-se aos trabalhadores que sejam ágeis, estejam abertos a mudanças em curto prazo, assumam riscos continuamente, dependam cada vez menos de leis e procedimentos formais. (...) Hoje se usa a flexibilidade como outra maneira de levantar a maldição da opressão do capitalismo. Diz-se que, atacando a burocracia rígida e enfatizando o risco, a flexibilidade dá às pessoas mais liberdade para moldar suas vidas. Na verdade, a nova ordem impõe novos controles, em vez de simplesmente abolir as regras do passado – mas também esses novos controles são difíceis de entender. O novo capitalismo é um sistema de poder muitas vezes ilegível.” (SENNETT, 2002:9-10)

Através de um discurso em que o homem aparece como centro de suas preocupações, as organizações também pretendem ser as **restauradoras da ética e da moralidade**. E não é à toa que esse discurso emerge num ambiente competitivo tão perverso como o atual. Por mais que as regras da competição capitalista que se vivencia hoje não respeitem limites, é preciso haver um mínimo de credibilidade para que as organizações possam operar, gerar lucros, crescer e expandir-se. Num universo em que o cinismo não só predomina como é a condição para vencer, a organização se fragiliza demais porque tecido o seu social se corrompe. Um mínimo de confiança entre as partes é necessário. Portanto, o resgate da temática da ética e da moral nas organizações atuais tem muito menos uma origem filosófica do que uma necessidade do próprio modelo em se manter. Além disso, muitos códigos de conduta convencionados como éticos, normalmente institucionalizados sob a égide da responsabilidade social empresarial, são mercadologicamente valorizados, outorgando à ética e à moral um caráter sobretudo utilitário. O que as organizações buscam, através desse discurso, é uma legitimidade que não só as redima dos pecados da atividade produtiva baseada na exploração alheia como também as eleve a uma

categoria sagrada.

“As organizações modernas se apresentam não só como o modelo a ser seguido pelas demais instituições sociais, mas também como guardiãs dos mais altos valores sociais e da moralidade pública. E como guardiãs da honestidade, do respeito, da seriedade, da transparência, da dignidade, responsáveis por uma missão nobre, elas assumem ares de santidade. A megalomania parece ser o pecado mais freqüente das organizações; elas não se contentam em corrigir o erro e procuram apagar o passado, impedindo assim a aprendizagem que a crítica e a reflexão podem gerar.” (FREITAS, 2002:67)

O discurso da ética e da moral, logo, acaba sendo utilizado como mais um instrumento de gestão, constituindo, como Freitas (2002:67) denomina, uma “nova tecnologia de convencimento” e transformando a necessidade em virtude.

As organizações modernas ainda, especialmente as grandes corporações, tendem a exigir de seus membros uma identificação que vai além de vínculos trabalhistas ou aspectos técnicos, ligando as pessoas de forma a parecer a todos que vivem numa **comunidade ou família**. Vários mecanismos têm sido utilizados para fomentar esse imaginário de forma a expandir as áreas de influência da organização sobre as pessoas (especialmente na esfera do privado), construindo um inconsciente coletivo próprio daqueles que dela fazem parte. Como nota Freitas (2002:69),

“A imagem da empresa passa a ser a do lugar onde o trabalho, a convivência e os laços ‘fraternos’ se complementam de forma prazerosa. Uma aventura a ser compartilhada por todos os ‘colaboradores’ e companheiros. Os cuidados com o corpo, com a mente, com o espírito, com a família nuclear (que pode incluir creches, recreação e educação dos filhos, além de férias familiares) não são irrelevantes na solidificação dessa ‘família adotiva’. É preciso mobilizar as energias físicas, mentais e afetivas numa visão atraente da empresa. Não há espaço para os indiferentes, por melhores que sejam como profissionais. Os rituais existem para ser cumpridos e vividos com emoção, no espaço da empresa-sociabilidade.”

De uma forma geral, as facetas do imaginário organizacional atual até aqui apresentadas constituem o que Enriquez (1997b) denomina de estrutura estratégica, uma das estruturas encontradas pelo autor na sua tipologia elaborada a partir dos tipos de conduta exigidos pela organização. Entre as demais estão a estrutura carismática, a burocrática, a cooperativa e a tecnocrática, estando a estrutura estratégica, em grande parte, relacionada às organizações que compõem o núcleo da rede descrita por Castells (2000), caracterizadas por um novo modelo de desenvolvimento. Interessante se faz

confrontar tal estrutura com a estrutura tecnocrática que corresponde, na mesma medida, com as organizações arranjadas com base no modo de desenvolvimento precedente, ou seja, o industrial.

A estrutura estratégica, primeiramente, se orienta pela flexibilidade. Enquanto que as tecnocracias buscavam o controle total do mundo, do presente e do futuro, ela percebe que a empresa e o seu ambiente fazem parte de um mundo hipercomplexo, sendo impossível a sua apreensão total. Dessa forma, os modelos de funcionamento serão extremamente adaptáveis, levando em conta a incerteza inerente aos fenômenos atuais. O planejamento, que em outros tempos se fazia em longo prazo, dá lugar à estratégia, que levará em conta as ações dos parceiros e concorrentes, estabelecendo padrões de desempenho sempre relativos. A fantasia da racionalidade ilimitada perseguida pela estrutura tecnocrática cede à racionalidade irrigada pela paixão na estrutura estratégica, com a gestão pelo afetivo preponderando.

Outra característica distintiva da estrutura estratégica é que, se antes uma elite de experts, possuidora de todo o conhecimento válido na organização concentrava todo o poder de decisão, deixando ao restante dos membros pequenas parcelas de determinação, nela a capacidade estratégica é destinada a todos. Todos são convocados a “participar” do jogo, do nível mais elevado ao trabalhador da base, dando a impressão, muitas vezes, que a estrutura hierárquica se achata aproximando níveis. Tal configuração caracteriza o que Sennett (2002:65) designa concentração do poder sem centralização, na qual a organização se compõe por uma rede de relações desiguais e instáveis, estruturada de alto a baixo nos fragmentos e nódulos dessa rede.

“O controle pode ser estabelecido instituindo-se metas de produção ou lucro para uma ampla variedade de grupos na organização, que cada unidade tem liberdade de cumprir da maneira que julgar adequada. Essa liberdade no entanto, é especiosa. (...) Por isso, a própria palavra ‘desburocratização’ é enganadora, além de desgraciosa. Nas modernas organizações que praticam a concentração sem centralização, a dominação do alto é ao mesmo tempo forte e informe.”

Para isso, a estrutura estratégica privilegia o indivíduo herói incansável, sempre disposto para o sucesso custe o que custar, o jogador bem sucedido. Ao

contrário do indivíduo do “tipo normal” da estrutura tecnocrática, que respeita as idéias recebidas e as regras da sociedade, não as transgredindo jamais (nem na imaginação), a estrutura estratégica “exige indivíduos que se querem sujeitos (mas alienados de fato) de seu destino e agentes da história” (ENRIQUEZ, 2000b:31-2). Assim, os indivíduos adquirem uma identidade compacta, pois, presos nas identificações heróicas da organização, nada pode atingi-los. Entretanto, eles devem ser, ao mesmo tempo, sutis, capazes de tomar iniciativa e de reagir rapidamente, leves e flexíveis frente aos acontecimentos imprevisíveis e capazes, bem como dispostos a adquirir continuamente novos conhecimentos nas mais diversas áreas. Enfim, portadores do que Sennett (2002:131) chama de aptidões portáteis, tendo o trabalhador que “trazer a tarefas de curto prazo a capacidade instantânea de trabalhar bem com um cambiante elenco de caracteres”. Isso implica um reforço da teatralidade, tendo os indivíduos que adotar também identidades múltiplas segundo as situações e os interlocutores. “Os empregados aprendem as aptidões portáteis do trabalho de equipe pelo ensinamento de como interpretar vários papéis da empresa, de modo que, cada um deles soubesse como se comportar nas variadas janelas do trabalho” (SENNETT, 2002:133). Kunda (apud SENNETT, 2002:134) compara o trabalho nesse tipo de estrutura a “uma espécie de ‘teatro profundo’, porque obriga os indivíduos a manipular suas aparências e comportamentos com os outros”. Assim, a identidade compacta e as identidades múltiplas não se opõem, mas se complementam na estrutura estratégica.

Outra característica predominante desse tipo de estrutura, conforme supracitado, é a exigência de um processo de qualificação ou formação contínuo dos membros da organização. Os conhecimentos amplos em determinada área de atuação são substituídos pela capacidade de adquirir continuamente novos conhecimentos nas áreas as mais variadas, as mais pertinentes para a empresa num determinado instante. Seguem-se, pois, as seções de formação permanente que abrangem os cursos, artigos e livros com assuntos da moda no mundo da administração e a função de treinamento e desenvolvimento se posiciona de forma a agir nesse sentido, conforme se tratará a seguir. As pessoas devem, portanto, ser capazes de uma adaptação contínua a fim de

não serem surpreendidas (e conseqüentemente superadas) por processos desconhecidos e de estarem preparadas para resolvê-los da melhor maneira possível. O quadro 2 apresenta, de forma sintetizada, as características da estrutura estratégica em relação às da estrutura tecnocrática.

QUADRO 2 – TRANSFORMAÇÕES DA ESTRUTURA TECNOCRÁTICA PARA A ESTRATÉGICA

<i>Estrutura tecnocrática</i>	<i>Estrutura estratégica</i>
Fantasia do controle praticamente total do presente e do futuro	Aceitação da diversidade do mundo e da impossibilidade de sua apreensão total
Racionalidade ilimitada	Racionalidade permeada pela paixão
Modelos únicos de funcionamento	Modelos adaptáveis ou evolutivos
Ênfase no planejamento	Ênfase na estratégia
Programação de longo prazo	Programação de curto prazo
Tomada de decisão concentrada numa elite de experts	Todos os membros podem e devem possuir a capacidade estratégica
Conhecimentos amplos em certas áreas	Capacidade de adquirir novos conhecimentos nas mais diversas áreas, as mais pertinentes para a empresa naquele instante
Indivíduo do “tipo normal”	Herói incansável, jogador de sucesso
Superioridade da intelectualidade pura e simples	Aclamação da dimensão psíquica (“inteligência emocional”)
Estrutura de cargos e hierarquia bem definida	Trabalho em equipe

Todas as transformações narradas até aqui tiveram seu eco nas estratégias de controle social empreendidas pelas organizações, desde o que diz respeito ao processo de trabalho em si como aos aspectos mais subjetivos. Verifica-se, destarte, a emergência de novas formas de controle, agora fortemente fundadas no controle internalizado pelos trabalhadores, individual e coletivamente, que se desenvolvem através de “novas formas de utilizar a força de trabalho, alterando o seu perfil de qualificação, de novas exigências atitudinais e de um novo relacionamento entre capital e trabalho, alterando seu perfil comportamental e sua composição política” (INVERNIZZI, 2000:3). Além disso, essas novas formas de controle social estabelecem nexos com o mercado de trabalho, dado o caráter disciplinador do desemprego nos tempos atuais.

A administração de recursos humanos ou gestão de pessoas, sendo esta a grande mediadora nas relações de trabalho no interior das organizações, teve de elaborar taticamente formas de atualizar suas políticas e práticas ao novo modelo produtivo, especialmente no que se refere à qualificação dos trabalhadores. Em meio a esse contexto, no qual a aplicação da informação e do conhecimento, a flexibilidade e a gestão pelo afetivo são o centro da dinâmica da competição, surgem as universidades corporativas, uma evolução das antigas áreas de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos.

3.1 O CASO

A organização escolhida para este estudo refere-se a uma empresa multinacional de capital nacional do setor de logística com sede corporativa em Curitiba-PR. Com o intuito de preservar a identidade dessa organização, denominar-se-á empresa Delta e sua universidade corporativa, UniDelta.

A empresa Delta possui mais de 3.500 funcionários, uma cobertura das suas operações contando com mais de 70 unidades situadas nas principais cidades do Brasil, Argentina, Uruguai e Chile. Em março de 2003, a Delta completou 6 anos de existência. Seu modelo de gestão caracteriza-se pela utilização intensiva de métodos e ferramentas de gestão pela qualidade, incluindo gerenciamento por resultados, times de melhoria contínua, gestão por diretrizes, programa 5S, programa blackbelts (projetos para atingir metas desafiadoras no que diz respeito a problemas estruturais de processo da empresa) e certificação do sistema de gestão de qualidade através da norma internacional ISO 9001. Os valores que a empresa definiu para direcionar suas ações são:

- Foco no cliente;
- Gente faz a diferença e vale pelo que faz;
- Integridade e transparência;
- Lucro para a valorização crescente;

- Simplicidade com criatividade e austeridade;
- Metodologia e qualidade para melhorar sempre;
- Trabalho em equipe com alegria e segurança;
- Responsabilidade com a comunidade e meio ambiente.

A Delta se caracteriza, na grande maioria dos aspectos, com o estilo de organização descrito na seção anterior. Seu modelo produtivo é extremamente flexível, organizando-se em torno do processo, não de tarefas. Apesar de apresentar uma estrutura hierárquica formal com 4 níveis do topo até a base, a Delta caracteriza-se como uma organização horizontal, em que os cargos gerenciais têm muito mais uma função de coordenação do que de deliberação e controle direto. O trabalho é organizado em torno de equipes, sendo que a lógica do trabalho em cadeia predomina desde os níveis mais operacionais até o topo. As metas de trabalho são determinadas de cima para baixo, em que a meta da diretoria é desmembrada entre as gerências, a das gerências entre as coordenações e assim por diante. Os procedimentos operacionais são padronizados, mas estão sempre sujeitos a alterações que os próprios “colaboradores” são incentivados a fazer. Nesse sentido, a empresa possui um programa de idéias e ações, no qual as três melhores idéias (as que trouxeram maiores resultados econômicos) são premiadas normalmente com um carro 0 quilômetro ou o equivalente em dinheiro. Além disso, dentro desse programa, os autores das idéias são convidados a apresentá-las num evento que reúne toda a equipe corporativa, inclusive presidência e diretoria.

Conforme esse modelo de gestão, a participação, a iniciativa e o envolvimento da força de trabalho são condições indispensáveis para o seu funcionamento. As pessoas são chamadas a desenvolverem uma postura pró-ativa com relação ao trabalho, o que é apoiado, sobretudo, pelo sistema de recompensas financeiras da empresa. A área de “Gente e Gestão”, que na Delta se encarrega pelo sistema de gestão de pessoas, bem como pelo sistema de gestão da empresa como um todo, trabalha com um sistema de remuneração variável bastante agressivo, baseado

em metas previamente definidas e em projetos especiais desenvolvidos. O salário base da maioria dos trabalhadores, inclusive de nível gerencial, é baixo com relação à média do mercado, porém, é reforçado por uma política agressiva de remuneração variável, que possibilita a alguns cargos obter até oito salários a mais por ano. Alguns dos prêmios relativos à remuneração variável provêm de competições internas.

A avaliação de desempenho também é baseada em resultados. Atualmente, a Delta implanta um programa de gestão por competências que gerenciará toda a gestão de pessoas na organização, principalmente o desenvolvimento e avaliação de desempenho, estando profundamente relacionado com as ações da sua universidade corporativa.

A empresa busca através de suas políticas de recursos humanos também desenvolver trabalhadores polivalentes que possam estar aptos a jogar o que a empresa denomina “xadrez de gente”. Tal prática consiste em todos estarem preparados para assumir diferentes posições que sejam interessantes para a empresa em um determinado momento e, para isso, precisam estar com as suas competências desenvolvidas. O seu título faz claramente uma alusão à ênfase dada à polivalência da Delta, que declara ter pouca importância a formação original do funcionário em vista da sua flexibilidade e capacidade de gerar resultados esteja onde estiver. Isso inclui uma disponibilidade tanto para mudança de função, equipe de trabalho, setor de atuação ou área geográfica, sendo bastante comum mudanças radicais nesse sentido.

A Delta, além disso, é uma organização que, como qualquer outra inserida numa dinâmica de produção informacional, utiliza intensivamente o simbolismo como forma de gerir a sua força de trabalho. Usa seus valores como código de conduta, celebra os campeões de resultado (os heróis da Delta), o discurso intensivo da participação, entre outras. A linguagem utilizada remete à metáfora esportiva, sobretudo ao futebol, na qual as pessoas são tidas como jogadoras, ou melhor, vencedoras em potencial. Para ela, o importante é vencer. O “colaborador Delta”, segundo descrição de entrevistados, é extremamente disposto para o trabalho, agressivo em ambição e determinação com relação a seus objetivos, normalmente

jovem e flexível.

Para manter o seu modelo de gestão “azeitado”, a Delta conta com um processo contínuo de informação e treinamento de sua força de trabalho, que se desenvolve sob os cuidados de sua universidade corporativa. A UniDelta, conforme será chama nesse estudo, será apresentada posteriormente.

4 A CAPACITAÇÃO DAS PESSOAS PARA A ADMINISTRAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

A capacitação de pessoal, de uma forma ou de outra, sempre constituiu um problema elementar para a administração, isso porque desde o início do modo de desenvolvimento industrial, observa-se uma relação positiva entre competência e otimização dos resultados (MALVEZZI, 1994). Cabe aqui uma ressalva quanto à problemática que a idéia de capacitação traz consigo. Não se entende a capacitação em sua forma concreta, ou seja, como ela se dá na realidade das organizações capitalistas, necessariamente como uma forma de melhorar a qualificação dos trabalhadores. A capacitação deve ser percebida, assim como Braverman (1981) observa, como uma das formas de habituação dos trabalhadores ao processo de trabalho em questão, afim de torná-los mais aptos a um determinado modelo produtivo. Isso significa que a capacitação pode, e muitas vezes assim o faz, contribuir para o esfacelamento de um saber de qualidade melhor que um trabalhador possui sobre um processo produtivo em detrimento de um saber mais limitado, contudo, mais interessante em termos de eficiência à organização. É por esse motivo que a capacitação atua como um instrumento de controle social, já que contribui para que o controle do processo de trabalho seja de alguma forma passado daquele que produz àquele que gerencia, pela disseminação de um saber alheio. Assim, a partir do advento da administração científica, o treinamento passa a ser uma atividade sistematizada com o objetivo de contribuir para a adaptação das pessoas à nova forma de organização do trabalho, necessária para garantir o sucesso do sistema de fábrica.

Num primeiro momento, o treinamento é abordado sob uma perspectiva de adestramento para o perfeito exercício da tarefa. O saber do ofício, que até então pertencera aos próprios trabalhadores, gradualmente vai sendo substituído por movimentos mapeados e estudados de forma científica pela administração, de acordo com aspectos ligados à fisiologia. O trabalhador estaria tanto mais habilitado quanto mais fosse capaz de realizar a tarefa de acordo com os padrões de resultado e tempo

pré-definidos. Os indivíduos são tidos como um elemento “subjetivo” da cadeia de eventos do processo de produção que precisa ser racionalizado e supervisionado o máximo possível, sendo que o seu bom desempenho é essencial para o bom andamento do sistema. A maioria das técnicas utilizadas privilegia o “aprender fazendo”.

Uma abordagem posterior inaugura a condição de atividade administrativa do treinamento, a partir da década de 30. O foco dessa atividade concentra-se, então, no perfil dos trabalhadores, no conjunto de requisitos exigidos de um indivíduo para a realização de uma tarefa, de acordo com suas habilidades e traços de personalidade. A premissa em voga é a de que testes de atitudes possibilitariam determinar com antecipação a adaptabilidade dos trabalhadores a determinados empregos e orientar ações no sentido de desenvolver habilidades pela sua classificação de acordo com graus de inteligência, habilidade manual, entre outros. A psicometria está muito presente como um instrumento de aferição científica para as condições pessoais dos trabalhadores.

“A missão do treinamento, como parte do processo regulatório, é manter as condições pessoais do trabalhador válidas e atuantes, uma vez que as tarefas estão definidas. (...) A partir dos requisitos das tarefas, programas de treinamento profissional são estruturados e consistem em conjuntos de exercícios de velocidade, precisão, acuidade e automatismo, transmissão de informações e mudanças de atitudes, tendo em vista aproximar o desempenho do padrão esperado no planejamento” (MALVEZZI, 1994:23).

Os anos 50 e 60 apresentam uma tendência de valorização de outros aspectos do indivíduo além de seus traços de personalidade, como motivação, expectativas e valores, que são acrescentados como fatores relacionados ao desempenho. Dessa forma, chega-se à conclusão de que o comportamento dos trabalhadores não pode ser entendido numa base puramente individual, já que o mesmo passa a ser observado como membro de um grupo social. O alvo da capacitação migra para os aspectos cognitivos do indivíduo. Além disso, influenciado pela teoria de sistemas, o treinamento já não é mais tido como um evento isolado de outras atividades administrativas, mas como acontecimento que deve estar ligado de forma interdependente com os demais sistemas na gestão. Dessa concepção surge a

diferenciação, hoje tradicional, entre treinamento e desenvolvimento. A capacitação das pessoas passa a adquirir uma dimensão de futuro com a idéia de desenvolvimento, pois se acredita que o desempenho não depende somente da capacitação recebida em programas de treinamento, mas também da possibilidade de ascender para posições mais complexas. As pessoas são motivadas por isso. Assim, o desenvolvimento “pressupõe uma visão mais acurada de futuro (da organização e do indivíduo), sua base de trabalho ultrapassa o posto atual para se fixar numa seqüência histórica de postos ou experiências profissionais, pressupõe uma percepção acurada do potencial do indivíduo para progredir numa direção ou noutra, segundo distintos processos de aprendizagem” (CARVALHO, 1994:69). A idéia de desenvolvimento está intimamente ligada à de carreira.

O conceito de treinamento migra, portanto, para inserir-se no de desenvolvimento, este mais abrangente que o primeiro. O treinamento constitui o processo educacional de curto prazo, no qual conhecimentos, atitudes e habilidades são modificados (CHIAVENATO, 1998), buscando sempre uma alteração comportamental do treinando (TOLEDO e MILIONI, 1986). O desenvolvimento, conforme definido anteriormente, prepara as pessoas para expandir seu potencial produtivo, percorrendo uma trajetória mais ampla de carreira. No entanto, os dois processos encontram-se intimamente relacionados (WERTHER e DAVIS, 1983), estando o treinamento subordinado ao desenvolvimento de recursos humanos.

A partir dos anos 70, profundas mudanças começam a acontecer no sistema de produção com a utilização de novas tecnologias, sobretudo da tecnologia da informação, no processo produtivo e o acirramento da competição entre organizações em nível global. Além do mais, os movimentos de trabalhadores exigem não só melhores condições de trabalho, mas um grau de participação maior no processo decisório. Os controles externos sobre as tarefas e sobre as pessoas tornam-se insuficientes para garantir a eficiência, além de passarem a ser vistos como explicitamente autoritários, forçando uma nova mudança nas bases da capacitação. Segundo Malvezzi (1994:26), “sob essas contingências, estava o germe do paradigma

emergente de Recursos Humanos, ou seja, a substituição dos controles sobre o processo (controles externos) pelo controle sobre os resultados, a partir de controles internos dos sujeitos”.

Nesse contexto (mais propriamente em 1973), surge o primeiro debate sobre o atual conceito de competência (FLEURY e FLEURY, 2001), definido rapidamente como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de um indivíduo. A gestão de competências passa a ser um dos pilares da capacitação, reciclando o antigo conceito de perfil individual. Como os cargos não são mais estáveis em suas tarefas, a determinação de um perfil para o cargo fica obsoleta. As organizações passam, portanto, a definir competências estratégicas para o seu negócio e a desenvolver seus trabalhadores de acordo com as mesmas. Além disso, a flexibilidade exigida no novo contexto competitivo demanda da capacitação do desenvolvimento da auto-regulagem dos sujeitos, transferindo os controles externos para dentro do indivíduo. Isto se dá pela ênfase dos programas no comprometimento e nos aspectos afetivos das pessoas com relação à organização.

Uma outra implicação para as organizações desse modo de desenvolvimento emergente, baseado no processamento da informação, diz respeito à necessidade de aprendizagem contínua, em tempo real. Assim, os programas de treinamento estáticos e desconectados das estratégias organizacionais não são mais suficientes para garantir a capacitação num novo modelo de gestão.

Os processos de T&D vão, assim, sendo modificados ao longo do tempo, buscando contribuir para o sustento dos modelos de gestão. A tecnologia de capacitação para o trabalho vai se sofisticando e adquirindo novos conceitos e técnicas (SAMPAIO e TAVARES, 2001), procurando abranger dimensões do indivíduo cada vez mais amplas. O quadro 3 apresenta um pequeno resumo da trajetória de mudanças ocorridas no processo de capacitação e suas características predominantes.

QUADRO 3 – MUDANÇAS NA CAPACITAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

	<i>Abordagem</i>	<i>Período</i>	<i>Foco</i>	<i>Técnica</i>	<i>Relevância organizacional</i>
Treinamento	Adestramento	Fim do séc. XIX até anos 20	Psicomotor	“Aprender fazendo”	Operacional
Treinamento	Perfil individual	Décadas de 30 e 40	Psicomotor e cognitivo: Habilidades Traços de personalidade	Psicometria	Tática operacional
Treinamento e desenvolvimento (T&D)	Sistêmico-cognitiva	Décadas de 50 até início dos anos 70	Cognitivo: Motivação Expectativas Valores	Dinâmicas de grupo Dramatizações	Tática
Universidades corporativas	Auto-regulagem	A partir da década de 80	Cognitivo e afetivo: Competências Cidadania corporativa Estrutura contextual	Troca de experiências (benchmarking) Aprendizagem à distância Viagens Treinamento experiencial	Estratégica

FONTE: FARIA E LEAL (2002).

As Universidades Corporativas surgem como uma tecnologia de capacitação de pessoas para as contingências de um novo modelo de gestão, inserido num ambiente extremamente competitivo e mutável. Ademais, passam a responsabilizar-se, juntamente com a gestão por resultados, pela internalização do controle nos sujeitos, não mais nos processos, visto que a flexibilidade assim o exige.

4.1 UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

O fenômeno das universidades corporativas é relativamente recente no mundo das organizações, apesar de sua proliferação estar acontecendo de forma progressivamente rápida. De acordo com pesquisas na área, nos Estados Unidos, país pioneiro nessa prática, em 1988 havia por volta de 400 instituições desse tipo; em 1999, este número alcança quase 2.000, ou seja, um aumento de 400%. A estimativa para 2010 é que as universidades corporativas ultrapassem a quantidade de 3.000, tornando-se o principal veículo de educação de estudantes pós-secundário naquele país

(MEISTER, 1999). No Brasil, embora em comparação com os EUA essa tendência esteja apenas iniciando, as universidades corporativas já são uma realidade.

Por essa razão, o tema tem despertado entre profissionais e acadêmicos bastante interesse e atenção. Pouca literatura sobre o assunto pode ser encontrada, sendo que uma definição consolidada ainda depende de futuras e contínuas discussões (ALPERSTEDT, 2001). Por possuir um forte apelo mercadológico, o termo universidade corporativa muitas vezes tem sido alvo de confusão pelo seu uso indiscriminado por diferentes organizações. Cabe, portanto, um esclarecimento sobre os principais aspectos que compõem o conceito.

Segundo Meister (1999:19), a universidade corporativa constitui “um guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e educação de funcionários, clientes e fornecedores, a fim de cumprir as estratégias empresariais de uma organização”. Ela é, sobretudo, um processo e uma mentalidade que permeiam toda a organização e não apenas um local físico de aprendizado.

Para Alperstedt (2001:163),

“a definição proposta para as universidades corporativas privilegia não apenas a formação estratégica de desenvolvimento de competências essenciais ao negócio da empresa, mas também, paralelamente, a detenção de duas características fundamentais destacadas: não restrição dos serviços educacionais aos funcionários, com destaque para abertura ao público externo em geral; e estabelecimento de parcerias com instituições de ensino superior, com destaque para a validação dos créditos cursados e a possibilidade de auferição de diplomas, ou a auferição de diplomas de forma independente”

Marcondes e Paiva (2001:2) destacam a forma ou sistema de trabalho da universidade corporativa, definindo-a como

“uma instituição criada por organizações empresariais, com base no modelo de uma universidade convencional, para desenvolver seus próprios modelos de educação, intimamente alinhados com as estratégias de negócios e voltados para todos os funcionários e sua cadeia de valores, incluindo-se fornecedores, distribuidores, clientes e comunidade local.”

O advento das universidades corporativas, de acordo com diversos autores, relaciona-se muito intimamente com a gestão do conhecimento ou com a aprendizagem organizacional. Eboli (1999), por exemplo, afirma que a missão da

universidade corporativa consiste em formar e desenvolver as pessoas na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação) através de um processo de aprendizagem ativa e contínua. A idéia é que todas as pessoas, em todos os níveis da empresa, tenham desenvolvida a sua capacidade de criar trabalho e conhecimento organizacional, contribuindo de maneira efetiva para o sucesso dos negócios. A universidade corporativa surge como uma eficaz ferramenta para o desenvolvimento e alinhamento das pessoas às estratégias organizacionais. “O desafio é criar um ambiente de aprendizagem no qual todo funcionário e todo elemento da cadeia de valor da organização compreendam a importância da aprendizagem contínua vinculada a metas organizacionais” (EBOLI, 1999:59).

Meister (1999:XXVII) ressalta a característica pró-ativa da universidade corporativa em preparar todos os funcionários de uma organização para que eles aproveitem ao máximo as mudanças no ambiente (novos clientes, produtos, alianças) e que se institucionalize uma cultura de aprendizagem contínua alinhada com as estratégias básicas da organização. Dessa forma, as organizações decidiram partir para a criação das suas próprias universidades com “o objetivo de obter um controle mais rígido sobre o processo de aprendizagem, vinculando de maneira mais estreita os programas de aprendizagem a metas e resultados estratégicos reais.” Assim, as organizações estão cada vez mais entrando no setor de educação, a fim de garantir sua própria sobrevivência no futuro.

As experiências de implantação de universidades corporativas diferem em muitos pontos, apresentando-se de formas tão variadas quanto às organizações com as quais estão vinculadas. Porém, segundo Meister (1999), nas práticas mais bem sucedidas ocorre a incidência de quatro elementos:

1. Comprometimento da cúpula da organização com o empreendimento;
2. Alianças de aprendizagem com instituições educacionais formais;
3. Utilização intensiva da tecnologia da informação para expandir as possibilidades de aprendizagem;

4. Operação da universidade corporativa como uma unidade de negócios.

Conforme o modelo proposto pela autora, referência na literatura do tema e seguido pelas principais 50 organizações norte-americanas, as universidades corporativas tendem a organizar-se em torno de alguns princípios:

- Oferecer oportunidades de aprendizagem que dêem sustentação às questões organizacionais mais importantes - como já foi comentado, o modelo de universidade é baseado em competências e vincula a aprendizagem às necessidades estratégicas da organização; um outro aspecto desse formato é que o mesmo possibilita uma análise das necessidades dos funcionários e dos clientes mais acurada.
- Considerar o modelo da universidade corporativa um processo e não um espaço físico destinado à aprendizagem - embora algumas universidades possam ter início em um espaço físico que já existe, o foco final é a criação de um processo de aprendizagem. Para o treinamento tradicional, o processo de aprendizagem é algo que tem começo e fim: depois de certa quantidade de treinamento, o serviço está completo, o aluno forma-se e pára de aprender. A proposta da universidade corporativa é encorajar as pessoas a aprender continuamente, adquirindo novas qualificações durante toda a vida profissional e responsabilizando-se por esse processo.
- Elaborar um currículo que incorpore os 3 Cs: cidadania corporativa, estrutura contextual e competências básicas.
- Treinar a cadeia de valor e parceiros, inclusive clientes, distribuidores, fornecedores de produtos terceirizados, assim como universidades que possam fornecer os trabalhadores futuros – aqui está a expressão da abordagem de treinamento amplo, que consiste em treinar e educar proativamente os principais componentes da cadeia de valor (fornecedores, clientes), pois se todos os membros da cadeia tiverem conhecimento da visão, valores e metas de qualidade da organização, bem como de cada

competência que sustenta sua vantagem competitiva, será mais fácil atingir objetivos. O mais importante, no entanto, é que a abordagem de mesclar público interno e externo no treinamento modifica positivamente o relacionamento entre a organização e seus fornecedores e clientes, dando suporte à construção de parcerias. Além disso, o formato da universidade corporativa permite que os fornecedores de uma organização possam comparar entre si o seu desempenho. Embora no trabalho de Meister (1999) não seja dada muita ênfase na participação da comunidade externa geral, ou seja, futuros funcionários, em algumas universidades corporativas isso pode acontecer, como observa Alperstedt (2001). Contudo, o público-alvo continua sendo os membros que giram na órbita da organização como os funcionários, clientes, fornecedores em geral e instituições de educação fornecedoras.

– Passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de apresentação da aprendizagem – as universidades corporativas, nesse sentido, têm se apresentado como verdadeiros “laboratórios de aprendizagem”, buscando explorar, sobretudo com o auxílio da tecnologia da informação, várias alternativas de aprendizagem. O objetivo desses novos formatos é permitir que o funcionário ou parceiro maximize a sua capacidade de aprendizado, em tempo real, a qualquer hora e em qualquer lugar. São também comuns as práticas de seminários entre diferentes organizações ou a organização e seus parceiros para a troca de experiências bem sucedidas.

– Encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes com o aprendizado, inclusive como facilitadores – como já foi observado anteriormente, o comprometimento da cúpula da organização com as universidades corporativas é fator crítico de sucesso para o empreendimento. As melhores práticas demonstram que a participação dos executivos seniores nas experiências de aprendizagem está sendo usada para inspirar e motivar os funcionários, constituindo uma das principais fontes de inculcação dos

valores e da “filosofia” da organização. Em muitos casos, é o principal executivo da organização que apresenta ou conduz os primeiros módulos dos programas, a fim de legitimar todo o conhecimento em questão com a sua própria “experiência de sucesso”.

– Passar do modelo de financiamento corporativo por alocação para o autofinanciamento pelas unidades de negócio – a maioria das organizações com uma experiência já amadurecida de universidade corporativa busca seguir a estratégia de financiamento via pagamento por serviços, que requer das unidades de negócio a quem o serviço em educação foi prestado a sua respectiva remuneração, em lugar de alocar esse valor entre as despesas indiretas da corporação. Esse modelo implica que a universidade corporativa implemente e mantenha apenas aqueles programas e cursos que solucionem problemas reais, reduzindo sua oferta de cursos àqueles vitais às necessidades de negócio. Algumas universidades corporativas já de renome no mercado pretendem inclusive operar como centros de lucro, oferecendo ao público externo soluções em tecnologia de gestão e de aprendizagem.

– Assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem – como a maioria das organizações que empreendem uma universidade corporativa atua em nível global, o foco da universidade deve corresponder a essa realidade. Tanto o conteúdo como o alcance dos programas deve ser dimensionado para abranger os mercados atuais e potenciais em que atuam essas organizações.

– Criar um sistema de avaliação dos resultados e também dos investimentos – de acordo com Meister (1999), um dos principais fatores de eficiência das universidades corporativas é a centralização das operações, como projeto, desenvolvimento, registro, gerenciamento de fornecedores e avaliação. Dessa maneira, torna-se mais fácil verificar o impacto provocado nos funcionários, clientes e nas metas da organização.

– Utilizar a universidade corporativa para obter vantagem competitiva e

entrar em novos mercados – em primeiro lugar, as universidades corporativas se propõem a ser os “olhos e ouvidos” do que acontece no mundo como um catalisador de informações para a organização. Além do mais, elas podem influenciar de forma mais eficaz a cadeia de valor, transformando-se a si próprias em consultoras, aconselhando clientes e fornecedores em variadas áreas, abrangendo desde qualidade e educação de funcionários até produtividade e inovação.

Conforme exposto anteriormente, os programas são estruturados em torno dos chamados “3 C’s”: cidadania corporativa, estrutura contextual e competências básicas. Os conteúdos trabalhados com base no conceito de cidadania corporativa incutem em todos os níveis de funcionários e parceiros a cultura, os valores, as tradições e a visão da organização. Está implícita uma forte identificação com a organização e seus valores centrais. Essa conscientização da “identidade cultural” da organização é semelhante à abordagem adotada por muitas empresas japonesas no modelo toyotista de produção.

Esse novo modelo de aculturação no treinamento prepara o terreno para a “autonomia” do funcionário e a realização da visão de qualidade total da empresa. Além de trabalhar aspectos culturais como valores, tradições e história da organização, os programas baseados na cidadania corporativa visam a atingir uma dimensão afetiva do empregado, buscando um certo grau de identificação do mesmo com a organização, reforçando a noção de vínculo e orgulho por estar fazendo parte dessa “grande nação”. Os aspectos comportamentais também são cobertos, já que, como declara Meister (1999:95-6), as universidades corporativas estão treinando seus funcionários “nos comportamentos específicos que eles precisam demonstrar para ‘viver de acordo com aqueles valores’ no emprego”. Para tanto, utiliza-se de forma intensiva metáforas para o aprendizado, visto que “elas são poderosas porque as pessoas as usam para representar pensamentos implícitos e subentendidos”. Viagens, dramatizações e CD-ROMs com motivos específicos são alguns instrumentos utilizados para,

metaforicamente, inculcar o senso de cidadania corporativa. Meister (1999:98), resume esse esforço no seguinte parágrafo:

“As empresas que possuem universidades corporativas fazem um esforço deliberado, por meio de cursos formais sobre valores, cultura e história da organização, assim como de ferramentas tecnológicas, para desenvolver um forte sentimento de cidadania corporativa entre todos os membros da força de trabalho. Em vez de deixar que os funcionários conheçam a empresa por conta própria, às vezes até mesmo ao acaso, as empresas descritas aqui consideram o processo de assimilação uma etapa crucial do processo de formação de uma força de trabalho de primeira qualidade. De muitas maneiras, esse treinamento é semelhante às práticas de treinamento e desenvolvimento usadas pelas empresas japonesas, em que treinamento é amplamente definido como uma maneira de inculcar na mente dos funcionários os princípios da organização.”

Outro aspecto oferecido no currículo das universidades corporativas é o contexto no qual a empresa está inserida. Os funcionários precisam ter um quadro claro de qual é o negócio da empresa, seus clientes, concorrentes e fornecedores, as melhores práticas adotadas por outras empresas, compreendendo seu papel no processo como um todo. Os funcionários adquirem um conhecimento sólido das características e dos benefícios dos produtos e serviços da empresa, como ela ganha dinheiro e como seus negócios se comparam com os da concorrência.

Finalmente, os programas abordam as competências básicas do ambiente de negócios, identificadas por cada organização em particular. É importante ressaltar que os programas realizados nas universidades corporativas estão, de alguma forma, relacionados com o desenvolvimento dessas competências⁵. Ao invés de basear seu desempenho somente em qualificações formais, as organizações contemporâneas exigem de seus funcionários que desenvolvam qualificações mais amplas e flexíveis,

⁵ Competência pode ser definida como um conjunto de padrões comportamentais que trazem ao cargo um desempenho excelente (BOAM and SPARROW, 1992). Constitui-se de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado (WOOD JR., 1997). As competências podem ser classificadas segundo a sua natureza (técnicas, gerenciais, interpessoais, intelectuais, etc.). Normalmente, as organizações definem um conjunto de competências básicas para todos os funcionários e outros específicos para cada cargo; outra modalidade de gerir por competências é definir um único conjunto básico para a organização e atribuir pesos diferenciados para cada competência conforme o cargo. De qualquer forma, a definição das competências está relacionada com o ambiente de negócios no qual a organização está inserida e os seus valores mais marcantes.

de acordo com aquilo que as mudanças no mercado e o ambiente de negócios exige. Algumas competências desse tipo, levantadas junto às empresas norte-americanas de maior sucesso na implantação de universidades corporativas, são: “aprendendo a aprender”, comunicação e colaboração, “raciocínio criativo” e resolução de problemas, conhecimento tecnológico, conhecimento de negócios globais, desenvolvimento de liderança e autogerenciamento de carreira. Contudo, cada organização estabelece o seu conjunto de competências básicas próprio, de acordo com os elementos que julgar críticos para obter vantagem competitiva no seu ambiente de negócios.

A utilização intensiva da tecnologia da informação é outro fator de extrema relevância na prática educacional das universidades corporativas. Elas exploram diferentes maneiras de disseminar o conhecimento para melhorar o desempenho no trabalho, desenvolvendo, sobretudo com o auxílio da tecnologia, novos métodos de aprendizagem em sala de aula, no ambiente de negócios, em casa ou durante os deslocamentos dos funcionários. Isso é obtido pelo uso de diferentes mídias, de CD-ROMs a satélite, e via rede como a Internet e *intranets*⁶. Através desses recursos tecnológicos, as organizações podem padronizar certos programas, ampliar a sua área de abrangência, inclusive para pessoas de vários países diferentes, fornecer conhecimento em tempo real e em qualquer lugar. O que acontece em decorrência disso é que os profissionais dedicam mais do seu próprio tempo, seja nos fins-de-semana, seja à noite em casa ou no hotel, ao aprendizado de novas qualificações. A aprendizagem passa a ser incorporada como parte rotineira do dia, esteja o funcionário no escritório ou em deslocamento. As experiências das universidades corporativas de utilização da tecnologia da informação têm permitido a aprendizagem por meio de diferentes formas como a aprendizagem via satélite, via multimídia (gráficos, animação, vídeo e áudio), banco de dados de conhecimento na *intranet*, aprendizagem

⁶ Rede interna (no caso, a uma organização ou a organizações em rede) de computadores.

via *Web* (Internet), *campus virtual*⁷, entre outros.

Também a formação de parcerias, aspecto determinante de vantagem competitiva na sociedade em rede contemporânea, tem sido uma das estratégias das universidades corporativas para desenvolver seus programas. Segundo Meister (1999:170), “várias universidades corporativas estão provando ser um local eficaz para a formação do tipo exato de parcerias com fornecedores, clientes, revendedores e atacadistas necessárias para melhorar a competitividade em geral”. Assim, elas constituem um veículo eficaz para desenvolver relacionamentos que “tragam à organização maiores condições de envolver determinados alvos externos em uma busca conjunta”. Um parceiro importante, nesse sentido, são as organizações de ensino superior cada vez mais envolvidas nos projetos de universidades corporativas nos países onde essa prática já se encontra relativamente estabelecida. Segundo pesquisas⁸, as organizações buscam universidades tradicionais que sejam, sobretudo, flexíveis e receptivas em oferecer programas “sob medida” para as necessidades mais urgentes dessas organizações. Muitas universidades tradicionais norte-americanas já oferecem esse tipo de curso fechado para certas empresas ou elaboraram um programa específico, porém, aberto à comunidade em geral, para as necessidades de certa organização ou setor. Esses programas são, normalmente, oferecidos em horários ou em mídias adaptadas aos alunos-alvo, profissionais adultos dessas organizações. Outras, ainda, associam-se a escolas e universidades tradicionais financiando as operações em troca do oferecimento de programas de seu interesse. O que se busca com essa parceria é a legitimidade dos programas oferecidos pelas universidades corporativas pela participação das universidades tradicionais (ou de alguns de seus membros) naqueles. Essa realidade vem causando debates sobre as conseqüências

⁷ Ambiente educacional que se utiliza de redes de computadores (Internet/intranets) para oferecer seus programas. O aluno, nesse caso, não necessita deslocar-se até um determinado espaço físico, como num *campus* tradicional, para aprender.

⁸ No caso, a Annual Survey of Corporate University Future Directions, realizada anualmente pela Corporate University Xchange, em 1997.

dessa aproximação empresa-universidade como uma possível ameaça às instituições tradicionais de educação superior (MEISTER, 1999; EBOLI, 1999; VERGARA, 2000). Entretanto, para fins deste estudo, não será aprofundada nenhuma discussão nesse sentido.

Finalmente, uma das principais preocupações no sentido de definir o domínio da universidade corporativa é diferenciá-la dos antigos departamentos de treinamento e desenvolvimento (T&D) (MARCONDES e PAIVA, 2001; ALPERSTEDT, 2001; VITELLI, 2000; EBOLI, 1999). Embora haja diferenças substanciais entre eles, Alperstedt (2001) admite que as universidades corporativas podem ser entendidas como evolução direta da função ou processo de treinamento e desenvolvimento, o que se considera extremamente evidente. Todavia, um departamento de treinamento e desenvolvimento tende a ser reativo, descentralizado e serve a uma ampla audiência; enquanto que a universidade corporativa tem orientação pró-ativa e centralizadora para o encaminhamento de soluções de aprendizagem para cada negócio dentro da organização. Ou seja, departamentos de treinamento em geral propõem programas de treinamento à medida que estes se tornam necessários, sendo muitas vezes identificada a sua necessidade no contexto de um departamento específico e cujos tópicos são, na maior parte das vezes, genéricos. Já nas universidades corporativas, os programas de educação e treinamento são permanentes e orientados com visão de futuro, antecipando e gerando necessidade de melhoria, privilegiando os objetivos organizacionais, ainda que orientado para cada negócio dentro da empresa. Neste sentido, as universidades corporativas têm um escopo mais estratégico, enquanto que os departamentos de treinamento são mais táticos (ALPERSTEDT, 2001).

Uma outra diferença que Eboli (1999) destaca é que os tradicionais departamentos de treinamento voltam-se mais para as habilidades técnicas imediatamente necessárias ao trabalho, ao passo que as universidades corporativas não se restringem às habilidades técnicas; envolvendo também o conhecimento de valores e cultura da corporação, da indústria em que a empresa opera – fornecedores, clientes e

concorrentes e das competências básicas do negócio. O quadro 4 resume os principais aspectos que diferenciam as universidades corporativas dos centros de treinamento tradicionais.

QUADRO 4 – MUDANÇA DE MODELO DE CENTRO DE T&D PARA UNIVERSIDADE CORPORATIVA

<i>Centro de treinamento tradicional</i>	→	<i>Universidade corporativa</i>
Desenvolver habilidades	Objetivo	Desenvolver competências críticas
Aprendizado individual	Foco	Aprendizado organizacional
Fragmentada e descentralizada	Organização	Coesa e centralizada
Tático	Escopo	Estratégico
Instrutor	Apresentação	Experiência com várias tecnologias de aprendizagem
Necessidades individuais	Ênfase	Estratégias de negócios
Área de T&D	Responsabilidade pelo aprendizado	Cada funcionário e o gerente da unidade de negócios
Interno	Público	Interno e externo
Público-alvo amplo e profundidade limitada	Audiência	Currículo personalizado por famílias de cargo
Espaço real	Local	Espaços real e virtual
Aumento das qualificações profissionais	Resultado	Aumento do desempenho

FONTE: ADAPTADO DE MEISTER (1999)

De uma maneira geral, verifica-se que as universidades corporativas distinguem-se das antigas áreas de treinamento e desenvolvimento, especialmente, pela ênfase dada ao aprendizado contínuo (ligado intimamente com o advento da gestão do conhecimento), ao estabelecimento de parcerias com os membros da cadeia de valor e com instituições tradicionais em educação superior pelo seu escopo estratégico e muito atrelado aos resultados organizacionais e ao uso intensivo da tecnologia da informação como forma de estimular a aprendizagem como um processo permanente. Além disso, as universidades corporativas centralizam as atividades não só de treinamento e desenvolvimento, mas de qualquer esforço de aprendizagem, relacionado-os de forma mais estreita com as estratégias da organização.

4.1.1 A UNIDELTA CARACTERIZADA COMO UNIVERSIDADE CORPORATIVA

Cabe, primeiramente a um estudo sobre o controle social exercido pela UniDelta, caracterizá-la como uma universidade corporativa de acordo com os critérios definidos pela literatura especializada no assunto. Isso porque, como já foi comentado, não basta o simples emprego da nomenclatura para atestar que as práticas da UniDelta correspondem a de uma universidade corporativa. Este foi um cuidado essencial para a escolha do caso, portanto compete especificá-lo. Também, aproveita-se para responder à primeira das perguntas de pesquisa propostas nesse estudo, ou seja, quais as políticas adotadas e as práticas implementadas pela universidade corporativa.

A UniDelta foi criada em 2000 e teve já no seu primeiro ano de atuação um investimento de R\$ 1 milhão somente com as atividades de formação. Em 2001, foram mais de R\$ 2 milhões investidos no desenvolvimento dos funcionários e mais de 1.640 pessoas treinadas. A UniDelta possui sede própria localizada na cidade de Curitiba. Sua missão foi definida da seguinte forma: “Desenvolver e multiplicar o conhecimento Delta pela educação contínua e focada em resultados”. Segundo a empresa Delta, em documento de apresentação da UniDelta, “a Delta acredita que gente faz a diferença e vale pelo que faz. É a qualidade da formação e a capacidade dos seus colaboradores que a torna uma empresa moderna, avançada, organizada e preparada para o futuro.”.

“Com a missão de desenvolver e multiplicar o conhecimento Delta pela educação contínua focada em resultados, a UniDelta vem implantando, desde sua criação, uma pedagogia mais efetiva (saber e fazer), permitindo velocidade e eficiência nos processos de atualização, transmissão e aquisição do conhecimento, buscando vincular de maneira mais estreita e eficaz os programas de aprendizagem às metas e resultados da Delta. Com programas de treinamento diversificados, suas ações são desenvolvidas a partir dos princípios:

- Incentivar o colaborador a pensar e agir como dono do negócio;
- Inovar - aprender a aprender e desaprender;

- Preparar os colaboradores para serem os melhores nas funções que exercem, contribuindo para a multifuncionalidade;
- Assegurar o menor custo e o melhor resultado em todas as soluções pela aplicação de criatividade, simplicidade e austeridade.” (D11)

Atualmente, a UniDelta conta com quase 40 treinamentos incluindo formação técnico-operacional, programa de estágio, pós-graduação e MBA, formação executiva, programa *trainee* e programa de educação formal fundamental e média.

Conforme as características das universidades corporativas encontradas na literatura, pode-se adotar os seguintes critérios para caracterizar a UniDelta como tal.

São eles:

- programas de formação que privilegiam conteúdos relacionados ao desenvolvimento de competências críticas para o negócio, da “cidadania” corporativa e ao contexto ambiental de negócios da organização: a UniDelta atualmente implanta um programa de gestão por competências que passa a guiar todas as ações de treinamento em termos de competências essenciais. Cabe ressaltar que este programa ainda está em fase de mapeamento de competências dos funcionários e que, em vista disso, suas necessidades de desenvolvimento ainda não são atendidas pela UniDelta. Para o ano de 2003, a UniDelta poderá planejar suas ações com base nessas necessidades de desenvolvimento encontradas. O que acontece até o presente momento são ações que privilegiam certas competências definidas, porém, não atuando de forma individualizada. Quanto aos conteúdos ligados à noção de cidadania corporativa, verifica-se que algumas das próprias competências adotadas pela Delta dizem respeito ao conceito (como a visão de dono e capacidade de trabalhar sob pressão, por exemplo) e que em alguns programas específicos como o programa *trainee*, por exemplo, existem ações que tratam e estimulam o comportamento de cidadania corporativa. O contexto de negócios é tratado nas atividades de formação mais de nível estratégico, entretanto, existe o programa “Empresas de sucesso, pessoas de sucesso” que

abrange um grande público, inclusive operacional, e que trata dessa temática.

- estratégias de ensino-aprendizagem baseadas em diversas formas de apresentação tecnológicas: as estratégias de ensino-aprendizagem utilizadas são sobretudo presenciais, tendo em vista a natureza das operações da empresa Delta. A maioria das atividades de formação operacionais inclui atividades teóricas e práticas, com a utilização de laboratórios específicos para cada curso. Nota-se uma forte presença de atividades comportamentais inclusive nos treinamentos operacionais breves. Tais atividades trabalham conteúdos afetivos e ideológicos com relação à empresa Delta, sendo que em formações de nível mais estratégico também são trabalhados atitudes pessoais e relacionamento com o grupo. As formações envolvem desde aulas expositivas, trabalhos práticos até viagens de socialização, de benchmarking, desenvolvimento de projetos, dinâmicas de grupo, atividades de imersão e atividades ligadas a esportes radicais.

- envolvimento dos líderes da organização no processo de formação das pessoas: percebe-se que as lideranças se envolvem de forma significativa nas ações da UniDelta. A presidência e a diretoria se envolvem em várias ações de nível estratégico e tático, como acompanhamento dos blackbelts e reuniões com os *trainees*. Nas ações de formação de nível operacional, muitos instrutores são supervisores na Delta, e as ações comportamentais são conduzidas por lideranças da área de gente. Além disso, existe um envolvimento dos altos executivos no planejamento de certas atividades. O presidente e 4 diretores da Delta juntamente com a gerência de gente e gestão e coordenação de desenvolvimento de gente compõem o conselho de educação empresarial da UniDelta, seu órgão máximo.

- forte vinculação dos programas de formação com as estratégias e resultados organizacionais: a UniDelta organiza suas atividades de maneira pró-ativa para que a empresa Delta tenha opções de sucessão no caso de possíveis desligamentos e mantenha um exército de reserva interno no caso

de funções em que não se encontram profissionais formados no mercado de trabalho, o que é uma das principais preocupações estratégicas da Delta. Além do mais, muitos programas de formação têm sua certificação atrelada ao desenvolvimento de projetos estratégicos para a empresa e são premiados pelos resultados que alcançam.

- abrangência dos programas ao público da cadeia de valor da organização: nesse ponto, a UniDelta não possui uma caracterização de universidade corporativa significativa. Somente algumas ações envolvem fornecedores de serviços terceirizados.
- existência de parcerias com universidades tradicionais na elaboração e realização dos programas: a UniDelta possui uma parceria com um renomado programa de mestrado profissional (MBA) em logística. Esse programa é desenvolvido especialmente para os funcionários da Delta tanto em termos de conteúdo como de programação, visto que as aulas são ministradas no estado do Rio de Janeiro. Mais duas universidades de Curitiba oferecem cursos personalizados para a empresa Delta na área de logística, porém, estes foram iniciativas das universidades, não da UniDelta. Além disso, a UniDelta patrocina 80% dos cursos de pós-graduação de alguns de seus funcionários (10 no ano de 2002) através do programa bolsa de estudos de extensão universitária.
- organização das atividades de formação coesa e centralizada: todas as atividades de formação dos funcionários são planejadas e gerenciadas pela UniDelta.
- responsabilidade pela capacitação por parte de cada funcionário e do gerente da área ou unidade: existe a crença e a veiculação da idéia de que a formação ou o desenvolvimento de cada funcionário também deve ser de responsabilidade própria. Isso ficará mais evidente quando o programa de gestão por competências for completamente implantado, pois a partir de então somente algumas atividades de formação serão fornecidas pela

UniDelta, ficando outras a cargo do próprio funcionário.

5 CONTROLE SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES

O controle constitui um dos conceitos centrais da análise organizacional e, desde muito tempo, vem sendo abordado por diversos autores no campo das ciências sociais. Clegg e Dunkerley (1980) lembram que as primeiras tentativas no sentido de elaborar uma teoria sobre o controle no campo organizacional advêm da administração científica e da escola de relações humanas, incluindo orientações na esfera da organização produtiva do trabalho como uma forma de controlar o processo de trabalho capitalista. Para Tannenbaum (1975a), o controle é uma consequência inevitável da organização, estando relacionado com aspectos da vida organizacional de alta relevância (estrutura, formas de gestão).

Na teoria organizacional a questão do controle tem sido abordada por uma variedade de perspectivas que incluem as de poder, influência e autoridade, disciplinamento, regras para a maximização da eficácia organizacional, processos cibernéticos, dependência de recursos, fluxo de informações, entre outros (STEIL, 1996). No entanto, o conceito de controle está intimamente relacionado àquele de poder, descendendo dele (OAKES, 1998), no sentido que ele pressupõe a ação de alguém ou algo sobre o comportamento de um outro (SILVA, 2000). Como observa Faria (2001a:35), “são as relações de poder que permitem operar as diversas formas de controle social nas organizações”. O interesse deste trabalho repousa, portanto, no controle social nas organizações; não se usará o termo “controle organizacional” tendo em vista que seu significado poderá remeter a abordagens de controle não apropriadas, embora grande parte dos estudos sobre o controle organizacional trate efetivamente do controle social nas organizações.

Etzioni (1974:31) elabora uma análise das organizações com base no conceito de controle ligado à idéia de consentimento, pois, para o autor, “a ênfase no consentimento dentro da organização diferencia esta última de outros tipos de unidades sociais. (...) O consentimento se refere tanto a uma relação em que um indivíduo se comporta de acordo com a diretriz apoiada pelo poder de outro indivíduo

como à orientação do subordinado em face do poder empregado”. Assim, o consentimento é uma relação que consiste no poder empregado pelos superiores para controlar os subordinados e a orientação destes em relação àquele poder, envolvendo aspectos estruturais (tipos e distribuição de poder nas organizações) e motivacionais (diferenças de compromisso das pessoas para com as organizações). A questão fundamental para Etzioni é por que as pessoas nas organizações se conformam com as ordens recebidas e seguem os padrões de comportamento impostas a elas (CLEGG e DUNKERLEY, 1980).

Tannenbaum (1975a:16), numa mesma linha estruturalista, considera que “o processo de controle ajuda a restringir os comportamentos idiossincrásicos e mantê-los de acordo com o plano racional da organização. As organizações exigem um determinado grau de conformidade, bem como a integração de diversas atividades. Compete à função de controle estabelecer a conformidade com as exigências organizacionais e realizar os objetivos supremos da organização”. Para o autor, controle é “qualquer processo no qual uma pessoa, grupo de pessoas ou organizações de pessoas determinam, isto é, intencionalmente afetam o comportamento de uma outra pessoa ou grupo de pessoas” (TANNENBAUM, 1975a:18). Ele levanta um dilema fundamental do exercício do controle nas organizações: o da ordem *versus* a liberdade.

Cohen (1968) faz uma análise do controle focada não no consentimento, mas na sua relação com a transgressão, aquele se constituindo dos processos e estruturas organizacionais que servem para impedir ou reduzir a transgressão. Segundo ele, nem toda transgressão é necessariamente destrutiva para a organização, mas pode ser bastante maléfica por afetar o sentimento de justiça, lealdade e confiança. No entanto, até para aqueles que sofrem as imposições do controle organizacional o mesmo serve de alívio à angústia e à incerteza da interação social, através da especificação de direitos e obrigações, do permitido e do proibido. Nesse sentido, Silva (2000) argumenta que o controle é basicamente um processo de busca de redução de incerteza, que procura restringir a “margem de liberdade” (CROZIER e FRIEDBERG,

1977) ou o “grau de arbítrio” (COHEN, 1975) dos atores.

Crozier e Friedberg (1977) conceituam as organizações como conjuntos de jogos articulados, em que cada ator, para permanecer no jogo, deve parcialmente satisfazer as expectativas dos outros. Sendo assim, um mínimo de cooperação é exigido para evitar a ruptura e preservar, pelo lado dos atores, uma parcela de poder, e, pelo lado da organização, o controle. A ameaça de ruptura do jogo é o instrumento fundamental da cooperação e a explicação de uma organização estável. O problema fundamental para as organizações no que diz respeito ao controle, portanto, se encontra na sua capacidade de expansão sobre a zona de aceitação das pessoas, ou seja, sua aptidão em expandi-la, reduzindo a incerteza.

O trabalho de Etzioni e o de Tannenbaum contribuem para a definição do escopo do controle social nas organizações ao centrar a análise organizacional no controle social. Já Cohen e especialmente Crozier e Friedberg atentam para o fato de que o controle se dá numa dinâmica relacional de poder, num jogo entre indivíduos, grupos e organização.

Outra importante contribuição para a análise do controle nas organizações vem da obra de Foucault (2000). Primeiramente, porque o autor renuncia uma tradição que entende o saber independente das relações de poder; o poder produz saber. Ademais, porque desvenda uma face do controle social nas organizações extremamente relevante para este trabalho: a disciplina. Desde a escola até a fábrica o sujeito é treinado para obedecer a uma série de movimentos pré-definidos e quase que infinitamente divididos, bem como condutas esperadas, pois assim é mais fácil controlar. A disciplina, conforme Foucault (2000:26), é a anatomia política do detalhe, o que ressalta seu caráter estratégico. “Temos em suma que admitir que esse poder se exerce mais do que se possui, que não é o ‘privilégio’ adquirido ou conservado da classe dominante, mas o efeito de conjunto de suas posições estratégicas – efeito manifesto e às vezes reconduzido pela posição dos que são dominados”. A racionalização utilitária do detalhe passa a incorporar o código moral das organizações, estabelecendo uma nova forma de controle político. A disciplina já

houvera sido tratada pela sociologia do poder em Weber, consistindo na probabilidade de encontrar obediência por parte de um conjunto de pessoas que em virtude de atitudes arraigadas seja pronta, simples e automática, encerrando uma obediência habitual sem críticas e nem violência (FARIA, 2001a). É o que Foucault (1979) denomina biopoder, aquele que se exerce para produzir. Dessa forma, como observa Fairclough (2001:77), “o poder não funciona negativamente pela dominação forçada dos que lhe são sujeitos: ele os incorpora e é produtivo no sentido de que os molda e reinstrumentaliza, para ajustá-los às suas necessidades”.

A partir da década de 60, o controle psicológico do desempenho do trabalhador passou a ser um fator importante para as concepções gerenciais modernas. As práticas gerenciais procuraram, na maioria das vezes, desenvolver análises mais críticas à direção taylorista, mas a maioria delas insistia no controle do comportamento como fundamental para a produtividade desejada (FARIA e OLIVEIRA, 1999).

Uma outra abordagem bastante relevante para a questão do controle provém da psicossociologia/sociologia clínica, que procura integrar uma determinada sociologia crítica a uma psicologia de fundamento freudiano. Esse enfoque ressalta, sobretudo, a dimensão oculta do controle, no qual o mesmo não é percebido como tal. A organização é o *locus* do exercício do poder sobre a psique e as condutas, “já que, ainda que a mesma seja derivada do desejo, acaba adquirindo certa autonomia, definindo a estrutura hierárquica, a divisão do trabalho, o detentor da palavra e o sistema de sanções” (FARIA, 2001a). Nesse sentido, Enriquez (2001:68) observa que:

“O controle do ser humano, como ser social, é a preocupação constante dos homens do poder. Dizer controlar é dizer: como impedi-los de perceber o que lhes acontece, como submetê-los, tornando-os satisfeitos em sua submissão, ou pelo menos prontos a aceitá-la. Aqueles que detêm o poder compreendem muito rapidamente que não poderiam fazê-lo (...) senão oferecendo aos homens um conhecimento deturpado e, sobretudo, jogando com os mecanismos íntimos do psiquismo.”

Pagès et al. (1993), nessa mesma linha, concebem a organização como um sistema lógico de controle organizado com base em quatro elementos: as mediações econômicas, o sistema decisório de autonomia controlada, o lugar autônomo da

produção ideológica e a dominação psicológica sobre os trabalhadores. O controle também é exercido através de práticas políticas, que se concretizam a partir de regras cada vez mais deslocadas da estrutura hierárquica para a instância simbólica, visto que essa intervém em todas as circunstâncias e dispõe de prerrogativas quase ilimitadas que modelam o comportamento dos indivíduos. Ademais, a organização controla por meio de um sistema cultural (crenças e valores) e ideológico, que fornece um sentido coerente para as relações de trabalho. Faria (1985) constata que as organizações, no caso as empresas, recorrem a um sistema de transmissão ideológica destinado a inculcar nos agentes as crenças que permitem que suas existências tenham algum sentido. O sistema de transmissão ideológica nas unidades produtivas possui mecanismos que criam e disseminam valores; o controle é assim legitimado pela função ideológica, a qual transmite um conjunto de crenças a serem partilhadas pelos agentes.

Para Enriquez (1997b:19), a empresa é uma organização que elabora e fixa objetivos, deseja que os resultados obtidos saiam conforme o planejado e mais, espera secretamente que os resultados reais superem o previsto. No entanto, como se baseia num modelo de gestão autoritário, a empresa é uma unidade frágil, de coerência não evidente. Assim, ela trabalha no sentido de manter um controle possível sobre seu mundo interno, a fim de lutar contra as angústias que lhe atravessam e de realizar os objetivos definidos. Para isso, “ela constrói uma estrutura de funcionamento que naturalmente é sempre uma estrutura de poder que privilegia certas condutas coletivas, certos fantasmas, certas pulsões no sentido de obter a obediência às ordens e a conformidade.” Quando a organização pretende estabelecer seu domínio sobre o inconsciente, o que ela tenta fazer é impedi-lo de aflorar de forma autêntica, fazendo-o calar, construindo indivíduos que se evitam uns aos outros. (ENRIQUEZ, 2000a). As ações no sentido de exercer o controle social tentam garantir, portanto, a submissão dos membros da organização ao seu “ideal” e a estabilidade como a previsibilidade dos comportamentos.

Além disso, a organização, segundo Enriquez (1997a), constitui uma forma

de proteção às angústias fundamentais que a vida oferece ao indivíduo, elaborando maneiras de lidar com elas. Assim, o controle pode ser legitimado pelo grupo social porque supre uma função amenizadora dessas angústias. São elas:

1. o informe: toda organização se apresenta como formação e luta contra o informe, o “caos desorganizador” do espontâneo, do imprevisto e da turbulência, o que desordena; a organização, então, se estrutura de forma a se defender da turbulência.
2. os outros: a coabitação de um número razoável de pessoas num mesmo espaço, seja em termos de lucro, projetos e até espaço físico, faz pairar sobre o grupo uma ameaça de guerra eminente de todos contra todos; ao estabelecer funções e regras de relacionamento entre elas, a organização delimita o lugar de cada um nesse espaço, amenizando o perigo potencial que todos correm em conviver juntos.
3. o desconhecido: a organização terá como um de seus principais objetivos dominar a incerteza pela tomada de decisão mais racional, tornando o futuro mais previsível e retirando-lhe sua carga natural de ansiedade.
4. a livre expressão: tanto pela palavra como pelo pensamento deve ser reprimida pela organização, pois é fonte de idéias contrárias, de projetos aberrantes, do inconveniente, do questionamento do modo de pensar dominante; portanto, deve ser vigiada por mais que seja tida como fonte de inovação para que a invenção privilegie o instituído.
5. o pensamento autêntico: o pensamento genuíno, ou seja, a reflexão e a faculdade de julgamento, é considerado inconveniente porque permite questionar os valores que se escondem por trás das decisões como modo de pensar dominante; a criatividade, por mais estimulada que seja, fará sempre referência a aspectos técnicos, excluindo de seu campo de ação a dimensão política.
6. as pulsões: a organização tenta se defender tanto das pulsões de morte como de vida; a pulsão de destruição, que poderia atacar a sua ordem interna,

é contida repartindo-se os poderes e as funções como convém e instituindo um sistema de normas e regras a serem acatadas; a pulsão de vida tende sempre a ser canalizada exclusivamente para o trabalho produtivo, de modo que a afetividade não interfira no plano de condutas racionais preestabelecidas.

Além de todas essas considerações é necessário ponderar a preeminência do fator econômico para o controle social nas organizações. Faria (1997:112), discorrendo sobre as formas de organização capitalistas, argumenta que todas as tecnologias de gestão constituem técnicas, instrumentos ou estratégias utilizadas pela organização para exercer o controle sobre o processo de produção em geral e de trabalho, em particular, de maneira a otimizar os recursos nele empregados, pondo em movimento a força de trabalho. “Não é outra a lógica da dominação capitalista que não o controle sobre o processo de trabalho”, já que o imperativo da gestão capitalista é controlar para produzir sob o primado da repetição, da racionalidade do processo de trabalho. “O controle (...) é, na verdade, a própria essência da gestão capitalista dos processos de trabalho e de produção” (FARIA, 1985: 49). O controle pode ser direto ou indireto, compondo o mecanismo dominante do ritual administrativo. Braverman (1981:228) reforça o argumento quando observa que “a gerência veio a ser administração, que é um processo de trabalho efetuado para fins de controle no seio da empresa, e efetuado, além do mais, como um processo de trabalho rigorosamente análogo ao processo da produção, embora ele não produza artigo algum que não seja a operação e coordenação da empresa”.

5.1 MODOS DE CONTROLE

Além de discorrer sobre o construto de controle, cabe apresentar, para fins deste estudo, modos ou mecanismos de controle social nas organizações encontradas na literatura que evidenciam as facetas do mesmo para, posteriormente, justificar a escolha do esquema de análise deste estudo.

As tecnologias de gestão definidas por Faria (1997) como mecanismos de controle compreendem, ao mesmo tempo, técnicas de ordem instrumental e de ordem comportamental e ideológica. As técnicas de ordem instrumental compreendem a racionalização do trabalho, estudos de tempos e movimentos, disposição racional de máquinas e equipamentos na unidade produtiva, seqüência de etapas de produção (*layout* físico e de processo), sistemas, métodos e procedimentos, entre outras. As técnicas de ordem comportamental e ideológica, que têm como finalidade introjetar nos indivíduos valores organizacionais, englobam atividades de motivação e integração, planos de treinamento e desenvolvimento de pessoal, grupos de trabalho e afins.

Conforme Etzioni (1976), os mecanismos de controle são processos sociais que impedem a defasagem. Existem três meios principais de controle cuja distribuição e manipulação tem grande importância para a ordem social: físico, material ou simbólico. O controle baseado na aplicação de meios físicos é considerado coercitivo; aquele que se funda em recompensas materiais (bens e serviços) consiste no controle remunerativo; e o controle que se utiliza de símbolos normativos de prestígio e estima, de amor e de aceitação, classifica-se como normativo (superior-subordinado), normativo-social (superior-grupo) ou social (grupo entre si). Além disso, o autor indica os objetos nos quais o consentimento se dá, sendo eles: os valores gerais, as metas organizacionais, as políticas e táticas organizacionais, a participação, as obrigações de desempenho e as perspectivas cognitivas. Etzioni (1974) também ressalta o papel da comunicação e da socialização como constituintes do controle normativo ou social, observando que as mesmas agem em duas dimensões:

- Comunicação/socialização instrumental: afeta as orientações cognitivas;
- Comunicação/socialização expressiva: muda ou reforça atitudes, normas e valores.

De acordo com o autor, “quanto mais amplo o papel desempenhado pela socialização/comunicação expressiva em comparação com a instrumental, tanto maior controle sobre as unidades é procurado.” (ETZIONI, 1974:190)

Essa última classificação apresentada se assemelha à diferenciação entre controle burocrático e controle cultural apontada por Steil (1996) e Carvalho-da-Silva (2000). Conforme Steil, o controle burocrático caracteriza-se por um alto grau de formalização que se manifesta em manuais escritos, quantificação e comparação da performance com padrões pré-determinados através da especificação da autoridade organizacional para tomada de decisão. Já o controle cultural baseia-se na internalização e no compromisso moral com as normas, valores, objetivos e formas de realizar o trabalho da organização. “Diferentemente do controle burocrático, o controle cultural é caracterizado por forças internas, como obrigação social, vocabulário-padrão utilizado, o compartilhamento da história organizacional e o senso de pertencer à organização e compreender o seu papel nela.” (STEIL, 1996:74). Silva (2000) diferencia o controle burocrático do controle cultural a partir da distinção simoniana entre premissas de fato (convergência de objetivos) e de valor (convergência de valores comuns). Assim, o controle burocrático exerce-se através das regras, procedimentos, divisão formal do trabalho, hierarquia e estrutura formal da organização. Enquanto que o controle cultural opera no nível subjetivo, chamando ao engajamento pela identidade de valores.

Enriquez (1999) distingue sete modos de controle social pelos quais o Estado exerce seu domínio sobre o povo e Motta (2000) vale-se deles para analisar o controle nas organizações. São eles:

1. controle direto ou físico – através da violência;
2. controle organizacional – pela máquina burocrática;

3. controle dos resultados – pela competição econômica;
4. controle democrático – pela manifestação da adesão;
5. controle do amor – pela identificação total ou expressão de confiança;
6. controle pela saturação – um só texto repetido indefinidamente;
7. controle pela dissuasão – instalação de um aparelho de intervenção.

A partir dessa tipologia, Faria (2002) promove ajustes na classificação de Motta (2000), sugerindo que as organizações utilizam os seguintes modos de controle social⁹:

- a) controle físico: tem por base o domínio do corpo do indivíduo ou do grupo social, agindo através da violência, da exploração, de toda a sorte de concessões ou de impedimentos, de permissões e de proibições, de definição de (ocupação) de espaços e de movimentos, de delimitação de tempo e de natureza do trabalho;
- b) controle normativo: refere-se ao conjunto de regras, normas e dispositivos formais e às regulamentações não explicitadas mas entendidas pelos sujeitos como definidoras de condutas que regem a ordem organizacional;
- c) controle finalístico ou por resultados: refere-se ao controle que busca garantir o cumprimento da finalidade econômica e política da organização, sua ação material, seus resultados, através do estabelecimento de metas e objetivos e da criação de compromissos;
- d) controle político: trata-se da busca de legitimidade da ação, através da construção e da manutenção de ideologias e de procedimentos tidos como éticos, seja pelo envolvimento dos participantes no processo decisório, seja pelo estabelecimento de sistemas de comando centralizados ou representativos;

⁹ Esta proposta foi aplicada e desenvolvida em uma pesquisa realizada por Hopfer (2002).

- e) controle simbólico-imaginário: diz respeito aos processos de adesão imaginária, ao desenvolvimento de modelos de comportamentos tidos como referenciais, às formas de competição interna, às crenças e suposições concretas ou fictícias, às adesões representadas por reconhecimento ou prestígio, entre outros;
- f) controle por vínculos: refere-se à concepção de um projeto social comum, atuando através de contratos formais ou psicológicos, dos interesses e das necessidades, do amor, da libido, da identificação subjetiva ou inconsciente, da expressão de confiança nos desígnios da organização, das transferências egóicas e do fascínio;
- g) controle por sedução monopolista: caracterizado pelo discurso único, pela coesão primária, pela realização de um poder sem projeto, que uniformiza e monopoliza o discurso e a censura.

Além disso, para Faria (2002), cada uma dessas formas de controle social opera em dois níveis relacionados mas distintos: objetivo e subjetivo.

Uma síntese dos modos de controle observados pode ser encontrada no quadro 5. Ela demonstra que, embora os autores tenham elaborado diversas classificações, as dimensões do controle social por vezes se correspondem.

Contudo, embora tais esquemas sejam bastante interessantes para fins deste trabalho, visto que acrescentam reflexões importantes sobre o tema, considera-se que para relacionar o controle social com a capacitação de pessoas nas organizações uma outra perspectiva é necessária. Partindo da constatação empírica promovida pelo caso estudado, experimentada pela pesquisadora no seu diálogo com a realidade¹⁰, o ponto de partida para uma perspectiva adequada é logrado pela análise de Foucault (2000), que faz uma distinção fundamental entre o controle que investe diretamente o corpo e

¹⁰ Para maiores detalhes sobre o processo de interação dialética entre teoria e realidade experimentado nessa pesquisa vide Apêndice 1.

aquele que investe a alma:

“Trata-se de alguma maneira de uma microfísica do poder posta em jogo pelos aparelhos e instituições, mas cujo campo de validade se coloca de algum modo entre esses grandes funcionamentos e os próprios corpos com sua materialidade e suas forças.(...) Esta alma real e incorpórea não é absolutamente substância; é o elemento onde se articulam os efeitos de um certo tipo de poder e a referência de um saber, a engrenagem pela qual as relações de poder e a referência de um saber, a engrenagem pela qual as relações de poder dão lugar a um saber possível, e o saber reconduz e reforça os efeitos de poder. Sobre essa realidade-referência, vários conceitos foram construídos e campos de análise foram demarcados: psique, subjetividade, personalidade, consciência. (...) A alma, efeito e instrumento de uma anatomia política; a alma, prisão do corpo.” (FOUCAULT, 2000:28-9)

QUADRO 5 – SÍNTESE DAS FORMAS DE CONTROLE SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES

Autor	Modos de controle		
Faria (1997)	Instrumental		
	Comportamental		
Etzioni (1976)	Físico		
	Material		
	Simbólico		
Steil (1996)	Burocrático (aspectos objetivos)		
Silva (2000)	Cultural (aspectos subjetivos)		
Enriquez (1999) Motta (2000)	Físico		
	Organizacional		
	Por resultados		
	Ideológico		
	Por amor		
	Por saturação		
Por dissuasão			
Faria (2002)	Físico	Objetivo	Subjetivo
	Normativo	Objetivo	Subjetivo
	Finalístico	Objetivo	Subjetivo
	Político	Objetivo	Subjetivo
	Simbólico-imaginário	Objetivo	Subjetivo
	Por vínculos	Objetivo	Subjetivo
	Por sedução monopolista	Objetivo	Subjetivo

O raciocínio de Foucault leva a entender o controle, primeiramente, a partir de seu alvo (o corpo, a alma) para que, posteriormente, se desvende as suas estratégias.

Nessa direção, o trabalho de Enriquez (1997b) ganha porte. O autor faz uma análise do controle social partindo das angústias fundamentais às quais a organização se defende identificando os objetivos do controle. Nesse intermédio, as formas de controle manifestam-se. O esquema do autor pode ser visualizado no quadro 6.

QUADRO 6 – ASPECTOS DO CONTROLE SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES

<i>Angústias fundamentais</i>	<i>Técnicas utilizadas</i>	<i>Objetivos do controle</i>
O informe Existência dos outros (o caos)	Organização (alocação e definição de funções – ritmos, gestos, posturas)	O corpo (ritualizado e instrumentalizado)
Livre expressão Pensamento autêntico	Ideologia da empresa (ideologia da excelência e do integracionismo)	O pensamento (conformado, estritamente lógico, repetitivo)
Desconhecido	Ideologia da ciência e da racionalidade (formalização e quantificação)	
Pulsões, afetividade	Processo de identificação e interiorização de um ideal comum	A psique (interiorização dos valores e das normas da organização)

FONTE: ENRIQUEZ (1997B)¹¹

O controle sobre o corpo atua no sentido de sua instrumentalização pela alocação de tarefas, distribuição de funções e sua definição de acordo com o processo organizativo, comportamento rígido dos trabalhadores quanto ao vestir e ao gestual, modelo de conduta comum, estudo de tempos e movimentos, ergonomia, adaptação do homem à máquina e vice-versa.

O controle sobre o pensamento se dá por dois meios essenciais:

- Instauração de uma ideologia de crença na ciência e na racionalidade: segundo tal crença, todo problema pode ser bem definido e tem uma solução operacional de acordo com os princípios enunciados pelas ciências da decisão e da organização.
- Instauração de uma ideologia específica à empresa – crença na transcendência da empresa à qual cada um deve se integrar mostrando

¹¹ Tradução livre da autora.

eficiência na perseguição dos objetivos, e que desempenha assim o papel de ideal comum.

O controle sobre a psique explora a expressão de sentimentos positivos de admiração, de mimetismo por uma interiorização de um objeto comum, constituído por um líder ou pela organização como um todo, como o ideal de cada um. Todavia, tais expressões não são fruto de sentimentos espontâneos, mas de sentimentos elaborados aos trabalhadores num processo de aprendizagem da obediência, da “servidão voluntária”, da crença num mundo de responsáveis iluminados pela graça e pela inteligência.

A classificação de Enriquez (1997b) é adotada neste estudo pela sua pertinência ao objeto de análise. Entende-se, finalmente, que para cada forma de organização certos modos de controle são privilegiados em relação a outros, o que não impede que todas as formas de controle sejam adotadas. Além do mais, tais instâncias não atuam isoladas, sendo que uma se relaciona com as restantes de forma muito íntima.

5.2 O CONTROLE FÍSICO¹²

O controle físico pode ser definido, a priori, como aquele que tem por objeto o domínio do corpo do indivíduo ou grupo social ou, conforme a expressão de Foucault (2000), a docilização dos corpos. Porém, para melhor conhecê-lo, faz-se necessária uma discussão sobre o tema com base na posição de alguns estudiosos.

Conforme Enriquez (1999), o controle físico ou direto exerce-se através da

¹² “O verbo *to manage* (administrar, gerenciar) vem de *manus*, do latim, que significa mão. Antigamente significava adestrar um cavalo nas suas andaduras, para fazê-lo praticar o *manège*. Como um cavaleiro que utiliza rédeas, bridão, esporas, cenoura, chicote e adestramento desde o nascimento para impor sua vontade ao animal, o capitalista empenha-se, através da gerência (*management*), em controlar.” (BRAVERMAN, 1981:68).

violência, fundado sobre a opressão nas formas da exploração e repressão. A violência, conforme definem Faria e Meneghetti (2002), não necessariamente visa ao corpo como objeto e nem sempre se dá de forma explícita.

“A violência é a prática de ações voltadas para preservar interesses específicos através de instrumentos coercitivos explícitos ou sutis de qualquer natureza, em contraposição aos mais legítimos interesses e direitos coletivos, desqualificando a práxis democrática, crítica e reflexiva e instituindo, com a finalidade de perpetuar, fatos e situações intensas de força e desproporcionais à utilidade tolerável da aceitação da dominação como fruto das relações de poder, impondo, assim, um ambiente de não questionamento da realidade com o intuito de reproduzi-la.” (FARIA e MENEGHETTI, 2002:4)

Nas organizações é possível encontrar diversas formas de violência instituídas, dentre as quais, a violência física é uma delas. Ela “expressa a punição sobre o corpo do trabalhador; é manifestada na intensificação do ritmo de trabalho, na rotinização das tarefas, no acúmulo de horas de trabalho e no exercício de trabalhos insalubres” (FARIA e MENEGHETTI, 2002:7). Observa-se que os aspectos da violência física considerada por Faria e Meneghetti relacionam-se com a exploração apontada por Enriquez.

A repressão liga-se à exploração direta. Ela retira o direito à palavra (o indivíduo ou grupo social não fala mais por si, mas é falado por outrem), dita os atos e não permite, dessa forma, que o reprimido produza significação à sua vida. “O outro se torna, num sistema submetido à repressão, análogo a uma máquina, a um instrumento do qual se pode servir totalmente e sem constrangimento” (ENRIQUEZ, 1974:89). A repressão não pode nunca se confessar como tal; ela necessita ser legitimada para que se exerça sem encontrar oposição e, para isso, utiliza-se de “bandeiras” como, por exemplo, a defesa da moral, o progresso da nação, que disfarçam o seu caráter violento. Nas organizações, a repressão se expressa quando o questionamento ou mesmo uma ameaça de questionamento é percebido pelos dirigentes. Essa violência é da ordem da censura, do impedimento e, como tal, não pode estar na base de nenhuma construção; o que ela promove não é o reino do discurso, que permite o reconhecimento mútuo, mas sim o reino do corpo a corpo sem mediação. A ausência de qualquer fantasia ou relação simbólica denuncia que o controle direto está ao lado

da morte e da destruição e isso justifica por que esse tipo de controle não pode ser utilizado por muito tempo, principalmente quando o objetivo é econômico.

Para Etzioni (1974, 1976:95), o controle físico refere-se à “utilização de uma arma, um chicote ou uma prisão física, pois atinge o corpo” e à ameaça a sanções físicas, constituindo o que o autor denomina poder coercitivo. Etzioni chega a observar que tal categoria de controle é raramente utilizada nas organizações produtivas, visto que, por ser muito explícito, se torna evidente a sua percepção e, conseqüentemente, onerosa a sua manutenção. Conforme esse ponto de vista, o controle físico limita-se à punição explícita sobre o corpo. À primeira vista, a definição de controle físico de Etzioni se assemelha à de violência física de Faria e Meneghetti (2002:7); todavia, estes ampliam a discussão sobre o tema quando acrescentam à idéia de punição a própria organização do trabalho, evidenciando o caráter econômico desse tipo de controle. “Na história da evolução do pensamento em administração, o modelo emblemático desta forma de violência é o taylorismo. Na atualidade, apesar dos anúncios proféticos dos novos modelos de produção, o toyotismo é o principal exemplo desta forma de violência”.

Nessa linha, Foucault (2000) contribui em alto grau para o estudo do controle físico. Primeiramente, porque evidencia o corpo como matéria fundamental do exercício do poder.

“Mas o corpo também está diretamente mergulhado num campo político; as relações de poder têm alcance imediato sobre ele; elas o investem, o marcam, o dirigem, o suplicam, sujeitam-no a trabalhos, obrigam-no a cerimônias, exigem-lhe sinais” (FOUCAULT, 2000:25)

Ademais, porque o autor elabora uma relação essencial entre a dimensão política e econômica, dando a conhecer as facetas do controle físico nas organizações capitalistas em especial.

“Este investimento político do corpo está ligado, segundo relações complexas e recíprocas, à sua utilização econômica; é, numa boa proporção, como força de produção que o corpo é investido por relações de poder e de dominação; mas em compensação sua constituição como força de trabalho só é possível se ele está preso num sistema de sujeição (onde a necessidade é também um instrumento político cuidadosamente organizado, calculado e

utilizado); o corpo só se torna útil se é ao mesmo tempo corpo produtivo e corpo submisso. Essa sujeição não é obtida só pelos instrumentos da violência ou da ideologia: pode muito bem ser direta, física, usar a força contra força, agir sobre elementos materiais sem no entanto ser violenta; pode ser calculada, organizada, tecnicamente pensada, pode ser sutil, não fazer uso de armas nem do terror, e no entanto continuar a ser de ordem física.”

Tal argumentação exaure a categoria de controle físico definida por Etzioni (1974) e complementa a de Enriquez (1999). Nesse sentido, o estudo de Braverman (1981) evidencia que não só a repressão - embora também ela - atua como o controle dos corpos dos indivíduos, mas outrossim, e sobretudo, a disciplina, representando uma vasta ilustração do raciocínio de Foucault.

Braverman remete-se à origem da administração científica em sua análise e observa que o primeiro requisito para o controle da força de trabalho foi a reunião de trabalhadores sob um único teto, o que caracteriza o sistema de cooperação descrito por Marx (1982), no qual alocam-se grande número de trabalhadores numa mesma unidade de produção. “O primeiro efeito de tal mudança era impor aos trabalhadores horas regulares de trabalho, em contraste com o ritmo auto-imposto que incluía muitas interrupções, meio expedientes e feriados, e em geral impedia a extensão da jornada de trabalho para fins de produzir um excedente nas condições técnicas existentes” (BRAVERMAN, 1981:66). Foucault (2000:121) também obtém a mesma conclusão: “A disciplina procede em primeiro lugar à distribuição dos indivíduos no espaço”, seja nos quartéis, nos colégios, nas fábricas.

Seguindo-se, a administração organiza o fluxo produtivo pela divisão pormenorizada do trabalho, destruindo o ofício como um processo sob o controle do trabalhador para reconstituí-lo como um processo sob seu próprio controle. Isso torna o trabalhador inapto a acompanhar qualquer processo completo de produção e substitui um saber lato do ofício por uma obediência a movimentos limitados e por outrem pré-definidos. A divisão pormenorizada do trabalho, na sua origem, se deu fundada em dois princípios básicos: a separação entre concepção e execução, e, posteriormente, a subdivisão de cada parte do processo de trabalho de tal forma que o mesmo pudesse ser controlado em termos numéricos de desempenho. O estudo de tempos e

movimentos foi uma das principais técnicas para determinar, com base em dados empíricos, níveis de desempenho para cada tarefa, de forma a impor padrões de ritmo e forma de trabalho. F. Gilbreth foi um dos pioneiros da área, desenvolvendo um sistema que deu origem a uma série de outros elaborados por muitas organizações, inclusive atuais, para uso interno. Gilbreth catalogou diversos movimentos do corpo como dados padrão, com o objetivo de determinar o tempo necessário e transformar os gestos num problema estatístico. Nesse estágio, foram também muito utilizados modelos fisiológicos para o gasto de energia, a fim de medir as características cinemáticas dos movimentos dos trabalhadores durante o desempenho das tarefas. Embora tais exemplos remetam a uma realidade organizacional remota, eles auxiliam a marcar um estágio fundamental no processo de subtrair a decisão sobre o trabalho do grupo de trabalhadores, passando-a à gerência.

Observa-se, ainda, que também a maquinaria e os instrumentos de trabalho, não só a supervisão hierárquica e os procedimentos operacionais, podem ser utilizados para o controle físico. Isso acontece a partir do momento que o controle sobre as máquinas se dá de acordo com informações vindas de fora do mecanismo operante imediato. Dessa forma, uma inversão fundamental ocorre: a máquina, que outrora era controlada pelo trabalhador, passa então a subordiná-lo. Assim, como observa Braverman (1981:168), “além de sua função técnica de aumentar a produtividade do trabalho – que seria uma característica da maquinaria em qualquer sistema social -, a maquinaria tem também no sistema capitalista a função de destituir a massa de trabalhadores de seu controle sobre o próprio trabalho”.

Além de uma análise da disposição dos corpos nas organizações industriais para a sua possível utilização, Bialot (1987) preocupa-se em demonstrar ainda qual uso dos corpos as organizações pós-industriais fazem. Isso porque, segundo a autora, as potencialidades humanas são modificadas de acordo com o contexto social, econômico e cognitivo em que se inserem as organizações.

“Si nous adoptons à tel ou tel moment de notre histoire sociale, certains aspects physiques, certaines coutumes corporelles, il ne s’agit pas de simples effets de mode, mais il est

plutôt question de courants de mode qui, se greffant sur de nouvelles technologies, développent progressivement dans notre société des transformations du corps humain. (...) Le corps est non seulement un lieu passif d'inscription des normes de l'entreprise, mais aussi un instigateur dynamique des valeurs et des structures de celle-ci." (BIALOT, 1987:49)

Partindo da observação que a grande maioria da população ativa concentra-se atualmente no setor terciário, Bialot contribui para o estudo do controle físico na maioria das organizações contemporâneas por meio de algumas considerações. Primeiramente, a substituição de uma série de movimentos executados pelo corpo todo pela concentração no olhar e no toque dos dedos. Isso porque o layout de trabalho se transforma de tal maneira que exige um esforço físico mínimo, de modo a liberar o trabalhador de movimentos inúteis como o deslocamento, canalizando-os às tarefas importantes; são assentos de múltiplas posições, prateleiras e gavetas modulares, estúdios telescópicos. Também, porque quase todas as funções pressupõem o uso de um mesmo instrumento de trabalho: o computador, que reduz o corpo a “um par de olhos sobre uma tela e à dança de dedos sobre um teclado” (BIALOT, 1987:60).

Em seguida, é evidenciado que a disposição dos trabalhadores se dá de modo que eles fiquem face-a-face, promovendo a necessária troca de informações e criando um ambiente amigável de trabalho. Os espaços de convivência multiplicam-se e as referências hierárquicas amenizam-se. Isso transforma a noção de pudor das pessoas, de modo que os corpos se coloquem, pela eliminação de resistências e formalidades, disponíveis numa livre servidão.

Finalmente, Bialot examina que a eliminação de paredes nos locais de trabalho, seja pela sua abolição total ou pela sua substituição por vidros transparentes, coloca em evidência, “ilumina” o trabalho de cada um. Por essa razão, as organizações de espaços transparentes se assemelham a verdadeiros panópticos: os indivíduos estão efetivamente sob controle porque o mais leve de seus movimentos, a menor ruptura na sua postura, o mais ínfimo sinal físico de desvio de sua atenção, em contraste com a limpidez do espaço de trabalho, degenera a estabilidade de cada um.

Foucault (2000) já havia definido o panóptico de Bentham como um sistema

disciplinar modelo, ressaltando o papel da vigilância para o exercício do controle, no sentido que garante ao subordinado a descoberta da situação de transgressão seja ela qual for. De acordo com Braverman (1981), a gerência primitiva exercia uma vigilância rígida e despótica sobre a força de trabalho de forma a mantê-la submetida ao regime de trabalho imposto. Porém, conforme o aparelho de produção torna-se mais complexo, a necessidade de um controle intenso e contínuo ao longo de todo o processo de trabalho emerge, controle esse que não se efetua somente sobre a produção, mas leva em conta a atividade dos homens, seu conhecimento técnico, a maneira de fazê-lo, sua rapidez, seu zelo, seu comportamento. Vigiar torna-se então uma função definida, entretanto, deve fazer parte integrante do processo de produção e um pessoal especializado para essa tarefa torna-se indispensável, constantemente presente, e distinto dos operários. Já no modelo produtivo contemporâneo, em que o sistema de vigilância passa a configurar-se como um panóptico, o controle se exerce pelos próprios trabalhadores sobre o seu semelhante. Isso porque a distribuição dos espaços e o fluxo do processo de produção organizado em cadeia (peculiar ao toyotismo) fazem com que o trabalho do próximo influencie o resultado do trabalho de cada um. Seja no modelo industrial ou informacional, como bem observa Foucault (2000:148), “graças às técnicas de vigilância, a ‘física’ do poder, o domínio sobre o corpo se efetua segundo as leis da ótica e da mecânica, segundo um jogo de espaços, de linhas, de telas, de feixes, de graus, e sem recurso, pelo menos em princípio, ao excesso, à força, à violência. Poder que é em aparência ainda menos ‘corporal’ por ser mais sabiamente ‘físico’”.

Assim, o controle físico pode se dar por várias dimensões do controle da atividade, como o horário de trabalho, o ritmo coletivo e obrigatório, a articulação corpo-objeto, a utilização exaustiva dos corpos, o favorecimento de certos movimentos do corpo em relação aos demais, eliminação de fontes de desperdício de energia física, a disposição dos corpos no espaço. Mas um fator determinante para o controle físico nas organizações em questão é que este se exerça de forma a tornar o corpo mais produtivo ou econômico.

“Não se trata de cuidar do corpo, em massa, *grosso modo*, como se fosse uma unidade indissociável, mas de trabalhá-lo detalhadamente; de exercer sobre ele uma coerção sem folga, de mantê-lo ao nível mesmo da mecânica – movimentos, gestos, atitude, rapidez: poder infinitesimal sobre o corpo ativo. O objeto, em seguida, do controle: não, ou não mais, os elementos significativos do comportamento ou a linguagem do corpo, mas a economia, a eficácia dos movimentos, sua organização interna; a coação se faz mais sobre as forças que sobre os sinais; a única cerimônia que realmente importa é a do exercício. A modalidade enfim: implica numa coerção ininterrupta, constante, que vela sobre os processos da atividade mais que sobre seu resultado e se exerce de acordo com uma codificação que esquadrinha ao máximo o tempo, o espaço, os movimentos.” (FOUCAULT, 2000:118)

Entende-se, portanto, que a disciplina quando atua diretamente sobre o corpo adquire o caráter de adestramento. “O poder disciplinar é com efeito um poder que, em vez de se apropriar e de retirar, tem como função maior ‘adestrar’; ou sem dúvida adestrar para retirar e se apropriar ainda mais e melhor.” (FOUCAULT, 2000:143).

Os efeitos do controle físico podem ser percebidos visivelmente no corpo dos trabalhadores como, por exemplo, dores crônicas por esforços repetitivos, a perda do reflexo pelo grande tempo na linha de produção, entre outros. Não obstante, esses efeitos também decorrem de sofrimentos psíquicos fisicamente somatizados, como a repressão pulsional apontada por Dejours (1996:154), uma “modalidade defensiva que se distingue da repressão e que atua aquém dessa, na própria fonte da pulsão”, na qual o surgimento de doenças do corpo precede (evitando) doenças mentais em resposta a pressões organizacionais. É o caso das tarefas repetitivas da organização científica do trabalho, mas também atualmente do toyotismo, contudo incrementadas por técnicas que impedem o reconhecimento imediato de tais manifestações, como a redução dos níveis de estresse no trabalho. A preferência a movimentos limitados do corpo como exige o trabalho em organizações informacionais também apresenta seus efeitos diretamente no corpo dos trabalhadores.

O controle físico, portanto, se dá através da repressão, da violência física causada pela exploração, da disciplina, da vigilância, do adestramento e até de medidas que visam a atenuar os efeitos danosos à saúde do corpo causados pela pressão da organização. Isso tudo porque o objetivo do controle físico é justamente ritualizar e, sobretudo, instrumentalizar os corpos (ENRIQUEZ, 1997b). As práticas

exercidas pela universidade corporativa, nesse sentido, atuam pela lógica da aptidão aumentada por dominação acentuada e serão analisadas a posteriori.

Para fins de análise, define-se as seguintes categorias como relativas ao controle físico:

- Orientações relativas à ergonomia;
- Adestramento do corpo;
- Regulamentos formais e normas informais sobre posturas, gestos e vestimentas;
- Violência física: intensificação do ritmo de trabalho, rotinização, acúmulo de horas de trabalho, exercícios insalubres;
- Repressão do direito à palavra;
- Repressão a questionamentos ou à sua ameaça;
- Vigilância;
- Discurso da repressão como eficaz para atingir os objetivos da organização;
- Submissão como atitude natural do subordinado;
- Discurso de ameaça permanente;
- Atenuantes de doenças ocupacionais e da baixa qualidade de vida no trabalho;
- Eliminação de fontes de desperdício de energia física;
- Disposição de corpos no espaço de trabalho.

5.3 O CONTROLE IDEOLÓGICO

O controle do pensamento, de forma a torná-lo conformado aos interesses da organização, se dá por meio de um sistema ideológico que busca suprimir toda e qualquer divergência na coletividade, exaltando a adesão incondicional a uma “causa”. Como observa Enriquez (1997a), a ideologia é herdeira do mito e representa um novo tipo de relação própria da sociedade moderna com a transcendência. Pagés et al. (1993) argumentam que a ideologia toma às vezes de religião ou credo, sendo que as organizações são os lugares privilegiados onde se elabora uma nova doutrina, acompanhada de rituais próprios. Os elementos dessa “religião” moderna podem ser identificados como:

- um conjunto de crenças que formam um dogma;
- “escrituras sagradas” e ritos que põem em prática esse conjunto de crenças;
- uma massa de “fiéis” compartilhando a mesma fé;
- um “deus” que encarna a organização.

Assim, as organizações não se contentam em ocultar os mecanismos de dominação que a fundamentam, e sim propõem um sistema de crenças e valores, uma moral de ação, apropriados para conduzir os membros à adesão. A ideologia assume, portanto, a função principal de “polir o social” (ENRIQUEZ, 1997a), a fim de lhe dar a homogeneidade requerida. Conforme Ansart (1978:11), a produção ideológica permite o mascaramento, a deslocação ou o desvio dos conflitos ou das potencialidades do conflito. “A ideologia surgirá como um instrumento permanente dos poderes e como o ponto simbólico onde os poderes são incessantemente legitimados ou contestados, reforçados ou enfraquecidos”.

Mas a ideologia não opera desligada do real. Para Althusser (1980:77), “a ideologia é uma ‘representação’ da relação imaginária dos indivíduos com as suas condições de existência”. Essa concepção encerra dois aspectos principais: a

representação sob a forma imaginária, não imediata, e a relação da ideologia com a materialidade, ou seja, as condições de existência reais. Desta forma, a ideologia raramente é a primeira (ENRIQUEZ, 1997a); o que ela faz é dar um sentido a toda uma série de práticas sociais. E esse sentido é uma concepção do mundo imaginária, que não corresponde à realidade, porém, faz alusão à mesma. Isso acontece porque a realidade só é visualizada de modo mediato pela experiência humana; não é a realidade de suas condições materiais que são representadas pela ideologia, mas sim a relação vivida ou experienciada com o real. Por esse motivo, as idéias tendem a ser uma representação invertida do processo real, colocando como origem ou como causa o que é consequência (CHAUI, 1982). A ideologia substitui o real pelo imaginário.

Igualmente, ela tende a encerrar os fatos numa representação única que dá conta do real totalmente. Para tanto, se imbuí de um caráter simplificador e esquemático, garantindo o dinamismo de sua função justificadora. A ideologia fala a linguagem da certeza travestindo-a em linguagem da verdade, constituindo uma forma sedutora de lidar com as incertezas inerentes à vida social. Como argumenta Ansart (1978: 212), “o caráter simples e afirmativo dos esquemas transmitidos autoriza um eminente esclarecimento das interpretações, permite ao sujeito vencer a perturbação da dúvida para projetar sobre o diverso a unidade tranqüilizadora do sentido”.

O que a ideologia fabrica para tanto é uma história imaginária que reduz o passado e o futuro às coordenadas do presente: o novo só pode ser recebido a partir do típico (GILES, 1985). Ela é ilusão. “Toda a sua realidade está fora de si própria” (ALTHUSSER, 1980:72), por isso, ela atribui o movimento da história a agentes ou sujeitos que não podem realizá-lo. Por essa razão se diz que a ideologia é anistórica. Segundo afirma Ansart (1978:37), “cada ideologia constrói um esquema temporal, onde o passado, o presente e o futuro se coordenam e proporcionam à ação presente uma plenitude de significado”.

Enriquez (1997a) acrescenta que a ideologia, ao mesmo tempo, expressa e mascara a realidade, exprimindo a homogeneidade e ocultando o conflito. Deste modo, ela é simultaneamente interpretação e distorção do real (GILES, 1985). Isso lhe atribui

um caráter mediador essencial para as organizações, que são lugares repletos de contradições.

Um outro aspecto importante é que a ideologia além de apresentar um conteúdo específico, um conjunto de idéias que compõem uma visão de mundo, possui seu próprio código interpretativo. Portanto, não somente pensamos de acordo com a ideologia, mas através dela. Sendo assim, um dos seus efeitos é a degeneração prática do caráter ideológico da ideologia: ela nunca diz “sou ideológica” (ALTHUSSER, 1980). Os portadores de uma ideologia não estão sempre em condições de compreender as conseqüências do que dizem e acreditam. Isso leva a abandonar a noção de que os portadores da ideologia são “maquiavélicos”, já que aos mesmos não pode ser atribuída uma onipotência ou uma pré-ciência dos fatos. “Na ideologia encontra-se então uma mensagem mascarada ao próprio locutor (qualquer que seja sua boa ou má fé) e que poderá transtorná-lo no dia em que ele tome consciência da mesma” (ENRIQUEZ, 1997a:63). É preciso estar fora dela para reconhecê-la como tal.

A ideologia opera no nível do objetivo e do subjetivo, consistindo no conjunto de teses explicitamente enunciadas e no conjunto de induções subjacentes a serem decifradas (ENRIQUEZ, 1997a). Desta forma, ela modela as representações conscientes que os atores sociais têm do sentido de sua ação. Nesse ponto, Chauí (1982:78) argumenta que a ideologia “não é um processo subjetivo consciente, mas um fenômeno objetivo e subjetivo involuntário produzido pelas condições objetivas da existência social dos indivíduos”. Ademais, a ideologia é responsável por constituir os indivíduos concretos em sujeitos (ALTHUSSER, 1980:96), sujeitos de um imaginário social instituído. “É próprio da ideologia impor (sem o parecer, pois que se trata de ‘evidências’) as evidências como evidências que não podemos deixar de reconhecer”. O sujeito do instituído, atribui, imaginariamente, uma origem, uma causa e um porquê, que é fim e destino (CASTORIADIS, 1982); a ideologia recruta o sujeito existindo antes dele (o que faz com que seja um ser social) e exerce seu poder sobre seu pensamento e conduta.

Mas a ideologia, sobretudo, motiva, visto que compromete. Ela mobiliza os

sujeitos de tal forma que se empenhem em realizá-la por meio de sua ação. Isso porque ela situa os sujeitos no interior de uma formação coletiva sólida, demonstrando ao grupo que a professa tem razão de ser o que é e, atribuindo a cada um, uma representação positiva de si. Tal fato explica, em parte, o caráter reprodutor da ideologia que, interiorizada, “produz consciências falantes, sujeitos que, encontrando no sentido recebido os meios de domínio simbólico, sentem sua vivência ideológica como a sua verdade; ela gera o acordo entre os sujeitos no terreno do simbólico, o acordo vivo entre as consciências que julgam, conciliadas com a sua própria linguagem.” (ANSART, 1978:213)

Por essa razão, Enriquez (1997a:65) declara que não existe ideologia fria, pois ela pressupõe entusiasmo e veneração. Da mesma forma, ela requer símbolos dessa adoração, como o autor examina: “não existe ideologia sem porta-voz, sem emblemas, sem iconografia representando os santos e os heróis. Tampouco existe ideologia que não designe alguns como irmãos com os quais há que trabalhar na grande obra e na reconciliação humana, e outros como estrangeiros, adversários ou inimigos”.

Uma ideologia, no entanto, apesar de pertencer ao plano das idéias, existe sempre num aparelho, bem como nas suas práticas e rituais, o que leva a concluir, conforme Althusser (1980) argumenta, que só existe prática sob uma ideologia e que só existe ideologia através do sujeito concreto e para outros sujeitos. Contudo, não se pode desligar as ideologias das condições concretas em que se configura o poder, seja na sociedade ou nas organizações. A divisão real das mesmas em diferentes estratos, com relações de poder assimétricas, significa que uma ideologia prevalece ou é dominante. Isso explica, em parte, porque uma minoria consegue manter um domínio sobre a grande maioria. Acontece que a ideologia resulta da prática social, nasce da atividade social dos homens no momento em que estas representam para si mesmos essa atividade, e, já se observou que essa representação é sempre necessariamente invertida. Assim, cada estrato representa para si o seu modo de existência, de maneira imaginária. Entretanto, como um estrato domina os meios (materiais) de reprodução

ideológica ocorre que a ideologia se torna o processo pelo qual as idéias do estrato dominante se transformam em idéias dos demais grupos sociais, ou seja, idéias dominantes. Vários são os aparelhos desse processo, constituindo o Estado (ALTHUSSER, 1980; GILES; 1985), o maior deles, seguido pela Escola (BOURDIEU e PASSERON, 1992) e pelas organizações em geral (PAGÈS et al., 1993).

Com respeito a essa última, verifica-se que sempre recorreram ao apelo ideológico para estabelecer uma mediação eficaz, mas de uma forma específica em cada contexto material e com maior intensidade nas organizações contemporâneas (PAGÈS et al., 1993). A transformação dos modos de desenvolvimento (pré-industrial, industrial e informacional) do sistema de produção capitalista, bem como suas respectivas tecnologias, implicam toda uma ideologia compatível capaz de mobilizar os sujeitos ao trabalho.

A ideologia, portanto, se instaura nas organizações de forma a controlar, sobretudo, o pensamento do grupo social e, o faz, porque se reveste de um caráter elevado, sublime. A ideologia detém o pensamento e a expressão autênticos não pela repressão, mas pela ardileza. Tendem a funcionar como verdadeiras religiões científicas, reunindo na sua dinâmica três apelos: o da verdade (a ciência administrativa é tida como um conjunto de teorias e práticas neutras), o da crença (o sagrado) e o da certeza mobilizadora.

5.3.1 A IDEOLOGIA DA CIÊNCIA E DA RACIONALIDADE

As organizações, de um modo geral, privilegiam um modo de pensar baseado em modelos que preferem o raciocínio matemático e quantificado. De acordo com esse pensamento, todo problema na organização pode ser bem definido e solucionado operacionalmente de acordo com os princípios das ciências da decisão. Essa idéia deve guiar as ações das pessoas de modo que cada um saiba qual deve ser sua contribuição no processo, caracterizando um tipo de ideologia que se refere à

suposição da existência de uma ciência da gestão precisa, isenta das relações de poder.

Embora a abordagem quantitativa na administração sempre tenha predominado, é com a chegada da Segunda Guerra Mundial que ela emerge de forma elaborada para a contribuição na tomada de decisão militar (SILVA, 2001). Chiavenato (1993) aponta ainda outras causas básicas para a emergência da perspectiva quantitativa em administração:

- a) trabalho clássico sobre a Teoria dos Jogos¹³, que propiciou um enorme desenvolvimento para a teoria estatística da decisão;
- b) estudo do processo decisório de Herbert Simon¹⁴, em que se descobre a existência de decisões programáveis;
- c) desenvolvimento dos computadores, que possibilitaram o desenvolvimento de modelos matemáticos.

A ideologia da racionalidade desloca a ênfase na ação organizacional para a ênfase na tomada de decisão, que é tratada sob duas perspectivas básicas: a do processo e a do problema. Segundo a perspectiva do processo, toda questão organizacional deve ser resolvida por uma seqüência de atividades (etapas) que caracterizam o processo decisório, concentrando-se na escolha da melhor alternativa de solução com base no critério da eficiência. A perspectiva do problema enfatiza a resolução de problemas pela aplicação de métodos estatísticos de forma a tornar o processo decisório o mais racional possível. A utilização de métodos estatísticos permite obter o máximo de informações possíveis a partir dos dados disponíveis. Chanlat (2000) salienta também a importância dos indicadores quantitativos para sinalizar a eficácia na ciência do *management*.

Essa obsessão da administração moderna pela objetivação, que acredita que

¹³ Von Neumann e Morgenstern, 1947.

¹⁴ *The New Science of Management Decision*, 1960.

só se pode dominar um problema se o mesmo for articulado em termos quantitativos, apregoa que o que for numérico é indiscutível porque é científico. No entanto, ela nada mais é do que uma defesa organizacional ao desconhecido e ao que o pensamento livre ameaça.

“Esta concepção, que se pretende racional, tende a reconhecer o indivíduo apenas em função de sua utilidade para a organização, utilidade essa medida através da avaliação quantificada de seu rendimento e de sua adaptação às regras e mecanismos que veiculam as exigências do sistema. Ela é sustentada por uma linguagem cujo modelo é matemático. Esta linguagem se pretende universal e científica, e serve de verniz às técnicas de poder que encobre.” (PAGÈS et al., 1993:113)

A visão totalitária da dinâmica organizacional como um sistema lógico que pode ser quantitativamente definido e ajustado exalta o espectro da racionalidade para encobrir os aspectos sociais e políticos, de forma que as contradições da organização fujam às vistas. A ênfase nos métodos matemáticos limita o escopo da vida organizacional aos aspectos quantificáveis, excluindo as categorias críticas e imprimindo o sentido fundamental da eficiência à experiência do trabalho. Essa modalidade de controle atua na direção do que Bourdieu e Passeron (1992:57) denominam pedagogia implícita, ou seja, “o modo de inculcação que produz um *habitus* pela inculcação inconsciente de princípios só manifestados no estado prático na prática imposta”.

Por sua vez, os trabalhadores que se encontram presos nesse discurso reinante alimentam o sentimento de que não podem se deixar ultrapassar pelos instrumentos de gestão utilizados pela empresa e pelos métodos que apresentam uma aparente complexidade, empreendendo esforços constantes para aderir massivamente a eles (ENRIQUEZ, 1997b). Em verdade, a ideologia gerencial evita a complexidade e o pensamento reflexivo; “mudança organizacional, nesse contexto, torna-se uma busca constante por soluções imediatistas. Nesse sentido, uma forte tendência ilusionista é criada, uma vez que cada modismo traz em seu bojo seus próprios critérios de sucesso” (WOOD Jr. e CALDAS, 1999:143).

No entanto, a ideologia da ciência gerencial alivia a angústia frente ao

desconhecido. É, de certo modo, confortante saber que a organização indica o caminho para o sucesso no trabalho, se deixando conduzir por ela.

5.3.2 A IDEOLOGIA DA EMPRESA: PERFORMANCE E INTEGRAÇÃO

A crença na transcendência da empresa, a qual cada um deve se integrar na perseguição de objetivos, é fundamental para controle do pensamento autêntico. E, como a organização representa uma sociedade voltada a valores econômicos, sua ideologia específica irá falar da performance (êxitos e fracassos), bem como da integração das pessoas aos objetivos da empresa. “Uma ideologia específica que trata de vinculação à empresa, aos seus valores, que se manifesta por um desejo de participação na definição de objetivos e normas, por uma vontade de eficiência, por uma responsabilização que move cada um a se sentir controlador de sua gestão, centrado na realização de objetivos e culpado pelo seu possível fracasso.” (ENRIQUEZ, 1997b:29).

Essa faceta do controle ideológico pode ser equiparada à idéia de controle cultural exposta anteriormente, uma vez que constitui um elemento de poder que elabora um conjunto de representações que são expressas em termos de valores, normas, significados e interpretações. (FREITAS, 2000). Ao contrário da repressão, que elimina o sentido, o controle ideológico o estimula, decretando-o.

“Assim, através da cultura organizacional se define e transmite o que é importante, qual a maneira apropriada de pensar e agir em relação aos ambientes interno e externo, o que são condutas e comportamentos aceitáveis, o que é realização pessoal, etc. Ao mesmo tempo, através dos elementos culturais, as organizações se apresentam como o lugar da excelência, das virtudes, do projeto ou missão a realizar, sempre capazes de rejuvenescer e quicá de atingir a imortalidade (...) É assustadora a facilidade com que controlam a linguagem, apropriando-se de formas lingüísticas, substituindo conceitos por imagens, estabelecendo verdades e omitindo contradições ou manipulando-as.” (FREITAS, 2002:97-8)

Os elementos culturais aos quais a autora se refere podem ser elencados a seguir (FREITAS, 1991):

- valores e crenças: são os conceitos básicos numa organização, definindo o sucesso em termos concretos para os empregados e estabelecendo os

padrões que devem ser alcançados; enfim, expressam aquilo que é verdade na organização e, conseqüentemente, são inquestionáveis.

– ritos, rituais e cerimônias: são atividades planejadas que têm conseqüências práticas expressivas, tornando a cultura organizacional mais tangível e coesa; podem ser utilizados com variados objetivos como integração, passagem, degradação, redução de conflitos, renovação ou reforço.

– estórias e mitos: são narrativas que informam sobre a organização, reforçam o comportamento vigente e enfatizam uma lição ou um ensinamento; as estórias baseiam-se em fatos ocorridos, freqüentemente, fazendo uma mistura do verdadeiro com a ficção; já, os mitos, sempre se referem aos valores da organização, mas não se sustentam em eventos ocorridos, e sim imaginados.

– heróis: os heróis personificam os valores e condensam a força da organização; são eles os responsáveis pela sua criação, tornando o sucesso atingível e humano e fornecendo modelos de conduta.

– normas: é o comportamento sancionado pela organização, pelo qual as pessoas são recompensadas ou punidas, confrontadas ou encorajadas, aceitas ou excluídas.

– linguagem: é a maneira particular da organização difundir sua ideologia; as figuras de linguagem e os apelos visuais e sonoros dos quais se utiliza, compõem esse elemento.

Funcionando como uma instância mediadora ideológica, a organização fornece respostas às suas contradições inerentes encarnando concretamente os valores de consideração pela pessoa, do serviço e da eficácia, ou seja, da excelência, que legitimam todas as práticas organizacionais e ocultam seu caráter autoritário (PAGÈS et al., 1993).

“Valores como respeito e dignidade nada mais são que redefinições operacionais, visando

transformar o significado dos termos em mensagens convenientes. O respeito ao indivíduo subentende apenas a possibilidade de sua participação em programas de treinamento e desenvolvimento, o estímulo à atuação empreendedora e a utilização de seu talento e experiência, além do aproveitamento de sua iniciativa para o sucesso da organização ou mesmo da equipe.” (FREITAS, 2002:98)

O controle ideológico pode se dar por saturação. Assim, ele recorre à repetição infinita de um único texto, uniformizando e monopolizando o discurso social e censurando de forma generalizada, com a finalidade de privar o conjunto social de seus próprios interesses e de seus próprios meios de expressão, paralisando o pensamento autêntico.

“O discurso doutrinado infinitamente, repetido na mídia, não tem tanto por objetivo condicionar a população e, sim, inscrever em seus comportamentos e, em seguida, em seus pensamentos uma mensagem sem valor em si, mas que objetiva inibir qualquer idéia ou ação inovadora.” (ENRIQUEZ, 1999:288)

Dessa forma, a aparência tem mais valor que a essência nas relações sociais percebidas na organização, tolhendo discursos alternativos. Os líderes das organizações atuais empregam suas habilidades retóricas em conjunto com a linguagem metafórica (raciocínio metafórico) para atingir um nível adequado de conformidade e, conseqüentemente, atender aos requisitos de estabilidade. Seu papel é criar um entendimento comum sobre os eventos que ocorrem no contexto no qual a organização opera e estimular o ideal da excelência e da superação.

A ideologia da empresa chama à integração e convoca à performance, fazendo com que o indivíduo se submeta sem assim o sentir. Ele trabalha com prazer porque o faz como se fosse para si próprio, já que a organização é ele, depende dele. A empresa, dessa maneira, oferece um ideal de vida, uma maneira de viver coerente e que faz sentido e em que este adquire um *status* socialmente privilegiado.

Contudo, cabe examinar que apesar de todo um esforço da organização em sustentar um discurso de cobertura de integração para a performance, de valorização humanista, em alguns casos se percebe que a ideologia oficial da empresa não é responsável pela adaptação do indivíduo à organização. Ocorre um processo de autopersuasão, no qual a ideologia da empresa, que consola e acalenta, é dispensada

para dar lugar ao cinismo e ao fatalismo.

“Desta vez os valores da empresa capitalista são interiorizados tais quais, sem atenuação, sem a mediação de uma ideologia compensadora, mas *adquirem uma função ideológica*, permitem legitimar a angústia e o sofrimento, os quais não podemos mais dissimular. A sociedade capitalista, assim, fornece àqueles a que não pode mais iludir um último antídoto ideológico aos sofrimentos que provoca, na condição de ela mesma ser tomada como objeto de adoração e admiração. (...) Graças à autopersuasão, o controle ideológico tem o mesmo caráter que as outras formas de controle. É um controle flexível, que dá ao indivíduo certa autonomia, admite a diversidade, a coexistência de sistemas de pensamento diferentes, até mesmo aparentemente contrários, no quadro de uma lógica dominante que os engloba. Isso feito ele mantém a necessária ilusão de liberdade, particularmente indispensável neste aspecto vital. O resultado da autopersuasão é fazer do indivíduo um agente de difusão ideológica a serviço da organização, tão eficaz e convincente que difundirá uma ideologia que ele mesmo terá produzido, na qual crê, e que responde às suas dúvidas e às dúvidas dos outros de uma só vez.” (PAGÈS et al., 1993:93-4)

O controle ideológico, portanto, seja pela crença na racionalidade e na ciência seja pela deificação da organização, atua sempre pela inculcação ou pela “autoinculcação” de uma lógica, de uma “razão de ser” capaz de legitimar as relações de poder no espaço organizacional. Se o controle do corpo se sustenta pela repressão e pela disciplina, o controle do pensamento se dá pela prescrição do sentido, não se afastando, todavia, do primeiro e ligando-se intimamente ao controle da psique.

As categorias do controle ideológico utilizadas neste estudo são descritas a seguir:

- Crença na ciência e na técnica como expressão da verdade;
- Sentimento de segurança com relação à organização pelo uso de métodos quantitativos – certeza;
- Crença de que a metodologia de trabalho e a meritocracia são guardiãs da justiça na organização;
- Supervalorização dos argumentos quantitativos em relação a outras formas de lidar com os problemas;
- Objetivação: deslocamento das dimensões subjetivas ao plano numérico e da eficiência;
- Incentivo à capacidade de adaptação a mudanças e flexibilidade;
- Discurso de que todos se beneficiam da melhoria contínua ;

- Políticas de participacionismo;
- Autoresponsabilização pelo sucesso/fracasso da organização;
- Prescrição e valorização de um código de conduta e pensamento conveniente;
- Fornecimento de um modelo de realização pessoal;
- Rituais de socialização e inculcação da ideologia da empresa;
- Veiculação de estórias e mitos ;
- Heroificação de exemplos bem sucedidos;
- Emprego de uma linguagem combinada à ideologia da empresa;
- Discurso de consideração pela pessoa;
- Saturação de uma determinada mensagem, seja por meio de um texto ou de símbolos ligados à ideologia da empresa;
- Utilização de estratégias de condicionamento sobre determinada idéia ou comportamento;
- Mecanismos de autopersuasão;
- Crença de que o sucesso da organização é o sucesso do indivíduo que dela faz parte (ganha-ganha);
- Reificação do indivíduo – Idéia de que o indivíduo vale o que traz de resultado à empresa;
- Homogeneização de valores;
- Uso de “chavões” como argumentos;
- Discurso desviante (a origem do conflito não é de responsabilidade da organização, está fora) ;
- Negação.

5.4 O CONTROLE AFETIVO

Conforme afirma Enriquez (2000a), a direção pelo afetivo está na ordem do dia das organizações, que não querem mais ser percebidas unicamente como sistemas

de produção ou sistemas sociais. O controle sobre a psique evidencia-se, por conseguinte, como uma das formas mais elaboradas de controle social nas organizações. Seu exercício acontece porque as pulsões libidinais representam um perigo eminente para as organizações, como já foi colocado anteriormente, mas também, e sobretudo, porque a sua canalização para os objetivos da organização corresponde à possibilidade de melhor aproveitar o potencial humano. Além disso, pelo seu caráter altamente sutil, o controle afetivo se exerce de modo mais efetivo, visto que sua tenuidade muitas vezes não permite percebê-lo como tal.

Partindo desse pressuposto, é preciso admitir que o inconsciente ocupa um lugar central na vida organizacional (LAPIERRE, 1996). Freitas (2000:42;65), a esse respeito, acrescenta que

“As organizações não são apenas lugares onde o trabalho é executado. São também lugares onde sonhos coexistem com pesadelos, onde o desejo e as aspirações podem encontrar espaço de realização, onde a excitação e o prazer da conquista convivem com a angústia do fracasso. As organizações, em particular as empresas, não são o império da racionalidade por natureza. Elas são alimentadas pela emoção, pela fantasia, pelos fantasmas que cada ser humano abriga em si. (...) A dominação que se exerce sobre o indivíduo só é possível pelo fato de a organização ter capacidade de influenciar o inconsciente de seus membros, fazendo deles aliados na busca de poder e de perfeição, razão pela qual os indivíduos se vêem como sujeitos de seus desejos e de suas ações. O indivíduo faz o que faz por si”.

Portanto, se a organização efetivamente realiza um controle dos afetos canalizando a energia libidinal para fins produtivos, cabe perguntar como esse processo se dá, ou seja, por onde o indivíduo e o coletivo se deixam apanhar dessa forma.

De acordo com Pagès et al. (1993), a relação dos indivíduos com a organização sucede por meio de sentimentos ambivalentes: o prazer e a angústia. Elliot Jaques já havia observado que qualquer instituição¹⁵ trabalha no sentido de reforçar

¹⁵ A instituição, conforme define Kaës (1991:25) é “o conjunto das formas e das estruturas sociais instituídas pela lei e pelo costume: a instituição regula as nossas relações, preexiste e se impõe a nós; ela se inscreve na permanência”. Embora a transposição do conceito de instituição para o de organização não seja imediata, julga-se apropriado e enriquecedor o seu aproveitamento, tendo como

mecanismos individuais de defesa contra a ansiedade e de satisfazer as pulsões libidinais (LOURAU, 1975). No entanto, uma explicação de como um coletivo pode produzir tais sensações encontra-se primeiramente em Freud (1988), quando discorre sobre os vínculos libidinais. Segundo o autor, um coletivo se mantém por dois tipos de vínculo: o vínculo com um líder ou uma idéia, pela ilusão da existência de um “cabeça” que ama todos os indivíduos do grupo com um amor igual; e o vínculo com os demais membros do grupo, por uma característica comum partilhada. Tais vínculos acontecem por meio de um processo de identificação, no qual o ego enriquece-se com as propriedades do objeto do vínculo, introjetando-o em si próprio. O indivíduo realiza esse processo em virtude de uma “ferida narcísica” original, ou melhor, uma angústia de não ser mais onipotente como num estado arcaico. O ego, a partir de então, divide-se, formando o ideal do ego: esta instância “reúne, das influências do meio ambiente, as exigências que este impõe ao ego, das quais este não pode sempre estar à altura; de maneira que o indivíduo, quando não pode estar satisfeito com seu próprio ego, tem, no entanto, possibilidade de encontrar satisfação no ideal do ego que se diferenciou do ego.” (FREUD, 1988:119)

Essa angústia original que move o processo de identificação, bem como seu funcionamento, figura para o indivíduo como um vazio congênito a qual a organização pode oferecer alívio. Estando em fusão com essa instância, ele experimenta um prazer com relação a si mesmo por uma sensação de plenitude. De acordo com Enriquez (1999), o controle afetivo atua justamente pela identificação. O discurso amoroso funciona por meio do fascínio, que trabalha a possibilidade de os indivíduos se perderem em um ser e nele se encontrarem. Trata-se, portanto, de uma fusão amorosa como ser fascinante, no caso, a organização. Motta (2000:81) explica que

“Ao perder suas referências comuns, ele (o indivíduo), paradoxalmente, vai além de si próprio. De modo teatral e direto, o ser fascinante apresenta o que cada um, homem comum, poderia vir a ser. O seu heroísmo escondido passa a ser vivido por delegação. O

base observações de autores da área, como quando Kaës (1991) denomina as empresas como “instituições de produção”, ou quando Enriquez (2000b;2001) denuncia a tendência de certas organizações a se transformarem, progressivamente, em instituições.

seu desejo de ser identificado, reconhecido e amado lhe é devolvido em sua dimensão mais profunda. A possibilidade de transformação e de transcendência, em alguns casos, surge de forma concreta. O ser fascinante é aquele que fascina, manipula e persegue; mas as pessoas amam bem mais a perseguição do que se costuma supor. O que mais fascina, porém, é o ascensor e o anunciador, seja na sociedade, seja nas organizações. É ascensor quando nos chama a seu nível e se torna acessível; é anunciador porque nos diz a boa nova, que é exatamente o fato de que o sonho de cada um pode tornar-se realidade”

A boa nova numa sociedade dominada por organizações passa a ser a possibilidade de fazer parte de alguma delas, especialmente, se sua legitimidade for considerável como no caso das empresas multinacionais. Motta (1991:8) explica que

“De fato, toda organização se apresenta como o *locus* onde cada qual irá tentar a realização de seus projetos e desejos. De modo especial, a organização, nas sociedades contemporâneas, irá se colocar como o único lugar onde essa tentativa pode ocorrer. (...) Desde muito cedo o indivíduo luta pela identidade e pelo reconhecimento nas instituições, como se cumprisse uma espécie de destino. A organização, no seu cotidiano, está sempre a chamar para a luta, a luta que significa provar a própria existência, instaurando, dessa forma, as regras da luta da sobrevivência. Assim, tudo será definido de modo a permitir, e mesmo favorecer, a expressão do ego ideal e para dar a impressão fantasiosa do ego sólido e uno.”

Desse modo, implícita na teia do controle está a malha fina da luta pelo reconhecimento já que a consciência de si nasce basicamente do desejo e, mais especificamente, do desejo de ser desejado, isto é, do desejo de ser reconhecido. Dessa forma, não se crê que aqueles que se submetem não tiram partido de sua entrega incondicional. “Seu amor à organização ou às pessoas-chave conduz reciprocamente ao delas com relação a si próprias” (MOTTA, 1991:8).

É importante notar que, a partir de um período recente, a organização reforça no jogo do controle afetivo a ameaça do sentimento de vergonha (como outrora o de culpabilidade), sentimento esse, que manifesta a angústia diante do ideal do ego (como a culpabilidade expressa a angústia diante do superego). “Sendo o ideal de todo homem confundido com o ideal da organização (quando a concepção estratégica é posta em prática), ou seja, com a *performance* da excelência, cada indivíduo deve provar da vergonha quando não se mostra à altura desse ideal de *maneira visível*, quando não chega a realizar seus objetivos e a superar-se.” (ENRIQUEZ, 2000a:20) É quando a doença da idealização faz o seu trabalho e o que acontece nas organizações

contemporâneas, nas quais se valoriza o modelo de conduta predominante no que o autor denomina estrutura estratégica.

Conforme Enriquez (1974:73), “o indivíduo vai poder acreditar em seu poder total pessoal identificando-se com o poder total da organização. Vai ser assim duplamente enganado: por sua fantasia e pela crença numa organização portadora de seu próprio ideal (ainda que a própria organização não seja em parte senão uma criação imaginária) sem percebê-lo.”. De acordo com Motta (1991), a organização apresenta imagens que permitem a coerência das condutas coletivas, levando os indivíduos a se comportarem de maneira uniforme e previsível, livre de questionamentos próprios e dos outros. O controle amoroso atua submetendo o indivíduo como se a organização fosse ele próprio, o que caracteriza, conforme Faria e Meneghetti (2001), o “seqüestro pela identificação”; quanto mais ele se exerce, menos a instância crítica funciona. Para Motta (1991:7),

“A organização modela os impulsos e os sistemas de defesa individuais que, por seu turno, nela criam raízes. (...) Naturalizando-se assim as relações sociais, o indivíduo, em qualquer organização, seja ela prestadora de serviços ou produtora de bens, seja ainda uma entidade filantrópica, prende-se à teia de controle, que, via docilização, lhe diminui o potencial contestador e político, canalizando sua energia para a produção, isto é, para as suas metas finais.”

Assim, a organização passa a ser perfeita: “tudo o que ela faz é bom e irrepreensível. Em caso de conflito entre ele (indivíduo) e a organização, o indivíduo tenderá a retornar a agressão contra si próprio (auto-agressão), a se deprimir, a se sentir culpado, ao invés de acusar e atacar a organização.” (PAGÈS et al., 1993:160). O prazer também tem lugar na fusão amorosa experimentada. O objeto do amor é a organização em si. É como se uma identidade autônoma e muito poderosa com sua filosofia, seus princípios e suas políticas, seu sistema cultural, fossem incorporados no indivíduo. “A organização torna-se mais estável na sua reprodução, menos sujeita aos azares das relações interpessoais, mantendo um controle cada vez maior sobre seus membros.” (MOTTA, 1991:11). E como a organização é uma abstração, é conseqüentemente uma categoria de membros que amplia cada vez mais o seu controle

sobre os demais que, de resto, aspiram pertencer um dia a essa categoria.

Essa aspiração presente no imaginário organizacional moderno é reforçada por uma tendência à anulação das diferenças e a instauração de um tratamento igualitário entre os membros. Mulheres e homens, jovens e velhos, operários ou graduados, todos sentem que têm as mesmas chances, que são amados da mesma forma, mantendo a ilusão de que todos podem vencer. Não deve haver privilegiados, pois cada um deve identificar-se à organização no mesmo nível (PAGÈS et al., 1993).

Uma forte nuance do controle afetivo é a sedução, que reside na aparência e no jogo das aparências. Não importa o significado do discurso pronunciado e, aliás, não precisa haver nenhum significado. Ele se apóia em palavras bem escolhidas, em fórmulas que chocam no equilíbrio das frases, na dicção evocadora, no sorriso que alicia, numa certa qualificação de banalização dos problemas, em idéias gerais que não provocam desacordo e que não são construídas para perturbar ninguém, livres de aspereza. “Encontrar as palavras que o desejo quer ouvir, canalizar a libido para objetos amáveis e ainda, como se pode dizer hoje, encontrar objetos ou seres sobre os quais despejar o ódio impossível de ser aceito em si mesmo, eis alguns dos princípios simples para o governo dos homens.” (ENRIQUEZ, 2001:68)

A retórica, nesse sentido, é uma prática bastante utilizada, já que contribui para a criação de sensações especiais nas pessoas. Como um discurso vazio, mas envolvente, constitui uma modalidade de persuasão essencial sobretudo aos líderes das organizações.

“O uso da retórica, ou eloquência artificial, é fundamental no gerenciamento da impressão. (...) O emprego da retórica como estratégia de gerenciamento da impressão é freqüentemente relacionado ao uso de uma linguagem elaborada e elegante, mas vazia de idéias claras e emoções sinceras. O uso da retórica encoraja a audiência a esquecer ambigüidades e contradições e a apoiar uma versão oficial, ou a grande narrativa. Um ator eloquente, empregando habilidades retóricas, corporifica emoções e mostra sentimentos de outras pessoas como se fossem os seus próprios. O discurso e a imagem ganham precedência sobre a realidade.” (WOOD JR.,2000:26)

Outra face da sedução é aquela que violenta, pois para continuar a ser sedutor sem cair na própria armadilha é preciso vestir uma máscara de destruição e

desprezo pelo seduzido. Essa face da sedução se aproxima do que Faria (2003:5) caracteriza como controle por sedução monopolista, na qual a organização é a única detentora do discurso e da condição de objeto amoroso, “retirando dos grupos e indivíduos sua voz e sua existência e tornando-os apáticos, submissos, conformados ou totalmente crédulos e confiantes nos dirigentes enquanto detentores das melhores alternativas de condução da organização”.

Define-se a seguir as categorias do controle afetivo para fins deste estudo:

- Idealização e posterior identificação com a organização ou com suas lideranças;
- Noção da organização como família;
- Canalização da pulsão agressiva para um inimigo alvo (concorrente, etc.);
- Possibilidade de afirmação da onipotência de si;
- Sentimento de dívida para com a organização por um aliciante recebido;
- Crença de que a organização ama todos com igual medida, tratando indivíduos de diferentes *status* (sexo, idade, nível hierárquico) de forma semelhante (eliminação das diferenças);
- Estímulos à doação, fascínio pela harmonia e incentivo à integração;
- Fascínio pela organização e seus líderes, amor à perseguição;
- Ameaça pelo sentimento de vergonha ou culpa;
- Auto-agressão;
- Discurso sedutor (aparência);
- Vínculos afetivos como forma de evitar conflitos.

Compreende-se, finalmente, que as formas de controle social, apresentadas neste estudo, apesar de discriminadas para fins de análise, não se exercem de maneira isolada, mas realizam-se em mútua e constante interação na dinâmica organizacional. Como o indivíduo é um ser integrado, embora uma determinada prática de gestão, no caso, de capacitação, possa privilegiar algumas das dimensões apontadas; corpo, pensamento e psique são atingidos de forma concomitante. Dejours (1996) demonstra

essa constatação expondo que mesmo quando há uma clivagem do indivíduo entre o corpo e as demais dimensões, de modo que só aquele é alvo do controle, estas são igualmente afetadas. Assim, as diferentes formas de controle social, teoricamente exploradas aqui, aparecem no real de maneira muito intrincada, como é possível constatar mais adiante.

6 AS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS E O CONTROLE SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS

Para fins desse estudo, parte-se do ponto fundamental de que as práticas de capacitação dos indivíduos nas organizações são uma forma de exercer o controle sobre os mesmos e sobre o grupo. Além disso, considera-se que cada uma das abordagens da capacitação adotadas pelas organizações representa um aperfeiçoamento de técnicas de dominação diante da inoperância e da falta de efetividade dos modelos que lhes antecederam. Trata-se, portanto, como observam Faria e Leal (2002), de uma sucessão de práticas de poder no campo utilitarista do saber.

Primeiramente, as técnicas de capacitação tinham como alvo fundamental os movimentos e o ritmo de trabalho na fábrica (TAYLOR, 1995; GILBRETH apud LODI, 2003). É o que caracteriza a abordagem de adestramento, na qual o pensar e o sentir são clivados do agir. Entretanto, em seguida, se verifica que os aspectos ideológicos e afetivos vão sendo considerados nas práticas de capacitação. As universidades corporativas se apresentam como a de capacitação, modalidade mais elaborada, no sentido em que abrangem nas suas técnicas as várias dimensões do controle social.

O trabalho de Bourdieu e Passeron (1992) é útil para descobrir o caráter ideológico da capacitação. Os autores caracterizam o sistema de ensino (no caso a Escola, mas que não deixa de remeter às práticas da universidade corporativa) não só pela sua função de inculcação, porém, sobretudo, como uma forma de manutenção da ordem social pela sua legitimação. Para isso, denunciam a autonomia relativa do sistema de ensino “como o poder de reinterpretar as exigências externas e tirar partido das ocasiões históricas para realizar sua lógica interna” (BOURDIEU e PASSERON, 1992:205). As exigências externas são colocadas pela classe dominante ou dirigente para que a configuração de poder se reproduza. O que mais surpreende é que a função de legitimação da ordem social é a mais dissimulada das funções do sistema de ensino,

o que justifica o seu caráter ideológico. “O sistema de ensino tende objetivamente a produzir, pela dissimulação da verdade objetiva de seu funcionamento, a justificação da ordem que ele reproduz por seu funcionamento” (p. 215). Os autores também visualizam a propriedade auto-reprodutora do trabalho pedagógico¹⁶.

“O trabalho pedagógico tem por efeito produzir indivíduos modificados de forma durável, sistemática, por uma ação prolongada de transformação que tende a dotá-los de uma mesma formação durável e transferível (*habitus*), isto é, de esquemas comuns de pensamento, de percepção, de apreciação e de ação, pelo fato de que a produção em série de indivíduos identicamente programados exige e suscita historicamente a produção de agentes de programação eles mesmos identicamente programados e de instrumentos padronizados de conservação e de transmissão” (BOURDIEU e PASSERON, 1992:206)

Ainda dentro dessa concepção, o autor desenvolve o conceito de violência simbólica, que é aquela exercida sobre um agente social com a sua cumplicidade. Assim, a violência se torna legítima, visto que não é sentida como tal. Tal idéia se aproxima a de disciplina apresentada por Foucault (2000). Para Bourdieu, toda ação pedagógica é uma violência simbólica enquanto imposição, por um poder arbitrário, de um arbitrário cultural. O exercício do controle, portanto, que ocorre pela denominação, categorização e regularização, consiste numa ação pedagógica. Oakes (1998:29) acrescenta que “the power of pedagogy lies in its ability to name things in a way that diminishes the possibility of resisting because the process appears neutral and normal – ‘technical’”. Como bem observam Bourdieu e Passeron (1992:215-6), o controle se dá convencendo “que a ordem estabelecida é o que deve ser, já que não há sequer necessidade de chamar à ordem, isto é, a seu dever-ser, as vítimas aparentes dessa ordem para que elas consentam em ser o que elas devem ser”

Etzioni (1974:284) observa que as organizações que se ambicionam totais¹⁷

¹⁶ Segundo Bourdieu e Passeron (1992), o trabalho pedagógico é o trabalho de inculcação que deve durar o bastante para produzir uma formação durável, pela interiorização de um arbitrário cultural capaz de perpetuar-se após o término da ação pedagógica.

¹⁷ A idéia de organização total refere-se àquelas organizações que abrangem “todas as áreas da vida” dos seus membros (ETZIONI, 1974:284). Em realidade considera-se que essa situação não pode acontecer, visto que a organização nunca consegue apreender o indivíduo inteiramente, e também

delegam significativa importância a unidades educacionais próprias. “Os candidatos que passam no teste de seleção são enviados às organizações de treinamento, que combinam educação técnica vocacional com o treinamento planejado para desenvolver o carisma pessoal e afastar os que se desviam”. Existe uma preocupação com a educação dos membros como um mecanismo preventivo de controle. O autor inclusive afirma que essas organizações possuem

“suas próprias unidades educacionais, não se apoiando naquelas proporcionadas pela sociedade (...) Essas escolas diferem da maior parte das outras, pois estão sob o controle direto das organizações que recrutam seus graduados. Isso assegura conformidade. (...) Com o fim de assegurar a prevenção eficiente de defasagens, os participantes de níveis inferiores estão sob constante observação¹⁸”. (ETZIONI, 1974:284)

Além do mais, Etzioni salienta a relevância da comunicação e da socialização para a obtenção do consentimento, indicando, baseado em Simon (1979), que uma das principais formas de operacionalização das mesmas é o treinamento, podendo, parcialmente, um substituir o outro. “Quanto mais bem treinada for a pessoa antes de ocupar o cargo, tanto menor será a necessidade de comunicação. Não apenas o treinamento técnico pode substituir até certo ponto o fluxo de informação; a internalização de critérios para decisões mediante socialização expressiva pode também parcialmente substituir diretrizes ou comunicação expressiva” (ETZIONI, 1974:180).

Faria (1985:54) examina que, apesar de o treinamento ser utilizado pelas organizações sob a égide do desenvolvimento das qualificações necessárias ao desempenho de diversas funções, ele opera juntamente no nível ideológico pela internalização dos membros da empresa de determinados comportamentos necessários. Essas determinações colaboram para uma mudança de imagem que os indivíduos têm

porque ele acaba pertencendo, normalmente, a mais de uma organização. No entanto, avalia-se que as organizações em geral empreendem esforços no sentido de tornarem-se “totais” para seus membros, reforçando seus vínculos econômicos, ideológicos e afetivos (ENRIQUEZ, 1974).

¹⁸ Grifo do original.

de si, pela “interiorização de censuras institucionais contra comportamentos espontâneos, inadequados à situação empresarial, bem como para o ensinamento do desempenho de um novo papel”. Segundo o autor, o processo de treinamento, já tendo sido denominado de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), agora é elevado à categoria de Universidade Corporativa, e a “inculcação ideológica que o estrutura à de ‘cidadania corporativa’” (FARIA, 2001a).

Além disso, as práticas da universidade corporativa apelam para os aspectos psíquicos do controle social. Disseminando um conhecimento especializado, elas produzem um “desconhecimento” do indivíduo e do grupo sobre sua própria condição (ENRIQUEZ, 2001), fornecendo um sentido pré-fabricado para a sua experiência. Os mecanismos psíquicos utilizados para difundir o “desconhecimento” são:

1. a identificação, que permite a cada um participar do instituído nas organizações, sentindo-se seu membro, assegurando sua estabilidade e defesa contra a ferida narcísica;
2. recalçamento, para que não possa emergir certos desejos que podem vir a provocar rupturas no modelo instituído, impedindo que se perceba a sua arbitrariedade;
3. a repressão, quando o recalçamento não funciona;
4. a negação, que permite aos grupos não ver o que fazem e ter uma consciência tranqüila.

Tendo em vista as questões até aqui colocadas, entende-se que não se pode creditar ao processo de formação oferecido pelas universidades corporativas, sem pelo menos algumas suspeitas, a promoção do desenvolvimento do indivíduo, sua autonomia ou consciência crítica, nem o seu despertar para a cidadania. Tal proeza só poderia provir de um processo de compartilhamento de interesses e de desejos, não de estratégias ardilosas para o controle das condutas. Contudo, não se pode crer que a efetividade da dinâmica desse controle não encontre limites numa realidade sem contradições. É justamente porque elas emergem que cada vez mais as técnicas de

controle social nas organizações se tornam mais sofisticadas.

5.1 AS FACES DO CONTROLE SOCIAL NA UNIDELTA

A partir das idéias desenvolvidas e defendidas neste trabalho, entende-se que a UniDelta, como uma universidade corporativa ligada a um modelo de gestão contemporâneo, atua, sobretudo, como um instrumento de controle social a serviço dos interesses da Delta. Essa hipótese, no entanto, necessita ser confirmada evidenciando, através de uma análise dos dados empíricos sobre a organização em questão, a sua pertinência.

Esse processo de análise tem por objetivo explorar o universo da UniDelta sob a ótica da Economia Política do Poder (FARIA, 2002 E 2003), mais especificamente das estratégias de controle social, iluminando o lado obscuro do discurso da universidade corporativa: das contradições, do autoritarismo sutil e dos processos psicológicos de adesão coletiva. Essa incursão segue um roteiro escolhido pela pesquisadora que, com certeza, apresenta limitações, mas que, dentre as alternativas possíveis, foi eleito por proporcionar algumas vantagens fundamentais.

A análise a seguir se dá seguindo os princípios e procedimentos metodológicos descritos no Apêndice 1. As seções estão organizadas de acordo com os programas de capacitação desenvolvidos pela UniDelta, de forma que cada segmento do texto trate de uma temática específica do processo de formação dos trabalhadores da Delta. Essa disposição oferece a possibilidade de relacionar as diferentes facetas do controle social num mesmo evento, permitindo, assim, apanhar a realidade na sua dinâmica característica. Os trechos dos discursos que aparecem no texto são oriundos de documentos e, principalmente, de entrevistas realizadas com os membros da Delta. Os nomes de pessoas citados na entrevistas foram substituídos por pseudônimos¹⁹.

¹⁹ Esse procedimento garante o anonimato dos funcionários sem prejudicar as características originais da fala dos entrevistados. O presidente da empresa, por exemplo, é trivialmente chamado pelo primeiro nome, que no texto é substituído pelo pseudônimo “João”.

5.1.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS – OS SETE MANDAMENTOS DA DELTA

O programa de gestão por competências consiste basicamente num sistema de informações que possibilita à gestão de recursos humanos da Delta uma ampliada gama de possibilidades de controle sobre o comportamento da força de trabalho. O programa compõe-se de 4 atividades básicas:

1. Determinação das competências²⁰ da Delta: a área de gestão de recursos humanos e a diretoria da empresa definem as competências necessárias aos trabalhadores da Delta em função de sua competitividade no mercado. Essas competências são categorizadas em técnicas (relativas aos aspectos técnicos do negócio) e em suporte (que se referem a aspectos comportamentais e de personalidade). Para cada competência é atribuído um peso por cargo. Além disso, as competências são divididas em conhecimentos²¹, habilidades²² e atitudes²³ e fornecem um código de conduta minuciosamente determinado para cada funcionário.
2. Mapeamento das competências dos trabalhadores da Delta: nessa etapa, os funcionários passam por um seminário, no qual são avaliados em termos das competências²⁴ definidas pela empresa como válidas. Para cada competência, cada um recebe uma pontuação e essa avaliação é repassada aos trabalhadores individualmente.
3. Banco de identificação de talentos: após esquadrinhar os perfis de cada

²⁰ O conceito de competência adotado pela Delta é definido pelos repertórios de comportamentos que algumas pessoas e/ou organizações dominam e disponibilizam, o que as faz se destacar de outras em contextos específicos. (D1, E1)

²¹ Diz respeito a informações, procedimentos, fatos e conceitos. (D1)

²² Refere-se a capacidades, técnicas e talentos. (D1)

²³ Valores, princípios, pontos de vista, opiniões, percepções. (D1)

²⁴ Essa avaliação é feita com base em técnicas psicológicas: uma entrevista-pesquisa, inventários de avaliação e um seminário vivencial.

funcionário, de acordo com os comportamentos valorizados, as informações sobre os mesmos são armazenadas num banco de dados que permite visualizar o desempenho de cada trabalhador ou equipe com relação às competências. A visualização dessas informações é feita através de gráficos que comparam a pontuação esperada com a alcançada. Os funcionários são, posteriormente, classificados de acordo com sua pontuação em: talentos, futuros talentos, mantenedores (pessoas com um desempenho satisfatório, mas, com um baixo potencial de crescimento) e área crítica. Os talentos devem ser retidos, valorizados e receber investimentos; os futuros talentos serão capacitados, acompanhados e avaliados; os mantenedores devem ser mantidos e desenvolvidos; e, os que pertencem à área crítica, se remanejados não tiverem sucesso, em um futuro próximo serão dispensados (figura 1).

FIGURA 1 – MODELO DE ORIENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS



FONTE: MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS (D1).

4. Plano individual de desenvolvimento das competências (PIDC): a área de gente juntamente com cada funcionário traça o seu plano individual de desenvolvimento, ou seja, as ações de capacitação tanto formal quanto informal que serão tomadas para corrigir as deficiências do seu perfil. Algumas ações a empresa se dispõe a dar e, outras, o próprio funcionário terá que buscar. É o que a empresa chama de autodesenvolvimento e

autogerenciamento da carreira.

Esse sistema permite, em linhas gerais, identificar quais ações de capacitação devem ser priorizadas pela UniDelta, avaliar o desempenho dos funcionários, incrementar os critérios para o sistema de remuneração e identificar os possíveis sucessores para cargos estratégicos, os quais a empresa deve reter. Assim, ele hierarquiza os funcionários em termos de seu perfil comportamental, diferenciando os “talentos” dos inaptos, individualizando pela competição interna e disciplinando, já que determina os privilégios para os ajustados e as punições para os que não servem.

“Aí nesse banco, a gente vai ter várias ações, ele vai nos permitir várias ações. Das duzentas pessoas, vão ter vinte que vão ser assim as *‘the best’*. Dessas vinte, cada diretor vai acompanhar quatro. E assim, essas vinte, custe o que custar, a gente vai fazer de tudo pra que elas fiquem dentro da companhia. A gente vai fazer das tripas, o coração.” (E1)

O banco de talentos assim que estiver completo ficará disponível na intranet da empresa para quem quiser consultá-lo.

A UniDelta definiu alguns objetivos do programa. O primeiro deles diz respeito à sua orientação objetivista.

“Orientar as ações de desenvolvimento de gente, de forma estruturada, sistematizada e com base em informações objetivas” (D4)

Verifica-se, assim como em todo o sistema de gestão da empresa, que o processo de tomada de decisão da UniDelta é feito com base em dados objetivos, de forma que quanto mais o argumento for quantificado mais válido ele será. Sobre essa prática repousa a ideologia de que a objetivação livra as ações de desenvolvimento de seu caráter político, visto que estabelece critérios impessoais de sanções para determinados comportamentos. O conteúdo ideológico e, portanto, político desses comportamentos ou competências, no entanto, não é posto em questão. A objetivação mascara esse conteúdo pelo simples caráter numérico de seu argumento, em que a eficiência é tida como um valor absoluto, natural da vida organizacional. Desse modo, a legitimação acontece porque o critério da meritocracia é exaltado pela

impessoalidade e equidade que garante, ocultando a arbitrariedade com que as competências e seu sistema de sanções são determinados.

Ademais, o programa pretende não só determinar aos funcionários um código de comportamentos aceitáveis, mas os torná-los responsáveis pela sua adequação.

“Aperfeiçoar o plano de desenvolvimento da UniDelta, otimizando recursos, melhorando resultados e incentivando o autodesenvolvimento.” (D4)

“Incentivar o autodesenvolvimento e autogerenciamento de carreira.” (D4)

“Estimular a cultura do autodesenvolvimento como responsabilidade pessoal.” (D1)

Observa-se que a UniDelta legitima essa adequação por uma inversão tipicamente ideológica: não é a empresa que arbitrariamente determina o perfil de capacitação que o funcionário deve ter, já que a situação é colocada de forma que o mesmo se sinta responsável por não estar à altura da empresa como se devesse isso à organização. Além disso, o discurso de consideração pela pessoa é utilizado quando a empresa se coloca no lugar daquela que dá a capacitação para o funcionário que está em dívida.

“Então nós vamos sentar e vamos... a consultoria vai dar um *feedback* pra ele individual de como ele está e aí a gente vai trabalhar ações pro desenvolvimento dele dentro dessa competência. Algumas ações a empresa vai dar pra ele e outras ele vai ter que correr atrás.” (E1)

Esse “correr atrás” é o que a ideologia da empresa denomina autodesenvolvimento. A palavra utilizada é dotada de um significado positivo como se o autodesenvolvimento correspondesse ao crescimento pessoal. Contudo, esse processo de pseudo autodesenvolvimento acontece diretamente sob o controle da organização que corrompe todo o caráter autêntico do termo. O autodesenvolvimento equivale, na realidade, a um processo de autoregulação, no qual o indivíduo “corre atrás” porque se não alcançar o patamar definido pela empresa será descartado.

“A gente tem alternativas antes da demissão. Se for preciso demitir vai ser demitido. Mas depois de feitas as tentativas, pelo menos antes de rodar uma avaliação. Se eu fiz o BIT

(banco de identificação de talentos), dei condições pro cara se desenvolver e, o resultado continua, o mesmo, eu posso tomar a decisão da demissão.” (E1)

A noção de autogerenciamento relaciona-se com a de autodesenvolvimento e de meritocracia. É possível a qualquer um alcançar a posição almejada desde que dê o melhor de si; a organização promete essa oportunidade em troca do empenho do funcionário e este deve ser o principal responsável pelo seu sucesso.

“E aí eu vou saber: eu quero ser gerente... eu quero ser gerente. O que eu preciso para ser um gerente? As competências do gerente são estas, estas e estas. Eu estou... essa aqui eu tenho, essa aqui eu tenho, essa aqui eu não tenho, então eu tenho que ir atrás. Eu passo a assumir também essa responsabilidade.” (E1)

Tal ideologia, logo, desloca a dimensão política ao plano da competição individual. A promessa do sucesso busca corromper o pensamento crítico que só consegue emergir no plano do reconhecimento coletivo.

A gestão por competências pretende, ainda, servir de parâmetro para avaliação de desempenho dos trabalhadores, complementando a avaliação por resultados. Dessa forma, a empresa pode levar em consideração não só o que foi atingido pelo funcionário, mas como ele atuou em termos comportamentais. Assim, a gestão por competências objetiva reduzir os aspectos subjetivos da atuação da pessoa na organização a um código de conduta devidamente especificado.

“Avaliar os aspectos qualitativos de desempenho com base nas competências da Delta” (D4)

As competências essenciais definidas pela Delta encontram-se enumeradas de forma sintética, a seguir.

1. Capacidade empreendedora – visão de dono: facilidade para identificar novas oportunidades de ação e capacidade para propor e implementar soluções aos problemas e necessidades que se apresentam, de forma assertiva, inovadora e adequada.

QUADRO 7 – DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA CAPACIDADE EMPREENDEDORA

<i>Atitudes</i>	<i>Habilidades</i>	<i>Conhecimentos</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Toma iniciativa, é pró-ativo, busca informações; - Demonstra possuir clareza de propósitos; - Cria oportunidade para a ação; - Apresenta iniciativa própria para estabelecer parcerias e negociações com vistas ao alcance de resultados; - Usa estratégias assertivas de planejamento; - Canaliza energia para implementar os planos elaborados e as idéias sugeridas; - Assume riscos calculados; - Demonstra interesse; - Demonstra energia e entusiasmo; - Não desanima quando algo dá errado (persistência); - É capaz de encontrar novas soluções (flexibilidade); - Demonstra gostar de vencer, superar metas (desafios) e obter resultados (dinamismo); - Demonstra um propósito frente às metas e projetos, conseguindo estabelecer um significado pessoal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelece objetivos e metas realistas e oportunas; - Consegue exceder padrões de excelência (desafios); - Percebe as oportunidades de ação; - Toma iniciativa; - Age de forma criativa; - Sabe criar alternativas novas e eficazes de soluções aos problemas detectados; - Cria oportunidades para agir (propõe ações, soluções, alternativas, etc.); - Obtém a adesão do grupo aos planos; - Energiza as pessoas para a ação; - Obtém resultados pela ação; - Demonstra possuir clareza de propósitos; - Apresenta iniciativa própria para estabelecer parcerias e negociações, com vistas ao alcance de resultados; - Planeja e implementa os planos com sucesso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Básicos de planejamento e negociação; - Ferramentas de tomada de decisão compartilhada e de resolução de problemas; - Informações estratégicas da empresa e/ou do negócio; - Cenários e tendências de mercado (no Brasil e em outros países).

FONTE: MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS (D1)

A capacidade empreendedora, trivialmente chamada na Delta de “visão de dono”, traz consigo um conteúdo ideológico fundamental: a crença de que o sucesso da organização corresponde imediatamente ao sucesso do indivíduo e dos grupos que dela fazem parte como se a relação econômica estabelecida entre as partes fosse harmônica (ganha-ganha). Conseqüentemente, cada um deve se sentir responsável pelo sucesso ou fracasso da empresa.

“Eu percebi durante esses anos todos a dificuldade que você tinha de formar pessoas, principalmente pessoas que tivessem uma visão técnica voltada pro negócio, uma visão empreendedora, agir e pensar com a cabeça de dono. A princípio parece até paradoxal você querer que uma pessoa de nível operacional pense com uma cabeça de dono do negócio, mas dentro do conceito de uma empresa que trabalha por resultado, tem que haver um alinhamento do nível alto da hierarquia até o ponto base. Todo mundo tem que entender

qual é a linguagem, todos têm que praticar os valores da companhia. Então eu entendi que uma universidade corporativa iria justamente permitir isso dentro da organização. E, além disso, você estaria trazendo e reciclando todas as pessoas que trabalham na companhia pra fazer esse alinhamento com os novos que estavam chegando, que era o processo de você pensar e agir com a cabeça de dono. Então, eu achei que a universidade poderia estar dando essa oportunidade.” (E28)

O que o entrevistado chama de paradoxo é na realidade uma contradição pura, que o mesmo justifica pelo fato de a empresa trabalhar por resultado como se esse fosse um argumento que se justifica por si só. Para isso, a estratégia de controle utilizada pela universidade corporativa é um alinhamento de valores **do nível alto da hierarquia até a base**, ou seja, de cima para baixo.

2. Capacidade de trabalhar sob pressão: capacidade para identificar prioridades e garantir resultados, definindo as melhores ações mesmo em condições adversas, mantendo o equilíbrio do binômio “qualidade e prazo”.

QUADRO 8 – DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA CAPACIDADE DE TRABALHAR SOB PRESSÃO

<i>Atitudes</i>	<i>Habilidades</i>	<i>Conhecimentos</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Mantém o equilíbrio emocional quando sob pressão; - É tranquilo(a) quando sob pressão; - Facilidade para estabelecer prioridades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Enfrenta cobranças e, mesmo sob pressão, gera resultados; - Aparenta tranquilidade sob pressão; - Distingui trabalhos Essenciais (importantes para o negócio, afetam toda a empresa), Prioritários (urgentes, que devem ser resolvidos ou afetam equipe) , Acidentais (podem ser deixados para depois, sem afetar a empresa e as pessoas) - (EPA); - Atende prazos estabelecidos, entregando trabalhos com resultados esperados; - Organiza o trabalho para facilitar a execução; - Estabelece prioridades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Do próprio trabalho (competência técnica); - De metodologias de solução de problema e tomada de decisão;

FONTE: MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS (D1)

A competência que valoriza a capacidade de trabalhar sob pressão pretende

justificar a utilização intensiva ou até exaustiva da força de trabalho. Boa parte dos funcionários da Delta não tem jornada de trabalho fixa, pois o que importa é que os resultados sejam alcançados.

“A gente diz muito na UniDelta: não dá pra estar aqui como um emprego. Ou você está aqui porque é um projeto seu, porque você quer dar uma virada na sua carreira profissional, ou então você não vem, porque vai ser frustrante. Porque, assim, o grau de exigência é muito alto, muito alto mesmo. Você passa a ter dedicação exclusiva. (...) Final de semana passado, eu estava na minha casa e a gente teve um problema no RJ e eu vim pra cá no domingo. Eles me localizaram no celular, eu estava no litoral e subi pra cá e passei o domingo aqui. Então, quer dizer, ou você encara como sendo um projeto seu, ou... (...) O nível de exigência é muito alto, a pressão é muito grande, até às vezes por detalhe.” (E1)

O recurso ideológico empregado para justificar essa prática é a autopersuasão, observada na entrevistada: “ou você encara como um projeto seu, ou...”. Não há justificativa fornecida pela organização que amenize o fato. O que acontece é um processo de autoconvencimento de que o esforço dedicado ao trabalho faz parte de um projeto pessoal e profissional de cada um. No entanto, a empresa reconhece que essa superutilização dos corpos pode trazer resultados desastrosos em longo prazo.

“Se eu tivesse que fazer uma crítica ao nosso modelo, é que quando você está perseguindo o sucesso, você se doa muito como pessoa, aí você prejudica um pouco a sua qualidade de vida no lado pessoal. Então, agora a gente está buscando esse equilíbrio, que é importante para que as pessoas continuem produtivas, que elas continuem felizes. Porque eu também não acredito que alguém infeliz venha a ser produtivo. Não tem como, uma coisa não concilia com a outra.” (E28)

Desse modo, nota-se que a organização percebe que deve trabalhar no sentido de atenuar essa exploração para que as pessoas continuem produtivas. Isso fará os trabalhadores mais felizes, menos resistentes, o que possibilitará ao poder investilos de forma mais econômica.

3. Comunicação e interação: capacidade para interagir com as pessoas apresentando facilidade para ouvir, processar e compreender a mensagem, transmitir e argumentar com coerência e clareza, facilitando a relação entre as partes.

QUADRO 9 – DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA COMUNICAÇÃO E INTERAÇÃO

<i>Atitudes</i>	<i>Habilidades</i>	<i>Conhecimentos</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Apresenta facilidade para ouvir; - Mantém seu grupo atualizado, informando fatos novos; - Demonstra atenção aos outros em sua postura corporal (olhar direto, sorriso, gestos); - Busca informações e pergunta quando tem dúvidas; - Esclarece seus pontos de vista quando os outros necessitam; - Reage de forma natural aos feedbacks que incluem críticas; - Oferece feedback com propriedade, cortesia e respeito com a outra parte (mesmo quando este incluir uma crítica); 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de se comunicar com argumentos, fatos e dados coerentes; - Apresenta a comunicação falada, escrita ou gráfica de forma organizada; - Sabe ouvir, dar e receber feedback de forma educada e cortês; - Estabelece contatos com facilidade, sendo objetivo (a) e claro (a) em suas colocações; - Quando se comunica, os outros entendem; - Tem tom de voz agradável; - Usa termos adequados ao contexto (evita gírias e palavras desconhecidas ou estrangeiras); - Interpreta a comunicação com propriedade; - Escreve e/ou fala com facilidade e sem erros ; - Tem um estilo agradável de comunicação; - Consegue prender a atenção das pessoas pela fala; - Não é prolixo (subjetivo e cansativo). 	<ul style="list-style-type: none"> - Processo de comunicação; - Canais disponíveis; - Tecnologias de informação da empresa; - Técnicas de feedback; - Língua portuguesa.

FONTE: MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS (D1)

A capacidade de se comunicar e interagir em grupo constitui uma necessidade fundamental para o modelo de gestão da Delta, baseado no trabalho em equipe.

“Pra poder me formar no programa, eu tive que trabalhar com uma equipe de várias áreas e, isso, fez com que... eu tive que me relacionar e buscar ajuda de muitas áreas da companhia. Então, é preciso criar um network aqui dentro muito bom, conhecer bastante gente, ouvir os problemas de muitas áreas e conhecer a missão das áreas também.” (E19)

“Aqui a gente trabalha num jogo de argumentação, pessoas do mesmo nível discutindo contigo. Então, aqui você tem que convencer bastante.” (E12)

Os programas de formação da UniDelta privilegiam o desenvolvimento dessa competência no sentido de garantir as aptidões portáteis as quais Sennett (2002) se refere. A organização investe, nas ações de desenvolvimento de pessoas, na

constituição do sujeito estratégico, no sentido que Enriquez (2002b) descreve.

4. **Flexibilidade – adaptação a mudanças:** capacidade de adaptar-se com agilidade às diferentes exigências do meio, sendo capaz de rever sua postura frente a argumentações convincentes e novas realidades.

QUADRO 10 – DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA FLEXIBILIDADE

<i>Atitudes</i>	<i>Habilidades</i>	<i>Conhecimentos</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Receptividade a novas proposições; - Facilidade para mudar de opiniões (rever paradigmas); - Desprendimento; - Adapta-se a situações adversas e demonstra aceitação a paradoxos (liderar e ser liderado); - Demonstra respeito a idéias contrárias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Convive com paradoxos de forma natural; - Posiciona-se de acordo com seus princípios e valores, respeitando o outro; - Convive e enfrenta as mudanças (mudar sem quebrar); - Capacidade para mudar posicionamentos frente a novos argumentos ou variáveis; - Saber ouvir com empatia; - Discute ouvindo as posições do outro e colocando as suas de forma assertiva. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contextos da atualidade, fatos e informações gerais.

FONTE: MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS (D1)

A flexibilidade encerra em seu conteúdo duas formas de controle profundamente atreladas: a ideológica e a física.

“Quando alguém entra na empresa a gente avisa que essa coisa pode acontecer na vida dela. E nesse lado da flexibilidade o papel da UniDelta é mais forte, que é o de preparar as pessoas para a multifuncionalidade. A gente chama inclusive de ‘xadrez de gente’, que quer dizer que se você aprender ferramentas de gestão, ferramentas de análise, visão financeira, visão estratégica, você pode ser bom na operação, ser bom no comercial, ser bom na área de gente, pode ser bom na área financeira da organização. Então, o papel da UniDelta é preparar as pessoas para a multifuncionalidade, torná-las cada vez mais versáteis para que elas possam a qualquer momento estar trocando de posição sem perda de continuidade, sem perda, inclusive, de competência” (E28)

O controle físico se dá pela disposição dos trabalhadores na forma de rodízio em áreas e funções diferenciadas, de forma a aumentar o seu aproveitamento produtivo (princípio da multifuncionalidade). A cobertura ideológica realiza-se pelo incentivo à flexibilidade e à mudança constante como uma forma de crescimento pessoal, que permite ao indivíduo estar preparado para as oportunidades da vida.

“Quando você fala em flexibilidade você trabalha muito essa questão de que você tem que estar preparado pra jogar em qualquer posição. Isso pode estar significando mudar de cargo, mudar de cidade e, até dentro da companhia, mudar o próprio negócio. Então, a gente vê isso com flexibilidade, mas, a gente gosta de trabalhar isso nos treinamentos como oportunidade. Então, são as oportunidades que se apresentam e, para eu aproveitar essas oportunidades, eu preciso estar flexível. (...) (E27)

Flexibilidade significa, então, estar à disposição da organização, sendo que quanto mais disponível a pessoa estiver mais será agraciada pelas oportunidades de sucesso. A mudança não deve ser sentida nos seus aspectos penosos ao corpo, ao pensamento e ao afetivo, pois qualquer restrição à disponibilidade seria improdutivo.

“Você tem que ter uma flexibilidade para mudar de cidade tanto como para saber que você não vai mais poder buscar o seu filho na escola, que não são todos os dias que você vai poder jantar em casa. É essa disponibilidade que você precisa para estar pronto para as oportunidades.” (E27)

Além disso, novamente se observa a recorrência a um mecanismo de autopersuasão.

"Então, depende de como você encara isso e é uma opção. Eu digo que trabalhar numa empresa como a nossa é uma opção de vida, você tem que fazer uma opção porque, às vezes, uma coisa não casa com a outra." (E27)

A expressão “opção de vida”, assim como anteriormente “projeto seu”, são utilizadas para justificar uma imaginária relação de troca que se estabelece entre o indivíduo e a organização e que compensa o investimento pessoal na organização.

As ações de capacitação da UniDelta atuarão no sentido de desenvolver essa capacidade de tornar-se disponível, conforme será examinado nos programas de capacitação desenvolvidos pela universidade corporativa.

5. Liderança: capacidade para catalisar a energia e obter o comprometimento das pessoas, de forma a atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador e de confiança, desenvolvendo a equipe.

QUADRO 11 – DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA LIDERANÇA

<i>Atitudes</i>	<i>Habilidades</i>	<i>Conhecimentos</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Obtém a atenção e o respeito das pessoas; - Tem facilidade para convencer o grupo a seguir suas orientações; - Demonstra satisfação com resultados alcançados em grupo; - Vibra e passa energia para o grupo; - Preocupa-se com resultados e metas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Consegue manter a equipe comprometida com resultados e metas; - Cria um clima de entusiasmo e envolvimento; - Possui habilidade para obter a ajuda das pessoas; - Estabelece links entre as pessoas, informando sobre o andamento dos trabalhos; - Verifica e acompanha as tarefas, colocando-se disponível; - Avalia e, se necessário, reorienta as ações, obtendo a colaboração das pessoas; - Adota palavras de estímulo focando resultados e desempenho. 	<ul style="list-style-type: none"> - Das principais funções do papel de liderança: apoiar, acompanhar, orientar, delegar, treinar, etc; - Das principais correntes e teorias de liderança; - Das ferramentas disponíveis na empresa para a função de liderança.

FONTE: MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS (D1)

A competência para liderar na Delta é outro aspecto comportamental valorizado.

“A gente precisa se desenvolver como líder, porque tu tens uma equipe que vai trabalhar contigo, com pessoas que muitas vezes são de áreas diferentes, que normalmente não estão abaixo de ti. Tem que lidar com elas, tem que fazer elas entenderem que fazem parte de uma equipe que tem uma meta a cumprir e, essa meta, está atrelada à tua meta individual. Então, eu desenvolvi bastante também esse meu lado líder no programa.” (E19)

Ao contrário do modelo de gestão tecnocrático, o sistema Delta exige, para o seu funcionamento, sujeitos que se queiram protagonistas na organização, capazes, para isso, de convencer os demais sobre os ideais da empresa. É o herói incansável típico da estrutura estratégica, que leva a sua equipe a realizar os interesses da organização por um estilo de liderança sutil.

6. Tomada de decisão: capacidade de buscar e selecionar alternativas, identificando aquela que garante o melhor resultado, cumprindo prazos definidos e considerando limites e riscos.

QUADRO 12 – DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA TOMADA DE DECISÃO

<i>Atitudes</i>	<i>Habilidades</i>	<i>Conhecimentos</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Pensa, pondera e decide antes de agir; - Apresenta consciência na tomada de decisão (riscos calculados); - Enfrenta situações de risco com assertividade; - Procura analisar os dados e fatos antes de decidir; - Ouve o grupo e pede opiniões; - Demonstra bom senso (pondera, analisa a situação, age da melhor maneira possível); - Demonstra não se deixar levar pelas emoções quando tem que tomar decisões em situações de tensão; - Demonstra segurança. 	<ul style="list-style-type: none"> - Apesar de ponderar, suas decisões são relativamente rápidas; - Consegue convencer a equipe a seguir sua decisão; - Apresenta propostas que explicitam sua decisão (que decisão tomaria), coerentes e com base em dados e fatos; - Assume posições quando há situações conflitantes; - Planeja a ação e corre riscos calculados; - Adota método para tomar decisões; - Analisa as situações apresentadas; - Extrai os pontos principais; - Estabelece prioridades; - Percebe quando o emocional está interferindo nas decisões; - Decide de forma assertiva e consegue a adesão de sua equipe. 	<ul style="list-style-type: none"> - Básicos sobre tomada de decisão.

FONTE: MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS (D1)

O sujeito que a UniDelta valoriza em suas ações de capacitação, guiadas pelo código das competências, deve ser capaz de tomar decisões com iniciativa, pois, de acordo com o modelo de gestão adotado, a capacidade estratégica é destinada a todos os membros.

“Aqueles pessoas que demonstram mais proatividade, mais ousadia na tomada de decisão, aquelas pessoas que estão sempre procurando mudar algumas coisas, com certeza são essas que terão uma ascensão mais rápida. Porque é a forma que nós temos de trabalhar.”
(E27)

Essa capacidade pressupõe um alto nível de identificação com os ideais da organização ou, em última instância, com a carreira individual, de modo que o trabalhador se disponha a estar sempre preocupado com o processo de melhoria e, em muitos casos, a assumir riscos. Tal competência subentende, portanto, a autoresponsabilização do funcionário pelo sucesso ou fracasso da empresa.

“Uma das coisas que eu senti no treinamento foi como as coisas aparentemente nos

enganam. Porque se você vai fazer um estudo estatístico, você vê o problema com mais clareza e não perde tempo nem toma uma decisão errada. E quando a gente fala em errar numa empresa aí do porte da Delta, numa tomada de decisão, às vezes, a gente está falando em milhares de reais, senão milhões.” (E18)

Além disso, a formação deve (e efetivamente o faz) promover um processo de racionalização por objetivação na tomada de decisão, de maneira que a dimensão subjetiva, e, conseqüentemente, a crítica sejam deslocadas ao plano numérico da eficiência. É o que anuncia a ideologia da racionalidade.

7. **Visão sistêmica:** capacidade para perceber a integração e interdependência das partes que compõem o todo, visualizando tendências e ações capazes de influenciar o futuro numa visão em longo prazo.

QUADRO 13 – DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA VISÃO SISTÊMICA

<i>Atitudes</i>	<i>Habilidades</i>	<i>Conhecimentos</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Alerta as pessoas sobre o contexto global; - Aponta interfaces de trabalho; - Interessa-se em conhecer todo o contexto (lendo, perguntando ou ouvindo os outros com atenção); - Respeita a opinião dos outros evitando se colocar como o “dono da verdade”, pondera e conclui com base em dados e fatos; - Demonstra facilidade em atuar nos contextos aparentemente ambíguos: liderar e ser liderado, falar e ouvir, ensinar e aprender. 	<ul style="list-style-type: none"> - Expressa opiniões coerentes; - Detalha objetivamente o contexto, apontando fatos e dados; - Chama a atenção das pessoas para os resultados coletivos; - Analisa a situação antes de tomar decisões e agir; - Percebe e informa as conexões necessárias para o bom desenvolvimento dos trabalhos; - Apresenta conclusões com objetividade e propriedade, dentro dos contextos solicitados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Funcionamento e estrutura de uma empresa, compreendendo a inter-relação e interdependência entre as partes.

FONTE: MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS (D1)

Um dos apelos expressos nessa competência é o estímulo à integração e à doação pela crença e fascínio da harmonia coletiva.

“Se você tem um time, cheio de bons atacantes, mas a sua zaga é uma peneira você não vai conseguir chegar a lugar nenhum com esse time. Então, a partir do momento que você tem um time em que todas as peças desempenham bem as suas funções ali, a tendência sempre é crescer.” (E20)

“Porque a empresa é um total, desde o colaborador da base até o presidente. Se não mostrar uma boa estampa, você não vende o seu nome. Quando eu trato mal o cliente, não sou eu, mas sim o nome da empresa que está em jogo.” (E22)

Isso se evidencia pelo apoio ao discurso do colaboracionismo, no qual, novamente, o funcionário está convencido de sua responsabilidade no sucesso da organização.

Em termos gerais, o programa de gestão por competências se apresenta como um guia que, traduzindo em termos conceituais o perfil do trabalhador conveniente aos interesses da organização, orienta as ações de capacitação para a adequação do sujeito e do coletivo. Apesar de não se ligar diretamente às estratégias de ensino-aprendizagem, a gestão por competências constitui-se concretamente numa ação pedagógica, que inculca um arbitrário cultural, denominando o que é certo e o que é errado, diferenciando os aptos dos inaptos e regularizando o processo de adequação dos inadequados através de um sistema de controle vigilante de desempenho individual.

5.1.2 PROGRAMA *TRAINEE* – DESTINADOS A VENCER

O programa *trainee* da Delta começou em 1997 com o objetivo de preparar sucessores para cargos estratégicos dentro da companhia. Em 2002, o programa contou com mais de 7.000 inscritos, dos quais foram selecionados 9 *trainees*. O *trainee* que a Delta procura deve possuir, segundo a empresa, um perfil empreendedor, dinâmico, criativo, determinado, hábil para o trabalho em equipe (ou time, como a organização gosta de chamar) e comprometido com seu sucesso profissional. São aceitos somente jovens de até 25 anos, graduados ou pós-graduados, com fluência em inglês, ferramentas de informática e disponibilidade total de tempo.

O programa *trainee* dura aproximadamente um ano e pode ser dividido em três etapas distintas:

1. Integração: objetiva facilitar a ambientação e assimilação dos valores e da

cultura da organização. É realizado através de viagens feitas por todas as unidades da Delta, incluindo todas as ações necessárias ao conhecimento da empresa, com uma carga horária de 440 horas (D5).

2. Treinamento *on the job*: objetiva proporcionar a aquisição de uma visão completa da área na qual o *trainee* atua, baseado no paradigma aprender-fazendo. (D5)
3. Desenvolvimento das competências, constituído de 7 módulos, conforme mostra o quadro 14.

QUADRO 14 - PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS DO *TRAINEE*

Módulo 1	Ser <i>Trainee</i> Delta	24 horas	Treinamento comportamental de formação da identidade do grupo
Integração de 440 horas (aproximadamente 3 meses)			
Módulo 2	<i>Trainee</i> Empreendedor	40 horas	Empreendedorismo
Módulo 3	<i>Trainee</i> Cidadão	24 horas	Ética Responsabilidade social
Módulo 4	<i>Trainee</i> e o Cliente	44 horas	Atendimento ao cliente Negociação Expressão verbal
Módulo 5	<i>Trainee</i> Executivo	72 horas	Gestão contábil/financeira Introdução a marketing e logística Comportamento organizacional ISO 9000 Gerenciamento pelas diretrizes Gestão para resultados <i>Housekeeping</i> Metodologia seis sigma <i>Economic Value Added</i>
Módulo 6	<i>Trainee</i> Gente	32 horas	Criatividade e motivação Liderança
Módulo 7	<i>Trainee</i> e os Desafios	16 horas	Treinamento experencial

FONTE: PLANO DE TREINAMENTO UNIDELTA 2002 (D5).

A primeira ação de capacitação que os *trainees* recebem é um treinamento comportamental para a formação de identidade do grupo na organização, que constitui o primeiro módulo de desenvolvimento das competências. Posteriormente, o grupo de *trainees* divide-se em grupos de três pessoas que visitam as mais diversas unidades de negócio e produção da empresa numa viagem contínua de aproximadamente três meses. Após o término dessa etapa, os *trainees* são encaminhados às áreas nas quais

irão realizar o seu treinamento *on the job*, que não necessariamente acontece na sede corporativa. Durante esse período, são feitos os módulos restantes de desenvolvimento de competências que acontecem periodicamente reunindo o grupo de *trainees*. Além disso, os *trainees* começam a desenvolver um projeto que deve ser apresentado ao final do programa, sendo que sua permanência na empresa dependerá da aprovação desse projeto. Ainda nesse período, acontecem reuniões de acompanhamento com a área de recursos humanos, com o presidente da empresa e, individualmente, com os *coachs*. O *coach* é uma figura instituída pela empresa para “apadrinhar” cada *trainee*, a fim de que os novos integrantes tenham uma espécie de aconselhamento individualizado tanto as questões técnicas sobre a organização como sobre aspectos comportamentais e pessoais. O *coach* é uma pessoa escolhida pelo próprio *trainee* e, não necessariamente, é seu superior na etapa de treinamento *on the job*.

Entende-se que o próprio processo de seleção do programa já atua no sentido de adequar o futuro *trainee* às necessidades da Delta. Isso porque os candidatos conhecem o presidente da empresa pessoalmente, conhecem as possibilidades que poderão abraçar entrando para a empresa, resolvem *cases* reais da Delta durante o processo seletivo e aprendem quais comportamentos são valorizados pela organização. A cada etapa da seleção um mundo de oportunidades se abre para os mais aptos, que são cada vez em menor número.

“É tem... na realidade, tudo na vida é marketing, então eles vendem um produto pra gente também. (...) É o que eu te falei, fica difícil você não gostar. Eles fazem esse marketing, você sente que eles fazem esse marketing pra te vender o produto.” (E10)

Após, selecionados os vencedores, agora *trainees*, passam por um processo de socialização intenso, o referido módulo “Ser *Trainee* Delta”, de abordagem totalmente comportamental. Essa atividade visa a criar uma identidade de grupo para os novos integrantes da organização. Contudo, como a organização tem sobre esses integrantes um interesse especial, seu processo de socialização é altamente controlado pela área de recursos humanos. Antes de participarem do convívio com os demais funcionários da empresa, o grupo passa dois dias exclusivamente formando a sua

identidade sob a orientação da coordenadora do programa.

“Antes deles viajarem, a gente faz um trabalho com o grupo propriamente dito, de integração do grupo, vamos trabalhar os valores desse grupo, a missão desse grupo, a gente faz um alinhamento pra eles do que eles querem com esse programa. (...) A gente fecha missão do grupo *trainee*, valores do grupo *trainee*, eles definem um hino pro grupo *trainee*, uma marca pro grupo *trainee* e fazem os seu planos individuais, a gente faz os anjos da guarda, e a gente faz mais algumas atividades de integração pra fortalecer o grupo. (...) Só que não acontece só nesses dois primeiros dias, mas depois, ao longo do ano, como eles tem esses acompanhamentos... toda vez que a gente tem uma reunião de acompanhamento, é o dia todo.” (E1)

Essa etapa da socialização baseia-se num esforço intenso de inculcação da ideologia da empresa, sobretudo, pela exploração de elementos simbólicos como missão, marca, hino, personagens. Além do mais, conforme a declaração da entrevistada, a área de recursos humanos empreende um alinhamento de valores nos novos membros.

“Logo no primeiro dia da palestra são apresentados os valores, depois em outras fases também, então, eu acho que a gente já estava bem ciente na seleção e acho que todo mundo que entrou se identificou bastante com os valores apresentados. E o nosso grito de guerra foi assim: ‘onde o urubu desse de botina a gente desse descalço’. E é isso, foi bem legal e acho que o grupo hoje tá bem coeso.” (E11)

Entretanto, como os valores da Delta já haviam sido disseminados no processo seletivo de forma saturada, os valores do grupo *trainee* acabam sendo alinhados de acordo com os primeiros, impregnados pela ideologia da empresa. Essa etapa atua, portanto, no controle das manifestações autênticas pela violência simbólica e pela homogeneização de valores.

Ademais, para o seu melhor aproveitamento pela organização é necessário que os *trainees* deixem de se comportarem como concorrentes (o que acontecia no processo seletivo) e passem a se ter como irmãos, já que o trabalho em equipe assim o exige.

“Foi bem legal, acho que deu pro grupo interagir e ser mais amigos. Porque você chega, apesar de estar todo mundo no mesmo hotel, no mesmo andar, e a gente já ia todo dia almoçar e jantar junto, passamos muito tempo junto. Até me chamam de irmãzinha, porque eu sou a única menina. Teve uma atividade que a gente teve que bolar grito de guerra, bolar os valores. E nesse dia teve um ou outro que começava, não, não, tem que ser isso, tem que ser aquilo, aí a gente já via que tinha os conflitos e a gente começou a observar

essas coisas e tomar cuidado que, às vezes, a gente não percebe.” (E11)

Esse primeiro momento de integração proporcionado pela organização se estende para fora dos limites de espaço da empresa e de tempo de trabalho, o que vincula de forma muito eficaz os integrantes do grupo de *trainees* como uma família. Porém, essa vinculação do grupo se dá por rituais estabelecidos pela organização com base nos valores exaltados pela Delta, o que indica um esforço de controle não só do pensamento, mas dos afetos do grupo por parte da empresa.

“São diversas atividades bem interpessoais mesmo, bem de grupo, bem pra conhecimento interno, pra conhecimento de grupo, formar realmente uma equipe. Criar uma identidade daquele grupo dentro da companhia. Eu acho que isso é o que dá uma certa característica específica pro *trainee*. O *trainee* acaba tendo aqui dentro um diferencial. As pessoas sabem que você foi um *trainee* até o final da tua vida profissional dentro da Delta.” (E12)

Esse controle se efetiva não só suprimindo um desejo de integração dos novos membros no grupo *trainee* e na organização, porém, além disso, atua diferenciando essas pessoas como pertencentes a uma casta especial da Delta. O *trainee* não só possui uma missão especial na empresa, ou seja, suceder as lideranças num futuro próximo, como também o seu processo de seleção, integração e capacitação se diferenciam dos demais. Adotando o programa *trainee* como estratégia de manutenção de um quadro de lideranças adequado aos seus interesses, a Delta controla seduzindo através da possibilidade dada a cada um desses “seres especiais” de serem mais amados do que os outros pela organização.

“Quando você passa no processo seletivo pra *trainee*, você fica extremamente animado pra trabalhar. Isso dá um orgulho muito grande. Depois, o pessoal da gente e gestão dá uma subida no nosso ego. É aquela velha frase do psicólogo: muito sucesso, muita força, e a gente convive muito com eles. Eu acho que quando eles falam da postura que tem que ter um *trainee* já começa a elevar o ego, porque eles mostram uma postura forte, não uma postura suave. Você faz parte do meio, não, você não faz parte do meio, você é o meio, você faz acontecer. Então, você não é um mero coadjuvante ali, então, onde você vai estar, você vai fazer as coisas mudarem, você vai fazer com que as coisas sejam diferentes, então, ficam jogando essas coisas em cima de você. Então, quando você chega lá, talvez aí um pouco também daquela ansiedade de começar a trabalhar, é muito, você vai fazer, vai fazer diferente, vai fazer acontecer, e tal, você é especial. Quando você chega, você quer arregaçar as mangas e botar pra acontecer. E você faz, faz mesmo. A gente vai, vai com o ego alto pra começar.” (E9)

O sentimento de orgulho, de ser especial se converte em uma intensa motivação para o trabalho. Esse sentimento é nutrido nos *trainees* pelas ações de capacitação da UniDelta na figura do pessoal de recursos humanos (gente e gestão). A postura apresentada ao novo grupo como ideal possui um forte apelo à possibilidade de afirmação narcísica, que move cada um a empenhar-se em mostrar o resultado que a empresa espera.

“A minha expectativa é que eu vou ralar muito e vou conseguir crescer, ter o meu trabalho reconhecido e assumir aí posições mais altas. E que eu consiga responder ao nível que a empresa está esperando que eu consiga. Crescer rápido.” (E11)

A ânsia pela afirmação da onipotência de si é percebida como possível de ser concretizada de forma rápida pela ascensão hierárquica, e, se conjuga com o desejo de corresponder à expectativa da organização em relação a si. Essa expectativa envolve uma carga afetiva que caracteriza um vínculo entre o *trainee* e a Delta: a empresa espera mais dele porque o ama mais do que os outros, amor esse, que se traduz em maior investimento em capacitação e melhores chances de ascensão na carreira. Esse amor deve, portanto, ser correspondido porque quanto mais o for, em maior intensidade o sujeito será amado.

“Eu não sei se seria a melhor palavra eu dizer pra você orgulho e um pouco de satisfação, aquele sentimento de poxa, estou me prestando àquilo no qual apostaram em mim. Eu sinto que eu estou fazendo por merecer, entendeu. Estou devolvendo pra companhia aquilo que ela investiu e que era a expectativa dela. Porque a pressão que a gente sofre aqui muitas vezes é superior à de outra pessoa por esse fato de ser *trainee*. De uma certa forma a companhia estudou você, ela sabe até onde você agüenta. Então, o sentimento de satisfação é, nesse sentido, de corresponder a essa expectativa. Vocês apostaram em mim, investiram em mim, me pressionaram pra burro e agora está aí, e foi pouco ainda. Então, é um misto de orgulho e satisfação.” (E12)

Essa relação revela um traço de satisfação sadomasoquista, típica do herói incansável descrito por Enriquez (2000b). Conforme outros depoimentos, que serão analisados a seguir, essa pressão que o sujeito sente por parte da empresa por resultado gera uma certa satisfação no sujeito.

A etapa de integração do programa *trainee* não se resume, segundo foi exposto anteriormente, ao treinamento comportamental inicial, mas, culmina numa

viagem de aproximadamente três meses que os *trainees* fazem por muitas das unidades de negócios e de produção da empresa. Normalmente, o grupo é dividido em subgrupos de três pessoas que vivenciam a rotina de trabalho dessas várias unidades que compõem a organização.

“Uma coisa nova, você imagina passar 3 meses viajando com uma mochila nas costas, de trem, muitas vezes você varava noite viajando. Puxa, vai até o limite de onde o ser humano agüenta. (...) Mas é aquilo, é uma pressão que quando você entra você já sabe que está sujeito a receber. E fica bem claro pra nós depois do processo de treinamento. No começo é difícil, é, mas com o tempo você vai se acostumando. A pressão aqui dentro da companhia é grande, é, sem dúvida é bastante grande, mas é uma situação que ou você se acostuma ou você não suporta. Você tem que aprender a administrar isso, não só na sua vida profissional, mas também pessoal. Senão você se destrói, você começa a varar noite e noites aqui dentro.” (E12)

O primeiro elemento que aparece de forma significativa sobre a experiência da viagem é o ritmo de trabalho imposto ao *trainee* Delta. Apesar de passar por um processo de seleção concorridíssimo, o *trainee* experimenta a rotina de trabalho de funcionários de nível mais operacional, visita os lugares onde essas pessoas trabalham e conhece as operações de diferentes unidades da empresa. A sua missão na viagem é conhecer o negócio Delta nos seus mínimos detalhes, de forma que possam contribuir de forma incisiva na melhoria dos problemas da empresa. O ritmo adotado na viagem prepara os *trainees* para a sua futura rotina que, assim como a viagem, exige que a pessoa abandone sua vida pessoal em nome da organização, visto que a pressão por resultado é muito elevada.

“A realidade em termos de ritmo de trabalho, em termos de atividade, de quantidade de serviço é bastante grande. Se a pessoa não estiver estruturada ou se não tiver um ritmo pra se acostumar rápido com isso, ela acaba perdendo o rio do negócio, acaba perdendo as rédeas aí e fica perdido efetivamente no que tem que ser desenvolvido.” (E12)

Depois de passar por um processo de adaptação do pensamento e da psique, na etapa de integração inicial, a viagem contribui para a adequação do corpo a um ritmo de trabalho intensificado, a uma série de situações em que é preciso expor o corpo: passar a noite viajando numa locomotiva, comer marmita no meio do mato, carregar caixas, se sujar de graxa e carvão, etc. Além disso, a viagem ensina que para

pertencer ao “time” da Delta, especialmente como um *trainee*, é necessário deixar de lado, e por um certo período, abandonar a dimensão de vida pessoal em detrimento da profissional.

“A Delta exige dedicação exclusiva à empresa, que você fique aí às vezes 20... 14, 20 horas trabalhando, e você esquece um pouco da vida pessoal.” (E9)

Outro elemento que atua no controle dos sujeitos, agora mais sobre o pensamento e a psique, é a verificação na prática diária do trabalho do modo de ser da empresa, logo, dos comportamentos que são valorizados. Durante a viagem, os *trainees* se colocam no lugar de meros observadores; eles não têm que produzir nada, eles não interferem em qualquer processo de trabalho da empresa, o que confere a esta etapa do programa o seu caráter pedagógico.

“A Delta é muito assim, a gente nunca pára, então, tem sempre alguma coisa nova acontecendo e eu acho que já deu pra sentir bem como que é a empresa, que é bem tumultuada. Coisas, dá pra se programar, coisas não dá, você tem que se adaptar, ser bem flexível.” (E11)

“Eu acho que o principal valor na empresa é a meritocracia. Você vê que é mesmo, acontece todo dia, a promoção, o cara fez por merecer e tal. E é muito legal você ver acontecer na sua frente, tipo, a gente rodava as áreas da empresa, chegava numa área e estava um *ex-trainee* assumindo a gerência. Aí no lugar que estava esse *trainee* um outro *trainee* subindo, entendeu. Então, é legal você ver isso, você ver o negócio acontecendo na sua frente.” (E10)

Além do mais, os *trainees* percebem que os comportamentos adequados, ou seja, os vencedores, são premiados com posições mais valorizadas na hierarquia da organização. Em realidade, na Delta é comum acontecer uma rápida escalada em termos de carreira em função de resultados obtidos, assim como, a empresa apresenta uma alta rotatividade por não atingimento de resultados. No caso dos *trainees*, as possibilidades de ascensão são ainda maiores, bem como a pressão por resultados. Contudo, como em toda cobertura ideológica, o lado da oportunidade é aquele ressaltado no programa de capacitação.

“E perceber também, acho que está aí outra coisa, as oportunidades de crescimento que eles tinham na empresa. Por um lado a gente via o pessoal falando muito que existia um giro de pessoas muito grande, as pessoas, tão rápido como elas entram elas saem também.

Só que você vê que tem gente que sai de baixo e consegue chegar em cima. Então, você vê que tem uma chance de crescimento muito grande na empresa, e não é aquele crescimento tradicional, que você só vai chegar num nível mais alto quando você tiver os seus 45 anos, mas você pode chegar numa idade baixa.” (E9)

Nota-se, que na viagem, os *trainees* recebem modelos de realização e de fracasso pessoal que irão ajudar a orientar as suas condutas, bem como motivam pela promessa de sucesso em curto prazo. Dessa forma, a viagem de integração atua como uma estratégia de controle do corpo, do pensamento e da psique dos *trainees*, adequando-os, por um intenso trabalho pedagógico, para serem os mais fiéis representantes dos interesses da empresa.

Após a etapa da viagem, os *trainees* são dispostos em diferentes áreas de atuação para efetuarem o seu treinamento *on the job*, em que eles assumem a responsabilidade por desenvolver projetos da área. O estágio de desenvolvimento das competências ocorre de maneira concomitante quando, periodicamente, o grupo se reúne nas dependências da UniDelta para realizar os módulos previstos, descritos no quadro 14. A primeira questão abordada nessas reuniões é o foco do programa – assim como toda empresa - em resultados.

“A gente costuma falar muito pra eles da questão que eles foram escolhidos num grupo gigantesco, num processo seletivo difícilimo, mas agora isso não tem valor nenhum mais pra eles. A partir do momento que eles entram, o que vai ter valor pra Delta é o que eles vão fazer aqui dentro, a partir do momento que eles começaram a trabalhar.” (E1)

A motivação da viagem é acrescida da pressão por resultados em curto prazo, já que agora os *trainees* têm efetivamente projetos sob sua responsabilidade. Juntamente ao sentimento de ser especial, suscitado no grupo pelo processo de seleção e de integração, surge a noção de que esse privilégio implica uma maior necessidade de mostrar resultado, numa relação de troca entre a organização e o indivíduo que o reifica – “gente vale pelo que faz”.

“Mas eles são bem, eles insistem assim em colocar na nossa cabeça, ó, vocês são privilegiados, porque vocês tiveram esse privilégio de conhecer a empresa e tal, mas isso não garante nada a você na empresa. Então, você não pode achar que você é o protegido. Eu me sinto muito bem assim, eu me sinto privilegiado por ter tido acesso a essas informações todas, a conhecer toda a empresa, mas isso não me dá nenhuma outra garantia,

entendeu. Às vezes, até o contrário. Eu tô sentindo agora que, às vezes, você é bem exigido.” (E10)

A meritocracia, portanto, é um dos principais valores inculcados nos *trainees* no processo de desenvolvimento das competências. Essa etapa do programa, conforme se pode verificar, trata de capacitar não tanto pelo conhecimento técnico do trabalho, mas, sobretudo, por uma série de exercícios de transmissão de um código comportamental.

“Eu percebo que se valoriza muito a flexibilidade, principalmente. Porque o que se cobra na empresa nem é o conhecimento que a pessoa tem, e sim postura. E isso eu acho legal. Então, a pessoa pode ter o melhor conhecimento do mundo; se ela não está com aquela postura que a empresa exige, ela está fora do esquema. Então, às vezes, ela não tem o conhecimento, mas ela tem a postura, a empresa investe nessa pessoa pra ela crescer.” (...) Primeiro, eu acho que desde o processo seletivo eles já escolheram algumas pessoas com algumas características e depois tiveram algumas coisas nesse meio caminho, alguns cursos que faziam com que a gente fosse ainda mais pra aquelas características. Por exemplo, eles deram cursos de empreendedorismo, liderança, tratamento de clientes. Tiveram alguns cursos em geral, focados pra quê? Pra qual a forma de agir que eles gostariam que a pessoa tivesse. E o empreendedorismo em si dá uma visão geral do que a empresa quer de você. Ela quer que você olhe o negócio, o negócio Delta, como se fosse seu. Então, eu acho que é esse o posicionamento fundamental quando você pára pra pensar o que a Delta te exige, ou seja, ela te exige que você trabalhe na Delta como se você tivesse trabalhando com um negócio seu. Eu acho que esse talvez seja o posicionamento fundamental. E pra isso ela dá uma base pra você começar e se desenvolver.” (E9)

Embora entre muitos autores e executivos seja consenso que as universidades corporativas contribuem para a qualificação do trabalhador, ou seja, o seu conhecimento do trabalho, o saber-fazer e a sua autonomia e autodesenvolvimento; na prática, o que se percebe é que a qualificação é secundária à submissão. Valores como flexibilidade, empreendedorismo, entre outros, não são mais do que a cobertura ideológica de uma formação que possui o claro objetivo de controlar para melhor explorar pelo incentivo à multifuncionalidade, ao colaboracionismo, à superutilização do tempo como tempo de trabalho e à identificação irrestrita. Logo, a organização trata de ensinar que os melhores, os vencedores, não são os mais inteligentes ou capazes para o trabalho, mas, os mais adaptáveis e submissos. A autonomia de que trata a universidade corporativa não corresponde a uma relação de cooperação entre sujeitos que têm como condição interna a avaliação crítica do sistema normativo da

organização, seus valores, políticas e metas; ao contrário, o discurso da autonomia encobre uma moral heterônoma que, por mecanismos de inculcação, suaviza o seu caráter coercitivo porque se baseia na autoregulagem ou autocontrole, em que o sujeito vigia a si próprio.

“Outra coisa fundamental. Como todo mundo dá muito sangue, o pessoal dá muito sangue, por quê? Porque existe uma grande cobrança por trás disso e essa cobrança significa chegar 7 horas da manhã, sair 10 horas da noite, ou mais, às vezes, varar noite dependendo do que você está fazendo, às vezes, perder final de semana, então, tem esse lado ruim. Como você é dono do próprio negócio, literalmente, quando o seu negócio está com problema você fica lá dia e noite, noite e dia pra resolver o problema. Você não é aquele cara que chega, bate o cartão naquele horário, acabou o horário você bate o ponto de novo, tchau, não lembro mais que eu trabalho na Delta. Não, você vivencia a Delta. Então, às vezes, é até engraçado; o pessoal sai pra comer e o assunto é sempre a Delta. É bom, é ruim, tem os lados positivos e negativos disso tudo, então, eu acho que assim, essa é uma outra barreira que a gente tem que passar, que é o quê? É a dedicação integral. A gente perde vida pessoal. Por um certo lado é interessante porque eles pegam muitas pessoas de fora pra trabalhar na empresa. Então, quando as pessoas vêm, elas estão sozinhas, então, as pessoas não têm horário, não têm ninguém cobrando, ah, você está chegando que hora em casa, etc., etc. Talvez seja alguma coisa interessante pra eles nesse sentido. Pra eles que eu digo pra Delta.” (E9)

Os treinamentos que reforçam os valores da Delta, principalmente o empreendedorismo (visão de dono), contribuem para a aceitação de uma rotina de trabalho fisicamente violenta e de uma sobreposição da empresa nas demais dimensões de vida dos *trainees*. Dessa forma, o programa forma uma espécie de trabalhadores quase que totalmente utilizáveis para o trabalho. O último módulo da etapa de desenvolvimento das competências, denominado “*Trainee e os Desafios*”, constitui um treinamento experiencial, no qual o grupo *trainee* passa por exercícios de risco.

“É um treinamento ao ar livre, trabalha questões de grupo e eles passam por desafios reais. (...) Então, você trabalha muito o sentimento de time com esse treinamento, é muito forte, tanto que o nosso grito de guerra da Delta é oriundo desse treinamento. (...) Mas, é a sensação de ir, de conseguir e de tentar e não conseguir. Aí, se processa com o grupo. Então, sei lá, se eu subi na árvore e não consegui saltar ou não consegui escalar, pelo menos, eu tentei e pra mim o desafio já foi tentar ou pra mim foi muito frustrante não conseguir, enfim... E é um... mexe muito com a emoção, é um treinamento de choro, de... é um treinamento bem forte.” (E1)

Esse módulo trabalha aspectos ideológicos e afetivos por meio da linguagem corporal, possuindo um forte apelo emocional. A evocação do sentimento de time

remete à metáfora esportiva descrita por Sennett (2002) e Enriquez (2000b): incentivo ao engajamento, valorização do sucesso pessoal, homogeneização de valores, afirmação da onipotência de si. Além disso, estimula-se a superação dos desafios não só pelo seu lado positivo, da afirmação, porém, pela ameaça do sentimento de vergonha por não conseguir, característicos dos perdedores. Verifica-se, ainda, novamente um apelo à flexibilidade, ou melhor dizendo, à capacidade de adaptação, à submissão que o modelo de gestão exige.

“Nos treinamentos vivenciais, quando você fala em flexibilidade, você trabalha muito essa questão de que você tem que estar preparado pra jogar em qualquer posição. (...) E nós tivemos, por exemplo, um treinamento vivencial que trabalhava muito a confiança que você deposita na empresa e o que você faz por conta dessa confiança. Nós tínhamos um exercício lá em que a gente se jogava de costas pra um grupo de pessoas que estavam com os braços cruzados assim. É uma confiança que você tem numa mudança, porque na sua vida você busca estar numa posição segura que não te derrube. E muitas vezes numa empresa você tem que ser ousado e fazer alguma coisa diferente e mesmo assim você tem que perceber que vai haver uma segurança por trás disso. Então, eu acho que essas questões é que são trabalhadas, por exemplo, se eu sinto muita confiança na minha empresa, eu posso ter alguns problemas pra encaixar a minha vida pessoal, mas essa confiança me faz com que eu enquadre as coisas de tal forma que não vai prejudicar nem uma e nem outra. Mas é a confiança, porque eu penso assim: se eu trabalhasse numa empresa que não me desse algum tipo de confiança, eu, com certeza, não abriria mão de tantas coisas na minha vida pessoal, eu não teria essa flexibilidade. Então, eu acho que esses treinamentos buscam trabalhar esse tipo de coisa.” (E27) I18, 6, 10

A organização utiliza-se de uma estratégia de condicionamento sobre o comportamento flexível que utiliza o risco físico, integrando corpo, idéias e emoções. No entanto, a metáfora que o exercício faz alusão não corresponde à prática de gestão de pessoas na Delta, pois o sentimento de confiança não é compatível com uma empresa que apresenta um nível de rotatividade bastante alto. A ousadia incentivada no exercício é necessária para que o seu modelo de gestão funcione, mas se há “saltos” mal calculados, ou seja, se o resultado esperado não é alcançado em curto prazo, é comum que não haja time algum amparando o herói lá embaixo.

“Na minha turma de trainees, entraram 9, 2 saíram no ano seguinte. Um saiu porque estava descontente realmente, não gostava do estilo de ser da Delta, e a outra saiu por não se adaptar depois, não ter flexibilidade o suficiente, foi o que nos passaram. Mas ela foi desligada porque não se adaptou a novas áreas, não conseguiu crescer numa área que ela não conhecia. Não conseguiu crescer rápido o suficiente pra se adaptar e aí já tinha tido

outras chances e ela não soube aproveitar, aí, então, foi cortada..” (E9)

No programa *trainee*, apesar do volume de recursos investido em cada escolhido, a pessoa só permanece na empresa se mostrar o resultado esperado tanto no treinamento *on the job* como no projeto apresentado no final do programa. Além do mais, posteriormente, esse trabalhador só é bem avaliado se demonstrar uma trajetória de contínua ascendência na organização, o que necessariamente vai estar atrelado a resultado. Aqueles que não se adaptam a esse esquema são desligados da Delta como ícone de um exemplo a não ser seguido, indicando que a permanência na organização exige comportamentos e atitudes por ela determinados.

“Todo mundo sabe que está entrando ali pra mostrar serviço mesmo. E é o sentimento que fica pra gente no fim do treinamento, que eles criam uma expectativa muito grande em cima disso. Falam, você quando entrar vai ter mudar algum processo, vai ter que fazer um projeto *trainee* que seja uma coisa inovadora, de uma certa forma, indiretamente, eles vão inoculando aquela expectativa dentro de você. Então, quando termina o processo você sai feito um canhão atrás disso, você que nem um canhão batendo cabeça pra tudo quanto é lado. Mas o que você mais quer é isso, é inovar um processo, é pegar alguma coisa que você vê que está ruim e bolar uma forma de melhorar. Acho que essa foi a grande expectativa, o grande sentimento que pelo menos pra mim ficou depois do treinamento.” (E12)

Observa-se que o *trainee* compõe uma classe de trabalhador destinada a vencer, uma elite preparada para o sucesso, disposta a abrir mão de sua vida pessoal pela prosperidade da organização e de sua carreira, ensinada a reproduzir os valores que expressam os interesses da empresa porque neles o crê e é extremamente motivada para o trabalho pela sedução e pela ilusão da própria onipotência no poder da organização.

Um último e significativo elemento de controle refere-se ao fascínio que os *trainees* nutrem pelas lideranças da organização. De fato, o envolvimento das principais lideranças da Delta no programa *trainee* é intenso devido ao interesse estratégico que a organização tem nesses trabalhadores. O presidente e diretores da empresa participam do processo de seleção na escolha final dos selecionados; o presidente, em especial, se reúne periodicamente com o grupo para acompanhamento durante os doze meses do programa. Ademais, conforme descrito anteriormente, existe

a figura do *coach*, uma espécie de tutor informal que aconselha o *trainee* de acordo com a sua demanda.

“Tem o acompanhamento por *coach*, o acompanhamento da nossa área, tem o acompanhamento do gerente, mas ele tem a figura do *coach*, uma pessoa que não trabalha com ele e que vai dar todo o acompanhamento e aí entra aqui não só o acompanhamento profissional, até pessoal. Às vezes, eles procuram o *coach* pra falar de questões de vida, como estão as coisas, procuram a gente. Ele também escolhe o *coach*: quem é na empresa que ele se identificou que não seja o gerente dele e que ele gostaria de ter como *coach*. É um acompanhamento informal.” (E1)

O *coach* substitui o acompanhamento do diretor ou do gerente da área, já que normalmente estes são pessoas bastante ocupadas, para questões profissionais ligadas ao negócio da empresa. Ele também atua como um suporte emocional para o *trainee*, uma espécie de consultor sentimental, já que muitas vezes o *trainee* tem dificuldades em se adaptar com o ritmo de trabalho da Delta; incentivando-o a persistir no programa. Dessa forma, o vínculo afetivo com uma liderança informal ameniza um possível conflito pessoal que o indivíduo possa vir a ter com o sistema de trabalho que a organização impõe. Já a relação com o presidente e com os diretores é de outra ordem.

“O legal é que a última fase é com o presidente e os diretores, então, mais ou menos eles já conhecem cada um ali. Tem uma disputa, eu acho que aquele é meu perfil, então, ele vai pra minha área, então, eu acho legal essa participação porque aqui na Delta não existe muito essa hierarquia, então, o diretor vem perguntar um negócio pra você na maior educação, de igual pra igual e encontra com você. O meu diretor teve uma preocupação extrema em mostrar pra gente o que é o negócio, qual é o objetivo dele e falar, ó, Silvano, você vai ficar em logística, esse ponto eu quero que você foque mais e tal. Então, do diretor eu acho que é um envolvimento muito grande.” (E10)

A aparente eliminação das diferenças de status na relação dos *trainees* com a diretoria eleva o sentimento de pertença e o conseqüente engajamento na organização. Apesar da Delta manter uma política de relacionamento das lideranças com os funcionários baseada na proximidade e na informalidade, os *trainees* sentem que de alguma forma são mais privilegiados nesse tratamento, que são mais amados que os outros. É como na canção em que todos são iguais, mas, uns mais iguais que os outros.

“Você precisa perceber que tem um diretor em cima de você olhando, não é só o teu gerente que está li, não é só o teu coordenador, não. A companhia está te olhando, o diretor

está te olhando. E o João deixou isso bem claro na reunião que a gente tem. Ele tem 2 reuniões conosco durante o processo e é impressionante as perguntas que ele faz, porque são perguntas que efetivamente mostram que ele está vendo o que você está fazendo. E você pára pra pensar, pô, mas o cara é presidente, ele deve ter 1 bilhão de coisas pra pensar, como é que o cara vai achar que isso é significativo? Como é que o cara tem essa pergunta pra mim? Só eu sabia disso, pô, como é que ele sabe? (...) Você quer motivação melhor do que você saber que o teu trabalho o presidente da companhia está sabendo. Então, você fica esperto que qualquer dia você corre o risco de cruzar com ele no corredor e ele perguntar. Essa é uma atitude simples mas que motiva muito. Te dá um senso, o cara está te olhando.” (E12)

Outrossim, percebe-se, segundo Motta (2000) aponta, uma intensa satisfação na relação com o ser fascinante, no caso, o diretor e, principalmente, o presidente; pela perseguição: o sujeito ama essa perseguição porque nela realiza o seu desejo de ser identificado, reconhecido e amado. Nela reside sua possibilidade de transcendência, porque, o que fascina ao mesmo tempo chama a seu nível, sinaliza que o sonho de onipotência de cada um pode um dia vir a tornar-se realidade.

Realizada essa análise, conclui-se que o programa *trainee* constitui uma das mais elaboradas estratégias de manutenção de uma força de trabalho conformada, efetuadas pela UniDelta. Os elementos de controle referem-se, na grande maioria, a aspectos ideológicos e afetivos, contudo, vários elementos corporais são também utilizados. Ao final do programa, a organização pode contar com uma elite administrativa jovem moldada aos interesses da empresa e motivada a cumpri-los em nome do sucesso, seu único e irresistível destino.

5.1.3 PROGRAMA SEIS SIGMA – FORMAÇÃO DE “BLACK BELTS”

O programa de formação de *black belts* objetiva a capacitação de especialistas que dominem o método e as ferramentas do Seis Sigma e que estejam capacitados para liderar projetos complexos e prioritários, geradores de resultados que contribuam para o aumento da lucratividade da empresa. O Seis Sigma é uma metodologia de análise e solução de problemas baseada em processos que utiliza ferramentas 100% estatísticas. O público a quem se destina são funcionários selecionados pela direção, normalmente um grupo entre 9 e 14 pessoas, que serão

responsáveis por desenvolver projetos de alto risco para a empresa.

O programa tem a duração de 1 ano. São 4 meses de curso (200 horas) com consultoria externa, sendo cada mês composto de uma semana de treinamento em sala de aula e 3 semanas de aplicação prática no ambiente de trabalho na Delta. Além disso, os futuros “faixas pretas” desenvolvem dois projetos, nos quais aplicam a metodologia Seis Sigma: um projeto de médio prazo, de 4 a 6 meses, e um projeto de longo prazo, de 8 a 12 meses. O candidato só recebe a certificação do programa se conseguir atingir as metas de resultados estipuladas para os projetos. Cada *black belt* recebe, durante o andamento do programa, o acompanhamento de um instrutor da consultoria externa, de um diretor (*champion*) que o apadrinha e do próprio presidente da Delta (*sponsor*). O conteúdo programático do curso encontra-se descrito resumidamente no anexo 1.

Novamente, nota-se a presença de uma linguagem que remete à metáfora do esporte: *black belts*²⁵, *champions*²⁶, *sponsor*²⁷, a qual invoca para a tarefa de vencer e reveste o grupo de um sentimento de time. O treinamento em si desenvolve-se numa dinâmica de competição entre equipes que motiva para a superação de desafios.

“Então, a gente começava o treinamento às 8 da manhã e ia até às 18. A partir das 18 tinha tarefa de casa, trabalho então era tudo... separava a sala em 2 grupos, porque eram 9 blackbelts, então, ficava 4 num grupo, 5 no outro aleatório, e a gente ficava um competindo com o time do outro. Então, a gente recebia umas ferramentas, por exemplo, pareto, ishikawa, tudo do DMAIC. DMAIC é um método de solução de problemas que se baseia em definir, mensurar, analisar, executar e controlar. Então, cada fase do treinamento a gente recebia algumas ferramentas, que a gente tinha que aplicar no projetinho.” (E16)

De modo semelhante ao que Sennett (2002) ressalta em seu texto, o modelo comportamental socialmente vinculado nesse programa remete à supervalorização da agilidade e do dinamismo, balanceando a competição e a colaboração com a idéia de

²⁵ Faixas pretas, a categoria de atleta melhor graduado do judô.

²⁶ Campeões.

²⁷ Patrocinador.

time. Assim, essa formação, além de trabalhar aspectos relativos a uma metodologia específica para obtenção de resultados, explora elementos ideológicos de controle de conduta ligados à ideologia da empresa pela utilização de estratégias de condicionamento sobre determinada idéia ou comportamento.

“Até trabalhar uma semana inteira com o mesmo grupo, dormindo praticamente às 3 da manhã, acordando às 7, tomando café juntos, almoçando, jantando, se você não começar... assim, não ter um pouco de jogo de cintura, é tipo mais ou menos, sabe o ‘Big Brother’, ficar o dia inteiro com a pessoa? A gente estava até comparando depois que começou o programa que o que a gente passou foi mais ou menos a mesma coisa. Porque a gente ficava uma semana enclausurada, aí ficava 3 semanas aplicando o que a gente aprendeu no nosso projeto. Ficava mais 1 semana enclausurada, mais 3 semanas voltada.” (E16)

Em termos gerais, observa-se que o programa de formação de *black belts* possui um caráter estratégico para a Delta, pois, é responsável por constituir uma elite de funcionários altamente capacitados para resolver problemas críticos da empresa, mediante um alto investimento financeiro. A tônica do programa é exclusivamente o aprendizado e a aplicação de métodos quantitativos de resolução de problemas.

“Todas são técnicas estatísticas, que é baseado num curso que teve no Japão que era um curso muito especialista em estatística, então, no processo seletivo a gente escolheu pessoas que tinham uma formação mais cartesiana. E juntou com o CEP, as sete ferramentas básicas, então, foi um aglutinado que formou esse programa black belt.” (E16)

Percebe-se, portanto, que na Delta, conforme a situação apontada por Enriquez (1997b), acontece uma supervalorização dos argumentos quantitativos na tomada de decisão em relação a outras formas de lidar com os problemas.

“A tônica do *black belt* era fazer com que você analisasse bem um problema antes de você tomar uma ação, às vezes, equivocada. E aqueles problemas que aparentemente não têm solução, ou é assim mesmo, ou sempre foi assim, a gente começa a ser muito mais crítico. Tanto é que às vezes a solução de um problema enorme está em pequenos detalhes.(...) Na verdade você não tem, por mais inteligente que seja a pessoa, por mais habilidade que ela tenha num determinado ponto, sem uma análise estatística mais aprofundada, muitas vezes a gente erra.” (E18)

Esse tipo de abordagem dos problemas organizacionais encerra ao plano quantitativo o tratamento das questões, reduzindo a dimensão política e ampliando a econômica da eficiência. O posicionamento crítico que o entrevistado menciona não se refere ao pensamento crítico na sua essência, mas, ao contrário, significa uma

capacidade de abandonar outras formas, de tomada de decisão, não adequadas ao pensamento estritamente lógico. Trata-se de uma objetivação que desloca as dimensões subjetivas da vida organizacional a um enquadramento numérico-instrumental. Essa capacidade não permite ao trabalhador, pela crítica, transformar as relações de trabalho e de poder nas quais ele está envolvido, porém, o ensina a reforçá-las pelo aprimoramento de uma lógica econômica dominante.

“Eu acho que o papel do *black belt* na Delta é garantir ou, pelo menos, estar sempre atento nas unidades onde está trabalhando, se está se trabalhando com dados confiáveis, se está buscando melhoria contínua através de análises estatísticas. Então, é garantir que se está usando uma metodologia, que não precisa ser exatamente o DMAIC, pode ser feito um PDCA bem feito tranquilo, tranquilo.” (E18)

Além disso, a ideologia da racionalidade presente nesse programa da UniDelta compreende uma outra face do controle social que imprime à metodologia quantitativa um cunho divino: a crença na ciência e na técnica, no caso, na estatística, como expressão da verdade, portanto, legítima. Diante da exatidão e do nível de eficiência proporcionado pelo método estatístico, o pensamento desses escolhidos – até porque sua formação é cartesiana – se rende. Zelar para que a metodologia seja aplicada em qualquer questão organizacional passa, então, a ser uma tarefa nobre, a qual os *black belts* sentem-se profundamente impelidos.

“Como eu fui treinado numa metodologia bastante inovadora, que no Brasil se utiliza muito pouco, então, eu acho que o meu papel na Delta hoje é difundir isso. Tentar ao máximo mostrar pros outros. Então, eu acho que de certa forma eu tenho que difundir a cultura de metodologia. O meu papel é demonstrar a importância de gestão, a importância de se utilizar um método pra solucionar problemas, a importância de tu utilizares realmente a ferramenta estatística, por mais simples que ela possa parecer.” (E19)

Desse modo, o programa prepara esses funcionários não só para gerir os seus projetos específicos, mas para serem os disseminadores da ideologia da racionalidade na organização. Ademais, o programa de formação de *black belts* atua sobre o controle social pelo afetivo. Ele canaliza as energias do sujeito para o atingimento de resultados da empresa pela sua afirmação narcísica.

“E a outra é que tu trata de um problema crônico da companhia e tem todo um suporte pra definir esse problema, pra atingir essa meta. Então, poxa, tu tens um grande problema, tens

a companhia do teu lado, te dando suporte, te dando recurso pra tu resolveres esse problema, tu tens um método muito poderoso. Então, isso te dá um conjunto de coisas que, pô. E mais, tu tens o teu nome atrelado a um grande resultado. (...) Olha, eu me sinto acima de tudo um colaborador privilegiado aqui dentro. Eu me sinto bastante satisfeito por ter desenvolvido, realizado um trabalho que eu trabalhei, suei muito em cima disso daí e que deu resultado, que esse ano tá beirando um pouco acima de R\$2.000.000. Acho que isso agregou e ainda vai agregar muito mais ainda pra minha carreira aqui dentro. Eu me sinto bastante satisfeito, bastante feliz por ter participado.” (E19)

Essa possibilidade de afirmação faz com que o trabalhador se identifique com a organização de tal forma que não se sinta explorado, mesmo que o fato de estar participando do programa exija uma dupla jornada de trabalho.

“Pra ser um faixa preta eu acho que tu tens que ter, como é um método baseado em ferramentas estatísticas, tem que ter um raciocínio quantitativo bastante apurado, vamos dizer assim. Tu tens que ter bastante visão de dono da empresa, visão de correr atrás porque naquela meta tu tens que desenvolver um bom trabalho. Tu tens a tua meta, porque eu sou um colaborador da empresa como qualquer outro, e eu tenho a minha meta, e eu vou ter um outra meta agora. Então, tem que saber que tem alguma coisa que vai servir pra toda companhia maior do que o que eu faço. Tu tens que ter perseverança, eu acho que é uma boa palavra, tu tens que correr atrás da coisa porque são coisas bastante difíceis, então, tem que ter esse negócio de correr sempre atrás, de ir sozinho com as próprias pernas.” (E19)

Inversamente, a exploração é encarada como um desafio, pois, é nesses termos que a Delta coloca a participação no programa, exaltando a submissão em valores positivos como perseverança e autonomia.

Ainda como uma forma de controle afetivo, a UniDelta utiliza a presença e o exemplo das lideranças da empresa num acompanhamento personalizado para cada *black belt*, as quais o funcionário acaba se vinculando por identificação.

“Acaba acontecendo uma vinculação forte das pessoas que fazem parte da formação porque eles estão em acompanhamento constante. Então, você tem tanto o consultor, quanto o *champion* que estão em acompanhamento em reuniões de feedback onde você consegue pontuar algumas coisas pro participante.” (E1)

“A gente tem o *champion*, que é tipo um padrinho, tem o *sponsor*, que é o padrinho mor, que é o presidente, e aí depois abre nos *champions*, que cada diretor ficou... cada diretor ou gerente ficou apadrinhando algum *black belt*. Então, a orientação, do tipo, foca isso, ou não, acho que você deveria focar mais isso.” (E16)

Assim como o programa *trainee*, o programa de formação de *black belts* estreita o contato entre os “escolhidos” e os “poderosos”, indicando que a sucessão

destes por aqueles depende do tanto que forem capazes de cumprir o interesse da direção.

5.1.4 FORMAÇÃO EXECUTIVA - EMPRESA DE SUCESSO, PESSOAS DE SUCESSO

O programa de formação executiva visa a capacitar os funcionários da Delta, sobretudo do nível tático, para atuarem de forma mais integrada ao sistema de gestão da empresa (D5). É composto de vários módulos realizados de forma independente, descritos no quadro 15.

QUADRO 15 – MÓDULOS QUE COMPÕEM A FORMAÇÃO EXECUTIVA DA UNIDELTA

<i>Módulo</i>	<i>Carga horária</i>
Gestão contábil/financeira	20
Negociação	8
Comportamento organizacional	12
Introdução à logística, marketing e serviço ao cliente	32
Jogos de empresa	32
Introdução à metodologia Seis Sigma	100
Redação empresarial	14
Sistema integrado de gestão (gerenciamento pelas diretrizes e gerenciamento por resultados)	22

FONTE: PLANO DE TREINAMENTO DA UNIDELTA 2002 (D5).

O título dado a esse programa da UniDelta reflete o intuito da área de recursos humanos em salientar a idéia, na qual a própria direção crê, de que o sucesso da empresa corresponde diretamente à realização do indivíduo que dela faz parte.

“Até quando a gente ia escolher esse título há alguns anos atrás a gente pensou que uma empresa de sucesso, basicamente, ela tem gente de sucesso, quer dizer, se a empresa vai bem, as pessoas são felizes dentro dela. Não tem como você não se sentir bem numa empresa que vai bem. Na Delta, desde o diretor, gerente, coordenadores e até o nosso colaborador mais de base ele sabe exatamente qual é o papel dele dentro da organização. O colaborador lá da oficina, que trabalha na sua célula de trabalho, ele pode até não saber qual é a meta principal da empresa, mas ele sabe como contribuir para chegar nela. E assim vale pra cada um de nós.” (E27)

Tal noção se caracteriza como ideológica porque ignora uma série de contradições inerentes às relações de trabalho capitalistas, dando a entender que

quando a empresa ganha, automaticamente, numa relação de causa-efeito, o trabalhador também tem seus interesses realizados. A organização, através desse programa, apela a uma forma ideológica de controle social que objetiva chamar ao engajamento pela promessa de sucesso e felicidade. Além disso, a ideologia do ganha-ganha apresenta uma ligação com uma forma de controle afetivo que pressupõe a identificação com a organização pela qual cada sujeito sente estar realizado pelo cumprimento de uma missão que a organização lhe destina: ele incorpora um ideal alheio a si na sua estrutura psíquica, de forma a sentir a realização de um interesse de outrem como sua.

“É claro, tem uma satisfação pessoal bastante grande, porque você sente que você faz parte do negócio, que a companhia confia em você, que eu tenho realmente um potencial, que eu consigo trazer resultado. E eu me sinto filho da Delta, filho no sentido de que eu fui moldado da maneira que a Delta quer o colaborador. Então, é fazer as pessoas agirem da forma que a Delta quer, da forma que a Delta pensa que é a melhor para a companhia. O meu perfil é um perfil completamente Delta. Então, eu me sinto... não agradecido, mas eu tenho um vínculo pelo fato da companhia ter apostado em mim, por algum motivo que ela viu que eu era o cara, que eu tinha um potencial legal. Em função disso, eu me sinto comprometido e com um vínculo bem forte com a Delta.” (E25)

O controle afetivo, nesse caso, se dá não só por uma profunda identificação com a organização, mas por uma possibilidade de afirmação narcísica proporcionada (imaginariamente) pela formação e por um sentimento de vínculo por gratidão. O sujeito, por conseguinte, não se sente agredido por essa forma de controle empreendida pela empresa, de forma que ele possa assim resistir; longe disso, esse controle atua através dele, o traspassa e o incorpora, de modo que fazer o que a Delta quer é tudo que ele pode desejar.

Nesse sentido, o programa de formação executiva procura investir nos trabalhadores para que se adaptem ao sistema ou método de gestão da empresa não de forma passiva, mas apaixonada. Pelo discurso dos entrevistados é possível perceber que os aspectos técnicos trabalhados nesses treinamentos são secundários em vista de sua carga ideológica e afetiva. Primeiramente, nota-se um esforço em inculcar nos funcionários os valores da ideologia da empresa.

“Na primeira ação desses cursos é mostrada a Delta: a gente é isso, a gente é aquilo, a nossa visão, os nossos valores. Então, é o Pai-nosso que todo mundo deve conhecer e tem que conhecer da empresa.” (E23)

“Na UniDelta, geralmente quando a gente abre os treinamentos se comenta alguma coisa, dá algum exemplo relacionando com algum valor da companhia, ou com a visão, então, em algum momento sempre se fala na visão e nos valores. Mas é uma coisa bem divulgada, muito divulgada mesmo.” (E25)

Numa espécie de ritual, os módulos do programa de formação executiva iniciam celebrando a visão (maior objetivo ou ideal da Delta) e os seus valores (código de condutas valorizadas), revestindo-os de um caráter positivo e indiscutível. A estratégia de controle do pensamento pelo culto à ideologia da empresa inclui uma segunda forma desse tipo de controle, a saturação de mensagens que reforçam essa ideologia.

“Na grande maioria dos treinamentos do programa a gente faz assim uma repetição, tipo aqui esta a nossa visão, aqui estão os nossos valores, e a gente explica porque esses são os nossos valores. Então, a universidade contribui bastante com isso.” (E27)

“Todos, todos. Não só propriamente nas aulas, mas em qualquer folder que você receba, em material didático, é bem sublinhado. Pra você comer aquilo, saber de cor. É repetido de forma intensa, o tempo todo. Tu estás na UniDelta, tu vais no *coofee break*, buf, eles fazem questão de colocar o café debaixo do quadro nossa missão, nossos valores. Nas salas, ao lado do quadro, tem lá a nossa visão e os nossos valores. Nas salas de reunião, nas salas de treinamento, no *coofee break*, no restaurante, direto. É pra saber de cor e salteado. (...) Inclusive quando vem alguém de fora, uma das primeiras frases é falar da visão da empresa, soletrado, assim, decorado. Eu acho até que eles pedem pras pessoas que vem dar algum curso ou palestra pra iniciar com isso, porque eles sempre deixam bem claro o objetivo da empresa.” (E24)

A saturação de uma mensagem que exalta os elementos culturais da empresa, como visão, missão e valores, é utilizada pela UniDelta por vários meios textuais ou simbólicos: pelo discurso oral dos palestrantes e lideranças, pela disposição de quadros de comunicação, pelo material didático, entre outros. Assim, antes de qualquer experiência de aprendizado, o funcionário recebe uma espécie de kit²⁸ cultural que

²⁸ Na linguagem técnica de comunicação social, a expressão kit refere-se a um conjunto de informações sobre determinada empresa, produto, artista, etc., selecionadas com objetivo específico como, p. ex., para lançamento de produto ou realização de entrevista coletiva.

condiciona o sentido de sua prática, uniformizando e monopolizando o discurso social, e inibindo o pensamento autêntico.

“Esse programa da UniDelta possui uma função primordial em mostrar pro colaborador o que a empresa espera dele, qual a visão da empresa, e ajudar a criar no colaborador a visão da Delta. As pessoas ficam com os valores mais alinhados com os da empresa.” (E26)

A ênfase no condicionamento sobre tais elementos culturais aduz aos trabalhadores um conjunto de representações que, conforme Freitas (2002), definem e transmitem o que é importante, qual a maneira aceitável de pensar e agir, o que é realização pessoal. Ademais, os treinamentos, mesmo que recorram a instrutores externos, utilizam uma linguagem que intensifica a ideologia da empresa, a mesma empregada pelas lideranças da Delta.

“E aí eu acho que a gente, quando vai fazer lá uma divulgação da UniDelta, não adianta eu querer fazer desvinculado dessa linguagem. Então, empresas de sucesso, pessoas de sucesso. Não adianta eu querer, quando eu fizer o cartaz da empresa, quando eu fizer a divulgação do programa, querer colocar uma divulgação com um coração, não adianta. Vão ser imagens que remetam a competições, que remetam a esporte, seja em grupo, nesse caso, eu vou pegar um algo com grupo, porque eu também tenho que cuidar pro meu programa de desenvolvimento não estar pregando uma competição homem a homem, porque senão eu, de certa forma, indiretamente, estou dizendo ao contrário daquilo que o programa está querendo propor. Então, a gente se adapta a essa linguagem da empresa quando vai vender qualquer coisa da UniDelta, quando vai desenhar um programa, quando vai desde fazer um material x de divulgação até a linguagem que a gente usa lá dentro.” (E1)

Dessa maneira, as ações da UniDelta controlam a linguagem do grupo, apropriando-se de formas lingüísticas, manipulando conceitos complexos pela sua substituição por imagens simplificadas como o uso recorrente da metáfora esportiva, enfim, estabelecendo verdades e omitindo contradições.

“Porque se eu me acomodar e não quiser me preparar para estar dentro do jogo eu vou ficar na reserva, ou algumas vezes eu nem vou estar na reserva. Eu preciso me tornar competitivo, quer queira pelos treinamentos dados pela empresa, quer queira pelo meu auto desenvolvimento. Eu mesma tenho que me sentir competitiva pra poder participar do jogo. Nos treinamentos a gente sempre fala que nós temos que estar sempre preparados e que nós estamos aqui pra ser preparados. Isso a gente deixa muito claro nos treinamentos, ou sempre fica claro porque eu estou aqui: pra estar preparado pra competição.” (E27)

A linguagem metafórica, como já foi argumentada, é empregada para

conformar, criando um consenso - com legitimidade de verdade – sobre a ideologia da empresa. No caso da Delta, a metáfora predominantemente utilizada é a do esporte, que remete e estimula os ideais de superação e performance. O controle sobre a linguagem objetiva tolher discursos, logo, pensamentos alternativos que possam vir a ameaçar o *status quo*.

E24 – “Geralmente tu sais das palestras assim... sabe. Tu sais tão empolgada, a tua adrenalina está tão... (...) Eu acho que é um tempero que eles colocam no treinamento que é impossível tu saíres de lá como quem entrou. Eu não sei se é a forma deles conduzirem uma idéia pra nós... É um pouco de visual, eles te passam uns filmes, eles colocam uns vídeos de cases que aconteceram e que podem dar certo, talvez seja isso. Tu ficas deslumbrado com aquilo. Depois apaga o vídeo e vem uma pessoa lá na frente te falar coisas que... É a forma de conduzir, a forma de levar o assunto até o fim, com a mesma euforia que começou numa sexta-feira, às vezes o treinamento leva 3 dias, com a mesma euforia do primeiro dia, não deixar murchar. Essa didática, essa expressão, fora os vídeos, as coisas, a música, aquilo tudo mexe contigo. Nossa, quando o pessoal mostrou na última palestra o vídeo da empresa, nossa, eu chorei, eu chorei. Aquela música, aquele ‘podemos chegar lá, tudo depende da gente’... Esse é o tempero.”

A linguagem utilizada nos treinamentos constitui não só uma estratégia de controle ideológico, mas, também, afetivo pelo discurso sedutor. A sedução atua no jogo das aparências. Assim, o discurso sedutor utiliza-se de palavras bem escolhidas, corporificando emoções de forma a encorajar a audiência a esquecer incoerências e apoiar uma versão ou narrativa da organização. A sedução se apóia na retórica, nos apelos audiovisuais, nos chavões, entre outros, provocando sensações que comovem os sujeitos, sensibilizando-os a se comportarem conforme a Delta deseja.

Outra prática comum nas universidades corporativas, e em especial na UniDelta, é o envolvimento das lideranças no processo de capacitação, conforme se verifica nos programas *trainee* e *black belt*. Também no programa de formação executiva observa-se a participação dos líderes, seja na condução de um treinamento inteiro, na abertura ou fechamento de um evento ou mesmo na participação como “alunos”, o que implica uma série de proveitos para o controle social na Delta.

“O que a gente entende é que se você não envolve os líderes nas coisas que você deseja pra companhia, dificilmente elas dão resultado. Porque toda empresa vive de exemplos. Então, uma empresa como a nossa, que tem hoje quase 4.000 pessoas, você tem que ter o exemplo. O presidente tem que ser o líder, difundir, divulgar e praticar os valores da

companhia. Você tem que alinhar. E nas ações da UniDelta principalmente. A UniDelta ideal é que todos os nossos líderes sejam os monitores e multiplicadores do conhecimento, que a gente tenha uma dependência cada vez menor de organizações externas.” (E28)

Em primeiro lugar, o envolvimento das lideranças atua no sentido de fornecer um modelo de atitude e conduta a ser seguido. Além de divulgar, de acordo com as técnicas analisadas acima, a ideologia da empresa, a UniDelta a personifica na figura do presidente (ou de outras lideranças) da empresa. Isso lhe concede vida, um porta-voz real, um herói que assume a forma humana daquilo que é venerado como ideal. O presidente da Delta, seu principal líder, é jovem, tem porte atlético e trata os funcionários de diferentes níveis hierárquicos com extrema informalidade e proximidade, tanto que se observa que todos os entrevistados que se referem a ele o chamam diretamente pelo primeiro nome. Sua personalidade é descrita como aquela privilegiada pela estrutura estratégica descrita por Enriquez (2000b). Como ele é uma pessoa bastante atarefada, é comum que os eventos da UniDelta, em especial os do programa de formação executiva, sejam um dos principais canais de relacionamento entre ele e os funcionários da empresa.

“E depois acontecem coisas como hoje em que o João, o presidente da companhia, vem fazer a abertura do treinamento. Então, você está próximo de uma pessoa muito importante e ele chega e fala de exemplos, de coisas que são o meu dia-a-dia. Isso acaba motivando as pessoas.” (E25)

Logo, além de reforçar o controle ideológico por heroificação, um segundo aspecto que deve ser analisado no envolvimento das lideranças na UniDelta é a idealização e posterior identificação do grupo social com as lideranças da organização, o que constitui uma forma eficaz de seu controle afetivo. Além disso, a proximidade com as lideranças, nos treinamentos, alimenta um sentimento de eliminação de diferenças de *status*, na realidade ilusório, mas que liga os sujeitos afetivamente pela possibilidade de serem amados em igual medida pela organização.

“Uma coisa que eu achei o máximo é que os próprios diretores vão participar do último módulo do ‘empresas de sucesso, pessoas de sucesso’, sentar lá como a gente. Nossa, a gente achou o máximo.” (E24)

“Quase sempre os treinamentos são voltados pra todos, desde um gerente até um operador de produção ele pode estar passando por um mesmo treinamento. Por isso que eu acho que a universidade dá essa oportunidade. Hoje mesmo estão reunidos aqui gerentes, coordenadores e analistas, todos estão recebendo a mesma ferramenta e estão tendo a mesma oportunidade.” (E27)

Essa experiência com as lideranças vividas no processo de formação fornece um modelo de realização pessoal que motiva os trabalhadores a se reconhecerem não pela sua condição real, o que permitiria um questionamento sobre o sistema de gestão, porém, pela condição de um superior que representa interesses alheios aos seus. O fascínio pelas lideranças se traduz num fascínio pela organização, de forma que o investimento psíquico do sujeito dirigirá seus esforços para realizar os interesses da direção da Delta que se tornam seus.

Outrossim, o programa de formação executiva ocorre no sentido de fomentar a ideologia da racionalidade. A organização fornece uma determinada metodologia de trabalho que não é questionada porque alivia a angústia frente à exigência de resultado.

“E tudo isso veio daqui da universidade. Todos os cursos que eu realizei na área de gestão foram aqui, fora livros que eu leio. Mas nada como você ter o treinamento e você saber o que tem que fazer. Por que eu entrei na Delta pra ser uma analista de gestão, mas o que é gestão para a Delta? E isso eu tive a formação aqui, eu fiz o curso, eu acho que é mais na linha da empresa mesmo de formação de analista. Então, não é aquela coisa que você vai lá no campo e vai fazer o que te der na cabeça, não. Teve todo um projeto, uma linha traçada, a gente teve treinamento, nós ficamos uma semana aqui confinados na formação de analista de gestão, tivemos reciclagem. Então, todo ano a gente tem uma renovação, uma reciclagem porque os processos mudam dentro da empresa.” (E23)

Assumindo que todo problema pode ser bem definido e solucionado por uma ciência da decisão, a ideologia da racionalidade, difundida na formação executiva, fala a linguagem da certeza, atribuindo a cada sujeito um modo de agir que ensina qual deve ser a sua contribuição específica no processo – você saber o que tem que fazer. Contudo, a metodologia veiculada desconsidera a problemática das relações de poder na decisão, de forma que a eficiência se torne um valor absoluto. A aceitação dessa metodologia ocorre porque ela representa a possibilidade de lidar com o desconhecido.

“Porque dá bem mais segurança. Nos primeiros treinamentos, a insegurança ainda existia. Mas em 2002, o foco das analistas mudou. A gente começou a ficar mais focadas em gestão mesmo, em nível de controle, de gerenciamento, de utilizar métodos e ferramentas

pra poder dar resultado.” (E24)

“Mas fica muito mais visível de você saber como você vai fazer pra chegar lá. E você fica mais seguro, entendeu. A cada treinamento que passa você aprende mais, então, aquilo ali vai agregando, então, você vai se sentindo mais seguro também pra tomar decisões e pra estar resolvendo um problema. Você sabe que você está falando a verdade porque você usou uma metodologia e chegou num resultado legal. Você não está falando porque você acha que é, então, você se sente mais seguro pra trabalhar.” (E25)

Além do elemento da certeza, a ideologia da racionalidade mobiliza pelo seu caráter de verdade. A crença na existência de uma ciência de gestão precisa, na qual a metodologia Delta é o produto mais elaborado, isenta os trabalhadores de questionar sua forma de trabalho e os objetivos estabelecidos como medida de resultado. Assim sendo, a metodologia serve de escudo protetor que garante uma certa segurança ao trabalhador; o que ele não percebe muitas vezes é que quanto mais ele se defende tanto mais se liga à armadilha da ideologia gerencial.

Uma outra face do controle social trabalhada no programa de formação executiva é a ligação afetiva do sujeito com a organização pela oportunidade que o primeiro vê de afirmação narcísica de si através da segunda.

“Eu me orgulho de falar da Delta. Pelo que eu faço, pelo que ela me oferece em termos de treinamento, de oportunidades, de crescimento. Eu entrei como analista, mas eu tenho objetivos, e não é só pelo meu cargo, mas porque eu superei várias coisas nesses 2 anos que eu estou aqui, e eu aprendi várias coisas. E isso foi a empresa que me proporcionou através de treinamentos, através de desafios, através de coisas que eu nunca imaginava poder fazer e fui lá e fiz. Eu acho que esse lado a Delta instiga muito em você, e ela sempre quer mais de você. Às vezes, a gente fala assim: - Mas não vai dar certo, é impossível isso. Então, eu acho que o desafio dá medo e tal, mas ele te traz depois satisfação, porque chega no final e você vê que você consegue. E a empresa sabe disso, que ela pode falar que tem que faturar tantos milhões e quem olha de fora fala que é impossível, mas não é. A gente dá o sangue, mas a gente consegue fazer.” (E23)

A satisfação obtida pela superação de um desafio faz com que a entrevistada consinta a exploração vivida no trabalho pelo acúmulo de horas de trabalho e intensificação do ritmo de trabalho, considerando-a como natural e até como uma fonte de prazer masoquista: “a gente dá o sangue, mas consegue fazer”. Desse modo, o controle sobre o corpo se dá pelo controle sobre a psique sem ser sentido como tal. O controle físico é também explorado pela UniDelta quando a mesma reforça a meta

como forma de vigilância sobre o comportamento dos funcionários.

“A meta é a tua bandeira. É o que te faz estar aqui, é o que te faz perder almoço, te faz perder cinema, é o que te faz estar na Delta. Porque tu és muito bem vista ou não, se no final do ano ou no final do semestre tu já estás cumprindo a tua meta. Então, eles jamais dão um treinamento sem tocar no assunto meta, jamais, jamais. É muito forte essa coisa no treinamento, da pressão, do trabalho, de você vender a alma, você se dedicar, você ser Delta, você comer, jantar, dormir Delta.” (E24)

Nota-se, no entanto, que a avaliação por metas não é reconhecida como uma forma despótica de controle, mas é simbolizada no discurso da entrevistada como uma bandeira, ou seja, é concebida mais como um ideal ao qual se engajar do que como uma imposição arbitrária. Desse modo, novamente verifica-se que, segundo Foucault (2000) observa, o controle do corpo passa pelo controle da alma: a organização atua pela ação da universidade corporativa sobre o controle da psique e do pensamento – formas de controle mais sutis – para que o indivíduo exerça, a seguir, um autocontrole sobre seu próprio corpo.

Ademais, percebe-se no discurso de vários entrevistados a presença de um elemento de controle afetivo que age pelo sentimento de valorização pessoal, que estimula a doação à organização.

“O primeiro passo pra pessoa se sentir motivada é ela ser chamada pra cá pra ser treinada, porque elas acabam associando com a idéia de que estão sendo lembradas, então, elas são importantes pra companhia, que elas fazem parte da equipe e que trazendo elas aqui a empresa está mostrando que elas são um agente de mudança. (...) O colaborador acaba se sentindo responsável pelo resultado, ele acaba vendo que a companhia dá valor à presença dele pessoal na UniDelta, então, as pessoas acabam se sentindo importantes, se sentindo parte da equipe.” (E25)

Esse sentimento de valorização é muitas vezes apoiado na percepção do investimento financeiro que a empresa faz nos eventos de treinamento, que os funcionários acabam percebendo como um investimento na sua própria pessoa.

“A gente tem uma cultura de custo muito forte aqui, a gente reduz custo mesmo, agora não se abre mão destas coisas nos treinamentos. Você não deixa de pagar uma passagem aérea pra vários colaboradores pra vir pra cá pra treinar. Na Delta você recebe hotel, você tem uma convivência muito boa durante o treinamento, você tem *cooffee break*. E as pessoas também vêem que a empresa está investindo nelas em termos de grana mesmo, então, fica claro o investimento da área (de gente) nas pessoas.” (E25)

Esse trecho revela duas faces do controle social, no qual é investido o trabalhador: uma ideológica e outra afetiva. Como a coordenação da UniDelta costuma divulgar o investimento de cada treinamento para os funcionários, ela, conseqüentemente, reforça o discurso de consideração pela pessoa que compõe a ideologia da empresa. Outra conseqüência disso é que a UniDelta estimula no funcionário o sentimento de gratidão para com a empresa, que se apóia num dos símbolos mais suasivos para a organização: o dinheiro. Assim, o trabalhador alimenta um sentimento de comprometimento não só por se sentir lembrado, inserido, mas também valorizado em termos bastante concretos.

“Eu me sinto segura de mim. Estão acreditando em mim. Eu me sinto responsável por alguma coisa. Poxa, a Ana é uma peça importante, eu me sinto importante. (...) Eles te cobram muito e eu me cobro também. Porque ao mesmo tempo que eu adoro ser chamada, que eu adoro ser lembrada e indicada pra esses treinamentos na UniDelta, me vem a seguinte pergunta: se não te cobrarem mês que vem, vão me cobrar no meio do outro mês. Me preocupa no seguinte sentido: eu tenho certeza que eu serei cobrada daquele dia que eu sentei lá na UniDelta e recebi aquele treinamento x. Eu tenho certeza disso. É um peso, de repente. Não é uma coisa ruim, mas é um peso. Então, eu busco os meus méritos, porque isso me alimenta também, pra achar que eu estou dando certo.” (E24)

Outro aspecto do controle social que torna a aparecer é o sentimento de afirmação de si, nessa ocasião, associado ao sentimento de dívida por um aliciente recebido. O fato de ser escolhida para participar do programa faz com que a entrevistada se sinta reconhecida – segura de si -, o que indica que a UniDelta exerce um controle de natureza pedagógica, ou melhor, reforça, premiando os indivíduos que apresentam um comportamento (no caso, desempenho) adequado. Ao mesmo tempo, a pessoa revela que toma essa oportunidade como dívida, cobrando de si mesma uma performance melhor a cada experiência na UniDelta. Contudo, apesar de reconhecer que a pressão existe – é um peso -, a funcionária admite encontrar um prazer nessa dinâmica – isso me alimenta. Verifica-se, portanto, que a UniDelta exerce um controle da psique pelo que Enriquez (2000a) chama de doença da idealização, ou seja, pela introjeção de um dever de afirmação constante frente à ameaça de um sentimento de vergonha, mas, sobretudo, mediante a promessa de onipotência.

Um último aspecto pode ser observado sobre o controle social no programa

de formação executiva. Esse diz respeito à idéia bastante relacionada com a atual configuração das relações de trabalho, de empregabilidade, a qual entende e declara por uma inversão ideológica que o desenvolvimento da força de trabalho, mais do que uma necessidade das organizações capitalistas no intuito de realizar seus interesses, constitui um processo que beneficia os trabalhadores, proporcionando-lhes inúmeras vantagens competitivas no mercado de trabalho. Dessa forma, quem deve gerenciar o processo de capacitação deve ser o próprio trabalhador e não a organização que se utiliza do seu trabalho. Tal ideologia esconde uma relação de poder na qual o sujeito, sob a ditadura do desemprego estrutural e crendo que contribui para o seu processo de emancipação, direciona seus esforços para a sua melhor submissão, porque mais capacitada, aos interesses alheios.

“E na medida em que a pessoa se sente valorizada ela se compromete mais. Porque os treinamentos que você recebe aqui ninguém vai te tirar nunca da tua vida, a tua formação aqui é um capital intelectual que você leva para sempre. E as pessoas sentem que isso é uma preocupação da empresa com elas. Logicamente que a empresa quer um retorno disso, sem dúvida, mas o fato da empresa oferecer essas formações é uma preocupação, porque ela poderia simplesmente deixar que a pessoa se responsabilizasse pelo seu auto desenvolvimento.” (E27)

Dessa maneira, quando a UniDelta realiza uma ação de treinamento é comum, especialmente no nível tático da organização, a percepção de que a empresa presta um favor aos funcionários porque se preocupa com o seu bem-estar. A formação é tida como uma forma de valorização pessoal acima de uma maneira de melhor utilizar e explorar os trabalhadores. Fica evidente como a organização, na fala de uma gerente responsável pela área de recursos humanos, utiliza-se de um discurso ideológico dominante no mercado de trabalho como um mecanismo de persuasão do pensamento.

5.1.5 FORMAÇÃO TÉCNICO-OPERACIONAL – A GENTE NUNCA PÁRA²⁹

A formação técnico-operacional constitui o programa de capacitação da UniDelta mais abrangente em termos de número de funcionários, já que qualquer trabalhador que ingressa na empresa para operar nas unidades de produção necessariamente passa por vários módulos de treinamento desse programa. Os cursos que compõem o programa encontram-se descritos no quadro 16.

QUADRO 16 – MÓDULOS QUE COMPÕEM A FORMAÇÃO TÉCNICO-OPERACIONAL DA UNIDELTA

<i>Curso</i>	<i>Carga horária</i>
Formação de operadores de produção	58 horas
Formação em regulamento operacional	44 horas
Reciclagem de regulamento operacional	24 horas
Formação de técnicos de via	320 horas
Reciclagem de via permanente	40 horas
Reciclagem mecânica	160 horas
Condutor de autos e caminhões de linha	240 horas
Formação de maquinistas	384 horas
Reciclagem de maquinistas	184 horas
Segurança no trabalho	40 horas
Ambientação de novos motoristas	42 horas
Reciclagem de motoristas	44 horas

Uma das prioridades da UniDelta desde sua criação foi justamente investir na formação de funcionários operacionais capacitados. Isso porque o tipo de negócio da Delta requer uma espécie de trabalhador bastante especializado, sendo que o seu processo de formação requer um tempo considerável. Em 1997, quando a Delta inaugurou suas operações, ela contava com um grupo de trabalhadores-chave que havia convivido vários anos com a cultura de uma organização pública com um modelo de gestão completamente avesso ao que a Delta pretendia. Muitos desses trabalhadores tiveram de ser desligados do negócio em função de sua resistência ao modo de trabalhar que a Delta impunha, entretanto, alguns tiveram de ser preservados porque detinham um conhecimento imprescindível para a empresa. Assim, a direção

²⁹ Essa expressão remete ao slogan fundamental difundido pela Delta: “a gente nunca pára”.

da Delta e a gerência de recursos humanos, em 1998, iniciam as ações da UniDelta com o objetivo de efetuar um processo maciço de formação de um exército de reserva interno. Desse modo, em um prazo médio, a organização pretendia contar com um conjunto de trabalhadores capacitados para levar adiante o negócio com o desempenho esperado, de forma que se reduzisse, gradativamente, o grau de liberdade dos trabalhadores especializados. Banalizando essa qualificação ou, até mesmo, adotando novas tecnologias de produção (o que, conseqüentemente, introduz um processo de desqualificação da força de trabalho atual), a administração pretende aumentar as suas possibilidades de controle social. Para tanto, o programa de formação técnico-operacional constitui um instrumento para o exercício do controle pelas suas diversas formas, conforme se pode observar adiante.

Um aspecto que esse programa trabalha de forma intensa e direta é a instrumentalização do corpo dos funcionários. A grande maioria dos treinamentos prescreve orientações relativas à ergonomia, de modo que o trabalhador aprenda a executar as tarefas que lhe competem amenizando o desgaste inevitável que as mesmas incidem sobre seu corpo.

“É bem completo (o treinamento), é bom, é bom. Tem várias funções: como você se abaixar pra fazer uma AMV³⁰, também a ginástica que você aprende como se alongar pra um determinado setor de trabalho, tudo. E a gente está passando 8 horas desacoplando mangueira, acoplando mangueira. De que jeito que tu vais te abaixar? Pô, se for abaixar assim tu vais ficar todo rengo da coluna. Ficar 8 horas virando a AMV, aquilo ali é pesado, tudo aqui tem um procedimento, tudo aqui você aprende. Tudo.” (E2)

“Pra mim, pessoalmente, aqui me ensinaram o modo de dormir até. Porque eu dormia de uma maneira e não tive a oportunidade de conhecer isso antes, como se deve dormir da maneira certa. A partir daquele momento já... fora outras coisas que a gente pegou depois do treinamento.” (E3)

“E tem todo um estudo que as fisioterapeutas desenvolveram. Porque, eles (trabalhadores) têm alguns movimentos que são repetitivos, principalmente com esse braço, com uma das

³⁰ Nome de uma peça (instrumento) que possui um papel central na maioria das atividades dos operadores de produção.

pernas no caso do homem morto³¹, às vezes, eles pegam uma situação de acidente e ao invés de dormir às 22 horas eles vão dormir às 2 da manhã, por exemplo. Enfim, elas entram com dicas. Eles adoram, é bem legal. Todos os dias têm meia hora que a fisioterapeuta trabalha, que são duas meninas. Então, elas se revezam. Uma está sempre lá (UniDelta) e a outra está aqui com a ginástica laboral (sede corporativa).” (E1)

Essa preocupação com relação à ergonomia visa a conduzir de forma eficiente a exploração do corpo dos funcionários, amenizando as conseqüências de uma rotinização do trabalho, de uma intensificação do seu ritmo e da prática de exercícios insalubres. Para isso, os treinamentos constituem uma forma de adestramento dos corpos, baseada em um saber de seus aspectos físicos, conduzido por regulamentos formais e informais e fixado pelos exercícios de movimentos corporais. No entanto, os funcionários parecem perceber esse processo de outra forma. Eles apreciam esse tipo de orientação como uma forma de consideração pela pessoa deles, o que remete ao elemento ideológico do controle. Assim, esse aspecto do programa reforça tanto uma relação de controle de natureza física pelo adestramento ergonômico como de controle ideológico pela adesão ao discurso de consideração pela pessoa.

Além disso, a formação operacional orienta para uma série de regulamentos sobre posturas e vestimentas. Esse ponto é bastante estudado nos módulos referentes ao regulamento operacional, que podem compor um curso inteiro ou uma parte dele. O regulamento operacional (RO) constitui o conhecimento básico para qualquer trabalhador de campo da Delta, sendo que antes de começar a operar cada novo funcionário deve passar por uma atividade de treinamento de 44 horas para aprendê-lo.

“Desde um uniforme, como você deve se apresentar, desde equipamentos que você deve utilizar no trabalho, de que forma deve ser utilizado, isso sempre fica bem claro. De que forma você deve operar, de que forma deve fazer, não resta dúvida.” (E20)

“Ele é completo, completo. Tem tudo ali, é uma bíblia. Esse treinamento de regulamento operacional que nós fizemos é uma bíblia. Ele tem tudo que se imagina, desde um descarrilamento de um vagão, até botar um vagão em cima da linha, tem tudo, tudo, tudo. É bem completo.” (E14)

³¹ Movimento repetitivo que o maquinista é obrigado a fazer durante seu trabalho para sinalizar ao centro de controle de operações que tudo corre bem na viagem.

“São dados esses treinamentos pra gente, agora que passamos a instrutor, orientar o pessoal de campo com o método mais fácil pra atingir o objetivo. Por isso, são feitos procedimentos de operações. Todos esses procedimentos que são feitos e todo regulamento que a gente está vendo é baseado naquilo que a empresa tem que seguir, que os colaboradores têm que seguir pra chegar a esses resultados.” (E22)

O treinamento recomenda um código de comportamento que tende a ritualizar o corpo dos funcionários pela definição de funções e procedimentos específicos para cada tarefa. Dessa forma, a organização procura garantir a ordem e a previsibilidade do processo produtivo, evitando o caos inerente à atividade social.

Observa-se, além disso, que, de forma semelhante a outros programas de capacitação, a formação técnico-operacional empreende esforços no sentido de propagar a ideologia da empresa.

“No treinamento foram apresentados os nossos valores: foco no cliente, gente faz a diferença e vale pelo que faz, integridade e transparência, entende, e isso incluído também lucro para valorização crescente, a empresa visa muito o crescimento, de todos os lados, simplicidade com criatividade e austeridade, metodologia e qualidade para melhorar sempre, toda a hora eles estão inovando e cada vez mais... nós estamos faz 7 meses na empresa e já estamos fazendo o segundo treinamento, e assim vai e vai, entende, nós temos que cada vez mais armazenar mais informações pra melhor nós trabalharmos. Trabalho em equipe com alegria e segurança. A empresa visa ser a melhor empresa de logística na América Latina. E o primeiro item aqui desse nosso treinamento é segurança. Tu não podes fazer nada sem que haja segurança e responsabilidade com a comunidade e o meio ambiente, que ela visa, porque se acontecer uma tragédia com o meio ambiente ou alguma coisa, a empresa é penalizada. Depois pra ela se reerguer novamente com a imagem dela... então, uma coisa que a gente tem que cuidar muito é a imagem.” (E2)

A partir do trecho acima, o entrevistado demonstra ter recebido no treinamento um extenso conteúdo relativo aos valores da Delta, o qual ele reproduz fazendo algumas relações entre os conceitos e a sua realidade. Desse modo, o treinamento atua no sentido de acomodar o pensamento do funcionário sobre a empresa e o trabalho, de maneira que a sua experiência na organização seja condicionada a uma verdade anterior, representada nos valores e na visão da Delta.

“O treinamento nos dá um conhecimento sobre a empresa como um todo, ao que ela visa, a nossa visão e os nossos valores. A nossa visão é ser a melhor empresa de logística. E baseado nesse tema, nesse foco, que a gente deve trabalhar.” (E21)

Esse conteúdo cultural direciona o comportamento dos trabalhadores não só

porque declara uma missão a ser seguida, mas também porque situa o sujeito numa sociedade complexa. Isso faz com que a sua inserção na coletividade se dê de forma direcionada, menos conflituosa e, portanto, mais passível de controle. Para tanto, o que a UniDelta pratica é um processo de convencimento sobre seus valores e objetivos, a fim de que os funcionários não só os conheçam, mas os aceitem e neles se engajem.

“Na UniDelta, a pessoa passa a entender porque estas metas têm que ser atingidas. Não é só enfiar goela a baixa. O colaborador ele tem que entender o porque daquilo ali. E a UniDelta nesse ponto ela visa a esse tipo de coisa, esclarecer, interagir de forma que mesmo aquele colaborador mais distante ele venha pra cá e consiga entender a logística da empresa, o que é preciso ser feito pra que a coisa funcione. E o papel da UniDelta é fundamental nesse detalhe.” (E21)

Ademais, a inculcação da ideologia da empresa normalmente não acontece pela simples adesão individual, e sim, pela aceitação coletiva desses elementos, o que caracteriza uma homogeneização de valores ou ideais.

“A forma de você pensar, a partir do momento que você vem e tem essa clareada (nos treinamentos), você começa a pensar como os demais. E isso faz com que todo mundo caminhe na mesma direção da Delta, pra um mesmo objetivo.” (E20)

As facetas da ideologia da Delta são diversas e se relacionam de maneira bastante estreita. Uma delas, bastante marcante, é o estímulo ao colaboracionismo.

“Esse é o slogan que a empresa vende hoje: ser a melhor empresa de transporte da América Latina. E dentro disso aí nós temos que apresentar uma qualidade, que é o nosso trabalho, o nosso desempenho. Ela vende esse slogan nos treinamentos inclusive. E isso aí que é a nossa cobrança. (...) Porque a empresa é um total, desde o colaborador da base até o presidente. Se não mostrar uma boa estampa, você não vende o seu nome. Quando eu trato mal o cliente, não sou eu, mas sim o nome da empresa que está em jogo.” (E22)

O funcionário é levado a associar a sua identidade, o seu nome ao da organização, bem como é convencido de que o seu dever é zelar pelo nome da Delta. Assim, como a própria linguagem utilizada pela gestão da empresa denomina, ele passa a ser um colaborador, mais do que um empregado, um funcionário ou um trabalhador. Tal designação tende a dissimular uma relação de trabalho repleta de conflitos como se, substituindo o significante – o que não acontece por um processo espontâneo da coletividade, mas é disseminado pela direção –, o sentido pudesse ser

automaticamente transformado.

“Tem toda uma visão, todo um conceito geral assim, entende. Então, por isso que nós temos que contribuir também, porque como está ali, ó, nossos valores: foco no cliente, gente faz a diferença e vale pelo que faz. Se você faz uma inhaca, você vai pra rua. Se você faz o que, igual o termo do maquinista, tem um maquinista, o Adão de Corupá, ele está entre os cabeças, ele é o primeiro lugar entre o rali dos maquinistas. O cara vale pelo que faz. Ele vai ser bem visto aos olhos da chefia, mas amanhã, depois, ele continue fazendo bem, porque senão... A gente vale pelo que faz.” (E2)

A visão ou conceito geral ao qual o entrevistado se refere no trecho acima se apresenta para ele como uma verdade inabalável, da qual ele não participa da elaboração, entretanto, percebe a oportunidade de associar-se na sua execução. Conhecendo-a e sacralizando-a, ele poderá ser lhe fiel. Uma das formas de fazê-lo é gerando o maior valor econômico que puder para a empresa através de seu ótimo desempenho. Percebe-se, portanto, que, além do apelo ao colaboracionismo, a formação em questão reforça a idéia de reificação do sujeito, ou seja, a valorização daquele que traz o resultado desejado para a organização.

“Porque o funcionário do setor privado ele tem que se adaptar, porque toda mudança de procedimento é feita por pessoas qualificadas e é pro bem da empresa. E quem realmente está na empresa vai ter que aprender a se qualificar. E essa flexibilidade você não vê em todas as pessoas. Então, é dado todo um esforço pra aquela pessoa que quer aprender. E aquele que não tem vontade, se é conversado com a pessoa, aquele que está desmotivado, até mesmo nesses treinamentos da UniDelta onde é exposto a situação em que está o país hoje, exposto certos detalhes aí que faz o cara realmente refletir... (...) Vamos dizer assim, que hoje ninguém está sendo remunerado como devia. Então, se você pôr numa vitrine a atual situação financeira do país ou quantos profissionais que se formam e estão desempregados, a pessoa passa a ter uma visão mais ampla e pode dar uma motivação a mais pra aquela pessoa, que ele não está totalmente desestabilizado.” (E22)

Além disso, observa-se novamente o incentivo à capacidade de adaptação a mudanças que, via de regra, são introduzidas no processo de trabalho após um treinamento correspondente. A disponibilidade para estar constantemente adaptando-se a essas mudanças muitas vezes não é natural, o que requer um esforço da UniDelta em utilizar formas auxiliares de convencimento. Nesse caso, ela pode recorrer, conforme expressa o trecho anterior, a um discurso desviante como forma de banir um conflito interno: se o sujeito se encontra insatisfeito com relação à organização, ela faz com

que ele se remeta a uma situação externa menos segura (no caso, o mercado de trabalho brasileiro), a fim de que, por comparação, ele altere sua percepção e reduza a sua resistência.

A formação técnico-operacional também exerce o controle do pensamento empregando em suas ações um linguagem combinada à ideologia da Delta.

“E assim, a linguagem da UniDelta fala muito do nosso jeito, porque a gente tem campeonato das unidades de produção, campeonato das unidades de negócio, a gente é campeão, bicampeão, tricampeão, tetracampeão, enfim. Então, eu acho que prevalece muito pela questão de ser um público eminentemente masculino, porque mais do que esporte, é o futebol. Todos os outros esportes aparecem. Você faz alusão à corrida, por exemplo, mas principalmente o futebol. Se você pega uma carta do mês do presidente, é o ataque, é a defesa, é o gol, é o posicionamento tático, o nosso meio de campo. E eles conseguem trazer pro entendimento deles rapidamente. E por ser uma empresa competitiva. A gente compete mesmo, tem competição interna. A gente faz ranking, a gente faz tudo, não adianta, é o nosso modelo. (...) Então, por exemplo a formação dos técnicos de via, a gente ia trabalhar um pouco a questão da liderança. Não teve dúvida: na hora de se falar de liderança, eu adequiei toda a teoria de liderança pra o comparativo com o futebol. (...) E a gente usa muito a hora da pipoca, que é um vídeo curto que passa uma mensagem de trabalho em equipe. Terminado o vídeo a gente abre, começa a conduzir uma discussão com os participantes: quais os pontos que ficaram mais fortes no vídeo que eles assistiram, o que eles podem levar pra eles, enfim. É uma hora - por isso a hora da pipoca - onde a gente trabalha desde uma questão comportamental e a gente quebra um pouco a rotina. Então, eles gostam bastante, porque eles vão, sentam no chão ou sentam nas cadeiras, comem pipoca, estoura a pipoca, tem todo um ritual de ir lá, temperar a pipoca.” (E1)

A linguagem utilizada pela universidade corporativa além de expressar um sistema cultural específico, ou seja, o que é sancionado ou censurado na organização, o faz por meio do recurso metafórico. Isso permite à ideologia da empresa se propagar de forma implícita e acessível aos funcionários, ou melhor, dizer de forma figurada o que não seria aceitável de forma explícita e não seria compreensível de forma abstrata. A eficácia dessa estratégia de comunicação pode ser verificada em alguns trechos do discurso dos trabalhadores como este, a seguir.

“Se você tem um time cheio de bons atacantes, mas a sua zaga é uma peneira, você não vai conseguir chegar a lugar nenhum com esse time. Então, a partir do momento que você tem um time em que todas as peças desempenham bem as suas funções ali, a tendência sempre é crescer.” (E20)

Mais uma vez, percebe-se a utilização da metáfora esportiva que motiva a

performance, alimenta o sentimento de equipe, reforçando o imaginário do que Enriquez (2000b) denomina estrutura estratégica.

Outros depoimentos indicam ainda efeitos do controle afetivo que a formação técnica realiza de maneira muito semelhante a outros programas de capacitação.

“Como a gente tem a questão de custo muito forte, então, a gente sempre diz quanto custou tal treinamento, quanto a gente está pagando por pessoa, quanto que ele (funcionário) está custando pra estar ali, principalmente o pessoal operacional. Então, quando você fala, eles estalam o olho, assim, Oh!, isso custa tanto; esse treinamento que vocês querem de uma semana o preço vai sair tanto – Oh! Tudo isso? Tudo isso a Delta está pagando pra mim? Então, ela (UniDelta) tem essas coisas que fazem com que as pessoas percebam diferente a postura da companhia com elas.” (E1)

A estratégia de declarar o investimento relativo a cada evento da formação atinge o sujeito por despertar nele dois sentimentos complementares: o de gratidão e o de obrigação; como se o benefício recebido implicasse conseqüentemente uma dívida para com a organização.

“A empresa paga tudo pra nós. Ela dá desde a passagem de ônibus pra cá, hospedagem em hotel, café da manhã, almoço aqui na UniDelta, janta no hotel, estadia, tudo pago, tu não gastas nada do teu bolso, vale transporte, tudo. (...) Porque a empresa faz um investimento grande em relação a treinamento. Ela não ia pagar de graça pra nós virmos aqui, ler um RO e voltar pra lá. Ficar 3, 4 dias em hotel aí. Então, tem uma influência bastante grande nisso.” (E2)

“E sendo esse treinamento importante como é, imagina se a empresa ia pagar tudo isso daí pra gente e a gente chegasse lá e não resolvesse nada, servisse só pra ler. Então, é super importante isso daqui da universidade corporativa. É muito bom isso aqui.” (E3)

Assim sendo, o dispêndio de um recurso financeiro para a realização de uma ação de capacitação, que é de interesse sobretudo da empresa, é utilizado com uma forma de controle afetivo, no sentido que contribui para vincular o sujeito à organização. Além de se sentir valorizado, ele se sente profundamente comprometido, seja por uma identificação egóica como por uma imposição superegóica. Essa forma de controle encerra ainda uma faceta ideológica pelo apoio ao discurso de consideração pela pessoa.

“A empresa visa muito o funcionário. O funcionário tem as vantagens de uma boa

empresa, tipo assim, nós temos visão de crescimento dentro da empresa, eles mesmo falam.” (E2)

“Mas a minha expectativa com esses programas que a UniDelta lança, eles dão oportunidade da pessoa crescer aqui, te dão condições, investem em você e acreditam na gente. Eles valorizam muito o funcionário que estuda, até criaram um novo programa que se o cara estuda, se ele se formar ele pode pleitear uma vaga dentro da empresa, sem que contratem outro, ele pode tentar ocupar aquela vaga. Então, a minha expectativa é boa. A empresa tem as partes falhas, todo mundo tem, mas a Delta valoriza o funcionário.” (E13)

O fato de existir uma universidade corporativa na empresa sinaliza aos funcionários uma preocupação da organização com as pessoas, principalmente, porque toda possibilidade de ascensão passa pelos treinamentos. Os trabalhadores percebem os eventos de capacitação como benefícios que a Delta os concede – eles dão condições, investem e acreditam no pessoal – e se engajam em reproduzirem o que é repassado a eles na UniDelta porque acreditam que esse é o caminho para a sua realização pessoal.

“E a UniDelta sempre forçou muito essa parte, sempre forçou acho que é a palavra errada, sempre estimulou que as pessoas gostassem da Delta, através de campanhas, através de motivação e cursos, etc. O que é normal, normal, uma coisa normal. Então, a gente sente que as pessoas trabalham, às vezes, tu pegas aquelas pessoas que ficam o dia inteiro trabalhando, dando o sangue, e aquilo inspira as outras.” (E29)

Além disso, nota-se que as ações da UniDelta, tanto quanto objetivam disseminar técnicas sobre o processo de trabalho a fim de torná-lo mais conforme aos interesses da empresa, também estimulam o sentimento de vínculo afetivo do sujeito com a organização – que as pessoas gostem da Delta -, mesmo nas formações mais operacionais.

“Se tu analisares um maquinista que vai lá fazer um treinamento, ele se sente importante. Se sente especial, a empresa está dando importância pro que ele está fazendo. Até porque eles falam da UniDelta, eu quero ter um treinamento na UniDelta. O próprio espaço, de estar saindo da unidade e vindo até aqui. Então, eles voltam, a gente volta mais motivado e mais comprometido.” (E29)

A disseminação de um conhecimento e o desenvolvimento de habilidades úteis ao trabalho, aliados a um esforço de vinculação afetiva com a organização, constituem uma tentativa de apreensão integral do sujeito, ou seja, o controle de seu

pensamento, corpo e psique.

Outra forma de vinculação afetiva com a organização, possibilitada pela formação operacional, é a convivência com as principais lideranças da empresa.

“Então, ele (diretor de operações) está direto, então, ele está almoçando com as pessoas lá na UniDelta, buscando informações sobre as pessoas que estão na formação de maquinistas, na reciclagem, então, sempre que ele pode, está acompanhando e dando atenção às pessoas.” (E1)

“Até teve um treinamento anteontem que foi diretores lá, foi o presidente da empresa, sabe. Uma coisa que a gente notou muito e comentou entre nós foi a simplicidade do presidente. Nossa, isso daí pra nós foi muito. Chegou, pegou na mão de cada um. Eu já tive vários patrões que nem olhavam pra tua cara. E o presidente da nossa empresa chegou, pegou na mão, sentou ali conosco no meio fio, começou a conversar, e como eu já ouvi fatos dele, se duvidar ele faz qualquer coisa com você. Simples, simples, simples. Isso daqui que também é admirável dentro dessa empresa.” (E3)

A possibilidade de conviver com os líderes, que muitas vezes são tidos como heróis, alimenta o fascínio dos funcionários pela organização e o sentimento de que ali, mesmo pertencendo ao nível mais inferior da hierarquia da empresa, todos são amados com igual medida. Ao ter o herói como um ser acessível, o indivíduo substitui suas referências comuns, podendo ir além de si próprio. Como Motta (2000) adverte, o líder ou a organização se apresentam como o ser fascinante que mostra, de modo teatral e direto, o que cada um, pessoa comum, poderia vir a ser. Esse processo de idealização faz com o sujeito introjete o interesse da organização como seu ideal.

Ainda sobre o aspecto afetivo, a existência não só de um programa específico voltado para a sua capacitação, mas de um espaço concreto criado em função disso, causa impacto nas pessoas, alterando positivamente a sua relação com a organização.

“Claro que a UniDelta não é só sala, mas é diferente quando as pessoas vêm e percebem que existe um espaço, que é um espaço delas, onde o espaço está todo preparado, se pensando no aprendizado, se pensando no bem-estar, no desenvolvimento delas.” (E1)

“Porque as pessoas vêm como uma coisa delas. Pra você ter uma idéia, quando a gente inaugurou a UniDelta, muitos dos colaboradores traziam a família pra visitar a UniDelta. Então, existe um sentimento de pertencer, eles sentem muito orgulho. E a coisa de ter um espaço físico, os cuidados com esse espaço, tudo isso tem um apelo. E as pessoas sentem que aquilo ali foi feito pensando nelas, elas sentem aquilo como uma parte delas. E o

comprometimento aumenta, não tenha dúvida que aumenta.” (E28)

A UniDelta, portanto, constitui um grande símbolo, um ícone do discurso de preocupação pela pessoa do “colaborador” e de relação afetiva que daí se instaura: se a organização considera a felicidade e o bem-estar dos funcionários, estes lhes são gratos e comprometidos pelo sentimento de pertença e reconhecimento que a mesma lhes proporciona.

“Depois de passar pela UniDelta acaba existindo um sentimento de família. Até mesmo pelo lado financeiro da empresa, por compras que a gente sabe que ela necessita fazer, até mesmo pra facilitar a nossa vida no dia-a-dia. Então, você passa a se preocupar com o orçamento da empresa porque você vê que ela está precisando. Então, você sente como se fosse um orçamento seu.” (E20)

A expressão “sentimento de família” é capaz de traduzir essa relação, na qual o sujeito se identifica de tal modo com a organização que sua identidade a ela se agrega.

Em linhas gerais, o programa de formação técnica e operacional constitui uma entre outras estratégias de habituação do trabalhador da Delta pela transmissão de um modo operatório de atuação no processo de trabalho e de um modelo comportamental, que privilegia uma postura colaboracionista. Dessa maneira, a organização trata de se prevenir da arbitrariedade e da confusão inerente à coletividade para que a máquina nunca pare.

5.1.6 EDUCAÇÃO FORMAL – DELTA NOS TRILHOS DA EDUCAÇÃO

O programa de educação formal da UniDelta teve início em agosto de 2001 com a proposta de proporcionar aos funcionários que não concluíram sua formação, fundamental e média, uma maneira de fazê-la. Em dez cidades onde a empresa atua há onze salas de aula, denominadas núcleos pedagógicos, nos quais professores ficam a disposição no sistema de plantões (em média, 4 horas 3 vezes por semana), durante o horário de trabalho. Nas outras, os funcionários são encaminhados ao SESI, ao SENAI ou à rede de ensino público. Ao todo, 51 cidades são atendidas, sendo que os

funcionários que precisam viajar (maquinistas e motoristas) têm acesso ao programa ao longo do percurso. A metodologia de ensino utilizada se baseia na instrução individualizada (estudo a partir do conhecimento do colaborador, respeitando o seu ritmo de aprendizagem e condições de frequência às aulas) e à distância (através de material autoinstrucional e apoio de equipe especializada). Os trabalhadores recebem o material, tiram suas dúvidas com os professores nos plantões e realizam as avaliações por módulo. O programa foi denominado “Delta nos trilhos da educação” e, em 2002, recebeu o Troféu Ser Humano da ABRH³², sendo reconhecido como referência no país.

O programa de educação formal, a priori, reveste-se de um caráter de preocupação e consideração pela pessoa do funcionário, na empresa, chamado de colaborador, tal qual prega a filosofia do programa.

“O programa Delta nos trilhos da educação é uma ação educacional formal voltada à conclusão do ensino médio e fundamental. Ele pretende oportunizar a conclusão da vida escolar àqueles colaboradores que não puderam terminar seus estudos formando profissionais críticos, conscientes e transformadores de sua realidade, de sua cidadania, com a mente receptiva para um processo constante de aprendizagem” (D12)

O trecho do discurso acima, encontrado no folder de apresentação do programa, traz vários elementos interessantes à análise do controle social, sobretudo, na esfera ideológica e afetiva. Em primeiro lugar, o programa se propõe a propiciar a conclusão da formação escolar àqueles trabalhadores que não conseguiram terminar seus estudos regulares. Há que se considerar que na época em que esses funcionários foram contratados pela empresa (outrora uma estatal) as competências exigidas não incluíam uma educação formal desse nível.

“Eu estava parado há 20 anos, eu tinha parado, na época pra mim eu achava que não havia necessidade de mais estudo. Eu tinha o primeiro grau completo e como eu era mecânico, eu achava, que cabeça a minha, jovem né, pra ser mecânico pra quê tanto estudo. Só que com o tempo a gente vê que a realidade é outra. Hoje, se for pra qualquer serviço pra fora, eles estão exigindo segundo grau, mesmo aqui na empresa. Então, é um dos motivos de eu voltar a estudar.” (E8)

³² Associação Brasileira de Recursos Humanos.

No entanto, como o mercado de trabalho se configura de forma a nivelar o acesso de qualquer trabalhador ao emprego pelo grau de escolarização, o funcionário acaba transferindo um interesse da organização em culpa, uma espécie de auto-agressão. A organização se utiliza, portanto, de uma condição macrosocial que afeta diretamente a sua capacidade de controle sobre a utilização da força de trabalho, porém, revestindo seu interesse com o discurso da consideração pela pessoa.

“É, porque se for ver ali todo concurso que você for, qualquer coisa, é exigido segundo grau. Então, ela (empresa), dentro do seu quadro, exigindo pra novos integrantes ter o segundo grau, e dentro do seu quadro ela ter funcionários que não tenham o segundo grau, acho que ela... Só que eu, assim, eu vejo pelo lado bom. Ela em vez de demitir, ela te deu a oportunidade de você estar dentro do que ela quer, de acordo com o que ela precisa. Eu sempre vejo por esse lado. Se pra frente isso daí vai pesar ou não, como andaram falando, se for pra um... digamos que ela queira andar pra frente, ter algum... com certeza que quem não tiver o segundo grau vai haver vingança. A gente não sabe o que vai acontecer. A verdade é que antes de tomar uma atitude ela deu a oportunidade.” (E5)

Assim, os funcionários da Delta, apesar de reconhecerem uma relação de interesse no que se refere à capacitação de pessoas, acreditam que a empresa está sendo generosa por oferecer a oportunidade de conclusão da formação de nível fundamental e médio.

“Esse programa que eles fizeram, o Delta nos trilhos da educação, foi uma coisa que favoreceu muitas pessoas. É claro que eu vejo que quanto mais conhecimento você tiver, mais coisas você vai poder fazer pra ajudar a empresa. Mas no caso desse programa de educação, eu vejo que foi mais no sentido de ajudar o colaborador no seu particular.” (E20)

O apelo à noção de cidadania, utilizado pela comunicação interna, reforça essa ideologia.

“Foi com orgulho que subiram ao palco, onde receberam o troféu que simboliza a luta pela reconquista da cidadania” (D16)

O troféu referido, ao qual se fez menção no início dessa seção, foi entregue aos representantes da empresa pela ABRH numa cerimônia nacional, sendo que a coordenação da UniDelta levou, juntamente com gerente e diretor da área, funcionários que concluíram seus estudos pelo programa de educação formal.

“Eles escolheram um do grupo nosso aqui pra ir lá receber, quer dizer, foi lá os diretores, também foram, mas foi um da base. Isso que eu acho interessante. Porque eles pegaram o

aluno lá e ele foi, e ficou... se sentiu muito realizado, que muitas empresas não fazem isso. Isso daí vai lá o presidente da empresa, recebe o prêmio. E ele comentou até, o Dirceu, colega nosso, ficou muito satisfeito e realizado com isso daí.” (E5)

Com tal ação, a organização simboliza a valorização do trabalhador e sanciona aqueles que se comportam de forma conveniente, ou seja, que realizam o projeto de capacitação proposto pela Delta. O funcionário, alvo direto dessa estratégia de controle, é iludido pela ideologia de valorização da pessoa e preso à organização por um vínculo de gratidão. Todavia, é possível perceber o real interesse econômico que se esconde nesse discurso.

Objetivo do programa Delta nos trilhos da educação: “Viabilizar o acesso à educação de qualidade, auxiliando o aluno-colaborador recuperar sua defasagem escolar, impactando, assim, na maximização dos resultados da Delta e em última instância no desenvolvimento da sociedade.” (D12)

Cabe ressaltar que esses funcionários que não possuem a capacitação desejada são remanescentes da organização estatal, o que significa que se com o processo de privatização não foram desligados é porque possuem valor econômico para a Delta. Além disso, muitos deles foram impedidos de concluir seus estudos pelas condições de trabalho impostas, que exigem uma mobilidade geográfica constante, de modo que a pessoa não consiga freqüentar o curso numa instituição convencional.

“Então a gente optou por dar condições de estudo, são pessoas importantes pra companhia, a companhia está investindo muito em tecnologia, então, pra que elas possam acompanhar o ritmo que a companhia vai ter daqui há alguns anos, com avanço tecnológico que empresa vai ter, elas vão precisar completar a sua formação. Elas não são obrigadas, mas a gente está deixando claro também que assim, a condição de crescimento passa por aí.” (E1)

Desse modo, sucumbe a efetividade do discurso de consideração pela pessoa. Primeiro, porque a grande maioria das pessoas a quem se destina o programa de educação formal são estratégicas para o negócio da Delta: são maquinistas e demais técnicos que não se encontram disponíveis no mercado de trabalho e que, por essa razão, foram mantidos na empresa quando da privatização. Ao contrário da crença presente entre os funcionários de que a organização está dando a chance antes de demitir, a realidade é que ela sabe que não pode perder essa força de trabalho

qualificada. Caso contrário, a Delta não investiria um volume de recursos do porte que exige um programa de educação formal desse tipo. Ademais, embora existam alguns funcionários que se beneficiam desse programa e que não possuem tanta utilidade para a empresa, evitando uma ação de demissão dessas pessoas, ela preserva a sua imagem positiva perante os trabalhadores e evita o descobrimento de suas reais intenções.

“Ah, eu me sinto mais comprometido sim. Porque eu concordo que foi uma ajuda grande que ela (empresa) prestou pra nós. Porque se eu não tivesse cursando aqui o segundo grau, fora eu não estaria fazendo. Então, deram a oportunidade pra nós.” (E7)

Em vantagem, a organização ainda desperta o comprometimento dos funcionários por um sentimento de gratidão.

“Pelo que a gente sabe é que o investimento foi grande. A gente não tem noção de valores, o que foi investido, tudo, mas o que foi passado pra gente é que o investimento foi grande. O material, os professores, que tem vários e em todo lugar onde tem Delta e teve inscritos, tem professores. Nós sabemos que o custo foi alto, mas não temos noção de valores. E também outra coisa que é custo é que as provas são no horário de serviço, o pessoal é liberado.” (E7)

O sentimento de gratidão é associado ao investimento financeiro, instituindo, assim como também observam Pagès et al. (1993), o dinheiro como código dominante. Contudo, os autores ressaltam o fenômeno pela dimensão ideológica do controle (controle por abstração), enquanto que, aqui, o aspecto afetivo é mais marcante. Assim, o dinheiro remete à lógica mercantil que impõe ao sentimento de gratidão a sensação da dívida.

“Eu acho que esse programa também favorece a empresa, porque você se sente até meio em dívida com a empresa. Pelo fato de ela estar fazendo algo por nós, acho que dificilmente a gente conseguiria ir embora. Se alguém faz um favor pra mim, eu vou estar sempre lembrando aquilo. Um dia ele vai pedir uma coisa pra mim, eu não vou ter como dizer não pra ele, porque aquele dia eu precisei dele e ele... , não é. Então, eu vou fazer o que ele quer. A mesma coisa a empresa. Hoje em dia ela está nos favorecendo e muito nessa parte de estudo. Então, a gente fica meio em dívida. Então, no que você puder cooperar também, você coopera.” (E7)

Verifica-se que, algumas vezes, o indivíduo não consegue ao menos identificar essa relação de interesse que a organização estabelece em relação a ele.

“A empresa oferece esse programa porque é uma maneira de investir no funcionário. Eu acho isso.” (E6)

Porém, quando confrontado por um colega, por um dado de realidade, seu comportamento é defensivo por negação.

“- Também por causa da ISO 9000, 9001 que eles querem aprovar, que tem essas questões/ (E7)

- Não!/ (E5)

- Não, tem que ter. Tem que ter escolaridade. Não pode ter, por exemplo, semi-analfabeto, funcionário sem... então, com relação a isso influenciou também a eles tomar a decisão do programa.” (E7)

Dessa forma, a ideologia da empresa se exerce bloqueando o pensamento crítico por prometer amor. O controle não se exerce, portanto, de maneira explícita, mas legitima-se respondendo aos desejos mais íntimos do indivíduo.

“A gente está na universidade corporativa e geralmente tem pessoas lá de cima prestando treinamento aqui, curso, e só por causa da gente estar aqui estudando, a pessoa passa, dá uma olhadinha pra gente e – oi, tudo bom, que você está fazendo, tal e coisa. A gente tem um conhecimento lá de cima, mas sempre o pessoal que é daqui, que sempre trabalhou aqui, vem a... a coordenadora, conhece o pessoal, vem a gerente. É essa ligação da oficina com o prédio, com a diretoria que a gente se sente bem.” (E6)

Ainda nesse sentido, o programa de educação formal proporciona aos funcionários de nível operacional uma maior convivência com aqueles que eles consideram o “pessoal lá de cima”, ou seja, a gerência e a direção da empresa. Isso porque eles entendem que nesse ponto participam de forma semelhante das mesmas oportunidades e tratamento que são dados aos demais integrantes da UniDelta e que, portanto, são amados, em igual medida, pela organização.

Além disso, observa-se elementos que indicam que o programa apela para a possibilidade de afirmação de si.

“Eu me sinto valorizado. Eu digo por mim. Acho que cada vez que a gente faz uma prova e passa a gente se sente bem. (...) Eu acho que pra família a gente olha diferente. Você se sente vencer, você sente que você está se esforçando. Isso é bom, não estar acomodado.” (E5)

Dessa maneira, um sentimento de plenitude é obtido pela afirmação do ideal do ego que a organização incita pela ideologia da excelência. O indivíduo sente que

pode e precisa vencer, que deve evitar o sentimento de vergonha perante a família e a organização, aprende que o esforço sempre terá suas recompensas.

Através de uma análise do programa de educação formal à luz das estratégias de controle social nas organizações, é possível abandonar o código interpretativo da ideologia da empresa que tenta mascarar as reais intenções econômicas e políticas da Delta sobre a capacitação de seus trabalhadores. Nota-se que tal programa é desenvolvido no sentido de adaptar a força de trabalho a uma nova realidade tecnológica que a empresa pretende adotar num futuro próximo. Isso de modo algum demonstra que o nível de qualificação do trabalhador será elevado; ao contrário, como defende Braverman (1981), a capacitação atua no sentido de preparar os funcionários para um novo processo de trabalho baseado na automatização e na interpretação de informações, que substituirá, de forma gradual, o saber-fazer operário e aumentará o controle sobre as operações. Para isso, a Delta engendra um aparato político que explora os aspectos ideológicos e afetivos do controle social que, como se pode demonstrar, atuam de forma muito integrada, sobretudo, no reforço de uma imagem angelical da organização.

7 CONCLUSÃO

As organizações são orientadas para o cumprimento de objetivos, o que, por si só, implica ordem e, conseqüentemente, controle, já que há a necessidade de operar em uma realidade repleta de incertezas e elementos desestabilizantes. Além disso, como lugares sociais constituídos por uma série de relações de poder, as organizações apresentam-se como unidades naturalmente frágeis que empreendem esforços no sentido do controle social como forma de manutenção de seu equilíbrio interno. A organização historicamente situada num sistema capitalista de produção, mais especificamente, agrega ainda a exigência de administrar as contradições inerentes às relações capital-trabalho, que a caracterizam como um sistema autoritário de gestão. Numa era de desenvolvimento pós-industrial esse autoritarismo toma formas mais sutis, mas, nem por isso, menos efetivas.

O sistema de produção flexível, conforme já foi descrito, caracteriza-se pela gestão de símbolos e signos muitos mais do que de materiais. Isso exige um outro perfil de qualificação do trabalhador tanto técnico como, principalmente, comportamental. Nas diversas tecnologias de capacitação e formação dos trabalhadores e dirigentes das organizações já utilizadas, do treinamento para adestramento do corpo até a universidade corporativa, nota-se que um elemento permanece inalterado: uma sucessão de práticas de habituação do trabalhador, a fim de torná-lo apto para realização dos interesses organizacionais. Assim, os processos de capacitação atuam para o exercício do controle social quando fazem uso de um saber puramente utilitarista. Os programas de formação constituem estratégias de poder que se aperfeiçoam à medida que não conseguem mais mobilizar o coletivo para a realização dos interesses da organização, no caso, produtivos.

A universidade corporativa emerge num contexto organizacional atual como um instrumento de controle social a serviço da gestão pela capacitação. E, se o perfil de qualificação do trabalhador se modifica, as estratégias de controle também o fazem, privilegiando aspectos específicos do comportamento humano em detrimento de

outros. No caso estudado, verifica-se claramente uma ênfase nas formas de controle ideológico e afetivo em detrimento do controle direto sobre o corpo. Isso não significa dizer que o corpo não sofra os efeitos desse processo; observa-se que, conforme a obra de Foucault (2000) indica, a alma é o alvo do controle, de forma que a instrumentalização do corpo passe pela habituação da alma. Tal fato se justifica, especialmente, pelo deslocamento da ênfase no manejo dos materiais (própria do sistema industrial de massa) para o manejo da informação, ou seja, de símbolos e de sentidos. Os conteúdos e práticas pedagógicas utilizadas pela universidade corporativa privilegiam a formação de um perfil de trabalhador compatível com o atual sistema de produção flexível. Além de explorar estratégias de controle do pensamento por meio da inculcação de uma ideologia da empresa, percebe-se um esforço de controle da psique que apóia a gestão pelo afetivo. Isso porque, num sistema produtivo no qual a postura pró-ativa do trabalhador em termos de presteza e engajamento é necessária para maximizar a produtividade e a supervisão direta do desempenho é difícil, o controle social se dá principalmente pela introjeção e incorporação de normas e valores, ou seja, pelo autocontrole.

Na totalidade dos programas de formação desenvolvidos pela UniDelta nota-se a predominância do exercício das formas de controle ideológica e afetiva. Somente no programa de formação destinado aos trabalhadores de nível operacional pode se observar uma significativa recorrência a estratégias de controle físico. Mesmo quando estas ocorrem, não se constata a incidência da repressão ou do discurso da submissão como atitude natural do subordinado, o que indica que a universidade corporativa atua no controle pela sutileza.

Quanto ao controle ideológico, sobressai-se o estímulo à capacidade adaptativa, a autoresponsabilização pelo desempenho da empresa, o discurso de consideração pela pessoa e a reificação do sujeito. Em especial, no programa de formação na metodologia seis sigma prevalece a supervalorização do pensamento quantitativo e da objetivação. Cabe ressaltar que em vários trechos do discurso dos entrevistados aparece a noção de que a UniDelta contribui para que os funcionários

tenham um posicionamento crítico frente à organização. Constatase, no entanto, que essa crítica encontra limites definidos, reduzindo-se à promoção da melhoria do processo de trabalho sem questionar as relações de trabalho. Trata-se de uma pseudocrítica, visto que ela é fruto de um processo de condicionamento do pensamento à dimensão da eficiência no trabalho.

Profundamente relacionado ao controle ideológico, o controle afetivo tem como estratégias predominantes a possibilidade de afirmação narcísica e o sentimento de gratidão sempre atrelado a um sentimento de dívida para com a organização. O sujeito, na Delta, sente-se profundamente seduzido pela oportunidade que a organização lhe oferece de se auto-afirmar, de ser reconhecido e, portanto, ser amado – e, ainda, amado mais do que os outros. Em muitas situações esse sentimento revela um prazer de natureza masoquista, uma enorme satisfação após ter enfrentado um desafio que cause sofrimento físico e psíquico. O sentimento de gratidão associado ao de dívida é extremamente comum naqueles que passam pela UniDelta, pois a direção faz questão de estimular essa espécie de “chantagem emocional”, usando o dinheiro como expressão de afeto, de forma mais explícita no nível operacional, mas não menos presente nos outros funcionários. O investimento financeiro em capacitação atua como garantia de comprometimento moral.

Além disso, embora a organização apresente um modelo de gestão descentralizado, as ações de capacitação organizam-se em linhas de ação que reforçam uma diferenciação entre estratos de trabalhadores por competências, hierarquizando as possibilidades de ascensão e de sucesso por um código comportamental pré-definido. A gestão por competências, quando instituída como referencial primeiro da universidade corporativa, promove uma extraordinária concentração de poder na capacitação pelas possibilidades de controle social que oferece.

É possível notar, ainda, um relacionamento entre os modos de controle vinculados a UniDelta e o imaginário organizacional atual, o que reforça a idéia de que universidade corporativa é uma tecnologia de formação própria de um sistema de produção flexível, como demonstrado no quadro 17.

QUADRO 17 – IMAGINÁRIO ORGANIZACIONAL ATUAL E CONTROLE SOCIAL NA UNIDELTA

Aspectos do imaginário atual	Estratégias de controle social utilizadas na UniDelta
Cidadania	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivo ao colaboracionismo; - Convencimento da autoresponsabilização pelo sucesso/fracasso da organização; - Regulamentos formais de normas informais sobre posturas, gestos e vestimentas.
Excelência (metáfora esportiva)	<ul style="list-style-type: none"> - Discurso de que todos se beneficiam da melhoria contínua; - Heroificação de exemplos bem sucedidos; - Oportunidades de auto-afirmação pela superação de desafios; - Linguagem “esportiva”.
Juventude eterna	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivo à capacidade de adaptação a mudanças e flexibilidade; - Estímulos à intensificação do ritmo de trabalho.
Ética e moralidade	<ul style="list-style-type: none"> - Discurso de consideração pela pessoa; - Sentimento de que a organização ama a todos com igual medida por dispensar tratamento igual a indivíduos de diferentes status; - Promoção de atividades atenuantes de doenças ocupacionais.
Comunidade	<ul style="list-style-type: none"> - Noção da organização como família; - Estímulos à doação e integração (fascínio pela harmonia); - Vínculos afetivos como forma de evitar conflitos.

De uma maneira geral, a empresa reforça sua imagem de cidadã quando incentiva, através das ações de capacitação, o colaboracionismo e a auto-responsabilização por parte dos trabalhadores do desempenho da empresa; e quando recomenda uma série de normas relativas a posturas, gestos e vestimentas. O logro da cidadania se expressa nas noções de democracia e participação e sob a égide mais ampla do conceito de cidadania corporativa, pois os conteúdos normativos e deliberações sobre objetivos não são oriundos de um processo de compartilhamento de interesses. Ao contrário, o que acontece é um movimento, por parte das ações de capacitação direcionado aos trabalhadores, de introjeção de valores alheios que

acabam sendo tidos como próprios.

O culto a excelência é estimulado pela própria linguagem veiculada nos treinamentos, que remete à metáfora esportiva. Aliado a isso, é reforçado o discurso de que a melhoria contínua beneficia a todos porque proporciona oportunidades de realização pessoal (auto-afirmação) pela superação de desafios e a heroificação dos “campeões” de desempenho. A dimensão enganadora desse aspecto do imaginário da Delta exalta a natureza salutar e realizadora do jogo para esconder a exploração e a desmobilização coletiva da força de trabalho, que, na luta individual pelo desempenho crescente, aliena a consciência das reais relações de produção praticadas.

A Delta se apresenta como o lugar da juventude eterna estimulando nas ações da UniDelta a capacidade de adaptação a mudanças (flexibilidade) constantes. Essa é uma idéia bastante reforçada em quase todos os programas de formação juntamente com o incentivo a disponibilidade total à empresa, que justifica a intensificação do ritmo de trabalho. O recado passado à coletividade é que as pessoas, para estarem fazendo parte da Delta, precisam estar sempre dispostas a abrirem mão de suas escolhas de vida particular como, por exemplo, família; e de suas convicções profissionais muitas vezes. Muitos trabalhadores entendem, resignados, que o seu tempo de vida na Delta é breve, pois a partir de uma certa idade torna-se difícil e arriscado manter o padrão de comportamento exigido.

A imagem da ética e moralidade é solidificada pelo discurso de consideração pela pessoa; alimentado pelos funcionários na sua percepção sobre a preocupação da empresa em manter uma universidade corporativa a serviço dos funcionários; pelo tratamento informal que é dispensado a pessoas dos mais variados níveis e setores da Delta nas ações de capacitação, inclusive com a proximidade de muitas lideranças estratégicas; pela promoção de atividades atenuantes de doenças ocupacionais nos treinamentos como a ginástica laboral e orientações personalizadas sobre saúde. A própria promoção de um programa de educação formal é percebida por muitos funcionários como uma demonstração da postura ética da empresa frente a uma defasagem do quadro de pessoal. Construída essa imagem quase angelical da Delta,

cria-se uma resistência na coletividade em perceber os defeitos da organização perante a comunidade (alto índice de acidentes por acúmulo de horas de trabalho) e, sobretudo, perante os funcionários (alto índice de rotatividade).

Finalmente, a organização pretende colocar-se como uma comunidade, onde todos são amados e se amam mutuamente. Em muitos programas observa-se uma recepção do grupo de trabalho e até mesmo da empresa como uma família, em que todos devem se doar e integrar totalmente. O programa *trainee*, em especial, utiliza a formação de vínculos afetivos entre o grupo e a área de recursos humanos como forma de amenizar os conflitos passados na árdua etapa de habituação desses sujeitos. Contudo, muitos funcionários, principalmente os de nível intermediário ou tático, percebem o caráter descartável dessa relação simbiótica se a meta, a norma dominante, não for cumprida. Frente a isso, elaboram um mecanismo de autopersuasão, convencendo-se de que mesmo assim é vantajoso se doar à Delta de “corpo e alma”.

Espera-se que através deste trabalho seja possível conhecer a outra face da lógica da Universidade Corporativa, ou seja, o não-dito de um discurso que se apresenta como esconderijo conceitual de uma série de práticas de poder. Caracterizando essa tecnologia de capacitação como um mecanismo de controle social fundamental para as organizações contemporâneas, evidencia-se que, apesar da existência de um discurso e, especialmente, de uma prática, que se articulam na direção do desejo do sujeito, elas não necessariamente constituem uma representação segura da realidade. Entende-se, portanto, que a égide da Universidade Corporativa mascara - no discurso do desenvolvimento de pessoas - uma forma real de habituar o sujeito trabalhador às novas exigências de um modelo produtivo flexível e de desmobilizar a composição política da coletividade; mascara também - no discurso da autonomia e do autodesenvolvimento - a internalização de um controle pela introjeção e incorporação de normas e valores alheios, de esquemas de pensamento e de vinculação identitária por um processo de violência simbólica. Enfim, a Universidade Corporativa atua no sentido de dispor do sujeito de modo que pouca liberdade lhe reste em relação ao seu corpo, ao seu modo de pensar e à sua psique.

REFERÊNCIAS

- ALPERSTEDT, Cristiane. Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 5, n. 3, p. 149-65. Curitiba, Set/Dez 2001.
- ALTHUSSER, Louis. **Ideologia e Aparelhos Ideológicos do Estado**. 3ª ed. Lisboa: Martins Fontes, 1980.
- ANSART, Pierre. **Ideologia, Conflitos e Poder**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- ANTUNES, Ricardo. **Os Sentidos do Trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 1999.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1994.
- BIALOT, Irène. Corps et décor. In: JUAN, Salvador. **Organisation et Management en Question(s)**. Paris: Édition L'Harmattan, 1987.
- BOAM, Rosemary and SPARROW, Paul. **Designing and Achieving Competency**: a competency-based approach to developing people and organizations. Berkshire – England: McGraw Hill, 1992.
- BOURDIEU, Pierre e PASSERON, J. Claude. **A Reprodução**: elementos para uma teoria do sistema de ensino. 3ª ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1992.
- BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e Capital Monopolista**: a degradação do trabalho no século XX. 3ª ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.
- CALDAS, Miguel e WOOD Jr., Thomaz. **Transformação e Realidade Organizacional**: uma perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 1999.
- CARVALHO, Luiz Carlos F. de. T&D estratégicos. In: BOOG, Gustavo. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**: ABDT – Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. p. 65-84. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1994.
- CARVALHO, Maria Luisa e GRISCI, Carmem Ligia. Gerenciamento de impressão em entrevista de seleção: camaleões em cena. **Anais XXVI ENANPAD**. Salvador, 2002.
- CASTELLS, Manuel. **A Era da Informação**: economia, sociedade e cultura. Vol I – A sociedade em rede. 4ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- CASTORIADIS, Cornelius. **A Instituição Imaginária da Sociedade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982
- CHANLAT, Jean-François. **Ciências Sociais e Management**. São Paulo: Atlas, 2000.
- CHAUÍ, Marilena. **O que é Ideologia**. 3ª ed. São Paulo: Brasiliense, 1982.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4ª ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

CLEGG, Stewart e DUNKERLEY, David. **Organization, Class and Control**. London: RKP, 1980.

COHEN, Albert. **Transgressão e Controle**. São Paulo: Pioneira, 1968.

CROZIER, Michel et FRIEDBERG, Erhard. **L'acteur et le Système**. Paris: Seuil, 1977.

DE GAULEJAC, Vincent. L'organisation managériale. In: JUAN, Salvador. **Organisation et Management en Question(s)**. Paris: Édition L'Harmattan, 1987.

DEJOURS, Christophe. **A Banalização da Injustiça Social**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

_____. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François. **O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas**. Vol I. p. 150-73. São Paulo: Atlas, 1996.

EBOLI, Marisa Pereira. Universidade corporativa: ameaça ou oportunidade para as escolas tradicionais de administração? **Revista de Administração**. v. 34, n.4. p. 56-64. São Paulo, Out/Dez 1999.

ENRIQUEZ, Eugène. Instituições, poder e “desconhecimento”. In: GARCIA, J. e CARRETEIRO, T. **Cenários Sociais e Abordagem Clínica**. São Paulo: Escuta, 2001.

_____. Vida psíquica e organização. In: MOTTA, Fernando P. e FREITAS, Maria Ester de. **Vida Psíquica e Organização**. p. 11-22. São Paulo: Editora FGV, 2000a.

_____. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. In: MOTTA, Fernando P. e FREITAS, Maria Ester de. **Vida Psíquica e Organização**. p. 23-40. São Paulo: Editora FGV, 2000b.

_____. **Da Horda ao Estado: psicanálise do vínculo social**. Rio de Janeiro: Zahar, 1999.

_____. **A Organização em Análise**. Petrópolis: Vozes, 1997a.

_____. **Les Jeux du Pouvoir et du Désir dans l'Entreprise**. Paris: Desclée de Brouwer, 1997b.

_____. Imaginário social, recalçamento e repressão nas organizações. **Tempo Brasileiro**. Rio de Janeiro, n 36/37, p. 53-94, Jan-Jun 1974.

ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas**. 5ª ed. São Paulo: Pioneira, 1976.

_____. **Análise Comparativa de Organizações Complexas: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos**. São Paulo: Zahar, 1974.

FARIA, José Henrique de. **Economia Política do Poder: os fundamentos da teoria crítica nos estudos organizacionais**. Curitiba: UFPR, 2003.

_____. Economia política do poder: uma proposta teórico-metodológica para o estudo e a análise das organizações. **Anais II Encontro Nacional de Estudos Organizacionais**. Recife, 2002.

_____. **Poder e Relações de Poder nas Organizações**. Curitiba: UFPR, 2001a.

_____. **Condições e Dificuldades de Integração do Microempreendimento nas Relações de Produção: aspectos da região metropolitana de Curitiba**. Curitiba: UFPR, 2001b.

_____. Ética, moral e democracia: os paradoxos da práxis organizacional. **Comportamento e Gestão Organizacional**. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, 2001c.

_____. **Tecnologia e Processo de Trabalho**. 2ª ed. Curitiba: Editora da UFPR, 1997.

_____. **Comissões de Fábrica: poder e trabalho nas unidades produtivas**. Curitiba: Criar, 1985.

FARIA, José Henrique de e LEAL, Anne Pinheiro. **Ideologia, Dominação e Controle: do treinamento à universidade corporativa**. Curitiba: UFPR, 2002.

FARIA, José Henrique de e MENEGHETTI, Fancis Kanashiro. A instituição da violência nas relações de trabalho. **Anais XXVI ENANPAD**. Salvador, 2002.

_____. O seqüestro da subjetividade e as novas formas de controle psicológico no trabalho: uma abordagem crítica ao modelo toyotista de produção. **Anais XXV ENANPAD**. Campinas, 2001.

FARIA, José Henrique de e OLIVEIRA, Sidney N. Gestão da qualidade: a dimensão político-cognitiva-afetiva do desempenho organizacional. **Anais XXIII ENANPAD**. Foz do Iguaçu, 1999.

FLEURY, Maria Tereza Leme e FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**. p. 183-96. Edição especial. 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme. O simbólico nas relações de trabalho. In: FLEURY, M. T. L. e FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas Organizações**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e Punir**. 23ª ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

_____. **Microfísica do Poder**. 13ª ed. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?** 3ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

_____. A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. In: MOTTA, Fernando P. e FREITAS, Maria Ester de. **Vida Psíquica e Organização**. p. 41-73. São Paulo: Editora FGV, 2000.

_____. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

FREUD, Sigmund. Psicologia de grupo e análise do ego. **Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud**. V. XVIII. 2ª ed. Rio de Janeiro: Imago, 1988.

GILES, Thomas R. **Estado, Poder, Ideologia**. São Paulo: EPU, 1985.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. V. 35, n. 3, p. 20-9. Mai/Jun de 1995.

HOPFER, Kátia. **Organização, Poder e Controle Social**. Tese de mestrado. Curitiba: UFPR, 2002.

INVERNIZZI, Noela. **Novos Rumos do Trabalho: mudança nas formas de controle e qualificação da força de trabalho brasileira**. Tese de doutorado. Campinas: Unicamp, 2000.

KAËS, René. Realidade psíquica e sofrimento nas instituições. In: KAËS, René. **A Instituição e as Instituições**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1991.

LAPIERRE, Laurent. Interioridade, gestão e organização da realidade psíquica como fundamento da gestão. In: CHANLAT, Jean-François. **O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas**. Vol II. p. 253-68. São Paulo: Atlas, 1996.

LAPLANCHE, Jean. **Vocabulário da Psicanálise / Laplanche e Pontalis**. 4^a ed. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

LEAL, Anne Pinheiro e SCHMITT, Elaine Cristina. Recursos humanos e prática ideológica: estudo de caso numa organização multinacional. **Anais XXVI ENANPAD**. Salvador, 2002.

LODI, João Bosco. **História da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

LOURAU, René. **A Análise Institucional**. Petrópolis: Vozes, 1975.

MALVEZZI, Sigmar. Do taylorismo ao comportamentalismo – 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos. In: BOOG, Gustavo. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: ABDT – Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento**. p. 15-34. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1994.

MARCONDES, Reynaldo C. e PAIVA, José Antônio de. Afinal, a universidade corporativa é uma T&D revisitada? **Anais do XXV ENANPAD**. Campinas, 2001.

MARX, Karl. **O Capital: crítica da economia política**. Livro 1: o processo de produção do capital. V. 1. 7^a ed. São Paulo: Difel, 1982.

MEISTER, J. **Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MOTTA, Fernando C. Prestes. Os pressupostos básicos de Schein e a fronteira entre a psicanálise e a cultura organizacional. In: MOTTA, Fernando P. e FREITAS, Maria Ester de. **Vida Psíquica e Organização**. p. 75-102. São Paulo: Editora FGV, 2000.

_____. Controle social nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**. V. 33, n. 5, p. 68-87. Set/Out de 1993.

_____. As empresas e a transmissão da ideologia. **Revista de Administração de Empresas**. V. 32, n. 5, p. 38-47. Nov/Dez de 1992

_____. Organizações: vínculo e imagem. **Revista de Administração de Empresas**. V. 31, n. 3, p. 5-11. Jul/Set de 1991.

OAKES, Leslie. Business planing as pedagogy: language and control in a changing institucional field. **Administrative Science Quarterly**. June, 1998.

PAGÈS, Max, BONETTI, Michel, GAULEJAC, Vincent de e DESCENDRE, Daniel. **O Poder das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.

PESSANHA, José Américo. Filosofia e modernidade: racionalidade, imaginação e ética. **Educação e Realidade**. v. 22, n. 1, p. 13-32. Jan/Jun de 1997.

REGO, Arménio. Climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. V. 42, n.1, p. 50-63. Jan/Mar de 2002.

RICHARDSON, Roberto. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SAMPAIO, Jáder dos Reis e TAVARES, Karlyson de Castro. Estrutura e programas de T&D: o caso das empresas públicas e sociedades de economia mista do estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Contemporânea**. v.5, n.1, p. 121-44. Jan/Abr 2001.

SENNETT, Richard. **A Corrosão do Caráter**: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. 6ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira, 2001.

SILVA, Rosimeri F. Carvalho da. Mudanças no controle organizacional através da implantação da gestão da qualidade total: o caso da siderúrgica riograndense. **Anais I Encontro Nacional de Estudos Organizacionais**. Curitiba, Jun/2000.

SIMON, Herbert. **Comportamento Administrativo**. 3ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

STAIR, Ralph. **Princípios de Sistemas de Informação**: uma abordagem gerencial. 2ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

STEIL, Andrea Valéria. **Formas Emergentes de Controle Organizacional e a Questão da Modernidade e Pós-Modernidade em Organizações**. Dissertação de mestrado. Florianópolis: Centro Sócio-econômico-UFSC, 1996.

TANNENBAUM, Arnold. O Controle na Organização. In: TANNENBAUM, Arnold. **O Controle nas Organizações**. p. 15-53. Petrópolis: Vozes, 1975a.

_____. O Controle nas Organizações: ajustamento individual e desempenho organizacional. In: TANNENBAUM, Arnold. **O Controle nas Organizações**. p. 434-443. Petrópolis: Vozes, 1975b.

TAYLOR, Frederick. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1995.

TOLEDO, Flávio de e MILIONI, B. **Dicionário de Recursos Humanos**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1986.

TRIVIÑOS, Augusto. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

VERGARA, Sylvia Constant. Universidade corporativa: a parceria possível entre empresa e universidade tradicional. **Revista de Administração Pública**. v. 34, n. 5, p. 181-8. Set/Out de 2000.

VITELLI, Ana Paula D. Universidades corporativas: fonte de vantagem competitiva para as organizações na era do conhecimento? **Anais do XXIV ENANPAD**. Florianópolis, 2000.

WALTON, Richard. **Tecnologia da Informação**: o uso de TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1994.

WERTHER, William e DAVIS, Keith. **Administração de Pessoal e Recursos Humanos**. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1983.

WOOD JR., Thomaz. Organizações de simbolismo intensivo. **Revista de Administração de Empresas**. V. 40, n.1, p. 20-8. Jan/Mar de 2000.

WOOD JR, Thomaz e CALDAS, Miguel P. Quem tem medo de eletrochoque?: identidade, terapias convulsivas e mudança organizacional. In: CALDAS, Miguel P. e WOOD JR., Thomaz. **Transformação e Realidade Organizacional**: uma perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 1999.

WOOD JR., Thomaz et al. **Remuneração por Habilidades e por Competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo.** São Paulo: Atlas, 1997.

YIN, Robert. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

www.corpu.com/cuinewsletter

www.rh.com.br

www.traininguniversity.com – the new corporate university review

APÊNDICE 1 – METODOLOGIA DA PESQUISA

O presente apêndice visa a esclarecer as escolhas e procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho.

Todo trabalho científico, além de sua sustentação teórico-empírica, deve fundamentar-se em procedimentos metodológicos apropriados. A metodologia de pesquisa deve estar coerente com o problema de pesquisa apresentado, assim como com seus objetivos. Deve, ainda, estar em consonância com os pressupostos discutidos na base teórica, possibilitando, assim, o desenvolvimento harmônico entre a teoria e a verificação empírica dos dados coletados.

Embora se entenda a Administração como uma ciência social aplicada, na grande parte da produção científica da área predomina uma tradição quantitativista, sob a qual repousam a pretensão da objetividade e da neutralidade, características das ciências duras. Este trabalho, porém, sobretudo pela natureza do tema em questão, pressupõe um outro tipo de abordagem metodológica. Longe de depreciar a importância da matemática e do método quantitativo, que se mostram instrumentos extraordinários para tratar problemas relativos às “coisas”, se entende, contudo, que as ciências sociais não se reduzem a uma razão única, abstrata e atemporal dos sistemas formais puros; ao contrário, como sugere Pessanha (1997:29), pensa-se que existem formas de racionalidade que podem conviver com o concreto, o humano e o histórico. “Trata-se de negar a matematização daquilo que não é matematizável, de negar a desumanização daquilo que precisa se manter humanizado, negar a extração da dimensão temporal daquilo que só pode ser compreendido temporalmente”. Além disso, adotar metodologicamente a possibilidade de uma neutralidade é desconsiderar a história pessoal do pesquisador social, anulando suas influências sobre o conteúdo da investigação. “Na pesquisa social, o pesquisador e seu objeto têm forte ligação, e é essa interação que pode enriquecer a compreensão do objeto e revelar algumas de suas múltiplas facetas.” (FREITAS, 2002:9)

Para fins deste estudo, portanto, opta-se por uma abordagem metodológica eminentemente qualitativa e dialógica, de forma que o plano do teórico e do concreto se relacionem, confrontando-se numa interação dialética e historicamente situada.

Define-se como tema deste estudo a caracterização das universidades corporativas como mecanismos de controle social nas organizações. Por essa razão, importante seria evidenciar em que medida as universidades corporativas contribuem para o controle social, bem como conhecer de que modalidades deste controle elas se valem. A literatura sobre o assunto muito tem contribuído para o entendimento das propriedades desse fenômeno, mas, pouco esclarece sobre suas conseqüências para as relações de poder nas organizações.

Assim sendo, define-se o problema de pesquisa:

DE QUE FORMAS A UNIVERSIDADE CORPORATIVA ATUA COMO UM MECANISMO DE CONTROLE SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES?

O objetivo geral deste trabalho, em vista disso, consiste em **caracterizar a universidade corporativa como um mecanismo de controle social nas organizações**. O objetivo geral acima exposto se realizará através dos seguintes objetivos específicos:

- Identificar as políticas e práticas empregadas pela universidade corporativa, no que se refere:
 - ao currículo veiculado (conteúdos privilegiados);
 - às estratégias de ensino-aprendizagem utilizadas;
 - ao envolvimento dos líderes com o processo de formação das pessoas;
 - à vinculação dos programas com as estratégias da organização.
- Descrever como essas políticas e práticas se relacionam aos modos de controle social, caracterizando-as;
- Entender como acontece a interação entre os modos de controle, assim como se dá o relacionamento entre seus aspectos objetivos e subjetivos no processo de capacitação;
- Compreender as conseqüências da experiência da universidade corporativa para o controle social nas organizações.

Partindo disso, pretende-se responder, ao fim deste trabalho, as seguintes perguntas de pesquisa:

- Que prática pedagógica é utilizada pela universidade corporativa? Como ela contribui para o exercício do controle social nas organizações e quais relações ela mantém com o modelo produtivo atual?
- Por quais razões os esforços de controle social, empreendidos através da capacitação dos trabalhadores, são bem sucedidos? Quais formas de controle são mais enfatizadas? Existe uma diferenciação nas estratégias de controle utilizadas por estrato social na organização?
- Enfim, que práticas de poder, pela ótica do controle social, se escondem no discurso do desenvolvimento de pessoas utilizado pelos programas de capacitação e em especial pelas universidades corporativas?

Para tanto, define-se as categorias analíticas utilizadas no estudo, sendo elas:

UNIVERSIDADE CORPORATIVA

- Definição constitutiva: unidade congregante da capacitação de funcionários e, por vezes, de membros da cadeia de valor de uma organização, que objetiva desenvolver competências críticas para os interesses da organização, privilegiando um processo contínuo de habituação, seja por meio de um local físico ou de um modelo virtual.
- Definição operacional: programas de formação que privilegiam conteúdos relacionados ao desenvolvimento de competências críticas para o negócio, da “cidadania” corporativa e ao contexto ambiental de negócios da organização; estratégias de ensino-aprendizagem baseadas em diversas tecnologias; envolvimento dos líderes da organização no processo de formação das pessoas; forte vinculação dos programas de formação com as estratégias organizacionais; abrangência dos programas ao público da cadeia de valor da organização; existência de parcerias

com universidades tradicionais na elaboração e realização dos programas; organização das atividades de formação coesa e centralizada; e responsabilidade pela capacitação por parte de cada funcionário e do gerente da área ou unidade.

CONTROLE SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES

- Definição constitutiva: processo de redução da arbitrariedade do comportamento humano da coletividade, que objetiva reproduzir as configurações de poder instituídas por meio de aspectos objetivos e subjetivos. Abrange o controle físico, o controle ideológico e o controle afetivo.

CONTROLE FÍSICO

- Definição constitutiva: estratégia de controle social que visa a ritualização e instrumentalização dos corpos da coletividade organizacional.
- Definição operacional:
 - Orientações relativas à ergonomia;
 - Adestramento do corpo;
 - Regulamentos formais e normas informais sobre posturas, gestos e vestimentas;
 - Violência física: intensificação do ritmo de trabalho, rotinização, acúmulo de horas de trabalho, exercícios insalubres;
 - Repressão do direito à palavra;
 - Repressão a questionamentos ou à sua ameaça;
 - Vigilância direta;
 - Discurso da repressão como eficaz para atingir os objetivos da organização;
 - Submissão como atitude natural do subordinado;
 - Discurso de ameaça permanente;
 - Atenuantes de doenças ocupacionais e da baixa qualidade de vida no trabalho;
 - Eliminação de fontes de desperdício de energia física;

- Disposição de corpos no espaço de trabalho.

CONTROLE IDEOLÓGICO

- Definição constitutiva: dimensão do controle social, que objetiva a adesão a um sistema de idéias, normas e valores inculcados de forma autoritária, fornecendo um sentido à vida organizacional de maneira que o pensamento permaneça conformado.
- Definição operacional:
 - Crença na ciência e na técnica como expressão da verdade;
 - Sentimento de segurança com relação à organização pelo uso de métodos quantitativos – certeza;
 - Crença de que a metodologia de trabalho e a meritocracia são guardiãs da justiça na organização;
 - Supervalorização dos argumentos quantitativos em relação a outras formas de lidar com os problemas da organização;
 - Objetivação (deslocamento das dimensões subjetivas ao plano numérico e da eficiência);
 - Incentivo à capacidade de adaptação a mudanças e flexibilidade;
 - Discurso de que todos se beneficiam da melhoria contínua;
 - Políticas de participacionismo/colaboracionismo;
 - Auto-responsabilização pelo sucesso/fracasso da organização;
 - Prescrição e valorização de um código de conduta e pensamento conveniente;
 - Fornecimento de um modelo de realização/fracasso pessoal (heroificação);
 - Rituais de socialização e inculcação da ideologia da empresa;
 - Veiculação de estórias e mitos;
 - Emprego de uma linguagem combinada à ideologia da empresa;
 - Discurso de consideração pela pessoa;
 - Saturação de uma determinada mensagem, seja por meio de um

texto ou de símbolos ligados à ideologia da empresa;

- Utilização de estratégias de condicionamento sobre determinada idéia ou comportamento;
- Mecanismos de autopersuasão;
- Crença de que o sucesso da organização é o sucesso do indivíduo que dela faz parte (ganha-ganha);
- Reificação do sujeito (idéia de que o indivíduo vale o que traz de resultado à organização);
- Homogeneização de valores;
- Uso de “chavões” como argumentos;
- Discurso desviante (a origem do conflito não é de responsabilidade da organização, está fora dela);
- Negação.

CONTROLE AFETIVO

- Definição constitutiva: modalidade de controle social que ocorre por meio do estabelecimento de vínculos libidinais dos indivíduos com a organização, objetivando a interiorização dos interesses organizacionais para a submissão da psique.
- Definição operacional:
 - Idealização e posterior identificação com a organização ou com suas lideranças;
 - Noção da organização como família;
 - Canalização da pulsão agressiva para um inimigo alvo (concorrente, etc.);
 - Possibilidade de afirmação da onipotência de si (orgulho de si mesmo);
 - Sentimento de gratidão para com a organização;
 - Sentimento de dívida para com a organização por um aliciante

recebido;

- Crença de que a organização ama todos com igual medida, tratando indivíduos de diferentes *status* (sexo, idade, nível hierárquico) de forma semelhante (eliminação das diferenças);
- Estímulos à doação, fascínio pela harmonia e incentivo à integração;
- Fascínio pela organização e seus líderes, amor à perseguição;
- Ameaça pelo sentimento de vergonha ou culpa;
- Auto-agressão;
- Discurso sedutor (aparência);
- Vínculos afetivos como forma de evitar conflitos.

Quanto ao delineamento da pesquisa, o presente estudo caracteriza-se por um estudo de caso único, de abordagem descritivo-qualitativa, com corte transversal.

Segundo Yin (2001:32), a técnica do estudo de caso “é uma forma de se fazer pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o seu contexto não estão claramente estabelecidas, onde se utilizam múltiplas fontes de evidência”. Além disso, o estudo de caso representa uma estratégia adequada quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando se tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos, inseridos em algum contexto da vida real.

Neste estudo, optou-se por um estudo de caso porque esta técnica possibilita o agrupamento de um número expressivo de dados, utilizando várias formas de coleta com um grau de detalhamento mais apurado. Restringir-se-á a um único caso devido à complexidade da categoria analítica controle social nas organizações (e suas diversas modalidades), que exigem mais profundidade do que amplitude.

Foi analisado para a escolha do caso se a experiência de universidade corporativa está adequada conforme os aspectos levantados pela literatura

especializada no assunto, o que garante que ele seja significativo o bastante para garantir a validade externa da pesquisa. Um segundo critério utilizado foi a conveniência geográfica. A organização selecionada caracteriza-se como uma multinacional de capital nacional do setor de logística com sede em Curitiba-PR.

Os procedimentos metodológicos são de natureza descritivo-qualitativa, já que se pretende examinar as características do fenômeno das universidades corporativas sobre a perspectiva do controle social, empregando uma série de dados que exigem um tratamento que enfatize aspectos de natureza subjetiva. A pesquisa descritiva tem como propósito principal a descrição das características de determinado fenômeno, no caso as universidades corporativas, e sua relação com outras categorias analíticas, ou seja, o controle social nas organizações. Além do mais, o procedimento qualitativo foi escolhido por uma série de razões: ter o ambiente natural como fonte direta dos dados, bem como o pesquisador como instrumento-chave; manter o pesquisador preocupado com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto; possuir caráter descritivo, os dados tenderem a ser analisados indutivamente e por que o significado é a preocupação essencial desta abordagem (TRIVIÑOS, 1994).

Num estudo de caso, um dos fatores que o torna exemplar é a exaustiva coleta de evidências relevantes (YIN, 2001), sendo as mesmas obtidas em diferentes momentos e por meio de variadas fontes (GODOY, 1995). Os dados foram coletados de três fontes distintas: entrevistas, documentos e observação participante. A relação das entrevistas realizadas se encontra detalhada no quadro 18 e dos documentos coletados no quadro 19 deste apêndice.

As entrevistas foram coletadas em duas etapas distintas. Num primeiro momento, foram realizadas entrevistas de roteiro semi-estruturado com os responsáveis pela concepção e coordenação das atividades da universidade corporativa e com alguns de seus usuários, preferencialmente de programas distintos, a fim de se obter indícios mais precisos dos elementos que marcam o objeto da pesquisa. Na medida do possível, foram efetuadas observações participantes de atividades da universidade corporativa, no entanto, com acesso restrito a poucos momentos de

alguns treinamentos. Também foram coletados documentos referentes às políticas e práticas da universidade corporativa, bem como do sistema de gestão da empresa.

QUADRO 18 – RELAÇÃO DE ENTREVISTAS COLETADAS

<i>Ref.</i>	<i>Nível</i>	<i>Cargo</i>	<i>N entrev</i>	<i>Duração</i>
E1	Tático	Coordenador desenvolvimento de gente	3	2 h e 45 min
E2	Operacional	Operador de produção	1	30 min
E3	Operacional	Operador de produção	1	30 min
E4	Operacional	Instrutor curso / ex-supervisor de produção	1	30 min
E5	Operacional	Operador de produção	1	30 min
E6	Operacional	Operador de produção	1	30 min
E7	Operacional	Operador de produção	1	30 min
E8	Operacional	Supervisor de produção	1	30 min
E9	Tático	Analista de gestão / ex-trainee	1	1 h
E10	Tático	Trainee	1	50 min
E11	Tático	Trainee	1	30 min
E12	Tático	Analista de gestão / ex-trainee	1	1 h e 15 min
E13	Operacional	Operador de produção	1	30 min
E14	Operacional	Operador de produção	1	25 min
E15	Operacional	Operador de produção	1	35 min
E16	Tático	Analista de gestão / blackbelt	1	30 min
E17	Tático	Trainee	1	30 min
E18	Tático	Coordenador manutenção / blackbelt	1	40 min
E19	Tático	Gerente negócio / blackbelt/ ex-trainee	1	45 min
E20	Operacional	Supervisor de produção	1	45 min
E21	Operacional	Supervisor de produção	1	30 min
E22	Operacional	Supervisor de produção	1	30 min
E23	Tático	Analista de gestão	1	45 min
E24	Tático	Analista de gestão	1	1 h
E25	Tático	Gerente de unidade de produção / ex-trainee	1	1 h
E26	Tático	Coordenador de controle de operações	1	40 min
E27	Tático	Gerente de relações trabalhistas e incentivos	1	40 min
E28	Estratégico	Diretor de gente e gestão	1	45 min
E29	Operacional	Maquinista	1	45 min
Total de entrevistas			31	
Entrevistados por nível organizacional				
Estratégico			1	
Tático			14	
Operacional			14	
Tempo médio de duração das entrevistas				45 min

QUADRO 19 – RELAÇÃO DE DOCUMENTOS COLETADOS

<i>Ref.</i>	<i>Descrição</i>	<i>Mídia</i>
D1	Mapeamento de competências	virtual
D2	Site trainee Delta	virtual
D3	Site corporativo Delta	virtual
D4	Apresentação seminário BIT	virtual
D5	Plano de treinamento 2002 UniDelta	impresso
D6	Relatório anual 2001 UniDelta	impresso
D7	Projeto gestão por competências	impresso
D8	Encarte corporativo Delta	impresso
D9	Encarte corporativo Delta p/ funcionários	impresso
D10	Encarte corporativo Delta p/ clientes	impresso
D11	Folder apresentação UniDelta	impresso
D12	Folder apresentação programa Delta nos trilhos da educação	impresso
D13	Folder apresentação programa Delta Idéias e Ações	impresso
D14	Folder apresentação Delta	impresso
D15	Revista corporativa Notícias n°1	impresso
D16	Revista corporativa Sem Fronteiras n°27	impresso
D17	Revista corporativa Sem Fronteiras n°28	impresso
D18	Boletim informativo da Delta jul/2000	impresso
D19	Revista corporativa Sem Fronteiras n°30	impresso
D20	Informe extra Revista Exame	impresso
D21	Revista corporativa Sem Fronteiras n°31	impresso
D22	Revista corporativa Sem Fronteiras n°32	impresso
D23	Reportagem sobre UniDelta site www.rh.com.br	virtual

Essa primeira etapa exploratória de entrevistas ocorreu entre os meses de junho e agosto de 2002 e corresponde a 13 entrevistas (E1 a E11). O material obtido com essas entrevistas foi submetido a uma análise de conteúdo.

A análise de conteúdo constitui-se de “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (BARDIN, 1994:42). Dessa forma, a análise de conteúdo oscila entre dois pólos: o do rigor da objetividade e o da fecundidade da subjetividade. Os objetivos deste método repousam em duas dimensões: a de ultrapassar a incerteza de uma leitura pessoal, tornando-a válida; e a de enriquecer a leitura, auxiliando a descobrir conteúdos que um olhar imediato do texto não revela. Na prática, portanto, o método funciona como tentativa exploratória que aumenta a propensão à descoberta, assim como para verificar, através de uma análise sistemática, uma afirmação ou

hipótese de pesquisa.

Quanto ao seu aspecto instrumental, a análise de conteúdo não consiste em apenas um instrumento, mas em um conjunto de técnicas de análise das mensagens. Neste estudo, utilizou-se a análise de categorização temática, na qual os conteúdos são organizados em categorias significativas para o objeto de estudo. Inicialmente, as categorias escolhidas foram os modos de controle encontrados na discussão da literatura acompanhados de seus indicadores. Os trechos das entrevistas foram dispostos de acordo com tais categorias num esquema que o quadro 20, deste apêndice, demonstra, além disso, foram apuradas as suas frequências.

O segundo momento de coleta das entrevistas parte, então, de perguntas estruturadas de acordo com os elementos oriundos da primeira fase. Esse período durou de setembro de 2002 a janeiro de 2003 com um total de 18 entrevistas. As perguntas utilizadas nessa etapa se encontram descritas no quadro 21 deste apêndice.

QUADRO 20 – ESQUEMA DE ANÁLISE DE CONTEÚDO DA PRIMEIRA FASE DA PESQUISA

<i>Modo de controle</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Trecho</i>
Controle afetivo	<ul style="list-style-type: none"> - idealização e posterior identificação do indivíduo com a organização, com as lideranças e/ou com o grupo; - noção da organização como família para fascinar e seduzir; - estímulos à doação, fascínio pela harmonia e incentivo à integração (festas, esportes); - fornecimento, por parte da organização, de um modelo de sucesso no trabalho e na carreira; - possibilidade de afirmação e de onipotência de si; - crença de que a organização cuida e valoriza os seus membros; - sentimento de dívida para com a organização por um aliciente recebido; - crença de que a organização “ama” a todos com igual medida, tratando indivíduos de diferentes <i>status</i> (sexo, idade, nível hierárquico) de forma semelhante; - vínculos afetivos como forma de evitar conflitos; - sentimento do grupo de trabalho como lugar do afeto. 	
Controle ideológico/cultural	<ul style="list-style-type: none"> - reprodução do discurso da organização pelos seus funcionários pela difusão da ideologia da empresa (visão, missão, filosofia); - crença na igualdade de tratamento e/ou oportunidades; - integração de objetivos; - crença que as regras representam os anseios da coletividade; - internalização de um código de conduta; - discurso de integração/ identidade de interesses; - homogeneização de valores; - uso de “chavões” como argumentos; - veiculação de histórias, exemplos de conduta e metáforas; - rituais de aculturação, socialização intensiva e extensiva na organização; - difusão das noções ligadas à cidadania corporativa. 	

	Controle por saturação	<ul style="list-style-type: none"> - repetição extensa de um determinado texto de forma a monopolizar o discurso social e/ou a censurar os meios de expressão; - utilização intensiva de símbolos associados à ideologia da empresa; - padronização de atitudes como “time”; - utilização de estratégias de condicionamento sobre determinado comportamento ou idéia. 	
	Controle por dissuasão	<ul style="list-style-type: none"> - incentivo ao conformismo (as coisas são como são); - noção de que a gestão de recursos humanos prima pela felicidade dos indivíduos; - resignação ao ambiente de colaboracionismo; - desestímulo a condutas vacilantes; - resignação à estrutura dada; - discurso desviante (o problema está fora da organização, normalmente no mercado). 	
Controle organizacional	Controle burocrático	<ul style="list-style-type: none"> - valorização do cumprimento do processo de trabalho estabelecido (métodos e procedimentos); - incentivo à obediência de regulamentos formais de comportamento; - valorização da especialização; - crença na estrutura hierárquica; - cumprimento de requisitos atrelado à estrutura formal (plano de carreira); - estrutura como reguladora de conduta. 	
	Controle por resultados/competição	<ul style="list-style-type: none"> - meritocracia por resultado; - valorização da melhoria do processo de trabalho; - crença de que o sucesso da organização é o sucesso do indivíduo; - valorização da competência e do sucesso nos negócios; - competição interna regulada; - incentivo à criatividade e autonomia para fins instrumentais; - sucesso atrelado à estrutura formal (plano de carreira); - incentivo à capacidade de adaptação a mudanças e flexibilidade; - alicientes relacionados ao atingimento de resultados. 	
Controle direto		<ul style="list-style-type: none"> - discurso da repressão como eficaz para atingir os objetivos da organização; - submissão como atitude natural do subordinado; - justificativa para a relação de exploração; - vigilância; - proibição das manifestações autênticas; - discurso de ameaça permanente . 	

Os dados coletados, nessa segunda fase, sofreram uma nova análise de conteúdo por categorização temática. Os documentos sofreram análise documental e análise de conteúdo conforme o mesmo esquema das entrevistas. Foi realizada triangulação na análise de dados (entrevistas e documentos) para obter uma maior abrangência na descrição, explicação e compreensão do foco de estudo. Tal critério é utilizado para a melhor compreensão dos fenômenos estudados. Cabe ressaltar, conforme indica Godoy (1995), que a análise esteve presente durante os vários estágios da pesquisa, a fim de proporcionar o confronto dos dados com as questões e proposições orientadoras do estudo. Isso permitiu à pesquisadora estar atenta às descobertas que o estudo de caso aos poucos revela. Desse modo, mesmo o trabalho

sendo iniciado a partir de um determinado esquema teórico, foi possível sensibilizar-se com os elementos ou dimensões que surgiram no decorrer da pesquisa.

QUADRO 21 – ROTEIRO DE ENTREVISTA DA SEGUNDA FASE DE COLETA

<i>Controle Afetivo</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. As ações da UniDelta suscitam nas pessoas um sentimento da empresa como família? 2. As atividades realizadas pela UniDelta fazem/fizeram as pessoas idealizarem e se identificarem com a empresa, suas lideranças ou grupo de trabalho? Como? 3. Depois de participarem de programas da UniDelta normalmente aumenta o comprometimento das pessoas com o trabalho e com a empresa? Por quê? 4. Através das atividades realizadas pela UniDelta as pessoas recebem um modelo de sucesso na carreira? 5. As pessoas experimentam um sentimento de serem capazes de realizar algo que lhes traz satisfação após participar dos programas da UniDelta? 6. As ações da UniDelta ajudam a aumentar a integração da equipe? 7. Você sente que as atividades promovidas pela UniDelta são uma demonstração de preocupação e valorização das pessoas? 8. Você se sente no compromisso de retribuir à Delta o investimento que ela faz/fez em você em ações de capacitação? 9. Os trabalhos realizados nos programas da UniDelta ajudam a evitar conflitos entre as pessoas por criar um sentimento de grupo? 10. Você se sente mais especial ou importante por ter participado de ações da UniDelta?
<i>Controle Democrático</i>	<ol style="list-style-type: none"> 11. As ações promovidas pela UniDelta atuam no sentido de divulgar e fixar nas pessoas a visão, valores e filosofia da Delta? 12. Você julga que podendo participar das atividades promovidas pela UniDelta a empresa está disponibilizando a você igualdade de oportunidade e tratamento? 13. Você acha que através das ações de formação e desenvolvimento os objetivos e regras da Delta são vistos com maior clareza? Você se motiva mais a cumpri-los? Você consegue visualizar que os seus interesses são compatíveis com o da empresa? 14. A empresa oferece através das atividades da Delta um código de conduta ou postura a ser seguido? 15. Você julga que através das ações de formação e desenvolvimento os valores das pessoas se tornam mais homogêneos ou alinhados com os da empresa? 16. Os programas realizados pela UniDelta utilizam-se de histórias, exemplos de conduta e/ou metáforas para passar mensagens? Por quê? 17. Os programas realizados pela UniDelta utilizam-se de rituais de aculturação e socialização como estratégia de ensino-aprendizagem? Por quê? 18. Normalmente, quais conteúdos ligados a valores e comportamento são veiculados pelos programas?
<i>Controle por saturação</i>	<ol style="list-style-type: none"> 19. Nas formações da UniDelta existem certos conteúdos que são repetidos de forma prolongada e intensa? Quais? 20. Nos treinamentos, as pessoas são estimuladas a agirem como um time que pensa e trabalha na mesma direção? 21. Costuma-se fazer uso de alguma estratégia para fixar de forma mais eficaz as mensagens passadas nas formações? Quais?
<i>Controle por dissuasão</i>	<ol style="list-style-type: none"> 22. Você considera que a área de gente, com as ações promovidas pela UniDelta, objetiva o bem-estar dos colaboradores da Delta? 23. Você observa que as ações promovidas pela UniDelta estimulam o comportamento de cooperação como natural? 24. Os comportamentos instáveis com relação aos objetivos da empresa são desestimulados nas ações de formação e desenvolvimento? 25. Você avalia que certos programas oferecidos pela UniDelta são exigências do mercado? 26. Você acha que os comportamentos estimulados nas ações de formação e desenvolvimento são necessários para manter a competitividade da empresa?

Controle Burocrático	<p>27. As formações promovidas pela UniDelta auxiliam as pessoas a realizar o seu trabalho de forma adequada, respeitando métodos, procedimentos e regulamentos formais?</p> <p>28. Na UniDelta se valoriza a especialização?</p> <p>29. As ações promovidas pela Delta auxiliam a compreender e aceitar a estrutura hierárquica, a divisão de funções e o plano de carreira?</p>
Controle por resultado/competição	<p>30. Na UniDelta se prega a valorização dos resultados e o cumprimento de metas? E a valorização da competência e do sucesso?</p> <p>31. As ações oferecidas pela UniDelta contribuem para a melhoria contínua do processo de trabalho?</p> <p>32. Os conteúdos trabalhados pela UniDelta em seus programas indicam que o sucesso da empresa corresponde ao sucesso do colaborador?</p> <p>33. As ações de formação e desenvolvimento da UniDelta estimulam a competição interna regulada pela empresa?</p> <p>34. Na UniDelta se incentiva a criatividade e a autonomia do colaborador?</p> <p>35. As ações de desenvolvimento utilizam como critério para ascensão na carreira o sucesso ou o atingimento de resultados?</p> <p>36. As ações de formação e desenvolvimento estimulam a flexibilidade e/ou a capacidade de adaptação a mudanças?</p>
Controle Direto	<p>37. Nas ações da UniDelta é passada a mensagem de que a proibição de certas manifestações é necessária para atingir os objetivos da empresa?</p> <p>38. Nas ações de formação se estimula a obediência como atitude natural do subordinado frente ao superior?</p> <p>39. Você avalia que certas ações promovidas pela UniDelta servem para controlar como anda o desempenho dos colaboradores?</p> <p>40. Existe algum tipo de pressão para participar das ações de formação e desenvolvimento da empresa? É feita alguma ameaça ou retaliação para quem resiste em participar?</p>

Essa orientação metodológica, que privilegia uma interação dialética entre a pesquisadora e o seu objeto de estudo, originou, a partir da análise dos dados da segunda fase de coleta, uma reformulação na escolha teórica e uma conseqüente reorientação no esquema de análise dos dados. Partindo da necessidade de adequação da teoria à realidade obtida numa segunda verificação empírica, procedeu-se uma nova investigação teórica que pudesse fornecer um novo esquema, mais adequado, de análise dos dados, que pode ser conhecido pelo quadro 22 deste apêndice.

Cabe esclarecer que as entrevistas foram realizadas tanto nas dependências da UniDelta como nos locais de trabalho dos entrevistados. Isso permitiu à pesquisadora coletar o discurso de trabalhadores geograficamente distribuídos nas unidades de produção da organização. Caso contrário, a amostra dos entrevistados teria sido condicionada pela possibilidade de deslocamento da pesquisadora, o que prejudicaria a abrangência do estudo. Também pela questão geográfica, não puderam ser aplicados questionários como uma fonte adicional de dados, visto que a

pesquisadora, tendo em vista a abrangência da empresa (nacional), não teria controle sobre sua aplicação.

QUADRO 22 – ESQUEMA DE ANÁLISE DE DADOS ADOTADO EM DEFINITIVO

Programa de Formação		
	Categorias	Trecho
Controle Físico	<ul style="list-style-type: none"> - Orientações relativas à ergonomia; - Adestramento do corpo; - Regulamentos formais e normas informais sobre posturas, gestos e vestimentas; - Violência física: intensificação do ritmo de trabalho, rotinização, acúmulo de horas de trabalho, exercícios insalubres; - Repressão do direito à palavra; - Repressão a questionamentos ou à sua ameaça; - Vigilância direta; - Discurso da repressão como eficaz para atingir os objetivos da organização; - Submissão como atitude natural do subordinado; - Discurso de ameaça permanente; - Atenuantes de doenças ocupacionais e da baixa qualidade de vida no trabalho; - Eliminação de fontes de desperdício de energia física; - Disposição de corpos no espaço de trabalho. 	
Controle Ideológico	<ul style="list-style-type: none"> - Crença na ciência e na técnica como expressão da verdade; - Sentimento de segurança com relação à organização pelo uso de métodos quantitativos – certeza; - Crença de que a metodologia de trabalho e a meritocracia são guardiãs da justiça na organização; - Supervalorização dos argumentos quantitativos em relação a outras formas de lidar com os problemas da organização; - Objetivação (deslocamento das dimensões subjetivas ao plano numérico e da eficiência); - Incentivo à capacidade de adaptação a mudanças e flexibilidade; - Discurso de que todos se beneficiam da melhoria contínua; - Políticas de participacionismo/colaboracionismo; - Auto-responsabilização pelo sucesso/fracasso da organização; - Prescrição e valorização de um código de conduta e pensamento conveniente; - Fornecimento de um modelo de realização/fracasso pessoal (heroificação); - Rituais de socialização e inculcação da ideologia da empresa; - Veiculação de estórias e mitos; - Emprego de uma linguagem combinada à ideologia da empresa; - Discurso de consideração pela pessoa; - Saturação de uma determinada mensagem, seja por meio de um texto ou de símbolos ligados à ideologia da empresa; - Utilização de estratégias de condicionamento sobre determinada idéia ou comportamento; - Mecanismos de autopersuasão; - Crença de que o sucesso da organização é o sucesso do indivíduo que dela faz parte (ganha-ganha); - Reificação do sujeito (idéia de que o indivíduo vale o que traz de resultado à organização); - Homogeneização de valores; - Uso de “chavões” como argumentos; - Discurso desviante (a origem do conflito não é de responsabilidade da organização, está fora dela); - Negação. 	

Controle Afetivo	<ul style="list-style-type: none"> - Idealização e posterior identificação com a organização ou com suas lideranças; - Noção da organização como família; - Canalização da pulsão agressiva para um inimigo alvo (concorrente, etc.); - Possibilidade de afirmação da onipotência de si (orgulho de si mesmo); - Sentimento de gratidão para com a organização; - Sentimento de dívida para com a organização por um aliciante recebido; - Crença de que a organização ama todos com igual medida, tratando indivíduos de diferentes <i>status</i> (sexo, idade, nível hierárquico) de forma semelhante (eliminação das diferenças); - Estímulos à doação, fascínio pela harmonia e incentivo à integração; - Fascínio pela organização e seus líderes, amor à perseguição; - Ameaça pelo sentimento de vergonha ou culpa; - Auto-agressão; - Discurso sedutor (aparência); - Vínculos afetivos como forma de evitar conflitos. 	
------------------	--	--

ANEXO 1 - CONTEÚDO DO PROGRAMA DE FORMAÇÃO NA
METODOLOGIA SEIS SIGMA (PLANO DE TREINAMENTO
UNIDELTA 2002 – D5)

Conteúdo Programático da Formação de Black Belts:

- Integração das ferramentas estatísticas ao método DMAIC
- Conceito de variação
- Como definir um projeto seis sigma
- Mapas de raciocínio
- Ferramentas estatísticas básicas
- Introdução ao software MINITAB
- Cartas de controle para variáveis
- Cartas de controle para atributos
- Capacidade de processos e métricas do seis sigma
- Avaliação dos sistemas de medição para variáveis e atributos
- Mapas de processo
- Componentes de variação
- Testes de hipóteses, intervalos de confiança e ANOVA
- Experimentos fatoriais 2^k completos e fracionados
- Regressão linear múltipla para dados de experimentação
- FMEA/FTA
- Ferramentas da administração e do planejamento
- Regressão linear múltipla para dados de observação
- Experimentos em blocos
- Ferramentas estatísticas para otimização de processos
- Plano de ação para falta de controle (OCAP)
- “*Stakeholder Analysis*”
- Poka-yoke
- Procedimento Padrão
- Etapas do DMAIC