



O DISCURSO ORGANIZACIONAL COMO UM INSTRUMENTO DE CONTROLE: a (des)construção de identidades sociais em uma montadora do ABC paulista

1- Fernando Ramalho Martins*

Doutor em Sociologia pela Universidade de São Carlos (UFSCar), Brasil.
Professor Adjunto da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), Brasil.
ramartins@ig.com.br
<http://lattes.cnpq.br/7254998753931987>

Diego Maganhotto Coraiola – Editor Geral

Editor responsável pela submissão:

Diego Maganhotto Coraiola.

Artigo analisado via processo de revisão duplo cego (*Double-blind*).

Recebido em: 14/05/2012

Aprovado em: 23/08/2012

Última Alteração: 17/07/2012

* Contato Principal: Rua Benjamin Constant, 855, apto 404. Dourados – MS, Brasil. CEP: 79803-040.

O DISCURSO ORGANIZACIONAL COMO UM INSTRUMENTO DE CONTROLE: A (DES)CONSTRUÇÃO DE IDENTIDADES SOCIAIS EM UMA MONTADORA DO ABC PAULISTA

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo investigar os mecanismos de controle organizacional utilizados por uma montadora localizada no ABC Paulista. Elegeu-se como objeto de análise o discurso organizacional, entendido como uma forma de controle ideológico e psicossocial que tem implicações no pensar, sentir e agir dos atores envolvidos. A população da pesquisa foi constituída de dezenove trabalhadores, sendo: cinco dirigentes, dez mensalistas e quatro membros da Comissão de Fábrica. Num primeiro momento do processo de coleta de dados executivos da empresa foram entrevistados, visando a identificação de padrões de comportamento esperados (identidades pressupostas) no discurso desses representantes da empresa. Num segundo momento, trabalhadores foram entrevistados buscando avaliar a absorção desse discurso. Por fim, uma entrevista coletiva com membros da Comissão de Fábrica foi realizada para verificar a existência de um discurso alternativo ao dos executivos. Os resultados possibilitaram evidenciar: a) um conjunto de características desejáveis nos trabalhadores por parte da organização, sintetizado no que chamaremos de *Discurso das Competências*, cuja categoria social *colaborador* desempenha um papel central; b) a absorção desse discurso por parte dos trabalhadores; c) a existência de discurso alternativo apresentado pela Comissão de Fábrica, sintetizado pela categoria social *companheiro*.

Palavras-chave

Organizações, controle, identidade, discurso.

ORGANIZATION DISCOURSE AS A MECHANISM OF CONTROL: THE (DE)CONSTRUCTION OF SOCIAL IDENTITIES IN AN AUTOMOBILE MULTINATIONAL COMPANY

ABSTRACT

This paper is the result of a research carried out in an automobile multinational company, whose aim was to analyze organizational control strategies. The organization's discourse was the target of the investigation. It was understood as an ideological and psychosocial mechanism of control, aiming to determine the ways in which workers think, feel and act upon the reality. Nineteen workers were interviewed, including: five managers, ten clerks and four Factory Committee members. Thus, the data gathering was composed by the following stages: firstly, managers were interviewed in order to verify the existence of a discourse connected to a presupposed identity; secondly, employees were interviewed in order to check the internalization of managers' discourse; thirdly, a collective interview was carried out with Factory Committee members to verify the existence of an alternative discourse concerned to the workers identity. The result of the analyses reveals: a) a set of organizational expectations about workers identities, which will be called *Competence Discourse*; b) a reasonable level of internalization of that discourse; c) an alternative discourse presented by the Factory Committee members.

Keywords

Organizations, control, identity, discourse.

1 Introdução¹

O controle é uma temática central nos estudos organizacionais como nos mostram Motta (1979); Jermier (1998); Tannenbaum (1975); Etzioni (1967); Faria (1985). Conforme defende Jermier (1998), o controle pode ser encontrado em qualquer lugar onde pessoas unam forças em nome de uma ação organizada. Assim, na história da humanidade, diversas configurações de controle têm sido usadas para direcionar ações em um sentido ou outro, razão pela qual o controle está diretamente relacionado aos nossos maiores triunfos e tragédias.

No presente trabalho, partimos do pressuposto de que a organização é um espaço contraditório marcado pela dialética do poder e da resistência. Assim, a organização será concebida como um espaço polifônico, de embate entre vozes que lutam por fins muitas vezes contraditórios (Clegg, 1992; Holmer-Nadesan, 1996; Humphreys & Brown, 2002).

Nesse contexto, o interesse da presente pesquisa esteve voltado para os mecanismos de controle utilizados pela organização para assegurar a manutenção da ordem e execução dos interesses do grupo dominante. Sem desconsiderar a complexidade de nosso objeto de estudo, podemos - a exemplo de Jermier (1998) - refletir inicialmente em torno de duas dimensões dos mecanismos de controle: as de caráter mais explícito e as de caráter mais velado. Fazendo uso da literatura, tomaremos duas obras marcantes para explicitar essas diferenças.

A primeira delas seria "1984" de Orwell (1975) que representa a utilização de mecanismos mais explícitos de controle para assegurar a ordem e os interesses do grupo dominante. Assim, na sociedade ficcional em que se desenrola essa trama, a coação, a agressão física e a vigilância direta e imediata sobre os indivíduos figuram como características-chave. Como bem coloca Jermier (1998), na referida obra as forças coercitivas e tecnológicas estão despidas e sobre a superfície para que todos vejam.

Já na obra "Admirável Mundo Novo" de Huxley (2001) encontramos a exemplificação do controle exercido por meio de mecanismos mais velados de controle. Na sociedade imaginada por esse autor, o controle era exercido principalmente a partir de técnicas de condicionamento. Assim, os indivíduos, ao serem gerados, eram separados em agrupamentos previamente determinados e socializados através de técnicas comportamentais e pedagógicas que, de maneira velada, determinavam a escolha dos indivíduos, dado que todos os valores e crenças eram imbuídos nos mesmos sem que eles se apercebessem. Dessa forma, criava-se para o indivíduo uma identidade específica que implicava uma determinada maneira de ser, de agir e de perceber o mundo.

Deixando a literatura e retomando a base teórica científica, podemos dizer que, em grande medida, as formas mais veladas de controle podem ser representadas, grosso modo, pelas técnicas de socialização². Tais técnicas estão diretamente ligadas ao processo de transmissão de ideologia que, no contexto organizacional, se dá, em linhas gerais, através da doutrinação e do treinamento (Motta, 1979; Motta, 1992).

A partir do exposto, a presente pesquisa teve como objetivo o estudo da segunda categoria de controle acima apresentada. Dentro desse universo, elegeu-se como objeto de análise um específico mecanismo de controle no contexto organizacional: o discurso. Em termos amplos, o discurso será entendido dentro de uma perspectiva que extrapola a questão meramente linguística e semântica, concebendo-o como prática social "que se manifesta no que é dito, feito, construído, financiado ou *tecnologizado*" (Grant, Iedema & Oswick, 2009, p. 223, tradução nossa). Estudos no campo do *Critical Management Studies* têm apontado o discurso organizacional como matéria-prima para a construção de identidades e posições de sujeitos no contexto organizacional, determinando o que pode ser dito e quem pode dizê-lo (Thomas, 2009).

Assim, em linhas gerais, foi abordado o conflito entre a organização - através dos mecanismos de socialização - e o indivíduo - através da busca pela individualização (Motta, 1979; Motta, 1992). Dessa forma, o presente estudo alinha-se à *Perspectiva Crítica de Análise de Discurso*, cujo foco centra-se na "relação entre poder e discurso" (Grant, Iedema & Oswick, 2009, p. 217, tradução nossa).

Para fins didáticos o artigo foi dividido em 6 partes. Na segunda parte, após esta introdução, discutiremos os principais conceitos que nortearam essa pesquisa; na terceira, abordaremos a metodologia utilizada; na quarta apresentaremos o discurso da organização e analisaremos sua absorção por parte dos trabalhadores; na quinta trataremos da Comissão de Fábrica e de seu discurso; e, por fim, na sexta parte esboçaremos uma discussão final na qual teceremos as principais conclusões.

2 Conceitos Preliminares

Tentaremos, aqui, apresentar brevemente os principais conceitos que nortearam esta pesquisa, a saber: discurso, identidade e controle.

2.1 Discurso

O discurso aqui é tomado aqui como algo maior e que não pode ser confundido com o simples ato de comunicação. Nesse sentido, parte-se do entendimento de que o discurso carrega dentro de si (e forma-se a partir de) um conjunto de ideias e pressupostos oriundos de determinadas práticas e formações ideológicas que, no limite, produzem posições-de-sujeito, concorrendo para a (con)formação de subjetividades específicas.

Conforme destaca Van Dijk (1997), devido às diferentes bases filosóficas e metodológicas, não se pode dizer que o campo da Análise de Discurso configura um empreendimento unitário. Dessa forma, procurou-se uma aproximação com uma perspectiva analítica que extrapolasse a questão meramente linguística, uma vez que nosso foco de estudo eram as relações de poder e controle no contexto organizacional. Nesse sentido, encontramos amparo na perspectiva francesa de análise, na medida em que esta tem como foco a relação língua-discurso-ideologia (Mussalim, 2001; Brandão, 2002; Fiorim, 2003; Orlandi, 2001). Nessa corrente, a exterioridade é colocada como marca fundamental da análise. Dessa maneira, o contexto e as condições de produção dos discursos passam a desempenhar papel central (Brandão, 2002).

No campo dos Estudos Organizacionais, a perspectiva Crítica de Estudos (*Critical Management Studies*) já há algum tempo oferece incorporações de ideias dessa perspectiva, na medida em que concebe o discurso como um produto e, ao mesmo tempo, como um produtor de um contexto, ideologia ou realidade. Embora não exista uma definição única de discurso nesse campo de estudo, há alguns pontos em comum acerca do que seja o discurso e de suas propriedades. Nesse sentido, Grant, Iedema & Osrick (2009, 214, tradução nossa) afirmam que:

Dentro dos Estudos Organizacionais Críticos há um amplo entendimento que discurso consiste em um conjunto de textos inter-relacionados que, juntamente com as práticas de produção, disseminação e consumo de textos, trazem para a existência um objeto ou ideia (Parker 1992). Discursos são, dessa forma, vistos como desempenhando um importante papel na construção material da realidade.

De modo geral, ao analisar um discurso, o teórico dentro de uma abordagem crítica nos Estudos Organizacionais tem uma tripla preocupação, que contempla: 1) as possíveis leituras relativas a uma prática social institucionalizada; 2) aquilo que os discursos excluem ou marginalizam; 3) o modo como o discurso pode ser empregado para delinear subjetividades sociais. Nesse sentido, como destaca Keenoy (2009, p. 455, tradução nossa), “a pressuposição-chave relacionada às variações críticas da análise do discurso é a de que o ‘discurso’ está inextricavelmente implicado no exercício do poder social”. Dessa forma, mesmo não havendo uma definição única de análise de discurso, pode-se afirmar que “os analistas de discurso estão interessados nas implicações de como a linguagem (e outros signos) são empregados para apresentar ou rerepresentar a realidade social” (Keenoy, p. 454, tradução nossa).

No presente estudo, partiu-se do pressuposto de que o discurso é engendrado a partir de um determinado *locus* social – no qual pode ser destacada a busca pela legitimação das relações de poder e dominação, corroborando para a manutenção do *status quo* – e dirigido a indivíduos pertencentes a diferentes *loci* sociais. Adotamos, portanto, uma perspectiva dialógica, buscando compreender o jogo entre o discurso difundido pela organização e as respostas ou reações ao mesmo por parte dos trabalhadores a quem este discurso se destina³.

2.2 Identidade

O conceito de identidade está relacionado com a construção social de igualdades e diferenças (Bernardes & Hoenisch, 2003; Woodward, 2000; Hall, 2003; Silva, 2000). O uso popular do conceito de identidade, segundo Caldas e Wood Jr (1997), tem forte raiz no pensamento clássico, no qual se destacam as contribuições da lógica e da filosofia. Na lógica, o “princípio da identidade” é considerado um axioma, que estabelece que para qualquer x , x é sempre igual a x . Em relação à filosofia clássica, o termo

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

No presente trabalho foi utilizado o referencial adotado por Ciampa (2001) para compreender a categoria teórica identidade, que, por sua vez, se encontra dentro da Psicologia Social Contemporânea (Jacques, 1999). Em linhas gerais, esse referencial é caracterizado pela refutação das idéias que relacionam a identidade a um fenômeno de caráter único e duradouro, portanto estático. Ao invés disso Ciampa (2001), lançando um olhar dialético, adota uma visão que concebe a identidade como um fenômeno em constante movimento na vida de uma pessoa. Dessa forma, propõe a inversão da noção tradicional que se tem a respeito da identidade, dentro da psicologia “tradicional”, passando a estudá-la como um processo – isto é, um constante vir-a-ser – e não apenas como um produto.

É importante destacar que, ao adotarmos essa perspectiva analítica, aproximamo-nos da vertente crítica de análise nos estudos organizacionais (Critical Management Studies). Conforme Thomas (2009), essa perspectiva tem como característica desafiar a noção de uma essência de *self* fixa e unificada. Dessa forma, os estudos que se encontram nesse universo de análise “procuram entender a dinâmica da regulação e da resistência da identidade em contextos de poder e conhecimento, assim trabalhando com uma conceituação de identidade que é fluída, fraturada e reflexiva” (Thomas, p. 168). Ao entender a complexa relação entre estrutura e agência na construção da realidade social, os discursos aparecem, para os autores desse paradigma, como uma instância privilegiada a partir da qual identidades podem ser construídas e, ao mesmo tempo, constrangidas ou negadas, devido aos efeitos normatizantes que restringem as tentativas individuais de construir o que pode ser dito e por quem (ibidem).

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

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

Dessa forma, o autor toma emprestado da linguagem teatral o termo personagem, que está relacionado com os papéis representados pelos indivíduos num determinado drama social, cuja autoria é coletiva, isto é, os autores dessa história são os próprios personagens que a constituem. Assim, um personagem prevê um determinado modo de ser, pensar e agir no mundo, no qual se fazem presentes as expectativas sociais acerca do comportamento dos indivíduos nos diferentes grupos sociais. Tais expectativas são encarnadas nos papéis sociais, os quais estão relacionados com a institucionalização da conduta (Berger & Luckmann, 1974).

O conjunto de papéis a serem representados pelos indivíduos constitui o que Ciampa (2001) denomina de *identidade pressuposta*, isto é, uma identificação estabelecida pelo social acerca da posição e possibilidades de atuação do indivíduo no mundo. Diante dessa identidade pressuposta, observam-se processos de *assimilação*, *reposição* e *negação* (Ciampa, 2001). Sendo assim, em linhas gerais, a categoria teórica identidade concretamente se realiza a partir de um processo que envolve a maneira como um dado agente reage frente aos papéis sociais (ou *identidades pressupostas*) que lhes são impostos em um dado contexto social.

Assim, o processo de assimilação é o momento no qual o indivíduo absorve ou internaliza o papel social a ele atribuído. Consideraremos aqui que esse processo ocorre quando o indivíduo passa a assumir este personagem como parte de sua própria identidade, ou seja, quando o indivíduo manifesta nas narrativas sobre si mesmo esse conjunto de expectativas sociais. Vale destacar que, para essa teoria, as narrativas figuram um importante papel, pois são consideradas como sendo os espaços privilegiados nos quais a identidade se manifesta.

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

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

Convém destacar que com a possibilidade de negação da identidade pressuposta, o referencial de Ciampa (2001), ao ser utilizado para a análise dos discursos organizacionais, oferece, em alguma medida, a possibilidade de superação das teses totalizante relacionadas ao processo de construção de subjetividades. Nessa direção, Thomas (2009) destaca que as teorizações mais recentes sobre o processo de regulação de identidades no contexto organizacional tem incorporado um caráter fortemente reflexivo no entendimento do processo de construção de identidades, a partir do qual:

os indivíduos não são meramente o resultado dos discursos organizacionais. Pelo contrário, eles são criaturas pensantes com capacidade de se basear em uma variedade de recursos de identidade, que, junto com suas histórias e desejos e aspirações, formam a identidade de um indivíduo.

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

2.3 Controle

Adotaremos, aqui, o conceito de controle a partir de uma perspectiva sociológica-crítica (Martins, 2006). Assim, nos afastaremos dos pressupostos do paradigma funcionalista caracterizado, conforme Burrell e Morgan (1979, p. 26), pela ênfase no entendimento “da ordem, do equilíbrio e da estabilidade na sociedade”, compromissado com “a efetiva ‘regulação’ e controle dos problemas sociais”. Dentro dessa perspectiva no campo dos Estudos Organizacionais, o controle é tido como um instrumento legítimo na busca pela sobrevivência organizacional; nesse sentido, segundo Hatch (1997, p 327), na concepção que informa a Teoria Organizacional Moderna, o “controle é definido como um mecanismo de implementação da estratégia”. É dentro desse universo que Tannenbaum (1975, p. 18) apresenta sua definição de controle organizacional: “empregaremos o termo [controle] nesse sentido, para nos referirmos a qualquer processo no qual uma pessoa, grupo de pessoas ou organizações de pessoas determinam, i. e. intencionalmente afetam, o comportamento de outra pessoa, grupo ou organização”. Dentro de uma visão isenta de negatividade, Tannenbaum (1975) destaca a função do controle no processo administrativo:

Compete à função de controle estabelecer a conformidade com as exigências organizacionais e realizar os objetivos supremos da organização. A coordenação e a ordem criadas pelos diversos interesses e comportamentos potencialmente difusos dos membros são, em grande parte, uma função do controle. É nesse ponto que surgem muitos dos problemas do funcionamento da organização e dos ajustamentos individuais (Tannenbaum, 1975, p. 16).

Dentro de uma perspectiva sociológico-crítica, por sua vez, o controle relaciona-se ao recalçamento, ao tolhimento da autonomia individual em favor da reprodução de uma ordem social desigual e, portanto, injusta. Aqui a função do controle passa a ser assegurar a manutenção das relações de poder. É assim que este conceito aparece na obra de Enriquez (1996) ao discutir o poder do Estado, e também na obra de Faria (2004) ao discutir o poder nas organizações, à luz da Teoria Crítica.

No referencial proposto por Faria (2004), cujas raízes remetem aos estudos de Marx (1996), o controle aproxima-se das noções de fiscalização, ajustamento, vigilância, repressão e determinação – tanto do agir quanto do pensar do trabalhador. Em linhas gerais, o controle relaciona-se com a capacidade de uma pessoa ou grupo de pessoas determinar o comportamento político e social de outra pessoa ou grupo de pessoas.

Para Faria (2004), é possível identificar três níveis de controle, a saber:

- a. O *nível econômico* - que se refere às relações de produção, em especial às relações e aos processos de trabalho no que concerne à propriedade e à posse.
- b. O *nível político-ideológico* - que “diz respeito à superestrutura construída a partir das relações de produção, especialmente às relações de posse, sua institucionalização, inclusive no âmbito do Estado e seus aparelhos e de todo o aparato normativo, tendo como suporte um sistema de idéias capazes de conferir legitimidade às ações” (Faria, 2004, p. 88-89).
- c. O *nível psicossocial* - cujas dimensões estão representadas no quadro abaixo, e que “diz respeito às relações entre os sujeitos, sejam estes individuais ou coletivos, inseridos nos processos produtivos e políticos” (Faria, 2004, p. 89).

FÍSICO	Tem por base o domínio do corpo de indivíduo ou do grupo social, agindo através da violência, da exploração, de toda a sorte de concessões ou de impedimentos, de permissões e de proibições, de definição de (ocupação de) espaços e de movimentos, de delimitação de tempo e de natureza do trabalho. O controle físico se encontra na divisão social e técnica de trabalho, na vigilância, nas formas de relacionamento social (trajes, atitudes, posturas) e no desempenho
NORMATIVO	diz respeito ao conjunto de regras, normas e dispositivos formais e às regulamentações não explicitadas mas entendidas pelos sujeitos como definidoras de condutas que regem a ordem organizacional. O controle normativo define tanto os procedimentos burocráticos, como suas atribuições de autoridade e responsabilidade, como as convenções que geram obediência e aceitação por imposição de natureza moral ou defensiva
FINALÍSTICO OU POR RESULTADO	refere-se ao controle que busca garantir o cumprimento da finalidade econômica e política da organização, sua ação material, seus resultados, através do estabelecimento de metas e objetivos e da criação de compromissos, especialmente aqueles que configuram sentimentos de cumplicidade.
COMPARTILHADO OU PARTICIPATIVO	refere-se a busca da legitimidade da ação, através da construção e da manutenção de convicções e de procedimentos tidos como éticos, seja pelo envolvimento do conjunto dos participantes no processo decisório, seja pelo estabelecimento de sistemas de comando representativos. O controle compartilhado ou participativo é evidenciado nas formas de definição das estruturas de gestão (inclusive no que se refere à composição dos cargos e funções administrativas), nos encaminhamentos dos planos e das estratégias de ação
SIMBÓLICO IMAGINÁRIO	diz respeito aos processos de adesão imaginária, ao desenvolvimento de modelos de comportamentos tidos como referências, às formas de competição interna, às crenças e suposições concretas ou fictícias, às adesões representadas por reconhecimento ou prestígio, à instauração de aparelhos de intervenção que funcionam pela ameaça do uso de força e por demonstrações de domínio dos aparatos coercitivos sem necessidade de utilizá-los, pelos discursos conciliadores, pela valorização de símbolos representativos de sucesso ou de fracasso os quais deve guiar as atitudes esperadas.
POR VÍNCULO	refere-se à concepção de um projeto social comum, atuando através de contratos formais ou psicológicos, dos interesses e das necessidades, do amor, da ternura, da libido, da identificação subjetiva ou inconsciente, da expressão de confiança nos desígnios da organização, das transferências egoístas e do fascínio, na medida em que os sujeitos desejam o vínculo para se inscreverem no campo do outro.
POR SEDUÇÃO MONOPOLISTA	caracterizado pelo discurso único, pela coesão primária (grande família, colaboradores), pela realização de um poder sem projeto, que uniformiza e monopoliza o discurso e a censura, retirando dos grupos e dos indivíduos sua voz e sua existência e tornando-os apáticos, submissos, conformados ou totalmente crédulos e confiantes na condição monopolista dos dirigentes enquanto detentores das melhores alternativas de condução da organização

Tabela 1: Dimensões do controle psicossocial para Faria
 Fonte: Faria (2004, p.130-131)

Vale destacar que a vertente sociológico-crítica não se restringe às teorias de inspiração Marxista ou Marxiana. Nesse sentido, importantes contribuições têm sido trazidas por autores inspirados na obra de Foucault, sobretudo ao abordarem o processo de construção de identidades e de subjetividades, conforme destaca Thomas (2009, p. 171, tradução nossa):

Inspirados pelas (embora seletivas) ideias de Foucault sobre poder disciplinar, o sujeito e a vigilância panóptica (Foucault 1977), estudos têm focado sua atenção para as novas formas de vigilância e do sujeito auto-disciplinado nas organizações modernas (Sewell e Wilkinson 1992; Townley 1993, 1995; Willmott 1993; Grey 1994; du Gay 1996; Casey 1999). Esses estudos ilustram as muitas formas pelas quais as organizações buscam produzir certas identidades ou ‘posições de sujeito’.

Em nosso estudo, partimos do pressuposto de que o discurso é uma forma de controle ideológico e psicossocial, que atua por meio do delineamento de determinados papéis sociais. Nesse sentido, entendemos o assim chamado discurso organizacional como um instrumento de controle do trabalhador, o qual, no limite, estabelece um modo esperado de pensar, sentir e agir.

3 Metodologia

O delineamento de pesquisa utilizado foi o Estudo de Caso, realizado em uma das Unidades de Negócio da empresa ABCD (nome fictício) - empresa de grande porte que atua no setor automobilístico. No ano da realização da coleta de dados, a ABCD possuía três unidades de negócio no Brasil, tendo a investigação sido realizada na unidade localizada na Grande São Paulo, a qual empregava cerca de 11.000 trabalhadores. Desse total, aproximadamente 32% dos trabalhadores eram *mensalistas* e o restante *horistas*⁴.

A abordagem metodológica foi do tipo qualitativa. O nível de análise enfatizado foi o organizacional, tendo em vista que o interesse era estudar um mecanismo de controle organizacional: o discurso. A unidade de análise, por sua vez, foi constituída por trabalhadores da organização objeto deste estudo. Assim, a população da pesquisa foi composta de dezenove trabalhadores da ABCD – cinco dirigentes e dez mensalistas selecionados pela empresa, somados a quatro membros da Comissão de Fábrica.

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

- a. Discurso organizacional. Primeiro momento da coleta realizado em Dezembro de 2004, no qual, baseado em fontes primárias (entrevistas semi-estruturadas com 5 representantes organizacionais⁵) e secundárias (documentos internos), buscou-se extrair as expectativas desejadas pela organização acerca da identidade do trabalhador da ABCD.
- b. Narrativas de identidade dos trabalhadores. Segundo momento da coleta realizado em fevereiro de 2005, no qual se buscou através de dez entrevistas semi-estruturadas com trabalhadores mensalistas obter narrativas de identidade que posteriormente foram confrontados com os dados obtidos no momento acima apresentado.
- c. Discurso da Comissão de Fábrica. Consistiu em uma entrevista coletiva realizada com 4 membros da Comissão de Fábrica (órgão formado por trabalhadores para representar e defender seus interesses no interior da fábrica), tendo por objetivo captar o discurso dessa comissão no que concerne à identidade desejada para os trabalhadores da ABCD, para verificar se esse discurso configurava um discurso de contra controle.

4 O Discurso da Organização

Esse tópico será dividido em três partes. Na primeira, abordaremos o discurso da organização, a partir de dados coletados nas entrevistas com dirigentes da organização. Na segunda, apresentaremos um programa de treinamento que evidencia a intencionalidade organizacional para com as dimensões comportamentais e cognitivas dos trabalhadores e, conseqüentemente, com a pressuposição de uma identidade. Por fim, analisaremos a absorção do discurso organizacional por parte dos trabalhadores.

4.1 O Discurso das Competências

Como forma de análise dos dados obtidos na primeira etapa da coleta, optou-se por organizar o conjunto de qualidades e expectativas desejadas por parte da organização para o trabalhador em categorias, primeiramente de forma aleatória. Após esse primeiro movimento, eliminamos as categorias que não se repetiam no conjunto das entrevistas e, por fim, selecionamos seis delas que, em sua maioria, foram encontradas em quatro das cinco entrevistas e aparecem também na análise documental, constituindo um conjunto a que daremos o nome de Discurso das Competências.

De forma geral, foi possível constatar que a questão do perfil desejado do trabalhador já é alvo de um projeto organizacional. Conforme destaca o entrevistado A, já existe um projeto de competências em andamento na empresa que tem por objetivo “levantar o perfil ideal e cruzar com o perfil real. *A gente quer fazer um levantamento das pessoas, então... se a gente tem as pessoas certas no lugar certo*”. Além

disso, o entrevistado A relata-nos, explicitando a intencionalidade da empresa em relação ao papel social esperado do trabalhador, que, numa etapa prévia à implantação desse projeto, foi realizado um mapeamento de *competências* que “*devem ser comuns para toda a fábrica, em todos os níveis*”. Vale destacar que “*esse mapeamento foi feito de acordo com a estratégia da empresa*”.

Importante notar que, muito embora ainda seja um projeto em desenvolvimento, na entrevista com os demais dirigentes organizacionais, foi possível perceber que já existe um consenso em torno de algumas das competências-chave.

Foi possível identificar um conjunto de valores ou características desejáveis nos trabalhadores por parte da organização que se consubstancia nas *competências*⁶. As competências principais foram:

- Espírito de equipe/ Capacidade de trabalhar em grupo.

Nesse sentido, eu tenho que saber me relacionar bem com todas as áreas, para que a gente juntos atinjamos o objetivo da empresa (Entrevistado A).

Ah, as competências-chave. Primeiro, capacidade de trabalhar em grupo. Essa é fundamental, até pela forma de organização de trabalho dentro da empresa. (Entrevistado E).

- Orientação para resultados / Comprometimento

não pensar simplesmente em fazer por fazer, mas por quê que eu faço aquilo e que resultado eu espero desse trabalho e que impacto esse resultado traz para a organização (Entrevistado E)

Orientação para resultados é uma competência, ou seja, você ter suas metas e objetivos claros, definidos e alinhados com os objetivos da empresa (Entrevistado A)

Os empregados devem evitar interesses pessoais ou atividades financeiras que conflitem com os interesses da “empresa” ou com seus deveres e obrigações como empregados (Código de Ética p. 10).

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

- Foco no Cliente

orientação para o cliente, foco no cliente, ter bem claro, em mente, o que o cliente espera e sempre trazer a perspectiva do cliente no conjunto das suas tomadas de decisão. Eu posso fazer de uma determinada forma, porque é o mais fácil de se fazer ou eu posso fazer de uma determinada forma, apesar de não ser o mais fácil, mas porque o cliente deseja daquela forma. Pode até ser que eu diga para o cliente: “olha, eu não vou fazer do jeito que você me pediu, porque vai tornar muito complicado o processo de produção”, mas dizer isso pro cliente e trazer a perspectiva do cliente no processo de tomada de decisão! (Entrevistado E)

Um outro ponto, é: Foco no Cliente, tanto externo quanto interno[...] Isso, é ele entender que o cara do lado depende do que estou fazendo. Então, eu tenho que entender que ele precisa e eu tenho que focar nisso. Eu tenho que fazer da melhor forma para que ele receba da melhor forma e dê continuidade no processo. (Entrevistado A)

- Iniciativa / Pró-atividade.

Nesse sentido, de você se mexer mesmo, para você alcançar suas metas. Você sair do seu lugar. Da sua mesa, sabe? Tentar fazer alguma coisa melhor. Não ficar esperando que a outra área te mande os dados no dia tal, sabe? “A área não mandou então eu não fiz o meu trabalho, porque eu dependo do trabalho da outra área”. É você ir lá ver o que está acontecendo, se você pode conseguir esses dados de outra forma, se você pode ajudar, enfim, nesse sentido. (Entrevistado A)

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

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

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

- Flexibilidade

Você tem que se adaptar freqüentemente, pra isso a gente precisa de um trabalhador flexível, né? Disposto a mudar (Entrevistado C)

Então, flexibilidade. De as pessoas estarem abertas às mudanças. Como a gente convive com pessoas de diversos países, então, a gente tem que saber lidar com isso. (Entrevistado B)

- Compromisso com a qualidade

Avaliar constantemente a qualidade daquilo que é produzido e como é que o trabalhador pode efetivamente melhorar. A qualidade no que diz respeito aos atributos do processo em si, que diz respeito ao cumprimento de

prazos também[...] Então: eu fiz o melhor que era possível, o mais completo possível num menor prazo possível? Esse é o conceito completo (Entrevistado E)
Um outro ponto, é trabalhar com qualidade.[...] A gente tem muito forte, aqui, trabalhar com qualidade. Se você der uma andada aqui pela fábrica, você vai ver gráficos ligados a gerenciamento pela qualidade. A gente tem muitas ferramentas aqui de qualidade (Entrevistado A)

4.2 O Simulador

Dentre os diversos treinamentos organizacionais analisados na primeira etapa da coleta de dados (Programa de treinamento CAN; Programa de treinamento GRPI; Programa de treinamento entrevista apreciativa; Programa de treinamento simulador, Programa de treinamento gerenciamento de projetos), um pode ser destacado: o Simulador.

O Simulador, segundo definição do dirigente E, consiste de uma técnica de treinamento criada para “auxiliar” no processo de transformação da consciência ingênua (própria do operário) em consciência “crítica” (própria do executivo). Conforme relata esse entrevistado: “o intuito do Simulador era exatamente desenvolver nas pessoas uma consciência crítica frente às posturas e decisões tomadas pela empresa”. Interessante notar que E, ao relatar sua história de vida, mostra essa transformação da consciência *ingênua* para a *crítica* que ocorre em paralelo com o seu crescimento profissional na empresa. Segundo relata esse entrevistado:

O Simulador foi um trabalho desenvolvido pela área de treinamento a época que eu era o supervisor responsável pelo treinamento. O Simulador o quê que é? É **um jogo de empresas voltado pra operário**. Para operários, **trabalhadores e não para executivos**. Então, nós pegamos toda a complexidade de um jogo de empresas, adaptamos isso para uma linguagem que pudesse... para uma forma e para um método que pudesse ser entendido e pudesse ser executado pela média dos nossos trabalhadores e cem por cento da nossa fábrica praticamente, tanto dos *mensalistas* quanto dos *horistas* passaram por esse programa. Cem por cento passou por esse programa. Bom, então eu vou te fazer referência a um depoimento. O **quê que é o simulador: é um conjunto de situações onde os trabalhadores assumem a posição de diretor, de presidente e eles têm que tomar uma decisão ou têm que tomar um conjunto de decisões buscando um determinado efeito. Então, é um jogo onde eles [os participantes] estão disputando no mercado** e eles têm que decidir por produzir mais, produzir menos, comprar mais dos fornecedores, aumentar níveis de estoque, diminuir níveis de estoque em função do que o mercado pede para eles. E, alguns deles quebraram a empresa, tiveram que se endividar, tem um conjunto de possibilidades, né?...

Como visto, em tal programa, busca-se, por meio desse jogo, “oferecer” ao trabalhador a visão sistêmica do negócio, fazendo com que ele entenda as dificuldades enfrentadas pela administração, desenvolva a consciência “crítica” e, com isso, passe a valorizar e legitimar a hierarquia de papéis sociais da organização. Nesse sentido, acreditamos que tal técnica tem por objetivo velado, ao invés de desenvolver uma consciência “crítica”, justificar e harmonizar a hierarquia dos papéis sociais estabelecidos no espaço da organização.

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

Para exemplificar esse fato, utilizar-nos-emos novamente de um trecho da entrevista com E, ao relatar o depoimento de um funcionário:

Teve um depoimento dado por um trabalhador pro diretor responsável [...] Ele disse assim: “Olha sr. UV [nome fictício], antes desse programa eu achava que todas as decisões de vocês lá em cima – ele disse assim - era só pra ferrar nós aqui embaixo. Depois desse programa eu passei a entender que as decisões de vocês não são fáceis, né? E que é muito difícil buscar o equilíbrio entre todas as partes interessadas, entre o acionista, entre o que o acionista quer, entre o que o trabalhador quer, entre o que o cliente quer e, mais ainda, o que a sociedade espera dessa empresa”

4.3 A Absorção do Discurso das Competências

Os dados coletados na segunda etapa da pesquisa foram utilizados para verificar a absorção ou não desse discurso pelo trabalhador, ou seja, visavam verificar se o discurso das competências consistia em uma forma efetiva de controle, isto é, algo que vai além da intencionalidade e se efetiva no real. Para tanto, foram realizadas dez entrevistas com trabalhadores (todos escolhidos pela empresa).

Partimos da hipótese de que se o personagem desejado pela empresa efetivamente estivesse sendo representado pelos trabalhadores, isto indicaria que esse personagem constitui uma *identidade pressuposta* (Ciampa, 2001), confirmando que a dimensão identidade está sendo usada como uma forma de controle nas organizações.

Apresentaremos abaixo duas tabelas que sintetizam os resultados dessa etapa. A tabela 2 refere-se à existência de momentos na entrevista em que os empregados, ao falarem sobre si, revelaram características desejadas pelo modelo das competências. Já a tabela 3, por sua vez, indica a existência de momentos na entrevista em que os empregados citaram a(s) competência(s), quando indagados sobre as características desejadas pela empresa para os empregados.

Competência	espírito de equipe	orientação para resultado	foco no cliente	iniciativa	flexibilidade	compromisso com a qualidade
Entrevistado						
F	X	X		X	X	X
G	X	X				
H	X	X		X	X	X
I						
J	X	X				
K	X	X	X		X	
L	X	X			X	X
M						
N	X			X		X
O	X	X		X	X	

Tabela 2: Competências citadas pelo empregado ao falar de si.
Fonte: dados da pesquisa

Competência	espírito de equipe	orientação para resultado	foco no cliente	iniciativa	flexibilidade	compromisso com a qualidade
Entrevistado						
F		X		X	X	X
G	X	X		X		
H	X	X			X	X
I	X	X			X	
J	X	X				X
K	X	X	X		X	
L		X			X	
M	X	X			X	
N		X				
O		X		X		X

Tabela 3: Competências citadas pelo empregado ao falar das características desejadas pela organização.
Fonte: dados da pesquisa

A tabela 2, como pode ser visto, evidencia o fato de que as competências fazem parte, em medida significativa, das características pessoais dos empregados. Seis entrevistados associaram três ou mais competências ao *seu modo de ser* e apenas dois empregados (I e M) não se referiram às competências ao falarem sobre si.

Somado a isso, a tabela 3 evidencia o fato de que os empregados conhecem, também em medida significativa, as competências desejadas pela empresa. Nesse sentido, 80% deles citaram ao menos três competências desejadas.

Como pode ser visto, as competências foram apresentadas nas narrativas dos trabalhadores em medida significativa, porém não a ponto de uma absorção total. Assim, fica constatada a intencionalidade manifesta da empresa acerca da identidade esperada do trabalhador e a absorção, mesmo que não em modo absoluto, dessa identidade *pressuposta*.

5 A Comissão de Fábrica e seu Discurso

Com o objetivo de estudar mecanismos de contra-controle, realizou-se uma entrevista coletiva com membros da Comissão de Fábrica. Com isso, buscou-se analisar o discurso dessa comissão no que se refere à identidade esperada do trabalhador.

A Comissão de Fábrica “é um organismo dentro da fábrica, tem o apoio político do sindicato, mas não tem nenhuma ligação orgânica com ele; e é um acordo, a Comissão de Fábrica é um acordo” (entrevistado Q). A função dessa Comissão é a de representar o trabalhador, no local de trabalho, “no pé da máquina”, conforme relata P:

Na verdade é o seguinte: logo quando conquistamos a Comissão de Fábrica, o trabalhador aqui ele tinha muita repressão. A chefia era uma chefia truculenta. Então, quando veio surgindo a Comissão de Fábrica o pessoal foi perdendo um pouco daquele medo. Porque a Comissão de Fábrica estava sempre no local de trabalho e conseguia fazer aquele trabalho de base, de estar conversando, de estar politizando. Então, o trabalhador, ele foi perdendo um pouco aquele receio, aquele medo. Porque, na verdade, a repressão era muito forte. Então, vamos supor, aqui, no passado, para você trazer uma tribuna, antes de surgir a Comissão de Fábrica, o cara tinha que trazer a tribuna escondido, por quê? Porque se o chefe visse você conversando com um representante você já ficava meio marcado e na primeira oportunidade que tinha te demitia. Então, com o surgimento da Comissão de Fábrica, a gente conseguiu fazer com que o trabalhador trabalhe mais à vontade. O trabalhador fica mais tranqüilo, sem a repressão que era feita no passado.

Tais afirmações demonstram como esse órgão de representação dos trabalhadores surge dentro de um contexto reivindicatório, confrontando os interesses da empresa. Vale notar que esse discurso é marcado pela visão de luta de classes, conflito entre capital e trabalho, conforme é evidenciado ao longo da entrevista.

Outro importante ponto a ser destacado, e que também denota a relação conflituosa entre a empresa e a Comissão de Fábrica, é a maneira como a empresa estruturou seu departamento de Recursos Humanos. A exemplo da Comissão, a empresa inseriu um representante de RH em cada prédio (conforme entrevistado J). Esses dados são reveladores da relação entre a ABCD (em especial por meio do departamento de RH) e a Comissão de Fábrica.

Após essa breve contextualização, apresentaremos os resultados obtidos acerca da identidade esperada pelo trabalhador pelos membros da Comissão de Fábrica. Nesse sentido, três características podem ser destacadas:

- Solidariedade

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

- Companheirismo

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

- Consciência Crítica⁷

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

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

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

Tendo detectado previamente a adoção, pela empresa, da categoria social *colaborador* em substituição ao termo *empregado* para referir-se aos trabalhadores, buscamos, durante a entrevista, investigar as acepções dessas duas categorias para os membros da Comissão de Fábrica. Assim como nas entrevistas com os dirigentes, a palavra *empregado* foi definida segundo uma acepção jurídica:

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

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

Também penso da mesma forma. Apesar que a ABCD trata empregado como colaborador, e nós temos divergência mil com isso aí. Colaborar é eu ajudar o Q a encher a laje da casa dele e depois eu fui embora e tchau; ele não precisa pagar nada pra mim. (...) Então, a partir do momento que o companheiro ele vêm aqui, vende a mão-de-obra dele e no final do mês ele tem que ter o salário, ele não está colaborando “coisíssima” nenhuma. Ai ele é um empregado, porque ele não detém os meios de produção e ele tem que fazer alguma coisa para tirar o sustento.

Fica evidente que há por parte dos trabalhadores a percepção de que por trás da categoria *colaborador* subjaz um conjunto de valores que tenta ser transmitido ao trabalhador, conforme trechos abaixo:

R: colaborar é você estar no trânsito e vê um carro quebrado na faixa do meio e você encosta o teu e empurra (...). Pode ser que você não veja essa pessoa nunca mais. Aí você fez uma colaboração sem interesse algum. Agora, **se você tem interesse você não está colaborando!** (grifo nosso)

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

Entrevistador: E como é que os trabalhadores daqui, os horistas, eles vêem esse termo colaborador?

R: Eles preferem companheiro. (...) É, mas como vem por parte da empresa, a empresa usa colaborador, mas nós usamos no dia-a-dia companheiro.

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

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

Ao final da entrevista, R atende ao telefonema de um membro do RH que o chama de companheiro. Após terminar a conversa, R satiriza esse fato, dado que não considera que aquele representante do RH “coma do mesmo pão”. Dois aspectos importantes são evidenciados por esse fato: a) o reconhecimento por parte do próprio membro do RH de que a categoria *companheiro* é uma categoria ligada aos membros da Comissão de Fábrica; e b) a utilização da categoria *companheiro* pelos trabalhadores para diferenciar os empregados que representam os interesses do capital daqueles que representam os interesses dos trabalhadores, como evidenciado na passagem abaixo:

R: Agora, para responder a pergunta dele, **eles vendem a força de trabalho, eu concordo plenamente, mas é o oposto nosso. Nós representamos o trabalhador e eles representam de fato a empresa.**

Como visto acima, a Comissão de Fábrica oferece um discurso alternativo que, em grande medida, contrapõe o Discurso das Competências. Tal discurso é consubstanciado na Categoria Social de Identificação *companheiro*, em contraposição à categoria *colaborador*. Além disso, foi possível verificar que esse discurso, diferentemente do Discurso da Organização, não foi absorvido em medida significativa pelos empregados mensalistas entrevistados.

6 Considerações Finais

Nas análises das entrevistas realizadas com os dirigentes organizacionais, pôde-se verificar a existência de um conjunto partilhado de expectativas acerca do papel social do trabalhador, conjunto esse denominado por nós de Discurso das Competências. Além disso, foi possível identificar a existência do chamado Projeto de Competências, que, em linhas gerais, tem como finalidade definir um conjunto de expectativas comportamentais e cognitivas para o trabalhador. A existência desse projeto, em si, evidencia que há uma intencionalidade de controle que perpassa pela dimensão da identidade. Salientamos ainda que a constatação da existência de tal projeto nos permitiu confirmar a relevância do tema de pesquisa proposto.

Foi possível verificar que o Discurso das Competências define uma série de características necessárias e comuns aos membros da organização. Em última análise tais características delineiam uma identidade *pressuposta* (Ciampa, 2001). Importante lembrar que junto a essa política encontramos o uso da categoria social colaborador. Isso demonstra que esse discurso tem por fim camuflar as relações conflituosas entre capital e trabalho, visto que partir do momento em que todos são considerados colaboradores (e não mais empregados ou patrões; capitalistas ou proletariados) os conflitos de classe perdem seu sentido.

Após essa etapa analisou-se o discurso da Comissão de Fábrica, visando verificar se esse efetivamente representava um discurso alternativo e, conseqüentemente, um espaço de negação. Importante destacar que nessa etapa da pesquisa foi possível verificar a relação conflituosa entre os membros do RH e os membros da Comissão de Fábrica; tal relação é expressa, no limite, por meio do programa “Conheça seu analista de Recursos Humanos”, no qual a organização colocou um analista de RH em cada uma dos setores da organização onde existe a presença de um membro da Comissão de Fábrica.

Em relação às características levantadas pela Comissão acerca do papel social do trabalhador, pôde-se perceber um conjunto de características, que consubstanciadas na categoria social *companheiro*, evidenciam uma relação de classe, no sentido que, ao mesmo tempo em que identifica os companheiros como sendo aqueles que apresentam consciência crítica, solidariedade e companheirismo, separa-os dos não companheiros – em geral indivíduos que representam o(s) dono(s) do Capital ou mesmo os próprios donos do capital, como fica evidenciado na entrevista coletiva.

Essa análise chama-nos a atenção para a existência de uma oposição fenomênica intra-classe trabalhadora. Os representantes organizacionais entrevistados, em sua maioria vinculados ao RH, pertencem, em última instância, à classe trabalhadora, uma vez que vivem da venda da sua força de trabalho. Esse fato os iguala, em termos estruturais, aos membros da Comissão de Fábrica. De outra parte, como ficou claro nas entrevistas, eles representam, em última instância, os interesses do Capital. Com isso, torna-se evidente a presença de uma introjeção discursiva, na medida em que estes assumem as *identidades pressupostas* pela organização, ao contribuírem para a difusão de um discurso que exclui (ou pretende excluir) as contradições estruturais presentes no contexto organizacional. Dessa maneira, esses atores são, ao mesmo tempo, produtos e produtores de uma prática discursiva com poder performativo, na medida em que esta (re)constrói subjetividades. Com isso, acreditamos que os estudos dentro da corrente da Análise Crítica do Discurso têm um papel potencial no entendimento da relação entre estrutura e agência, que, conforme sugerem os resultados aqui apresentados, parecem ser mediados, em alguma medida, pela dimensão do discurso e da identidade. Tal processo foi aqui representado pelo comportamento antagônico de membros de uma mesma classe social estruturalmente definida. Ao assumirem ou negarem diferentes identidades (sejam elas delineadas pela organização ou pela Comissão de Fábrica) comprometem-se com interesses, visões de mundo e *práxis* radicalmente diferentes.

Notas

- 1- Agradeço aos avaliadores da Revista Eletrônica de Ciência Administrativa – RECADM, cujos apontamentos contribuíram significativamente para o aprimoramento deste artigo.
- 2- De acordo com Motta (1979, p.12), “a socialização pode ser entendida como o processo global pelo qual um indivíduo, nascido com potencialidades comportamentais de espectro muito amplo, é levado a desenvolver um comportamento bem mais restrito, de acordo com os padrões de seu grupo”. Nessa direção, Berger e Luckmann (1974) demonstram que o processo de internalização da realidade social, no limite, (re)produz a institucionalização da conduta, na medida em que implica na assimilação de um

conjunto esperado de obrigações e direitos socialmente partilhados que variam de acordo com a posição do indivíduo frente a seus “semelhantes”.

- 3- O objeto de nossa investigação é o discurso da organização entendido como mecanismo de controle que engendra modos de ser, agir e pensar no trabalhador. Ao tomar o discurso da organização como objeto de análise, não se está pressupondo a existência de um discurso único, isento de contradições e nuances; trata-se da busca pelo discurso hegemônico ou preponderante em relação aos interesses organizacionais. A mesma ponderação é válida em relação ao discurso da Comissão de Fábrica.
- 4- Em linhas gerais, *horistas* são todos os trabalhadores que têm o valor do salário negociado por hora/trabalho. Em sua grande maioria, são trabalhadores da produção / chão-de-fábrica. Já os trabalhadores *mensalistas* são aqueles cujo salário é negociado sobre o valor mensal. Entre os *mensalistas* encontram-se: trabalhadores técnicos, de serviços de planejamento, gerenciamento e administração, no geral.
- 5- Representantes organizacionais entrevistados:

Entrevistado	Atividade(s) Desempenhada(s) na Organização
A	Analista de Recursos Humanos, ligado à área de Planejamento de RH.
B	Analista de Recursos Humanos, ligado à área de Planejamento de RH.
C	Responsável pela atividade de planejamento de RH, pelo atendimento ao corpo executivo da empresa (gerentes, supervisores, gerentes e vice-presidentes) e envolvido no projeto de Gestão de Competências.
D	Responsável pela área de Relações Sindicais.
E	Supervisor do Departamento de Recursos Humanos, responsável por tarefas como: avaliação administrativa de executivos e planejamento qualitativo de RH.

- 6- Segundo o Entrevistado A, competência é “todos os conhecimentos, habilidades e atitudes , né? o famoso CHA”
- 7- Vale destacar que esse termo é usado pela Comissão de Fábrica num sentido radicalmente diferente do usado pelo entrevistado E.

Referências

- Berger, P.I., & Luckmann, T. (1974). *A construção social da realidade*. Petrópolis: Vozes.
- Bernardes, A.G., & Hoenisch, J.C.D. (2003). Subjetividade e identidades: possibilidades de interlocuções da Psicologia Social com os Estudos Culturais. In Guareschi, N.M.F., & Bruschi, M.E. (Org.) *Psicologia social nos estudos culturais: perspectivas e desafios para uma nova psicologia social* (pp. 95-126). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Brandão, H.H.N (2002). *Introdução à análise do discurso*. Campinas, SP: Editora da UNICAMP.
- Burrell, G.; Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heineman.
- Caldas, M. & Wood Jr., T. (1997). Identidade Organizacional. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, 7 (1), 6-17.
- Ciampa, A. C (2001). *A estória de Severino e a história de Severina*. São Paulo: Brasiliense.
- Clegg, S. (1992). Poder, linguagem e ação nas organizações. In Chanlat, J. (Org.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas* (pp. 47-66). São Paulo: Atlas.
- Enriquez, E (1996). *Da horda ao Estado: psicanálise do vínculo social*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Etzioni, A (1967). *Organizações modernas*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora.
- Faria, J.H (1985). *O autoritarismo nas organizações*. Curitiba: Criar edições/ FAE.
- Faria, J.H (2004). *Economia Política do Poder: uma crítica da teoria geral da administração*. Curitiba: Juruá,.
- Fiorin, J.L. (Org.) (2003). *Introdução à lingüística*. São Paulo: Contexto.
- Grant, D., Iedema, R., Oswick, C. Discourse and Critical Management Studies (2009). In: Alvesson, M. Bridgman, T., Willmott, H. *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. (pp. 213-231). Oxford: Oxford University Press.
- Hall, S. (2003) *A identidade cultural na pós-modernidade*. 8. ed. Rio de Janeiro: DP&A.

- Hatch, M.J. (1997). *Organization Theory: Modern, Symbolic-Interpretive and Postmodern Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Holmer-Nadesan, M. (1996). Organizational identity and space of action. *Organization Studies*, 17(1), 49-81.
- Humphreys, M, & Brown, A. D. (2002). Narratives of organizational identity and identification: a case study of hegemony and resistance. *Organization Studies*, 23(3), 421-447.
- Huxley, A.(2001). *Admirável mundo novo*. Rio de Janeiro: Globo.
- Jacques, M.G. (1999). Identidade. In Guareschi, T.A. (Org.). *Psicologia Social Contemporânea*. Petrópolis: Vozes.
- Jermier, J. M. (1998) Introduction: critical perspectives on organizational control. *Administrative Science Quarterly*. 43(2), 235-256.
- Keenoy, T. (2009). Human resource management. In: Alvesson, M. Bridgman, T., Willmott, H. *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. (pp. 454-472). Oxford: Oxford University Press.
- Martins, F. R. (2006). Controle: perspectivas de análise na teoria das organizações. *Cadernos EBAPE.BR*, 4(1), 1-14.
- Marx, K. (1996). *O Capital: crítica da economia política*. São Paulo: Editora Nova Cultural, v. 1 (Os Economistas).
- Motta, F.C.P. (1979). Controle social nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro, 19 (3), 11-25.
- Motta, F.C.P. (1992). As empresas e a transmissão da ideologia. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, 32 (5), 38-47.
- Mussalim, F. (2001). Análise de Discurso. In Mussalin, F, & Bentes, A. C. *Introdução à Lingüística: domínios e fronteiras* (pp. 101-142). São Paulo: Cortez.
- Orlandi, E.P. (2001). *Análise de discurso: princípios e procedimentos*. Campinas, SP: Pontes.
- Orwell, G. (1975). *1984*. São Paulo: Editora Nacional.
- Silva, T. T. (2000). A produção social da identidade e da diferença. In SILVA, T. T. *Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais*. (pp. 73-102). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Tannenbaum, A. S. (1975). O controle na organização. In Tannenbaum, A. S. *O controle nas organizações*. (pp. 15-53). Petrópolis: Vozes, 1975.
- Thomas, R. (2009). Critical management studies on identity: mapping the terrain. In: Alvesson, M. Bridgman, T., Willmott, H. *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. (pp. 166-185). Oxford: Oxford University Press.
- Van Dijk, T. (1997). The Study of Discourse In Van Dijk, T. (Org.). *Discourse as structure and process*. London: Routledge.
- Woodward, K. (2000). Identidade e diferença: uma introdução teórica e conceitual. In. Silva, T. T. (Org.) *Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais*. (pp. 7-72). Rio de Janeiro: Vozes.