

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS**  
**INSTITUTO DE FILOSOFIA, SOCIOLOGIA E POLÍTICA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA**



**Dissertação**

**Discursos gerenciais e envolvimento dos trabalhadores em uma  
indústria do Rio Grande do Sul.**

**Adriana de Lemos Munsberg**

**Pelotas/RS, 2015.**

Universidade Federal de Pelotas / Sistema de Bibliotecas  
Catalogação na Publicação

M969d Munsberg, Adriana de Lemos

Discursos gerenciais e envolvimento dos  
trabalhadores em uma indústria do Rio Grande do Sul /  
Adriana de Lemos Munsberg ; Pedro Robertt, orientador. —  
Pelotas, 2015.

177 f.

Dissertação (Mestrado) — Programa de Pós-Graduação  
em Sociologia, Instituto de Filosofia, Sociologia e Política,  
Universidade Federal de Pelotas, 2015.

1. Capitalismo. 2. Discursos gerenciais. 3. Práticas  
organizacionais. 4. Trabalhadores. 5. Envolvimento. I.  
Robertt, Pedro, orient. II. Título.

CDD : 330.15

**ADRIANA DE LEMOS MUNSBERG**

“Discursos gerenciais e envolvimento dos trabalhadores em uma indústria do Rio Grande do Sul”.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade Federal de Pelotas (UFPel) como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Sociologia.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Robertt

Pelotas/RS, 2015

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Dr. Pedro Robertt (UFPel) - Orientador

---

Prof. Dr. Márcio Silva Rodrigues (UFPel)

---

Profa. Dra. Renata Brauner Ferreira (UFPel)

---

Prof. Dr. Roberto Funck (EAN - Bogotá)

*Com gratidão a todos os  
trabalhadores e trabalhadoras que  
participaram desse estudo.*

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus por permitir meu regresso a este mundo terreno e a evolução contínua como ser. Por ter me oportunizado nesta vida a companhia e o compartilhamento de cada aprendizado com as pessoas que serão aqui citadas que são fundamentais em minha trajetória humana.

Agradeço profundamente a compreensão e incentivo do coordenador do setor de compras da empresa na qual atuei em 2011 e 2012, Sr. Luís Amaro Pedroso por me permitir algumas ausências ao trabalho para poder cursar disciplinas como aluna especial de mestrado. Graças a sua compreensão pude alcançar esse sonho de me tornar mestra e poder dar continuidade ao que mais amo fazer que é aprender e poder compartilhar o conhecimento.

Agradeço imensamente com profundo carinho e gratidão eternos ao meu orientador nesse estudo Prof. Dr. Pedro Robertt que desenvolveu esse papel com extrema dedicação, atenção e a paciência de um pai, me incentivando e acreditando sempre em meu potencial, muito mais do que eu mesma.

Agradeço muito aos ilustres professores: Prof. Dr. Márcio Rodrigues e Profa Dra Elaine Silveira Leite que compuseram a minha banca de qualificação e que com suas recomendações contribuíram muito para o direcionamento desse estudo.

Também aos Professores Doutores: Leo Peixoto, Atilla Barbosa, Marcus Spolle, Pedro Robertt, Elaine Leite e Maria Thereza Ribeiro pelo brilhantismo de suas aulas e por toda a contribuição e enriquecimento teórico em minha formação discente, a vocês meu carinho, admiração e gratidão.

Agradeço especialmente ao Prof. Dr. Roberto Funck por ter sido o melhor mestre que tive quando estava na graduação e por ter aceitado imediatamente o convite para compor essa banca de mestrado, contribuindo mais uma vez com meu desenvolvimento acadêmico.

Da mesma forma agradeço muito aos Professores Doutores: Pedro Robertt, Renata Brauner, Roberto Funck e Marcio Rodrigues que compuseram essa banca de defesa e que com suas críticas construtivas sobre meu estudo, contribuíram para o enriquecimento de meu aprendizado e me outorgaram o título de mestre.

As colegas Marciele Vasconcellos e Juliani Orbem meu agradecimento e carinho especial pelo fornecimento e empréstimo de materiais.

Aos meus amados pais, Arnaldo e Rute o meu agradecimento eterno pela vida, pelo intenso apoio, suporte e educação recebida ao longo de minha vida.

Ao meu irmão Márcio Felipe por me permitir a alegria e satisfação de vê-lo inserido no mundo acadêmico.

Ao meu irmão Marlon pela companhia constante, risos, parceria de todas as horas e momentos, meu maninho caçula e amigo fiel.

Ao meu amado noivo Marcio Luís que em breve se tornará meu esposo, milhões de palavras seriam insuficientes para expressar o meu amor e gratidão por esse ser de luz que trouxe sentido novo e alegria ao meu viver, meu parceiro, amigo e amor dessa e de outras vidas, obrigada pela paciência, pelo companheirismo, pelo afeto, por cuidar de mim, por cuidar de nós, obrigada por cuidar de tudo.

Ao meu sogro Elizeu e minha sogra Vilma que me acolheram com todo o amor e carinho em suas vidas, me tratando como uma filha e por quem nutro o amor, o carinho e a gratidão de serem para mim como um pai e uma mãe.

Ao meu amado tio avô e padrinho do coração João Carlos Jeck, minha inspiração como ser e como profissional, que mesmo estando a milhares de km de distância, está sempre presente em minha vida e torcendo por minhas vitórias.

A minha fada madrinha Érica Amanda Munsberg por sua presença e apoio constantes em todos os momentos de minha vida.

As melhores amigas que um ser pode ter em sua trajetória terrena: Sandra Barbosa, Maria Urruth (Pietra Dolamita) e Rosangela Moura e Jaqueline Pereira obrigada por compartilhar a amizade, o carinho, a compreensão, a paciência, a companhia maravilhosa de vocês e o apoio para todas as horas.

A todos os que foram meus alunos nos cursos de formação em Técnico em Segurança do Trabalho no período de 2009 a 2013, na Escola Estilo e Instituto Dimensão, que me fizeram amar a sublime missão do compartilhamento do saber e cujos foram os principais responsáveis pela minha busca contínua de aperfeiçoamento do conhecimento.

Extensivo agradecimento aos que foram meus alunos nos períodos de 2013 a 2014 dos cursos profissionalizantes voltados a rotinas administrativas e comerciais das Escolas Exattus e Microlins Educação e Profissão.

A todos os trabalhadores e gestores da empresa estudada, por permitirem e contribuírem com a realização dessa pesquisa.

A CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) pelo incentivo recebido através do investimento e disponibilidade de recursos financeiros no financiamento de minha pesquisa por meio da bolsa de pesquisa, o que permitiu minha continuidade no programa.

Muito obrigada! Com a satisfação de quem ainda não cumpriu a sua missão, mas que finalizou mais um capítulo do livro da vida com a colaboração de todos vocês. Ontem foram dias de lutas, hoje é dia de glória!

## RESUMO

Este estudo foi realizado com o objetivo de discutir e apresentar transformações do mundo do trabalho contemporâneo, especificamente sobre como ocorre o envolvimento e engajamento dos trabalhadores em relação aos novos discursos gerenciais e práticas organizacionais. Para viabilizar essa discussão e afim de uma aproximação real com o mundo do trabalho, foi construído, inicialmente, um quadro teórico que trouxe como autores centrais. Boltanski e Chiapello, com sua obra: *O novo espírito do capitalismo*. Nesse contexto, são enumeradas as justificativas presentes nos discursos empresariais das décadas de 1960 e 1990, voltadas para o engajamento de trabalhadores. Também são dedicados outros temas importantes, nessa reflexão, que destacam a configuração do trabalho na sociedade contemporânea, a flexibilização da organização da produção e algumas perspectivas e subjetividades do capitalismo voltadas ao engajamento estimulado, à autonomia outorgada, e conceitos originários dos estudos organizacionais. Com a finalidade de uma aproximação dos conceitos elencados, nesta dissertação, com a realidade contemporânea do trabalho, são destacados os resultados de uma pesquisa realizada com gestores e trabalhadores de uma indústria localizada no interior do Rio Grande do Sul. Dessa forma, são apresentadas análises que descrevem um discurso de valorização do empregado por gestores da empresa, no qual denota um tratamento de colaboração para com os trabalhadores da empresa. Sobre a percepção dos trabalhadores desse discurso foi aplicado um questionário com uma parcela deles. Primeiramente, encontrou-se que predomina uma força de trabalho jovem e feminina. Descobriu-se que existe por parte dos trabalhadores a percepção de uma nova forma de organização do trabalho, e de um novo relacionamento entre gerentes e trabalhadores. A partir de alguns cruzamentos de variáveis, tendo de um lado gênero, idade e setor de atividade e, de outro, indicadores de envolvimento dos trabalhadores com a empresa, são tecidas relações conceituais significativas. A análise não mostrou conclusões definitivas, mas tende a se verificar o avanço do discurso do envolvimento, sendo a variável setor de atividade a que melhor se relaciona com os indicadores de envolvimento, no qual os setores administrativos expressam maior adesão com o discurso do novo espírito do capitalismo.

**Palavras-chaves:** capitalismo; discursos gerenciais; práticas organizacionais; trabalhadores; envolvimento.

## RESUMEN

Este estudio se realizó con el objetivo de discutir e presentar algunas transformaciones del mundo del trabajo contemporáneo, específicamente como ocurre el involucramiento y el compromiso de los trabajadores en relación a los nuevos discursos gerenciales y prácticas organizacionales. Para facilitar ese debate, con una aproximación real al mundo del trabajo, fue construido, en principio, un marco teórico que incorporó como autores centrales a Boltanski y Chiapello, con su obra: *El nuevo espíritu del capitalismo*. En ese contexto, son expuestas las justificaciones presentes en los discursos empresariales de las décadas de 1960 y 1990, centradas en el involucramiento de los trabajadores. También son desarrollados otros temas importantes, en esta reflexión, destacándose la configuración del trabajo en la sociedad contemporánea, una organización flexible de la producción y algunas perspectivas y subjetividades del capitalismo centradas en el compromiso estilado, la autonomía otorgada, y conceptos que tienen por origen los estudios organizacionales. A los efectos de aproximación de los conceptos utilizados, en esta tesis, con la realidad contemporánea del trabajo, son expuestos los resultados de una investigación realizada con gerentes y trabajadores de una industria ubicada en el interior de Río Grande do Sul. De ese modo, se exponen análisis que describen un discurso de valorización por parte de los gerentes de la empresa, lo que denota un tratamiento de colaboración con los trabajadores de la empresa. Asimismo, volviendo a la percepción de los trabajadores de esta empresa, fue aplicado un cuestionario con una parte de ellos. Primeramente, se constató que predomina una fuerza de trabajo joven y femenina. Se descubrió que existe, por parte de los trabajadores, la percepción de una nueva forma de organización del trabajo, y de un nuevo relacionamiento entre gerentes y trabajadores. También se presenta diversos aspectos relacionados con el empleado y su nivel de satisfacción en la empresa. A partir de algunos cruzamientos de variables, teniendo de un lado género, edad y sector de actividad y, de otro lado, indicadores de involucramiento de los trabajadores con la empresa, son mostradas relaciones conceptuales significativas. El análisis no mostró conclusiones definitivas, mas se tiende a verificar el avance del discurso del involucramiento, siendo la variable sector de actividad la que mejor se relaciona con los indicadores de involucramiento, en que los sectores administrativos muestran mayor adhesión al discurso del nuevo espíritu del capitalismo.

**Palabras - clave:** capitalismo; discurso gerencial; prácticas organizacionales; trabajadores; involucramiento.

## LISTA DE FIGURAS

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| <b>FIGURA 1:</b> Sobre o círculo “virtuoso” não fordista..... | 60 |
|---------------------------------------------------------------|----|

## LISTA DE QUADROS

|                                                   |     |
|---------------------------------------------------|-----|
| <b>QUADRO 1:</b> Comparativo entre variáveis..... | 152 |
|---------------------------------------------------|-----|

## LISTA DE TABELAS

|                                                                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>TABELA 1:</b> Gênero dos trabalhadores entrevistados.....                                                          | 115 |
| <b>TABELA 2:</b> Faixa etária dos trabalhadores entrevistados.....                                                    | 116 |
| <b>TABELA 3:</b> Estado civil dos trabalhadores entrevistados.....                                                    | 116 |
| <b>TABELA 4:</b> Declaração de filhos dos trabalhadores entrevistados.....                                            | 117 |
| <b>TABELA 5:</b> Nível de escolaridade dos trabalhadores entrevistados.....                                           | 117 |
| <b>TABELA 6:</b> Estudos atuais entre os trabalhadores entrevistados.....                                             | 118 |
| <b>TABELA 7:</b> Forma de ingresso na empresa.....                                                                    | 119 |
| <b>TABELA 8:</b> Vínculo de emprego do trabalhador na empresa.....                                                    | 119 |
| <b>TABELA 9:</b> Tempo de trabalho na empresa.....                                                                    | 119 |
| <b>TABELA 10:</b> Setor em que o trabalhador desenvolve suas atividades na empresa.....                               | 120 |
| <b>TABELA 11:</b> Cargo ocupado pelo trabalhador na empresa.....                                                      | 120 |
| <b>TABELA 12:</b> Faixa salarial dos trabalhadores.....                                                               | 121 |
| <b>TABELA 13:</b> Promoção dos trabalhadores entrevistados na empresa.....                                            | 121 |
| <b>TABELA 14:</b> Existência de treinamentos constantes na empresa.....                                               | 122 |
| <b>TABELA 15:</b> Principais mudanças ocorridas na empresa nos últimos cinco anos percebidas pelos trabalhadores..... | 123 |
| <b>TABELA 16:</b> Recepção da empresa de opiniões e sugestões dos trabalhadores sobre sua atividade de trabalho.....  | 124 |
| <b>TABELA 17:</b> Sugestões dos trabalhadores junto a seu supervisor direto.....                                      | 124 |
| <b>TABELA 18:</b> Participação em decisões no setor de trabalho.....                                                  | 125 |
| <b>TABELA 19:</b> Conhecimento dos trabalhadores sobre as atividades da empresa.....                                  | 125 |
| <b>TABELA 20:</b> Recepção de informação de acontecimentos da empresa pelos trabalhadores.....                        | 126 |
| <b>TABELA 21:</b> Percepção de remuneração adequada.....                                                              | 128 |
| <b>TABELA 22:</b> Percepção sobre sua jornada de trabalho.....                                                        | 128 |

|                                                                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>TABELA 23:</b> Percepção de valorização do trabalhador pela empresa.....                                  | 129 |
| <b>TABELA 24:</b> Sentimento de trabalhar na empresa.....                                                    | 129 |
| <b>TABELA 25:</b> Sentimentos em relação à atual administração da empresa.....                               | 130 |
| <b>TABELA 26:</b> Auto definição do trabalhador.....                                                         | 131 |
| <b>TABELA 27:</b> Motivo de permanência na empresa.....                                                      | 132 |
| <b>TABELA 28:</b> Expectativa de permanência na empresa.....                                                 | 132 |
| <b>TABELA 29:</b> Expressões de identificação com a empresa.....                                             | 133 |
| <b>TABELA 30:</b> Credibilidade nos gestores da empresa.....                                                 | 134 |
| <b>TABELA 31:</b> Gênero dos trabalhadores entrevistados <i>versus</i> variáveis de mudanças gerenciais..... | 139 |
| <b>TABELA 32:</b> Faixa etária dos trabalhadores <i>versus</i> variáveis de mudanças gerenciais .....        | 142 |
| <b>TABELA 33:</b> Setor de atividade dos trabalhadores <i>versus</i> variáveis de mudanças gerenciais.....   | 145 |

## SUMÁRIO

|                                                                                                                                       |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>INTRODUÇÃO.....</b>                                                                                                                | <b>16</b> |
| <b>1. TRABALHO E SOCIEDADE NA CONTEMPORANEIDADE.....</b>                                                                              | <b>20</b> |
| <b>1.1 O Taylorismo – Fordismo como um modelo de análise Toyotista ...</b>                                                            | <b>21</b> |
| 1.1.1 A reestruturação produtiva e seus determinantes: aspectos técnicos e<br>económicos.....                                         | 27        |
| 1.1.2 A flexibilização da organização da produção e do trabalho.....                                                                  | 28        |
| 1.1.3 A era da gestão de pessoas: Qualificação <i>versus</i> Competências.....                                                        | 30        |
| <b>1.2 Da sociedade disciplinar a sociedade do controle.....</b>                                                                      | <b>34</b> |
| 1.2.1 Subjetividades disciplinares e de controle no mundo do trabalho.....                                                            | 36        |
| <b>2. ESPÍRITO DO CAPITALISMO E SUBJETIVIDADES.....</b>                                                                               | <b>40</b> |
| <b>2.1 O espírito do capitalismo e suas justificativas.....</b>                                                                       | <b>40</b> |
| 2.1.1 O discurso empresarial dos anos 1960.....                                                                                       | 46        |
| 2.1.2 Anos 1960: Um estímulo ao progresso e a certeza nas carreiras.....                                                              | 49        |
| 2.1.3 Apresentação do discurso empresarial dos anos 1990.....                                                                         | 51        |
| 2.1.3.1 Anos 1990: realização pessoal graças a multiplicidade de projetos –<br>novo modelo de gestão empresarial.....                 | 55        |
| <b>3. O CAPITALISMO E AS SUBJETIVIDADES: DIVERSAS<br/>    PERSPECTIVAS.....</b>                                                       | <b>59</b> |
| <b>3.1 O trabalhador hoje: engajamento estimulado.....</b>                                                                            | <b>60</b> |
| <b>3.2 A autonomia outorgada aos trabalhadores e a proposta de um<br/>        modelo de competência: uma mudança identitária.....</b> | <b>62</b> |
| <b>3.3 O discurso da empresa feliz – A centralidade da relação:<br/>        Indivíduo e Sociedade.....</b>                            | <b>69</b> |
| <b>3.4 O conceito de poder nas organizações.....</b>                                                                                  | <b>74</b> |
| <b>3.5 A Cultura e o Clima Organizacional.....</b>                                                                                    | <b>78</b> |

|                                                                                       |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>3.6 O “eixo” de lealdade do trabalhador.....</b>                                   | <b>80</b>  |
| <b>3.7 A Lealdade do Trabalhador no Brasil: debate recente.....</b>                   | <b>84</b>  |
| <b>4. OPERACIONALIZAÇÃO METODOLÓGICA.....</b>                                         | <b>86</b>  |
| <b>4.1 A Pesquisa Qualitativa.....</b>                                                | <b>86</b>  |
| <b>4.2 A Pesquisa Quantitativa.....</b>                                               | <b>90</b>  |
| <b>4.3 Resultados obtidos com as pesquisas.....</b>                                   | <b>96</b>  |
| 4.3.1 Características da Empresa.....                                                 | 96         |
| 4.3.2 Histórico da Empresa.....                                                       | 97         |
| <b>4.4 A visão dos quadros gerenciais da empresa.....</b>                             | <b>98</b>  |
| 4.4.1 Comunicação e práticas organizacionais.....                                     | 98         |
| 4.4.2 Valorização do Trabalhador.....                                                 | 103        |
| 4.4.3 O discurso da colaboração.....                                                  | 107        |
| <b>4.5 Considerações sobre o discurso gerencial.....</b>                              | <b>110</b> |
| 4.5.1 Características dos trabalhadores e fatores explicativos da<br>colaboração..... | 114        |
| 4.5.2 Perfil dos trabalhadores.....                                                   | 115        |
| 4.5.3 Dimensões do trabalhador na empresa.....                                        | 118        |
| 4.5.4 Estrutura Organizacional.....                                                   | 123        |
| 4.5.5 Valorização do Trabalhador.....                                                 | 127        |
| 4.5.6 Lealdade e Colaboração.....                                                     | 131        |
| 4.5.7 Síntese dos dados analisados.....                                               | 135        |
| <b>4.6 A lealdade com a empresa: fatores explicativos.....</b>                        | <b>138</b> |

|            |                                                                  |            |
|------------|------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.6.1      | Gênero e mudanças gerenciais.....                                | 139        |
| 4.6.2      | Faixa etária e mudanças gerenciais.....                          | 141        |
| 4.6.3      | Setor de atividade e mudanças gerenciais.....                    | 145        |
| <b>4.7</b> | <b>Interpretação dos resultados.....</b>                         | <b>148</b> |
| <b>4.8</b> | <b>Fatores explicativos da adesão ao discurso gerencial.....</b> | <b>150</b> |
|            | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>                                 | <b>157</b> |
|            | <b>REFERÊNCIAS.....</b>                                          | <b>166</b> |

## **APÊNDICES**

APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA REALIZADA COM  
GESTORES

APÊNDICE B: QUESTIONÁRIO APLICADO AOS TRABALHADORES

## INTRODUÇÃO

Esse estudo surgiu a partir de uma necessidade em responder a uma série de questionamentos sobre o mundo do trabalho no qual trabalhadores nos tempos atuais estão inseridos, tendo como objetivo central, a verificação de como ocorre o envolvimento desses trabalhadores aos discursos e práticas organizacionais da contemporaneidade.

Para que esse estudo fosse possível, ele foi dividido em quatro capítulos, dos quais três serão dedicados a algumas discussões teóricas de autores da sociologia do trabalho, no qual destaca-se o uso da obra: “O novo espírito do capitalismo”, dos autores Boltanski e Chiapello (2009) e outros dois capítulos que serão dedicados a operacionalização de pesquisa e descrição de resultados encontrados.

Vale ressaltar que esse estudo foi realizado com trabalhadores de uma indústria localizada no estado do Rio Grande do Sul, que terá seu nome preservado.

Partindo-se dessa perspectiva, buscou-se inicialmente esboçar alguns pontos centrais de verificação para a melhor organização desse estudo e criação de variáveis nos instrumentos de coleta de dados, que surgiram através de objetivos específicos em que buscou-se:

- a) Verificar junto aos gestores e lideranças da organização, qual o discurso veiculado aos seus trabalhadores;
- b) Identificar quais os pilares da política gerencial da empresa;
- c) Averiguar se há relação entre o discurso empresarial ditado pela empresa e a percepção dos trabalhadores;
- d) Avaliar a aderência deste discurso gerencial por parte dos trabalhadores, identificando se há diferenças por setores na empresa;
- e) Descobrir os principais motivos que levam os trabalhadores a permanecer atuando na empresa;

f) Averiguar junto aos trabalhadores, quais são as suas expectativas profissionais com relação ao emprego na empresa;

g) Identificar como os trabalhadores se sentem quanto aos aspectos de segurança do trabalho, estabilidade no emprego, condições de trabalho, jornada, subordinação, salários e comunicação interna.

Somados a esses objetivos, foram elencadas algumas hipóteses afirmativas para a operacionalização do objetivo central, as quais serão testadas junto aos resultados encontrados, permitindo assim responder aos questionamentos elencados.

Dessa forma, as hipóteses que serão testadas e que poderão ser encontradas nos resultados deste estudo são as seguintes:

a) Os gestores da empresa disseminam um discurso convincente de valorização dos trabalhadores, onde estes são interpelados como colaborador;

b) Os pilares da política gerencial da empresa são voltados para a promoção da qualidade de vida no trabalho, saúde e segurança dos trabalhadores;

c) Os trabalhadores da empresa percebem o discurso gerencial da empresa, possivelmente através do tratamento recebido nesta e dos benefícios disponibilizados a eles;

d) Os trabalhadores da área administrativa apresentam maior sentimento de lealdade com relação ao trabalho desenvolvido na empresa diferentemente dos trabalhadores da área de produção; entendendo que o termo lealdade, está ligado à dedicação destes trabalhadores em termos de seu trabalho desenvolvido na empresa, sua satisfação pessoal com o trabalho e com a empresa, assim como a crença nos gestores desta;

e) Os trabalhadores permanecem atuando na empresa prioritariamente em razão do salário;

f) A maior parte dos trabalhadores da empresa pretende continuar no emprego pelos próximos anos;

g) A maior parte dos trabalhadores da empresa nutrem sentimentos positivos com relação às novas práticas da organização;

h) A maior parte dos trabalhadores da empresa acreditam que não há estabilidade no emprego mesmo que haja comprometimento por parte destes, pois a empresa é considerada instável, alegam que as condições de trabalho em geral são

consideradas boas, a jornada é considerada muito extensa, a liderança é democrática, os salários são considerados razoáveis e a comunicação interna é considerada boa.

Assim, temos no primeiro capítulo, a partir das contribuições de Boltanski e Chiapello (2009), Nardi (2006), Robertt (2012), Bernardo (2009), Santos e Pinto (2006), Zarifian (2002) e Barbosa e Martins (2015), uma breve descrição sobre o trabalho na contemporaneidade. Para isso, serão destacados alguns temas que apresentaram algumas características do Taylorismo – Fordismo na acumulação flexível e seus meios de subjetivação, da reestruturação produtiva e seus principais fatores determinantes. Também serão trazidos temas para esse capítulo, que destacam alguns dos principais pontos de identificação da flexibilização da organização da produção e do trabalho, assim como da qualificação e competências dos trabalhadores para um momento histórico voltado à gestão de pessoas e à descrição de aspectos da sociedade disciplinar até a sociedade de controle.

No segundo capítulo, serão apresentados temas voltados para o entendimento sobre o espírito do capitalismo com contribuições de Boltanski e Chiapello (2009), na descrição de seu caráter ideológico e suas justificativas. Também destacou-se a partir desses autores, alguns traços do discurso empresarial, nos anos de 1960, bem como a apresentação de um novo discurso empresarial presente a partir da década dos anos 1990, contando ainda com a contribuição dos autores Pegler (2002) e Bernardo (2009).

No terceiro capítulo teórico desse estudo, serão incorporadas as contribuições de Coriat (1994), Rosenfield (2003), Robertt (2007), Oliveira (2004), Dias (2008) e Pegler (2002) com o propósito de descrever o capitalismo e suas subjetividades a partir de diversas perspectivas. Apontando para uma visão do trabalhador contemporâneo em função de um engajamento estimulado, e para a autonomia outorgada aos trabalhadores como um novo modelo organizacional de competências, configurando-se em uma mudança identitária dos trabalhadores.

Para o encerramento desse capítulo, foram apresentados temas voltados para o estudo da sociologia das organizações, dividido em três subcapítulos que trouxeram contribuições para o entendimento do conceito de poder nas

organizações, de cultura e de clima organizacional e enfim um tema que traz algumas perspectivas sobre o “eixo” de lealdade do trabalhador.

Após a apresentação dos marcos teóricos deste estudo, serão demonstrados no quarto capítulo os resultados encontrados a partir das duas abordagens metodológicas distintas de pesquisa: a pesquisa qualitativa aplicada a gestores da empresa a partir de um roteiro de entrevista e a pesquisa quantitativa que foi aplicada a um grupo de trabalhadores da empresa, com o auxílio de um questionário.

No entanto, tanto os resultados obtidos pela pesquisa qualitativa quanto os resultados da pesquisa quantitativa, compuseram no quarto capítulo desse estudo, a apresentação e apreciação dos resultados encontrados, bem como a descrição explicativa de variáveis que responderam as hipóteses iniciais apresentadas nesse.

Sendo assim, o quinto e último capítulo desse estudo, apresentará um esboço geral das considerações finais conclusivas das perspectivas dos trabalhadores sobre os discursos e práticas organizacionais vivenciadas no momento atual. As considerações finais apresentadas mostram uma reflexão do nosso objeto de estudo a partir dos dados empíricos encontrados.

## 1. TRABALHO E SOCIEDADE NA CONTEMPORANEIDADE

Ao falarmos do processo de transformações do trabalho, na era moderna, não podemos deixar de citar o principal fator responsável por tais mudanças: a reestruturação produtiva. Entende-se que: “a reestruturação produtiva pode ser definida como a transformação do modelo de acumulação taylorista-fordista no contexto do estado-nação para a acumulação flexível no contexto da globalização”. (NARDI, 2006, p. 55).

A reestruturação produtiva do capital ocorreu no século XX, tendo como marco histórico, as inovações trazidas pelo taylorismo e pelo fordismo. Atualmente, esse processo de reestruturação contempla um modelo, o toyotismo, que é marcado por uma nova racionalização do trabalho.

Tal processo de reestruturação teve seu início marcado nos anos 1970 e se deu em decorrência da crise do fordismo, que se instalou em vários países industrializados. No final dos anos 1980 e início dos anos 1990, a crise atingiu também o Brasil, considerado um país com baixo nível industrial.

A alteração da base técnica, essencial para o processo de reestruturação, está relacionada ao advento da terceira revolução industrial (produto da união das telecomunicações e da informática). Além da alteração da base técnica, o novo modelo tecnológico está relacionado a uma reformulação das formas de gestão e do valor moral atribuído ao trabalho. Esses elementos associados à conjuntura econômico-política dos anos 90 – marcados pela liberalização da economia brasileira – trazem profundas modificações nos processos de subjetivação agenciados pelo trabalho (NARDI, 2006, p. 55).

O processo de transformações trouxe mudanças tanto no cotidiano dos trabalhadores quanto em suas trajetórias de vida. O capitalismo contemporâneo trouxe mudanças para os trabalhadores, visto que altera as micropolíticas nos espaços de trabalho e induz a uma configuração diferenciada por parte do Estado, do Capital e do Trabalho. A reestruturação produtiva tem, também, um forte impacto

nos meios de subjetivação da modernidade. A evidência das mudanças ocorridas no mundo do trabalho em conjunto com as verdades dadas para sua legitimação se faz necessária para que possamos compreender qual o contexto histórico estamos inseridos, e qual o novo código moral que irá esquematizar a origem dos modos de subjetivação modernos (NARDI, 2006, p.55).

### **1.1 O Taylorismo-Fordismo como um modelo de análise Toyotista**

GIOVANNI ALVES (2011) *apud* ROBERTT (2012) destaca as características centrais, que moveram as transformações do capitalismo e das empresas no século XX e no início do século XXI. Constata-se a existência de uma crise estrutural do capital, no início dos anos setenta, junto com o desenvolvimento do regime de acumulação flexível.

No período que abrange os anos de 1980-1990, Alves destaca a separação de um marco histórico que atingiu a mundialização do capital, da acumulação flexível e as das políticas neoliberais, trazendo como consequências, o desemprego estrutural e a propagação do trabalho precário (ALVES 2011 *apud* ROBERTT, 2012, p. 119).

O autor supracitado faz uma análise do sistema toyotista, denominando este como “espírito do toyotismo”. O sistema toyotista é apresentado como o modelo que mais obteve êxito, dando ênfase para as inovações trazidas por ele. Essas inovações, também estão agregadas aos avanços tecnológicos e sociais, resgatando-se que se trata de mudanças semelhantes, na sua extensão, às ocorridas com o taylorismo e o fordismo.

A espontaneidade e a flexibilidade, no toyotismo, promovem uma força de trabalho marcada pela multifuncionalidade e pelo envolvimento do trabalho em equipes. Porém, essa flexibilidade, também faz parte de uma estratégia de contratação salarial, com diferenciação de trabalhadores, o que significa que, em boa parte da classe trabalhadora, haverá distinções e precariedade.

A origem do toyotismo traz, em seu contexto histórico, que foi criado pelo modelo capitalista japonês de 1950, sendo evidenciado nos anos 1980 e 1990, em que uma crise estrutural do capital, tornou esse sistema um modelo de gestão com

uma força de alcance universal. Desde seu período de nascimento, esse sistema é considerado como um modelo de fácil adaptação, suprimindo as necessidades de mudanças e adequação nos períodos críticos do capitalismo (ALVES 2011 *apud* ROBERTT, 2012, p. 120).

Diante da tese de Alves (2011), de passagem no Brasil, de um "toyotismo restrito" para um "toyotismo sistêmico", Robertt (2012) questiona que, tem nas empresas brasileiras, um modelo de gestão empresarial altamente autoritário (pré-taylorista), muito diferente da propagação de um modelo mais participativo, conforme prega o sistema Toyota (ROBERTT, 2012, p.120).

Embora esses modelos produzam uma lógica sobre a racionalização do trabalho (expressada através de um trabalho mais intenso), o controle subjetivo integra o sistema toyotista, transformando-o em um sistema taylorista às avessas, ou seja, o taylorismo é indiferente à dimensão subjetiva do trabalhador, enquanto o toyotismo insere essa subjetividade em seu processo produtivo.

O sistema toyotista estimula o trabalhador a desenvolver um comportamento de adesão e ser um profissional pró-ativo, ou seja, com iniciativa. Essa racionalidade, para Alves (2011), é cínica, pois apresenta-se em uma *pseudoharmonia*, ou seja, induzindo o trabalhador, que há um senso de colaboração e a formação de uma empresa enxuta.

Assim, a empresa enxuta está inserida no modelo toyotista e o principal objetivo desse sistema enxuto é para o controle de qualidade da empresa, o de redução de desperdícios, tanto de tempo quanto de trabalho. Na verdade, o trabalhador que está inserido em uma empresa que adota esse sistema toyotista, se não estiver enquadrado no padrão estabelecido de minimização de desperdícios na empresa, pode ser dispensado de suas atividades a qualquer tempo.

Seguindo a linha de raciocínio de Nardi (2006), o autor afirma que as mutações da contemporaneidade que refletiram-se nas novas formas de gestão e do uso da força de trabalho, se configuram em um trabalho em equipe e mais cooperativo, com grupos formados especificamente para o controle de qualidade. Destacando-se assim, a cooperação e a multifuncionalidade do trabalhador que precisa ser polivalente, ou seja, saber executar várias tarefas. Para isso, essas

novas formas de produção, determinam um novo trabalhador, que se envolva diretamente com a produção, seja mais flexível e esteja qualificado para cumprir as múltiplas tarefas (LARANJEIRA, 1997 *apud* NARDI, 2006, pp. 65-66).

Conforme NARDI (2006, p.67), em decorrência disso, há um forte aumento no nível de insegurança dos trabalhadores com relação ao emprego, o que atinge tanto os trabalhadores da produção quanto os que ocupam cargos gerenciais. Assim: “Uma das hipóteses com que os autores trabalham é que o *downsizing* seja um movimento permanente e não uma fase da reestruturação das empresas. Esse movimento *downsizing* permanente tenderia a transformar para sempre as relações de trabalho já que ele elimina os processos desnecessários que engessam a empresa e atrapalham a tomada de decisão, objetivando a criação de uma organização mais eficiente e enxuta possível.

Esse modelo resulta ainda, em formas precarizadas de trabalho, como por exemplo, o contrato de trabalho temporário, a terceirização de mão-de-obra e as atividades desenvolvidas em tempo parcial.

Dessa forma, há uma fuga por parte das empresas, no cumprimento da legislação trabalhista, permitindo com que essas diminuam seus custos fixos e aumentem seus lucros de forma imediata, já que o próprio modelo propicia que as empresas reduzam seus custos com a contratação direta de mão-de-obra terceirizada ou temporária (NARDI, 2006, p. 67).

Assim, o novo modelo de organização do trabalho implicaria a troca da segurança pelo risco, trazendo o benefício da “autonomia” no trabalho, não pelo compromisso dos trabalhadores com a empresa, mas pelo medo destes perderem seus postos de trabalho e até mesmo da precarização de suas atividades. Essa autonomia obriga de certa forma os trabalhadores a terem iniciativa e resolverem determinadas questões de sua atividade de trabalho sem intervenção ou aconselhamento de algum líder de setor. Assim: “O investimento dos profissionais passa a ser nas suas carreiras individuais, dando ao novo contrato uma faceta individualista, tanto por parte dos trabalhadores como por parte da empresa” (NARDI, 2006, p.67).

As novas formas de organização do trabalho exigem um trabalhador mais flexível, cujas habilidades pessoais e a forma de relacionar-se com os demais trabalhadores, facilitem o trabalho em equipe. Essas características são consideradas tão importantes quanto à capacidade técnica do trabalhador para ocupar determinada função. A autonomia é presença constante nesse novo “modelo” de trabalhador, “devendo” esse a partir do “poder” autônomo, ter a iniciativa de tomar decisões sobre suas atividades, sem a intervenção ou supervisão de líderes imediatos. No entanto, esse trabalhador também assumirá riscos relacionados a produção, já que assumirá a responsabilidade direta no tipo de relacionamento com os clientes, tanto os chamados atualmente de “clientes internos” (seus colegas), quanto os chamados “clientes externos” (consumidores). Segundo NARDI (2006, p. 68): “Ao mesmo tempo, o trabalhador deve identificar-se com os objetivos traçados pela empresa e por ele mesmo dentro de sua carreira (desde que compatíveis com a empresa)”.

Nardi (2006) afirma, ainda, que na acumulação flexível acabam os critérios para os trabalhadores de produção chegar a ocupar os cargos seniores, assim como se acabam as garantias de planos de carreira e vitalícia para os ocupantes de cargos executivos. Agravando-se ainda, com a exigência de lealdade à empresa e experiência por parte desses trabalhadores. Estes, por sua vez, também passam a ser responsáveis por sua própria formação, sendo exigido cada vez mais, que eles se dediquem às suas próprias carreiras, de forma individual e ainda compreendam quais são as metas impostas pela empresa, fatores determinantes para a manutenção de seus empregos. O autor verifica esses processos, no Brasil:

Em suma, como afirma Druck (1999, p. 126), no Brasil as novas práticas gerenciais buscaram o “convencimento” dos trabalhadores com relação à cultura da qualidade, cujo objetivo central é o envolvimento e a cooperação com relação às metas e às diretrizes da empresa. A perspectiva destes programas é transformar o empregado em um “colaborador” que busque o aperfeiçoamento constante do seu trabalho, preocupado com o incremento da produtividade, com a racionalização dos processos e com a redução dos custos, objetivando contribuir para a sobrevivência da empresa no mercado. Esta mensagem da “sobrevivência” assume um duplo caráter de colaboração e de ameaça (NARDI, 2006, pp.70-71).

No modelo contemporâneo do discurso gerencial brasileiro, os trabalhadores são denominados, geralmente, pelo termo “colaboradores”, que demanda que esses sujeitos, saibam se organizar em equipes com múltiplas habilidades, as chamadas

equipes multifuncionais, consideradas com maior competência, flexibilidade, como também com maior adesão e mobilização subjetiva. Já quanto à motivação dessas equipes, o autor afirma que: “o termo motivado implica em uma subordinação, torna-se, então proscrito no discurso dos anos 90 e mais autônomas que a forma de especialização rígida dos trabalhadores dos anos 1960 e 1970” (NARDI, 2006, p.117).

Já segundo Barbosa (2011, p.133):

A operação de redefinição da condição de trabalhador para “colaborador interno” ou “cliente interno” está claramente inscrita no conjunto de estratégias que objetiva transformar a subjetividade do trabalhador no que diz respeito ao modo como ele percebe sua relação com a empresa, ou se preferirmos, a relação capital-trabalho. No entanto, para essa ressignificação parecer minimamente verossímil aos olhos dos trabalhadores; ela precisa sair da simples esfera discursiva e passar a ser vivenciada no espaço fabril em que o processo de trabalho ocorre, caso contrário, o sentido do envolvimento que se busca obter fica comprometido, já que seu conteúdo simbólico esvaísse na experiência das práticas cotidianas e, conseqüentemente, a opacidade da situação seria sentida na discrepância entre o que versam as prescrições discursivas gerenciais e o que efetivamente operacionalizam as práticas gerenciais (BARBOSA, 2011, p.133).

Enquanto isso, as empresas exigem cada vez mais que os trabalhadores possuam alto grau de escolaridade e que saibam relacionar-se em equipe no desenvolvimento de suas atividades. Aqueles que não possuírem esses requisitos ou que não se adaptarem a essas exigências, automaticamente são desligados de suas funções e da empresa, como observa Nardi:

O controle não pode ser o mesmo exercido sobre os trabalhadores disciplinados nas escolas técnicas de inspiração taylorista-fordista, ou vindos da agricultura e docilizados pela disciplina fabril. Para o trabalhador dos anos 90, trata-se de deslocar o controle do exterior (o cronômetro, o controle do número de peças produzidas, o controle do supervisor e a velocidade da esteira na linha de montagem, por exemplo) para o autocontrole, ou seja, a interiorização do controle pela assimilação e aceitação do espírito, cultura e dos objetivos da empresa (NARDI, 2006, p.117).

O termo atual “gestão de pessoas” foi criado para substituir a antiga denominação “recursos humanos”, criada no período da administração clássica e presente no discurso fordista, trata-se de um discurso que incorpora a motivação do trabalhador, a partir de princípios desenvolvidos pela Escola das Relações Humanas de Elton Mayo. Quanto ao termo gestão de pessoas: “é justificado, pois nas novas de formas de gestão se busca o envolvimento completo do trabalhador, busca-se

fazer aflorar as competências e maximizar o potencial criativo” (NARDI, 2006, p.120). Ainda, seguindo o raciocínio do autor, o termo qualificação, estaria fortemente ligado a uma “profissão” ou atividade laboral que o trabalhador exerce, presumindo a severidade fordista e lentamente vêm sendo substituído pelo conceito de competência, já que há essa exigência de um trabalhador flexível.

A ideia de competência se estende para além do termo técnico, referindo-se também a “competência emocional”. A competência emocional, também conhecida como inteligência emocional é considerada uma habilidade do indivíduo de lidar de maneira equilibrada com as próprias emoções, assim como com as emoções dos demais indivíduos. Por esta razão, é comum que algumas empresas pressionem seus trabalhadores a mostrar seu estado emocional (bem-humorado, mal-humorado, feliz, infeliz, disposto, indisposto ou indiferente, por exemplo), o que deve constar no crachá do trabalhador ou através de ferramentas utilizadas no mural, onde o trabalhador explicita seu estado de humor no posto de trabalho.

Essa é uma prática de empresas que utilizam programas de qualidade como ferramenta de gerenciamento, e torna-se uma prática repressiva na medida em que o trabalhador é forçado a expressar um bem-estar constante, inibindo qualquer sentimento de tristeza e insatisfação na empresa. Trata-se de uma felicidade artificial imposta para camuflar os níveis de satisfação dos trabalhadores das empresas que aderem aos programas de qualidade total que prometem resultados positivos para todos os envolvidos (NARDI, 2006, p.121).

Nardi afirma ainda, que a racionalidade burocrática era o principal fator da gestão dos anos 1960, enquanto que, nos anos 1990, passou-se para um discurso voltado ao risco, à mobilidade e à mudança, deixando de lado a questão segurança, que passou a ser substituída pela defesa da liberdade. O entusiasmo em propor maior autonomia ao trabalhador é também uma forma sedutora encontrada para obter seu engajamento, reduzindo assim a insegurança e o medo do planejamento futuro de suas carreiras. No entanto, a segurança de suas carreiras passa a ser substituída por um discurso de maiores possibilidades em decorrência do trabalho em grupos diferentes, ou dito de outro modo, o trabalho em rede, que traz entre as demais possibilidades apresentadas, a oportunidade de o trabalhador manter uma

rede de contatos, capaz de multiplicar suas chances de inserir-se em novos projetos (NARDI, 2006, p.122).

#### 1.1.1 A reestruturação produtiva e seus determinantes: aspectos técnicos e econômicos

BOLTANSKI e CHIAPELLO (1999) *apud* BERNARDO (2009) observam que, de um modo geral, as principais características que contemplam a recente reestruturação da produção, fazem parte das principais características apontadas no “novo espírito do capitalismo” dos referidos autores (1999). Sendo estas características: a) a inserção de novas tecnologias nos processos de produção, que se deu pelo avanço científico e pelo desenvolvimento da microeletrônica nas últimas décadas; b) pelas transformações que o mundo globalizado trouxe para as relações econômicas.

Já para ZARIFIAN (1996) *apud* BERNARDO (2009), a incorporação de novas tecnologias na linha de produção, implica o uso de equipamentos mais sofisticados, que teriam trazido para as empresas uma ampliação considerável de sua capacidade produtiva, tanto em termos quantitativos quanto em termos qualitativos. Isso implicaria o aumento dos volumes de produção e do leque de produtos fabricados, produzindo com mais precisão e reduzindo a mão-de-obra necessária, eliminando ou substituindo muitos postos de trabalho típicos do taylorismo – fordismo. As tecnologias fundamentadas na microeletrônica estariam ainda, exigindo trabalhadores mais qualificados e com mais “competência” para assumir responsabilidades e controlar processos.

FREYSSENET (1990) *apud* BERNARDO (2009) lembra que “a técnica não é aquela esfera isenta de qualquer determinação social, mas como tudo que acontece na sociedade, é um produto social”. Já, nesse sentido, GUIMARÃES (2005) *apud* BERNARDO (2009), vem afirmar que a automação microeletrônica de um modo particular, está relacionada ao contexto da sociedade, bem como, seus determinantes organizacionais, destacando que esta é, no entanto, apenas uma consequência e não uma causa. Desta forma, Bernardo (2009) conclui que o fato da

tecnologia ser determinada pelo contexto social e econômico é na verdade uma forte característica contemporânea de uma globalização neoliberal.

Já sobre a determinação da globalização sobre a reestruturação produtiva, Bernardo (2009) alega que boa parte do século XX foi marcada pela produção de bens de consumo em grande escala, fato que se deu graças à propagação do modelo taylorista – fordista. Esse modelo atendia as necessidades das empresas em seus setores produtivos com aumento da demanda de produtos, que estavam naquele momento em franca expansão.

Muitas empresas de pequeno porte não têm sobrevivido ao processo e outras, tornaram-se totalmente dependentes das grandes empresas dominadoras de muitos setores produtivos, como no exemplo das grandes montadoras de veículos e seus fornecedores de insumos. (ANTUNES, 2005; SILVER, 2005 *apud* BERNARDO, 2009).

#### 1.1.2 A flexibilização da organização da produção e do trabalho

Como principal característica da fase de reestruturação produtiva destaca-se a flexibilidade, que ganha muitos sentidos, por se referir a diversos aspectos das organizações, desde as estratégias de mercado até a denominada hoje “gestão de pessoas”. Em razão disso, nos últimos tempos, tornou-se cada vez mais comum a utilização de expressões “organização flexível”, “especialização flexível” ou “sistema flexível” (SALERNO, 1991; ZILBOVICIUS, 1999 *apud* BERNARDO, 2009).

Já Robertt, (2012), destaca que, embora tenham ocorrido inúmeros fatos históricos concretos, a evidência é de a acumulação flexível, deu-se como resposta ao período crítico do capitalismo. Esse sistema de acumulação flexível confrontou-se com o sistema rígido do fordismo, que se apresentava como um sistema flexibilizado voltado exclusivamente, para os processos de trabalho, como para o mercado de trabalho, os produtos oferecidos e seus padrões de consumo (ROBERTT, 2012, pp.118-119).

A idéia de flexibilidade que as empresas adotaram, é de que ela é tanto maior ao afastar-se do modelo taylorista, se aproximando desta forma, do modelo japonês,

também conhecido como toyotismo, sistema Toyota de gestão, ou ainda ohnoismo, assim: Este modelo foi assim denominado por ter surgido no período pós-guerra. (Taiichi Ohno foi o engenheiro responsável pela organização da produção na Toyota desde a década de 1940 (ZILBOVICIUS, 1999 *apud* BERNARDO, 2009). .

A fábrica pensada por Ohno é organizada para trabalhar com um número mínimo de operários, objetivando torná-los os mais multifuncionais quanto possível, isto é, visando uma maior flexibilidade do trabalho. Não por outra razão, faz-se necessário apelar para a subjetividade do trabalhador. No toyotismo, fábrica eficiente é sinônimo de fábrica mínima, de fábrica que, com um número menor de trabalhadores, consegue-se aumentar os níveis de produtividade. Situação bem diferente do modelo taylorista-fordista, em que, como salienta Antunes (1999), a pujança de uma empresa era mensurada pelo número de operários que nela exerciam suas atividades de trabalho. Por isso, não é à toa que a experiência japonesa da Toyota tem na terceirização uma prática inerente ao seu modelo organizacional de fábrica enxuta. (ANTUNES, 1999 *apud* BARBOSA, 2011, P.127).

Da mesma forma como ocorreu no modelo taylorista-fordista, o modelo japonês traz em si uma proposta de mudança na organização e nas suas relações de trabalho, ponto fundamental para a flexibilização em uma empresa, já que estas mudanças pressupõem que haja “flexibilização” também da força de trabalho.

No modelo japonês, a especialização dos trabalhadores para o desenvolvimento de uma determinada atividade amplia-se para uma multifuncionalidade de tarefas. Diferentemente do modelo taylorista em que esses trabalhadores deveriam estar capacitados para realizar uma única tarefa simples, no modelo japonês é exigência que eles estejam capacitados para exercer várias tarefas (CORIAT 1994 *apud* BERNARDO, 2009).

Outra mudança evidenciada no modelo japonês é a referente à organização gerencial. No modelo taylorista esta aparece sempre verticalizada, passando a se tornar horizontal, no modelo japonês, a partir da eliminação de vários níveis hierárquicos intermediários. O trabalhador de base passa a suprir essas necessidades, acumulando em suas atividades, algumas responsabilidades. Os espaços para a maior participação desse trabalhador também são ampliados, passando a opinar e dar sugestões relacionadas à produção, principalmente em razão dos chamados Círculos de Controle de Qualidade (CCQ) e do trabalho em grupo (MARX 1998 *apud* BERNARDO, 2009).

Bernardo (2009) afirma, ainda, que outra grande característica das novas formas de produção é o aumento de mão-de-obra terceirizada em diversas atividades, ou seja, as empresas passam a contratar trabalhadores externos para suprir suas necessidades, que vão desde os serviços de limpeza e vigilância até atividades ligadas à produção. Isso implica que esses trabalhadores terceirizados convivam com outros trabalhadores qualificados e contratados diretamente pela empresa, com o diferencial destes possuírem maiores salários e benefícios, enquanto os trabalhadores terceirizados serem submetidos à precariedade, em termos contratuais e de salário bem abaixo dos salários pagos aos trabalhadores diretos- além de uma grande instabilidade de emprego.

Em um contexto geral, Bernardo (2009) afirma que, mesmo com toda a força que o modelo japonês possui em termos de padrão a ser seguido, a realidade atual é de diversas formas de organização da produção e do trabalho, que podem se utilizar de uma mistura dos modelos taylorista-fordista com o modelo japonês. Contudo, a busca por uma maior flexibilidade, a fim de atender as determinações do “mercado”, é uma meta almejada por empresas de todos os portes e ramos produtivos.

### 1.1.3 A era da gestão de pessoas: Qualificação *versus* Competências

Bernardo (2009) argumenta que o termo (e a ideia) de competência está cada vez mais presente no discurso da nova gestão empresarial, que por sua vez o utiliza dentro do contexto na era da “flexibilização”, não estando ligado diretamente ao conceito de qualificação. Ainda assim, ambos os termos, “flexibilização” e “qualificação”, assim como, “seleção ou gestão por competência”, foram introduzidos a partir de uma proposta de inovação que conforme mencionado anteriormente foi denominada de “Gestão de Pessoas”.

Bernardo (2009) afirma que, a “abordagem da qualificação”, ligada ao taylorismo, seria um modelo vinculado às organizações contemporâneas, levando em consideração que ela fez parte da principal ideia da gestão de recursos humanos, até as últimas décadas do século XX. Em razão da decadência do modelo taylorista, o termo “qualificação” também estaria sofrendo uma crise e sendo

substituído pelo termo “competência”. A autora destaca, ainda, que a ideia de qualificação já não teria mais sentido em uma organização flexível, visto que a iniciativa e a autonomia, fazem parte do “modelo da competência”, caracterizando assim, a substituição dos termos.

Bernardo (2009) argumenta que o fato do termo qualificação ter sido substituído, no período contemporâneo, pela ideia de competência, está fortemente relacionado a questões muito particulares das organizações. Como exemplo disso, o saber-fazer do trabalhador já não é mais suficiente quando limitado apenas a uma determinada operação. Para que as empresas pudessem se adaptar, às constantes mutações do mercado, houve a necessidade de que seus trabalhadores desenvolvessem habilidades mais avançadas e conhecimentos mais profundos do funcionamento dos equipamentos manuseados, em um sentido mais técnico. Esse conhecimento que amplia a competência dos trabalhadores soma-se às vantagens que a empresa pode obter; extraíndo, cada vez mais deles, sua capacidade de criar ou se adaptar a novas formas de trabalho, intervir e solucionar problemas, além de fortalecer seu envolvimento pessoal com a empresa e com os processos de produção.

Novas reconfigurações organizacionais fazem emergir novas formas de organização do trabalho, isto é, a partir das primeiras surgem as estruturas em rede com flexibilidade de adaptação, visando a eficiência e possíveis alterações e ajustes. Entre os possíveis ajustamentos, alguns são elencados com maior importância em razão de sua funcionalidade no composto estrutural das novas formas de organização do trabalho, como por exemplo: “modo como é exercido; sua divisão; seus conteúdos; trabalho em rede; grau de formalização e nível de participação concedido aos trabalhadores” (SANTOS e PINTO, 2006, pp.274-275).

Os grupos semi-autônomos, exemplo disso, são formados por equipes de trabalho, em que trabalhadores participantes podem definir e fazer a partilha do trabalho entre eles mesmos, sendo responsáveis também por controlar e coordenar o andamento das atividades. Esses grupos promovem ainda, os ajustes necessários nos projetos, interagindo entre eles mesmos (os trabalhadores) ou ainda, com a participação de um supervisor, descentralizando o controle da produção e organização do trabalho (SANTOS e PINTO, 2006, p.275).

Os grupos semi-autônomos possuem liberdade para participar da definição dos objetivos da produção, recebendo informações como retorno dado por parte da administração da empresa, para que possam acompanhar os resultados de seu trabalho, e podendo ainda atuar na regulamentação dos projetos e inserir suas próprias sanções disciplinares. Assim, esse novo método de organização do trabalho tem provado sua eficiência tanto no ramo da indústria como no de serviços, sendo muito utilizado por empresas que adotam os novos modelos em termos de organização do trabalho (ALVES, 1998 *apud* SANTOS e PINTO, 2006, p. 275).

Já os círculos de controle e qualidade, criados no Japão, têm sido utilizados e adaptados por empresas que buscam uma maior mobilização de seus trabalhadores em termos de participação e inovação. Nos círculos de qualidade, formados por pequenos grupos, os trabalhadores reúnem-se no local de trabalho para discutir questões ligadas à qualidade e à produtividade, evidenciando problemas e propondo soluções. É a partir da multiplicidade de ideias e opiniões fornecidas por participantes de diversas categorias profissionais, procurando a cooperação mútua que se promoveria a solução dos problemas evidenciados, bem como o desenvolvimento das habilidades requeridas na nova organização do trabalho, dentre elas: a comunicação, iniciativa, trabalho em equipe e tomada de decisão (SANTOS e PINTO, 2006, pp.275-276). Os autores também descrevem os aspectos críticos: “Vozes críticas vêm nesta “técnica organizativa” uma continuidade do tradicional esforço da gestão empresarial para redefinir as formas de controle do processo de trabalho”.

A divisão do trabalho, por sua vez, transferiria seu poder de delegação da tomada de decisão - antes limitado aos mais altos níveis hierárquicos - para as áreas operacionais, mais próximas dos clientes. Em termos de reestruturação dos modos de trabalho, a tendência empresarial seria para que haja a descentralização tanto horizontal quanto vertical: "Através da descentralização horizontal, diminui-se o nível de diferenciação funcional das tarefas, promovendo a polivalência dos trabalhadores e uma melhor utilização das suas capacidades" (THURMAN *et al.* 1993 *apud* SANTOS e PINTO, 2006, p. 276).

Conforme Santos e Pinto (2006, p.277), se por um lado, a descentralização vertical conseguiu eliminar a separação entre a concepção e a execução de um

processo de trabalho, pois ambas são compartilhadas com todos da equipe; por outro lado, em razão do controle e autogerenciamento promovido pelas equipes de trabalho, reduziram-se postos de trabalho e alguns níveis hierárquicos de gestão direta ou intermediária.

Nas décadas de 1960/1970, houve uma tendência de maior diversificação dos conteúdos, que prescreviam as ações dos processos de reorganização do trabalho, os ciclos de tempo também eram mais longos e as empresas contribuíam para a promoção da extensão, a rotação e a evolução das tarefas. Nesse sentido, o trabalho em rede promoveu essa extensão das tarefas, tanto no sentido vertical quanto horizontal, de uma atuação interligada dos trabalhadores, principalmente nas situações em que implicavam maior nível de qualificação para as atividades de trabalho e em termos de avanços tecnológicos (MONIZ e OLIVEIRA, 1996 *apud* SANTOS e PINTO, 2006, p. 277).

Ainda, conforme Santos e Pinto (2006, p.278), as vantagens apresentadas pelos novos métodos do trabalho residiriam em uma melhoria significativa nos meios de comunicação entre os trabalhadores, como também no avanço e crescimento da aprendizagem coletiva. A comunicação, no entanto, apresentar-se-ia menos formalizada (sendo reduzida à circulação de papéis); possuiria um maior poder de abrangência e rapidez na disseminação da informação, entre os grupos de trabalho necessários de recebê-la em tempo hábil; atravessando fronteiras no sentido transversal e limitando dessa forma, tanto as barreiras físicas quanto as hierárquicas.

O fato de registrar maior participação dos trabalhadores revela dois aspectos distintos: primeiro, que um trata-se da parte integrativa que possui como objetivo, reduzir os índices de insatisfação a partir do aumento da motivação dos trabalhadores, identificados através dos processos de consulta, dos programas de ideias e sugestões de melhorias e dos grupos de qualidade, dentre outros. O segundo aspecto ressalta que haveria uma maior autonomia e poder de decisão dado aos trabalhadores, referente aos processos de trabalho como ao que ocorre nas equipes de trabalhos multiprofissionais e semi-autônomas (ALVES, 1998 *apud* SANTOS e PINTO 2006, p.278).

Sendo assim: “Elevados níveis de participação de caráter profissional otimizam a flexibilidade do trabalho já que fomentam a troca de conhecimentos técnicos e tácitos atribuindo-lhes polivalência e autonomia na execução das tarefas”. (KOVÁCS, 1998 *apud* SANTOS e PINTO, 2006, p.278). Para Santos e Pinto, o saber-fazer dos trabalhadores qualificados e com iniciativa, para intervir nas situações cotidianas de suas atividades, promove sua imediata identificação com os objetivos da organização, ao ponto destes afiliarem-se à empresa e manterem-se motivados, melhorando simultaneamente as relações entre si.

## **1.2 Da sociedade disciplinar à sociedade do controle**

Em seu estudo, ZARIFIAN (2002, p.25) afirma que se verifica, nas últimas décadas, a passagem da sociedade disciplinar para a sociedade de controle. Contudo, faz a ressalva de que não há simplesmente a substituição de uma sociedade pela outra.

A sociedade disciplinar argumenta o autor, não deixou de existir, mas passou a contemplar o campo social focado diretamente na produção, atuando em espaços fechados e servindo como um dispositivo de poder que é interiorizado pelo indivíduo. As instituições contemporâneas possuem maior mobilidade e flexibilidade, o que envolve também a subjetividade do trabalhador, já que este mesmo não pertencendo a nenhuma identidade imposta faz parte de todas elas, uma vez que, mesmo estando fora do seu ambiente laboral, ainda é conduzido pela lógica da disciplina estabelecida. Já a sociedade de controle se caracteriza pelo excesso de normas impostas e que se desenvolvem em meio das redes de informação, o que também a torna invisível.

O fato é que, de um lado, verifica-se que a imposição do controle disciplinar foi originada parcialmente a partir de uma evolução intensa da individualidade no mundo contemporâneo, e este fator torna cada vez mais difícil a adoção de formas de ordenamento por imposições. Já, de outro lado, a negociação está agregada na modulação, permitindo assim que ocorram renegociações permanentes, fato que de outra forma só seria possível através da vontade do empregador (ZARIFIAN, 2002 pp.27-28). No entanto para Barbosa (2011):

Se, por um lado, o “engajamento subjetivo” produzido pela lógica da flexibilização produtiva faz os trabalhadores submeterem-se ao ideário do capital quando da introjeção dos valores da cultura organizacional e da sensação de fazer parte da “grande família” que ela pretende ideologicamente representar, por outro, concretamente dá-lhes um sentimento de pertença a uma coletividade, sentimento este que é efetivamente sentido nas suas vivências cotidianas, por mais instável e transitório que isso possa vir a ser e por mais tensões que possam existir entre os trabalhadores e a empresa. De um modo geral, essa situação cria um cenário no qual a ideia de maior responsabilização no processo produtivo pode ser assimilada de forma relativamente positiva por um grande contingente de trabalhadores (BARBOSA, 2011, p.134).

Zarifian (2002) identificou o significado do termo “*engajamento subjetivo*”, descrevendo-o da seguinte forma:

Sociologicamente falando, é uma espécie de Jano, um “ser” com duas faces: a da captação da atividade subjetiva do assalariado, sob uma forma renovada de relação de dominação, e a do sentido pessoal e coletivo dado à ação social, sob uma forma renovada de relação de emancipação. É impossível, factualmente, isolar uma face da outra (ZARIFIAN, 2002, p.30).

Assim, ZARIFIAN (2002, p.30) aponta para a hipótese deleuziana sobre a existência de uma agonia das sociedades disciplinares e da ampliação das sociedades de controle. Se nas sociedades disciplinares o olhar estaria voltado para a problemática da resistência, nas sociedades de controle esse olhar estaria voltado para a problemática das relações emancipatórias.

No entendimento de Barbosa e Martins Jr. (2012), a noção de capital social, bem como a de rede disseminadas e reproduzidas nos meios empresariais, possui um papel discursivo que está ligado a esta nova forma de poder apresentada no mundo do trabalho: “Soma-se a isso a ideia de trabalhador flexível, proativo, autogerido. Em resumo: um empreendedor de si mesmo engajado em sua formação profissional continuada e responsável por sua condição de empregabilidade” (BARBOSA e MARTINS JR., 2012, p.86).

A nova postura das empresas, na forma de lidar com a força de trabalho, também produziu mudanças nas relações de dominação de uma sociedade disciplinizada para uma sociedade de controle. Essa resignificação também gerou efeitos colaterais na relação capital-trabalho, uma vez que se estabeleceu uma crise generalizada em razão dos meios de confinamento presentes nas instituições disciplinares. A partir de meados do século XX, essas instituições passam a fincar

seu objetivo na correção dessa falha e na eliminação desta crise, que foi produzida em decorrência desse rearranjo. Barbosa e Martins (2012, p. 87) também afirmam que: “O modelo de fábrica taylorista, enquanto instituição disciplinar, não escapa aos efeitos deste estado agonizante”.

Conforme Bernardo (2009), o trabalho traz consigo características muito mais complexas na atualidade do que nas décadas anteriores. Essa complexidade estaria ligada ao fato da necessidade de diversificação em termos de produtos disponibilizados no mercado, como também ao encurtamento dos prazos de fabricação e entrega desses produtos. Assim, sugere-se que o engajamento do trabalhador seja considerado essencial para uma adaptação mais fácil às rápidas mudanças demandadas pelo mercado, bem como o enfrentamento de situações imprevisíveis que podem ocorrer no cotidiano de trabalho e na empresa.

Para ZARIFIAN (2002, p.31), que realiza há alguns anos suas pesquisas junto a grandes empresas de serviços, a novidade é o fato de que a sociedade de controle, a mesma que contradiz e deslegitima a disciplina taylorista, dilata-se, misturando os devires aos quais os sujeitos se dispõem a engajar-se: “o devir não mais se limita à empresa que os emprega, combinando-se, muito mais diretamente que antes, com uma pluralidade de devires (...) (a família, a escola, a fábrica, o hospital etc.)”. Para ele, isso acontece justamente em razão desses espaços estarem abertos, resultando ainda em problemas que deveriam estar ordenados ou compostos por regras e que passariam a ficar delimitados.

Assim, com a imposição incondicional da sociedade disciplinar, o indivíduo teria a noção de como adaptar-se às situações que lhe são colocadas em prova: “portanto engajar-se na resposta que será dada, com o risco de transgredir a pressão disciplinar que é exercida sobre o seu tempo de resposta — e modular caso a caso esse engajamento preciso, no sentido de distanciar-se dele em relação a outros valores de vida” (ZARIFIAN, 2002, p.31).

### **1.2.1 Subjetividades disciplinares e de controle no mundo do trabalho**

Os autores Barbosa e Martins Jr. (2012), apresentam uma reflexão sobre a passagem da sociedade disciplinar para a sociedade de controle, fato que ocorreu

entre os períodos de XVIII-XX. Os autores descrevem os novos processos de subjetivação, a partir do “mundo do trabalho”, buscando desmistificar a forma como a disciplina que antes inserida nos sistemas fechados das fábricas, abriu espaço para a inserção das novas formas de controle e demonstrando ainda, como as relações de poder passam por constantes transformações em nossa sociedade.

De acordo com os autores, a disciplina é caracterizada pela forma como as individualidades são enquadradas internamente em um espaço onde estão inseridos procedimentos de vigilância e controle. Isso facilitaria com que houvesse formas específicas de normalização nos comportamentos dos indivíduos, funcionando como um adestramento que coage, pelo fato destes indivíduos sentirem-se permanentemente ameaçados pela vigilância constante (BARBOSA e MARTINS JR. 2012, p.78) afirmam:

Nas sociedades disciplinares a existência individual é pensada e operacionalizada no trânsito de um meio fechado para outro: família, escola, caserna, fábrica, de vez em quando o hospital e eventualmente a prisão, esta última local de confinamento por excelência. Essas instituições teriam a função de promover a normalização dos comportamentos individuais visando produzir corpos dóceis e úteis à vida social gestada com a emergência das sociedades industriais modernas (BARBOSA e MARTINS JR., 2012, p.78).

Já nas sociedades modernas, que tiveram início no século XIX, o pertencimento do indivíduo a este espaço de controle perdeu sua relevância em decorrência do fato destes necessitarem disponibilizar seu tempo de vida ao aparelho produtivo (BARBOSA e MARTINS JR. p.79, 2012).

Os autores destacam, ainda, que durante quase todo o século XX o taylorismo foi considerado como modelo de organização do trabalho fabril, que em sua supremacia foi considerado como um espaço de confinamento, onde os trabalhadores eram inseridos e cercados de regras e disciplinas.

Neste sentido, os autores destacam que:

A intenção era produzir o assujeitamento às condições sociais promovidas pela organização do trabalho fabril via desenvolvimento da predisposição comportamental à obediência, isto é, da sujeição à hierarquia funcional. Aqui, a vigilância manifesta-se como um “molde” no qual o conteúdo do trabalho é prescrito e monitorado por um modelo de “gerência científica” que combina coerção e internalização do controle. Desse modo, os trabalhadores passam por modalidades de disciplinarização que são concomitantes: dos horários, do movimento dos corpos, dos tempos, das atribuições na divisão do trabalho, das

coordenações entre operações, etc. (BARBOSA e MARTINS JR., 2012, p.80).

Entre os moldes disciplinares aplicados aos trabalhadores, destaca-se a condição de assalariamento, particularmente no período fordista, em que havia uma série de garantias sociais ligadas à mesma. Estas garantias, no entanto recebiam uma codificação que variava a cada tipo de ocupação exercida pelo trabalhador, impondo como troca, sua aceitação e sujeição a um código moral restritivo.

Já as empresas contemporâneas, induzem seus trabalhadores a competir, seja pelos modelos distintos de salários, seja por desafios, concursos, buscas por bônus, entre outros meios de individualização em que os trabalhadores são instigados. Barbosa e Martins Jr. (2012), asseguram que:

Nos dias de hoje, as empresas instauram um cenário de competição entre os trabalhadores no qual o mote é o aumento da produtividade...Nos discursos empresariais isso é apresentado como uma estratégia motivacional, mas é preciso dizer que aqui a vigilância gerencial é mitigada pelo maior envolvimento dos trabalhadores, estes convertidos em “vigias de si mesmos”. O princípio que norteia o aumento dos rendimentos salariais passa a ser o da autorresponsabilização, o que coloca os trabalhadores em uma situação na qual o discurso do trabalho em equipe lhes aparece no instante em que são colocados em posição de disputa uns com os outros por reconhecimento individual” (BARBOSA e MARTINS JR., 2012, pp.81- 82).

No que diz respeito à formação profissional dos trabalhadores, os autores destacam o modelo do posto de trabalho como um recorte disciplinar característico da fábrica taylorista. Barbosa e Martins (2012) afirmam ainda que esse modelo foi construído aos poucos, no final do período no século XVIII, estabelecido em razão da racionalização do trabalho que era imposta nas fábricas, se sobressaindo sobre o modelo da profissão que era herdado das corporações de ofício que ocorreram antes da emergência do aparelho de produção industrial (BARBOSA e MARTINS JR., 2012, p. 82).

Nas “empresas flexíveis”, o modelo de competência, apropria-se dos discursos provenientes dos departamentos de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas e dá a estes discursos uma ressignificação, transformando-os em um modelo de “empreendedor de si mesmo”. Este novo modelo, impõe aos trabalhadores que almejam ocupar um cargo mais qualificado, alguns critérios determinantes, como assumir maiores responsabilidades e ter mais autonomia. O

recorte disciplinar do posto de trabalho sai de cena e é substituído pela maneira autônoma de trabalho, em que o trabalhador é autorresponsável pela aquisição de suas habilidades, suas competências e seu conhecimento, que devem ser exercitados continuamente, até pelo fato de que são, estes, critérios determinantes que o manterão empregados (BARBOSA e MARTINS JR., 2012, p.82).

Barbosa e Martins (2012) argumentam que: “Além dos trabalhadores terem que estar enquadrados em critérios que reconheçam sua capacidade física, cognitiva e de formação educacional para o trabalho, é necessário também que eles possuam disposição para relacionar-se com os outros trabalhadores” (BARBOSA e MARTINS JR., 2012, p.83). O trabalhador que não consegue relacionar-se com os demais e que prefere atuar de maneira isolada é rapidamente substituído por outro que se adapta a qualquer célula de produção, que atua em redes ou, ainda, que trabalha por projetos.

Diante deste cenário, onde predomina a nova matriz de controle, o consentimento dos trabalhadores ocorre de forma natural, eles se sentiriam atraídos pela sensação de livre-arbítrio e não mais coagidos e submissos a uma força externa. Isso não significa que o poder disciplinar seja extinto, senão que passa por um constante processo de reconstrução e adaptação, complementando-se para, então, exercer um controle mais relevante. Nesse sentido, é atribuída aos trabalhadores a tarefa de adequação ao perfil estabelecido pelas empresas, o que passa a ser legitimado como um aprendizado de autonomia, mais do que como um novo sistema opressivo (BARBOSA e MARTINS JR., 2012, p.89).

Portanto, o que os autores defendem em seu estudo é que, o que ocorre nos novos processos de subjetivação, no mundo do trabalho, pode ser compreendido como uma aceitação destes atores sociais às atuais formas de gestão empresarial. Assim, eles afirmaram que em suma, para que este cenário se reproduza, terá que contar com o engajamento dos trabalhadores, visto que são eles que, através de sua adesão, darão legitimidade às práticas discursivas (BARBOSA e MARTINS JR, 2012, p.90).

## **2. ESPÍRITO DO CAPITALISMO E SUBJETIVIDADES**

Nesse capítulo, a partir da leitura da obra: “O novo espírito do capitalismo” de Boltanski e Chiapello (2009), são apresentadas algumas justificativas para este novo espírito do capitalismo, como é chamado pelos autores como o novo espírito do capitalismo. São destacadas algumas características dos meios de acúmulo do capitalismo para a obtenção de lucro e enriquecimento econômico dos donos do capital sobre o trabalho assalariado.

Os autores, também, trazem uma reflexão sobre o discurso empresarial apresentado por autores da administração dos anos 1960 sobre as carreiras de executivos, algumas soluções e modalidades de gestão empregadas no período.

No entanto, na última parte desse capítulo, são trazidas algumas observações por Pegler (2002) e Boltanski e Chiapello (2009) sobre o discurso empresarial dos anos 1990 e o processo de modernização empregado na gestão empresarial contemporânea.

### **2.1 O espírito do capitalismo e suas justificativas**

Na obra “O novo espírito do capitalismo” Boltanski e Chiapello, (2009), apresentam diversas características do capitalismo, usando, aliás, a denominação “capitalismos”, em razão de sua pluralidade.

Os autores destacam que os diversos capitalismos reivindicam o acúmulo de maneira ilimitada do capital por meios considerados pacíficos. Este procedimento faz parte de uma reposição permanente do capital no ciclo econômico com o objetivo de obtenção de lucro, o qual ampliado com vistas de se tornar uma nova fonte de investimento e acumulação. Esta forma de apropriação de lucros, aliás, é a principal finalidade do capitalismo, o que lhe confere uma importante força de transformação,

capaz de encantar a todos os que observam este processo e seu fluxo, até mesmo aqueles que são contrários ao seu sistema de funcionamento.

A acumulação de capital não é sinônimo de formação de riquezas e de objetos de valor agregados e desejados de maneira ostentatória, como também não é sinônimo de poder, o que desassocia o capital de suas formas materiais de propriedades e riqueza, conferindo-lhe um modo de existência e prática totalmente abstrato, como também contributivo para a reprodução da acumulação: “O capitalista, no âmbito da definição mínima de capitalismo que utilizamos é, teoricamente, qualquer um que possua um excedente e o invista para extrair um lucro que venha a aumentar o excedente inicial” (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009, p. 36).

Os autores utilizam o termo “capitalistas” para designar que primam pela acumulação e crescimento do capital, que possuem e exercem o poder de conduzir as empresas no intuito de obter lucros renovados. Os grandes capitalistas têm um forte poder de influência sobre o processo econômico e as práticas empresariais, bem como sobre as taxas de lucros obtidas, sendo incontestável seu poder de controle e influência no mercado, diferente dos pequenos investidores. Boltanski e Chiapello, (2009).

Esse grupo de atores é formado por diversas representações, físicas ou jurídicas, que possuem forte influência e controle sobre o desempenho no mundo econômico, incluindo empresários detentores de grandes propriedades produtivas, como também diretores assalariados de multinacionais, acionistas do mais alto escalão e administradores de fundos de investimento.

Uma primeira característica do capitalismo, fator de enriquecimento para os donos do capital econômico, apresentada por Boltanski e Chiapello (2009) é a referência ao trabalho assalariado de parte da população, que não possui outra alternativa senão vender sua força de trabalho em troca dos meios de sobrevivência.

Consideraremos o trabalho assalariado independentemente das formas jurídicas contratuais que ele possa assumir: o que importa é que uma parte da população que não possui capital ou o possui em pequena quantidade, para qual o sistema não é naturalmente orientado, extrai rendimentos de venda de sua força de trabalho (e não da venda dos produtos de seu trabalho), pois não dispõe de meios de produção e, para trabalhar, depende das decisões daqueles que os possuem (pois, em virtude do direito de propriedade, estes

últimos podem recusar-lhe o uso de tais meios) (...) (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009, p. 37).

Já uma segunda característica do capitalismo é de que o trabalhador não é “obrigado” a aceitar as condições propostas pelo capitalista, sendo livre sua recusa, bem como o dono do capital pode recusar-se a cumprir as condições demandadas pelo trabalhador e não lhe proporcionar o emprego. Para Boltanski e Chiapello (2009), há então, a necessidade de que o trabalhador aceite subordinar-se, pois o mesmo não consegue sobreviver por muito tempo sem a venda de sua força de trabalho, mas ao mesmo tempo, distingue-se de um trabalho forçado ou da escravidão, uma vez que existe a submissão voluntária por parte do trabalhador.

Os autores afirmam ainda, que o capitalismo é um produto de um sistema absurdo, pois os trabalhadores assalariados não são donos do seu trabalho, como também não conseguem ter um modo de vida desligado da subordinação com seus patrões. Já os capitalistas e detentores do poder de manipulação sobre os assalariados, alienaram-se a um processo de acúmulo que parece não ter fim e que também não satisfazem suas necessidades, até porque as necessidades de consumo, incluindo as supérfluas, parecem estar totalmente dissociadas deste desejo de acumulação. Em decorrência disso, para ambos protagonistas do sistema capitalista, são necessárias algumas justificativas referentes a sua inserção neste processo.

Os autores descrevem que os psicólogos, voltados para o estudo do trabalho, evidenciam com frequência que a remuneração, dada aos assalariados, é um meio utilizado para aumentar o seu desempenho e promover seu entusiasmo no cumprimento de suas tarefas. Mas, ao contrário do que esperam os donos de capital através da utilização deste meio, Boltanski e Chiapello (2009) afirmam que o salário é considerado como um motivo para o trabalhador desejar ficar no emprego, mas não é necessariamente motivo suficiente para que este empenhe-se em suas atividades de trabalho.

Boltanski e Chiapello (2009) alegam que, para que se combata a resistência ou a indiferença dos trabalhadores, o poder de coerção não é eficaz em sua tentativa para convencer os trabalhadores a aderir ao sistema de produção: “Assim, a hipótese do “empenho forçado”, crescente diante da ameaça da fome e do

desemprego, já não nos parece muito realista” BOLTANSKI e CHIAPELLO, (2009, p.39).

Os autores argumentam, ainda, que o chamado espírito do capitalismo se viabiliza através de uma ideologia que justifica o engajamento de ambos atores (trabalhadores e executivos), o estabelecimento de um compromisso, de bons argumentos, capazes de valorizar e elencar as vantagens individuais e coletivas de participação nos processos capitalistas, em prol de um bem comum.

Boltanski e Chiapello (2009), também destacam o fato de o capitalismo existente nos países desenvolvidos tem se tornado um sistema em crise, que perde gradativamente seus créditos na visão da sociedade.

Atualmente, o capitalismo está passando por uma grande crise, manifestada pela perplexidade e pelo ceticismo social crescente, de tal modo que a salvaguarda do processo de acumulação, ameaçado pelo estrangulamento de suas justificações numa argumentação mínima em termos de submissão necessária às leis da economia, supõe a formulação de um novo conjunto ideológico mais mobilizador. Isso vale pelo menos para os países desenvolvidos que, situados no centro do processo de acumulação, esperam continuar sendo os principais fornecedores de pessoal qualificado, cujo envolvimento positivo é necessário (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009, p.39).

Os autores chamam atenção para a necessidade emergencial que o capitalismo possui de fornecer às pessoas garantias mínimas, para que delas se sintam seguras para viver, formar suas famílias, criar seus filhos e ter acesso a moradia, bem como suprir outras necessidades. Essas garantias são o elemento crucial que mobiliza os indivíduos a aderirem à ideologia capitalista. O primeiro espírito do capitalismo foi definido por Max Weber. Como afirmam Boltanski e Chiapello (2009):

Em Max Weber, o “espírito do capitalismo” remete ao conjunto dos motivos éticos que, embora estranhos em sua finalidade à lógica capitalista, inspiram os empresários em suas ações favoráveis à acumulação do capital. Em vista do caráter singular e até transgressivo dos modos de comportamento exigidos pelo capitalismo em relação às formas de vida constatadas na maioria das sociedades humanas, ele foi levado a defender a ideia de que a emergência do capitalismo supusera a instauração de uma relação moral entre os homens e seu trabalho, determinada por uma vocação, de tal forma que cada um, independentemente de seu interesse e de suas qualidades intrínsecas, pudesse dedicar-se a ele com firmeza e regularidade. (pp.39-40).

As justificativas morais originais do capitalismo se fazem necessárias não somente para esclarecer seu contexto histórico de surgimento, mas para que

também possamos na contemporaneidade compreender melhor as suas modalidades de transformação e conversão, em diferentes localidades do mundo.

O espírito do capitalismo faz parte de um conjunto de crenças que servem para auxiliar na justificação e sustentação da ordem capitalista, o que então, legitima os modos de agir e sua coerência. Essas justificativas podem ser gerais ou práticas, inseridas em determinados locais ou amplamente globais, transmitidas em forma de benefício ou de justiça e dando apoio ao cumprimento das atividades desde as mais às menos sacrificadas. De uma maneira geral fazem com que as pessoas dominantes e dominadas, aceitem participar do sistema capitalista.

Nesse caso, pode-se falar de *ideologia dominante*, contanto que se renuncie a ver nela apenas um subterfúgio dos dominadores para garantir o consentimento dos dominados e que se reconheça que a maioria dos participantes no processo, tanto os fortes como os fracos, apoia-se nos mesmos esquemas para representar o funcionamento, as vantagens e as servidões da ordem na qual estão mergulhados (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009, p.42).

Os autores ressaltam ainda que o discurso do novo espírito do capitalismo é, hoje, dirigido, sobretudo, aos executivos, em decorrência do fato de que, apesar de sua adesão ao capitalismo ser secundária para o funcionamento das empresas e para a obtenção de lucros, seu comprometimento com este sistema como resultado do alto nível exigido, não pode ser imposto de maneira forçada. Executivos são trabalhadores especializados que ocupam cargos estratégicos nas empresas e são responsáveis pelo gerenciamento das atividades desenvolvidas nas mais diversas áreas, assim como os demais trabalhadores de uma organização. Os executivos possuem autonomia nas decisões estratégicas das empresas, geralmente recebem altos salários e não estão submetidos às mesmas necessidades que, por exemplo, os operários. Contudo, se fossem submetidos à coerção, poderiam criar certa resistência, não comprometendo-se inteiramente com a ordem capitalista e inclusive, disseminando críticas à mesma.

É primeiramente em razão dos executivos atuais e futuros, que o capitalismo deve ampliar e sofisticar suas justificativas argumentativas. Esses executivos são, na sua maioria, convencidos a ceder e participar do sistema capitalista em decorrência do benefício financeiro que este traz para seu modo de vida, e para o suprimento das necessidades de manter-se no mercado.

Acredita-se que as exigências de justificativas estejam mais sofisticadas no período contemporâneo, que abriga um forte crescimento quantitativo da categoria dos executivos. Isto se deve ao crescente número de jovens, egressos do sistema escolar, que possuem pouca motivação e vão então atrás de estímulos normativos e de evolução profissional, obrigando, assim, aos mais experientes executivos a reciclar-se, em virtude desta juventude que procura aprendizados externos e que está carregada de conhecimentos internos.

A particularidade dos executivos é que eles são assalariados e ao mesmo tempo porta-vozes do capitalismo, se comparados aos demais trabalhadores. Pela privilegiada e diferenciada ocupação de destaque, são os principais alvos de questionamentos dos demais trabalhadores, particularmente por seus subordinados. Esses executivos não podem se satisfazer apenas com vantagens materiais, e devem ser capazes de produzir argumentos que justifiquem sua forma de agir, bem como os métodos de seleção que utilizam e executam.

Boltanski e Chiapello (2009) assinalam que os executivos devem estar dispostos a argumentar, sempre que necessário, tanto pela série de justificativas por eles produzidas no sentido de disseminação do bem-comum para todos como também no intuito de responder às críticas impostas e assim, explicar-se diante dos demais. Também possuem em especial os mais jovens, a necessidade vital de reconhecer motivos pessoais para seu engajamento. No entanto, para que este comprometimento tenha um sentido atraente para eles, o capitalismo necessariamente precisa ser apresentado por uma série de comparações que ilustre suas vantagens em termos de pertencimento e possa, a partir de suas distinções, se tornar um natural estimulante, que forneça possibilidades de autorrealização e de um espaço para ser livre para agir.

O espírito do capitalismo contemporâneo apresenta em sua esfera predominante, a diferenciação de valores ao longo do tempo e de suas transformações. A moral existente no primeiro espírito do capitalismo, destacado na obra de Max Weber, era voltada ao costume de economizar, de poupar, com foco na poupança. Já no segundo espírito do capitalismo, esta moral parte para a valorização do trabalho e da competência, enquanto que o “novo” espírito do capitalismo, apresentado na obra de Boltanski e Chiapello (2009), defende uma

geração de novos valores, voltada para o desenvolvimento que se dá a partir de um mundo “conexionista”, também denominado por eles como “cidade por projetos” que é definida no estudo de Pauli e Costa (2012) como:

... a noção de “Cidade de Projetos” como estratégia coletiva para fundar “modelos de justiça” que seriam imprescindíveis para a manutenção e reelaboração dos marcos fundantes do sistema social e a realização das promessas do capitalismo. Por fim, a Cidade de Projetos repousa sobre um mundo conexcionista onde a Rede se materializa em um clique entre explorados e exploradores através de uma tensão permanente entre o que está próximo (em centros de comando e controle) e o que está distante; entre os que têm condições de mobilidade e os que estão fixos. É nesta teia que atores sociais desenvolvem sua ação. Estas práticas hodiernas relacionam os objetos que conformam o espaço físico, os indivíduos e suas expectativas e, por fim, os aspectos simbólicos que mediam os projetos coletivos (PAULI e COSTA, 2012, p.95).

Assim, o capitalismo se mantém até o momento, passando por alguns períodos de caráter “duro e cruel” e por outros períodos, mais oportunos, em que mais “flexível”. No entanto, o que perpetuou o capitalismo até os dias atuais, foram suas formas mesmo que em períodos distintos, de fornecer subsídios motivacionais que visam envolver e engajar todos os envolvidos nesse sistema.

### 2.1.1 O discurso empresarial dos anos 1960

De acordo com Boltanski e Chiapello (2009), como um sistema de ideias dominantes, o espírito do capitalismo tem o poder de intervir, influenciar e legitimar as representações mentais de determinada época, infiltrando-se nos discursos políticos e sindicais, e difundindo e fornecendo, um modo de pensamento a jornalistas e pesquisadores.

Para os autores, a preocupação nos anos 1960 era voltada para a motivação e o envolvimento dos executivos. Esta visão passou por uma mudança na década de 1990, quando a forma como os executivos estavam engajados com a empresa, passou a ser tratada apenas como um caso específico.

Na literatura de gestão empresarial dos anos 1960, dois problemas tinham uma abordagem prioritária: as dificuldades de administração em decorrência do gigantismo das organizações e a imensa insatisfação sentida pelos executivos, expressada no descontentamento com os papéis que desempenhavam. A insatisfação também estava associada à exigência que eles tinham de serem

especialistas técnicos em engenharia, bem como a obrigação de desenvolver o papel representativo da direção da empresa. Era a partir de uma hierarquia onde as ordens eram transmitidas de cima e onde os problemas de baixo também eram trazidos para cima, ou seja, do gerente técnico para a alta administração solucionar, pois havia limitação na atuação gerencial e no poder de decisão.

Sua aspiração é compartilhar o poder de decisão, ter mais autonomia, compreender as políticas de direção, ter informações sobre a marcha dos negócios. Os executivos, nos anos 60, têm a sensação de encarnar a modernidade, mas se sentem sufocados – sobretudo os jovens mais graduados – em estruturas que cresceram sem que houvesse mudança no tipo centralizado e quase autocrático de administração que caracteriza a pequena e média empresa (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009, p.91).

As soluções apresentadas pelos autores da administração dos anos 1960, no intuito de criar novas modalidades de gestão empresarial no combate dos empecilhos apresentados, foram: a descentralização do poder de decisões, a administração por objetivos específicos que a empresa visava alcançar e o incentivo da meritocracia, ou seja, a recompensa dada aos trabalhadores e gestores que atingissem determinados resultados.

A gestão por descentralização surgiu com o intuito de dar mais autonomia aos executivos, delegando assim, as decisões e conseqüentemente, diminuindo os inúmeros inconvenientes causados pela grande burocracia. Isso daria aos executivos envolvidos no processo, o tão almejado poder de decisão, e ao mesmo tempo, a administração por objetivos funcionaria como uma ferramenta particularmente eficaz de controle por parte das empresas.

Os autores argumentam, ainda, que dentre as vantagens para as empresas com a administração por objetivos, estava a formulação de critérios claros e confiáveis utilizados na avaliação dos desempenhos, podendo ser utilizados para a política de promoção e desenvolvimento de carreiras. A promoção passa a ser dada aos que forem considerados eficientes no atingimento dos objetivos de interesse da empresa.

A gestão empresarial pós anos 1960 tornou-se atraente, devido à descentralização da tomada de decisão, conferindo maior participação e autonomia de poder aos executivos, que finalmente poderiam utilizar os recursos disponíveis da maneira que lhes conviesse, bem como ter a certeza de que seriam controlados com

base nos resultados alcançados por seu desempenho. Isso refletiu-se, também, em um eficiente dispositivo para que os executivos tivessem maiores oportunidades de deslanchar na carreira e assim subir no nível hierárquico da organização.

Este novo sistema foi considerado mais justo, em razão de estar orientado para todos, promovendo a participação dos trabalhadores que passariam a serem julgados a partir do estabelecimento de critérios objetivos.

Boltanski e Chiapello (2009) afirmam que no novo discurso gerencial, a empresa estava fincada no centro do projeto da sociedade, lhe conferindo um importante papel de responsabilidade quanto ao bem-estar de todos, não apenas pelas riquezas econômicas produzidas, mas também pela forma em que ela organizava o trabalho e o leque de oportunidades que ofereceria. Afirmam os autores que:

A generalização do uso de critérios racionais na vida das empresas, que caracteriza o projeto dos anos 60, é apresentada como o melhor escudo para rechaçar os assaltos irracionais que ameaçam as liberdades. Para a gestão empresarial dos anos 60, a associação entre razão e liberdade, em oposição à paixão e barbárie, não requer demonstração (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009, p.118).

Nos anos 1990 houve a contestação deste discurso sob a alegação de que, a excessiva racionalização do trabalho, resultou na criação de verdadeiras máquinas desumanas. Nos anos 1960 prevalece a razão, enquanto que nos anos 90 sobressaem os sentimentos, a emoção e a criatividade. Assim: “Os fenômenos irracionais que se desejava erradicar, apesar de tudo, conseguiram tomar posse da máquina, de tal modo que a burocracia se mostra como o pior dos sistemas” (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009, p.118).

No que se refere à disponibilidade de garantias, a gestão empresarial dos anos 1960 possuía a vantagem proporcionada pelas grandes empresas, na certeza destas desenvolverem um processo justo, no sentido de propiciar carreiras meritocráticas aos executivos e disponibilizar, oportunidades igualitárias de desenvolvimento a todos, como também, uma certa segurança no futuro.

Sendo assim, Boltanski e Chiapello (2009) apontam que as leituras dos anos 1960, evidenciam as grandes preocupações da época com relação à garantia de emprego, tomando como base o fato de que as empresas só demitiam em casos

extremos, o que proporcionava carreiras vitalícias. O Estado como instituição de controle por sua vez, atuava como um intermediador, na medida em que protegia a população de trabalhadores contra alguns riscos, como por exemplo, o desemprego no caso de falência da empresa e o amparo à saúde. Nos anos 90, as garantias oferecidas pela empresa e pelo Estado passaram por uma série de questionamentos, uma vez que acreditava-se que o enfraquecimento de um, seria o aumento do poder de intervenção do outro.

### 2.1.2 Anos 1960: Um estímulo ao progresso e a certeza nas carreiras

Nos anos 1960, o foco da gestão empresarial é voltado para a descentralização do poder e maior autonomia dos trabalhadores que ocupam cargos executivos nas empresas, propondo que esses tomem iniciativas e utilizem todos os meios e recursos disponibilizados pelas empresas, sendo avaliados e controlados a partir dos seus resultados. Esses resultados eram sugeridos pelas empresas, ou seja, eram implantadas metas em todos os setores, metas de vendas, metas de redução de custos, meta de lucro e etc,. Boltanski e Chiapello, (2009, p.117) afirmaram que, aos executivos que assim seguiram o modelo proposto e geraram resultados satisfatórios para as organizações, couberam as oportunidades de carreira, possibilitando sua ascensão profissional na hierarquia empresarial.

“Em relação ao conjunto da sociedade, a gestão empresarial racional proposta, tornando as empresas mais eficientes, serve ao progresso econômico e social, visto que os dois termos não estavam dissociados na época” (BOLTANSKI e CHIAPELLO 2009, p.117). De acordo com os autores, aí está um dos traços que marcaram o espírito do capitalismo dos anos 1960, em que a empresa se torna co-responsável pelo bem-estar da sociedade, não apenas pela geração de riquezas econômicas, mas também por oferecer condições de empregabilidade a população. Nesse sentido, vale ressaltar que os próprios textos dos anos 60 demonstram com muita clareza o fato de que: “o papel confiado à empresa no progresso social está diretamente ligado à crítica marxista, então muito presente, e à sombra projetada pelos países comunistas sobre o 'mundo livre' (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009, p.118).

Já nos anos 1990, Boltanski e Chiapello (2009) alegam que esse modelo foi contestado e criticado justamente pelo fato de que, a racionalização do trabalho nas empresas reproduziu somente máquinas desumanas, colocando-se em contraposição o uso de sentimentos e emoção nos anos 1990. O sistema de burocracia passaria a ser considerado como o pior dos modelos (p. 118).

Em termos de garantias, o modelo de gestão empresarial dos anos 1960 se ampara no fato de que as grandes organizações conseguem dar amparo à carreira de seus executivos, fato que faz com que estes trabalhadores se sintam reconhecidos e motivados em suas carreiras. Quanto às mudanças de posto, estas até ocorrem quando algum executivo não corresponde aos resultados esperados; no entanto, a demissão nunca é cogitada, com exceção de aqueles que cometeram alguma infração que esteja em desacordo com as regras estabelecidas pela empresa. Boltanski e Chiapello (2009, pp.118-119).

No entanto, a garantia do emprego aparece de forma explícita no contrato de trabalho e é reconhecida por todos como um benefício/ vantagem, e em função disso, serve como fator determinante em defesa do capitalismo. De tal maneira, que é encontrado em alguns autores, a objeção ao anticapitalismo, ou seja, a entrega da direção das empresas aos trabalhadores. Em razão disso, é argumentado por alguns autores, que a entrega total da gestão da empresa aos trabalhadores seria uma ameaça no sentido de que esses perderiam a garantia conquistada que funcionaria como uma “recompensa” por sua subordinação. Boltanski e Chiapello (2009, p.120).

Os textos gerenciais dos anos 1960 demonstram as grandes preocupações com a manutenção de emprego, garantia proposta pelas empresas que só demitem em casos excepcionais de transgressão; bem como pelo Estado que amplia este rol de garantias, oferecendo amparo contra outros tipos de risco e também contra o desemprego em casos de falência ou encerramento de atividades das organizações. A defesa pela mudança, do risco e da mobilidade passa a substituir a ideia de garantia.

Já nos anos 1990, haveria contradições dessas duas garantias, pois dificilmente acreditar-se-ia que, em um momento de crise e enfraquecimento de um desses dispositivos, aumentar-se-ia a intervenção do outro: “Pode-se aventar a hipótese de que os autores têm em mente as dificuldades financeiras do Estado-

providência, o que os impede de voltar-se para essa solução pronta” (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009, p.121).

Portanto, uma comparação entre os discursos manifestados nos anos 1960 e nos anos 1990, permitirá um esboço mais preciso com relação aos questionamentos levantados neste último período, bem como ao prolongamento de boa parte do discurso de gestão empresarial apresentado nos anos 60 em prol de uma luta antiburocrática e com maior flexibilização para a autonomia do executivos.

### 2.1.3 Apresentação do discurso empresarial dos anos 1990

Na década dos anos de 1990, muitos especialistas defenderam que os empresários que inserissem os processos de modernização em seus sistemas de gestão, bem como nos locais de trabalho, iriam tornar-se dependentes da qualificação e da atitude de seus trabalhadores no manuseio e aplicabilidade destes recursos, afirma Pegler, (2002).

Pegler, (2002) adverte ainda, que a constante observação relativa à criação de meios de controle mais sofisticados e inseridos no mundo do trabalho, colocaram em dúvida a relação entre a modernização dos processos e seus efeitos no comportamento dos trabalhadores, no sentido de que isso trouxesse alguma melhoria nas atitudes destes, comparados aos trabalhadores de empresas não modernizadas.

Boltanski e Chiapello (2009), por seu turno, destacam ainda, que embora seja a hierarquia o principal alvo das críticas, os ataques também se revelam sobre o planejamento considerado muito rigoroso, fundado em dados irreais e nos interesses das autoridades de maior nível hierárquico.

Os autores apontam para outro marco importante dos anos 1990, que é o tema voltado para a concorrência e o avanço da tecnologia que promove mudanças constantes. Este tema também esteve presente no discurso dos anos 1960, mas que ganha maior repercussão e preocupação na década de 1990, em que aparecem em quase todos os textos, conselhos e receitas de como as organizações devem implantar este sistema transformador e flexível, adaptando-se constantemente às

mudanças em curso. Neste sentido, chama atenção o fato de algumas organizações investirem na criatividade para se manterem à frente de seus concorrentes, seja em nível de pessoas qualificadas através de conhecimentos recentes seja através do uso de tecnologias.

Afirmam, ainda, esses autores, que em decorrência das transformações reformativas propostas pela literatura de gestão empresarial, os próprios executivos que tanto almejavam maior autonomia e poder de decisão nos anos 1960, começaram a perder seu espaço e status. Assim: “O próprio termo *cadre*, na França, que pressupõe hierarquia e *status*, passa a ser rejeitado. Os *cadres* passam a ser vistos como agentes da burocracia que precisa ser destruída” (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009, p.105). Assim os autores ressaltam que:

“Para substituir o vocábulo “*cadre*” assiste-se ao aparecimento do vocabulário “*manager*” (gerente), transferido agora diretamente para o francês e sem tradução. O “*manager*” é de aparecimento relativamente recente na língua francesa. Nos anos 60, designava sobretudo o executivo americano e, nos outros casos, era traduzido por *cadre*, diretor ou organizador, figurando raramente desse modo nos textos. Nos anos 80 o termo “*manager*” difunde-se e assume na França o sentido atual (2009, p.106).

Conforme os autores, os gerentes já não conseguem mais usar a legitimidade hierárquica para manipular a expectativa de carreiras, como fizeram nos anos 1960, em decorrência da diminuição de cargos de nível hierárquico superior e consequentemente das oportunidades de crescimento. Como eles precisam de todo o tipo de trabalhador para colocar em prática seus projetos e possuem pouco poder formal de manipulação, precisam desenvolver-se a partir de suas competências e de seu carisma, para serem reconhecidos pelos trabalhadores. Desse modo: “A autoridade que adquire sobre suas equipes está ligada à confiança que lhes é depositada, graças às suas qualidades de comunicação e atenção que se manifestam no contato direto com os outros (BOLTANSKI e CHIAPELLO 2009, p.107).

Boltanski e Chiapello (2009, p.109), chamam atenção para um estilo marcante na gestão empresarial da década dos anos de 1990: o especialista técnico. Este deve ter domínio de conhecimentos especializados em inovação, para que assim possa ingressar na concorrência tecnológica. Esse profissional especializado pode atuar internamente na empresa e em período integral, sendo um pesquisador

contínuo ou ainda ser um especialista funcional de sistemas específicos. Pode também ser um prestador de serviços, como um consultor ou assessor, por exemplo, podendo pertencer a um escritório, a uma universidade ou a um centro de pesquisas, prestando informações sobre questões específicas. No entanto, não é exigido que este tipo de profissional gerencie equipes, cabendo esse papel ao gerente de projeto.

Da mesma forma, Boltanski e Chiapello (2009) apontam que, cada categoria foi alvo de mecanismos específicos a fim de controlar e enquadrar. Por exemplo, o sistema taylorista surgiu com a intenção de controlar os operários, os empregados de menor escalão hierárquico, enquanto que a administração por objetivos, praticamente um século depois, foi introduzida para validar o espaço dos executivos. Boltanski e Chiapello (2009) destacam que há, ainda, outros autores que apontam para a importância de indagação sobre quais os tipos de controle exercidos na gestão empresarial. Esta questão é de extrema importância para o conhecimento contemporâneo, em virtude de que são os executivos os que põem em prática as atividades de controle sobre os dispositivos técnicos, sobre a área comercial voltada para as vendas, bem como sobre os demais trabalhadores assalariados, sendo a função destes executivos, de fundamental importância para que a empresa obtenha lucros.

Outrossim, a história das práticas de gestão empresarial está muitas vezes ligada ao aparecimento de novos problemas de controle, às vezes provocados pelo surgimento de novos tipos de atores cujo trabalho exige uma mudança de métodos: não se controlam executivos como se controlam operários; nem os operários que passaram por treinamento como operários provenientes de contingentes de imigração, de origem rural, etc. (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009, p.110)

Também existem outros mecanismos auxiliares na eficiência da gestão empresarial no sentido de favorecer os autocontroles individuais para o mesmo fim, tornando estes coerentes, em razão destes partirem de uma mesma fonte. São estes fatores de forte influência: a cultura da empresa (suas premissas de comportamento que envolve a todos os que fazem parte de seu organismo), os valores éticos e morais que estabelece e defende a visão de sua liderança que influencia em seu posicionamento e a capacidade do administrador em “compartilhar seu sonho”.

De acordo com Boltanski e Chiapello (2009, p.111), com a queda do controle hierárquico sobre os supervisores, verifica-se tanto na literatura de gestão empresarial como na ciência microeconômica, a presença forte do termo *confiança*. A *confiança* aparece como uma ponte no fortalecimento dos laços de união entre membros de equipes, transmitindo por si só o controle; uma vez que ela sempre terá como alvo o indivíduo que a transmitir, sabendo-se que este não abusará do poder concedido, é coerente com suas atitudes, vive aquilo que prega, como também é um ser previsível.

Os autores apontam que a gestão empresarial atual insiste no desenvolvimento dessa relação de confiança, salientando continuidade daqueles que são dignos de desfrutá-la, e afastando dos negócios aqueles que não demonstrem tê-la. A confiança também faz parte do plano de autocontrole, visto que esta cria um laço de segurança entre os envolvidos, facilitando o poder de comando e o contrato moral. Para os autores: “(...), ela é moralmente qualificada, ao passo que o controle por um terceiro não passa de expressão de uma relação de dominação” (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009, p.114).

Bernardo (2009) faz uma leitura das evidências apontadas por Boltanski e Chiapello, (1999), segundo essa autora, os sociólogos franceses encontraram alteração do discurso ao fazerem uma comparação entre dois conjuntos de publicações voltadas para a literatura de gestão empresarial de origem francesa. Os autores localizaram em livros voltados a executivos, escritos sem função técnica, mas voltados para proposição de novos modelos de gerenciamento, enquanto deixavam de lado a literatura voltada ao campo de investigação em gestão empresarial, sendo que estas estariam mais voltadas ao campo acadêmico. Bernardo salienta que junto com as mudanças detectadas nas relações hierárquicas, não há mais denotação ao termo “motivação” dos trabalhadores, mas ao termo “mobilização” no sentido voltado para que os trabalhadores compartilhem os valores da empresa.

Parte da literatura de gestão empresarial, dos anos 1990, apresenta propostas voltadas a duas questões mais preocupantes: o antiautoritarismo, de um lado, e a flexibilidade e a reatividade, de outro, ou seja, uma análise dos prós e contras que a falta de autoridade dos gestores sobre os trabalhadores podem causar

em termos de consequências por determinada liberdade. Estas são identificadas em todos os contextos quando há uma generalização do trabalho em conjunto, também classificado como trabalho “em rede”. Desenvolvem-se assim, alianças estratégicas formadas por equipes autônomas que não possuem um lugar certo ou tempo específico de atuação, quer dizer que parte deste trabalho é a distância e utiliza parceiros localizados tanto dentro como fora da organização. Alguns membros estáveis agem em tempo integral e outros dedicam parte de seu tempo em prol dessa relação de parceria, cuja confiança é o vínculo mais forte para a sua manutenção.

Para promover essas novas formas organizacionais, os autores tal como nos anos 60, também precisam criticar e deslegitimar certos aspectos das organizações contemporâneas, consideradas obsoletas do ponto de vista da eficiência e superadas do ponto de vista das relações humanas (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009, p.115).

O autoritarismo e a arbitrariedade a ela associados, assim como a burocracia já mencionada, trariam consigo uma violência impessoal e cega de “monstros frios” como também seria ineficiente e promoveria o desperdício de recursos, sendo esta vista como um sistema desumano e não lucrativo.

Nos anos 1990, foi travada uma luta contra este sistema, a qual teve por objetivo eliminar, em grande parte, o modelo empresarial criado no período anterior. Para que isso fosse possível, houve a deslegitimação da hierarquia e seus planos, bem como a da autoridade formal, do sistema taylorista, do status de executivo e também das carreiras vitalícias em uma mesma empresa. De outro lado, foram introduzidos critérios de pessoalidade no vínculo de emprego com a empresa, ou seja, a contratação direta de trabalhadores, sem terceirizar as atividades. Mas nem por esta razão, estas estratégias fazem referência a uma tentativa de retorno ao primeiro espírito do capitalismo.

#### 2.1.3.1 Anos 1990: realização pessoal graças à multiplicidade de projetos – um novo modelo de gestão empresarial

A proposta de mudança dos anos 1990, muito parecida com a dos anos 1960, é a de uma libertação. Não se trata apenas da libertação da vigilância constante que ocorria na administração por objetivos aos executivos, mas a implantação de um sistema onde a autonomia, a criatividade e a iniciativa prevaleçam: “ninguém mais

está limitado pela seção à qual pertence nem totalmente submetido à autoridade de um chefe, pois todas as fronteiras podem ser transpostas pela virtude dos projetos”, dizem BOLTANSKI e CHIAPELLO (2009, p.122) e continuam mencionando que:

Com as novas organizações, a prisão burocrática explode; trabalha-se com gente do outro lado do mundo, com outras empresas, com outras culturas. A descoberta e o enriquecimento podem ser permanentes. E as novas “relações eletrônicas” a distância mostram-se até mais sinceras e livres do que eram as relações frente a frente (2009, p.122).

Outra perspectiva da nova gestão empresarial apontada nos anos de 1990 seria a promessa de desenvolvimento pessoal, pois as organizações instigariam seus trabalhadores a desenvolverem múltiplas habilidades e a capacitarem-se constantemente, a fim de promoverem suas ascensões profissionais futuras. Os “*coachs*” que atuam como uma espécie de treinadores humanos são os profissionais que farão todo o acompanhamento desse processo de evolução profissional, começando pelo autoconhecimento que permitiria a esses trabalhadores se redescobrirem, identificando, assim, suas limitações e principais habilidades (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009, 122).

Para responder a críticas que põem em causa o caráter injusto do capitalismo, viu-se que a gestão empresarial dos anos 60 insistia, em nível empresarial, na dimensão meritocrática dos dispositivos propostos e, em nível mais global, na necessidade de uma gestão econômica sadia para defender a democracia e o “mundo livre” e estimular o progresso social (BOLTANSKI E CHIAPELLO, 2009, p.123).

Em defesa do capitalismo, nos anos 1990, são utilizados argumentos mais clássicos, entre eles o mais citado é o da liberdade, acompanhado logo do argumento que ressalta o fato de que as empresas estariam a serviço dos seus clientes (melhor do que citar que os mesmos enriquecem seus proprietários). Isso porque nos anos 1990, em uma nova proposta, o foco central das empresas seria o cliente (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009, p.123).

O tema progresso econômico não possui muita ênfase, nos textos dos autores de gestão empresarial desse período, possivelmente pelo fato do alto índice de desemprego. Houve, então, uma substituição de temas, inserindo-se a questão de sobrevivência em uma fase de total competição, que traduz o fato das transformações ocorrerem em função da necessidade, determinada pela concorrência, sendo esta uma justificativa que embora simples, tenha sido utilizada

para provocar o entusiasmo e engajamento das pessoas (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009, p. 123).

Boltanski e Chiapello (2009, pp. 123-124) afirmam ainda, que outros autores contemporâneos alegam em seus textos, que as mudanças atuais do capitalismo tiveram sua adesão determinada por um princípio de justiça, que nos anos 1960 foi representado pela retribuição em troca de eficiência ou resultados. O que quer dizer que, naquele período, o trabalhador engajado nos objetivos da empresa, especificamente os trabalhadores que ocupavam os cargos de gestão e que alcançassem os resultados definidos pela mesma, era recompensado tanto em termos de salário como com promoções. Já nos anos 1990, a valorização ocorreu para aqueles que estão capacitados a trabalhar em projetos, independente de seu nível hierárquico, ou seja, tanto em cargos de liderança como em cargos mais simples, de “colaborador”. Nessa perspectiva, os trabalhadores mais valorizados são os considerados mais flexíveis, os que conseguem trabalhar com pessoas muito diferentes e, mesmo assim, possuem uma adaptabilidade efetiva às novas circunstâncias apresentadas ou ainda quando é proposta alguma mudança de projeto.

Os autores também argumentam que: “a noção fundamental dessa concepção da vida laboral é a de empregabilidade, que designa a capacidade de que as pessoas precisam ser dotadas para que se recorra a elas nos projetos”. (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009, p. 126). Quando o trabalhador consegue concluir um projeto e inserir-se em outro, ele possui a oportunidade de manter-se sempre empregado e reconhecido por suas competências. Os autores consideram, ainda, que quando uma empresa oferece essa mobilidade de projetos aos seus trabalhadores assalariados, é como uma forma de garantia em que não há promessas de emprego vitalício e nem de carreira; mas a garantia explícita de que quanto mais flexível e competente seja esse trabalhador mais necessário ele será para a empresa e para o mercado.

No entanto, em sua abordagem, os autores alegam que são encontradas soluções com relação ao problema da garantia em vários autores dos anos 90, mas que essas soluções diferem muito das apresentadas na literatura de gestão empresarial dos anos 60, que eram mais instrumentadas e detalhadas em termos de

processos voltados à gestão dos recursos humanos (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009, p.126).

A segurança da empresa assim como a segurança dos trabalhadores, só pode ser garantida a partir da incorporação de medidas de controle, supondo que estas medidas contenham regras de comportamento que possam ser interiorizadas pelos indivíduos e capazes de preservar sua integridade física. De mesmo modo, estas medidas devem servir como uma forma de reconhecimento pela contribuição dos trabalhadores envolvidos, contemplando assim, o termo confiança, apontado nas novas formas de controle. (BOLTANSKI e CHIAPELLO 2009, p.128).

Os autores afirmam, ainda, que na literatura de gestão empresarial dos anos 1990, no referente ao novo espírito do capitalismo, há um aparente retrato de uma capacidade de mobilização enfraquecida: “É verdade que as propostas feitas têm em vista desenhar um mundo no qual a vida seria realmente muito estimulante, mas são deficientes do ponto de vista da justiça, por suporem a referência a um novo sistema de valores que está apenas esboçado” (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009, p.129).

Há muitas ideias em termos de garantias, mas falta uma forma de condução e aplicabilidade: “Empregabilidade”, “ética pessoal”, e “o risco de transformar a reputação em refém” ainda não encontraram – pelo menos na literatura de gestão empresarial – uma tradução muito sólida em termos de dispositivos (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009, p.129).

Sendo assim, também verifica-se, nesse novo sistema, que os trabalhadores mais ajustados a ele, engajar-se-iam com entusiasmo ao novo modelo.

No entanto, a dificuldade se faz presente em maior proporção, quando se trata do convencimento e da mobilização de um grande número de trabalhadores a fazer parte dessa adesão, principalmente àqueles que não possuem uma diversificação de recursos, qualificações profissionais e nem crédito/prestígio suficiente em termos de sua reputação. Nesse contexto, também estariam descartados, os trabalhadores com possibilidades limitadas em termos de mobilidade e que por esta razão, seu anseio está centrado em uma vida considerada mais “segura”, mesmo que pareça de acordo com o novo sistema, uma vida considerada menos apaixonante (Boltanski e Chiapello, 2009, p.129).

### **3. O CAPITALISMO E AS SUBJETIVIDADES: DIVERSAS PERSPECTIVAS**

Nesse capítulo primeiramente será abordado a partir das observações trazidas por Coriat (1994), a forma com a qual o modelo japonês estimula os trabalhadores contemporâneos a engajar-se aos novos métodos da organização do trabalho.

Logo, a partir da contribuição de Rosenfield (2003), são apresentadas algumas observações sobre as modificações da organização do trabalho com a proposta de uma mudança identitária ao trabalhador que passa a ter que absorver um novo papel e desenvolver um novo modelo de competência funcional outorgado pelas organizações. Nesse contexto, Robertt (2007) também traz sua contribuição, destacando algumas características dos novos discursos e políticas gerenciais que visam um trabalhador contemporâneo habilidoso e multifuncional.

Ainda, a partir do estudo produzido por Oliveira (2004) e intitulado: “A Empresa Feliz”, são retratadas através dos resultados da pesquisa do autor, algumas características dos discursos gerenciais produzidos pela empresa pesquisada.

Também são apresentadas algumas considerações trazidas por Dias (2008) sobre o conceito de poder das organizações e a forma de influência que as organizações possuem para poder impor regras de comportamento aos indivíduos individualmente ou coletivamente aos grupos sociais. A cultura e o clima presente nas organizações, também são trazidos em uma abordagem de Dias (2008) para retratar a forma como o compartilhamento de crenças e valores da empresa podem influenciar no comportamento de seus indivíduos.

Finalizando esse capítulo, a partir de uma breve passagem contextual por Pegler (2002), são abordadas as transformações da empresa moderna visando uma

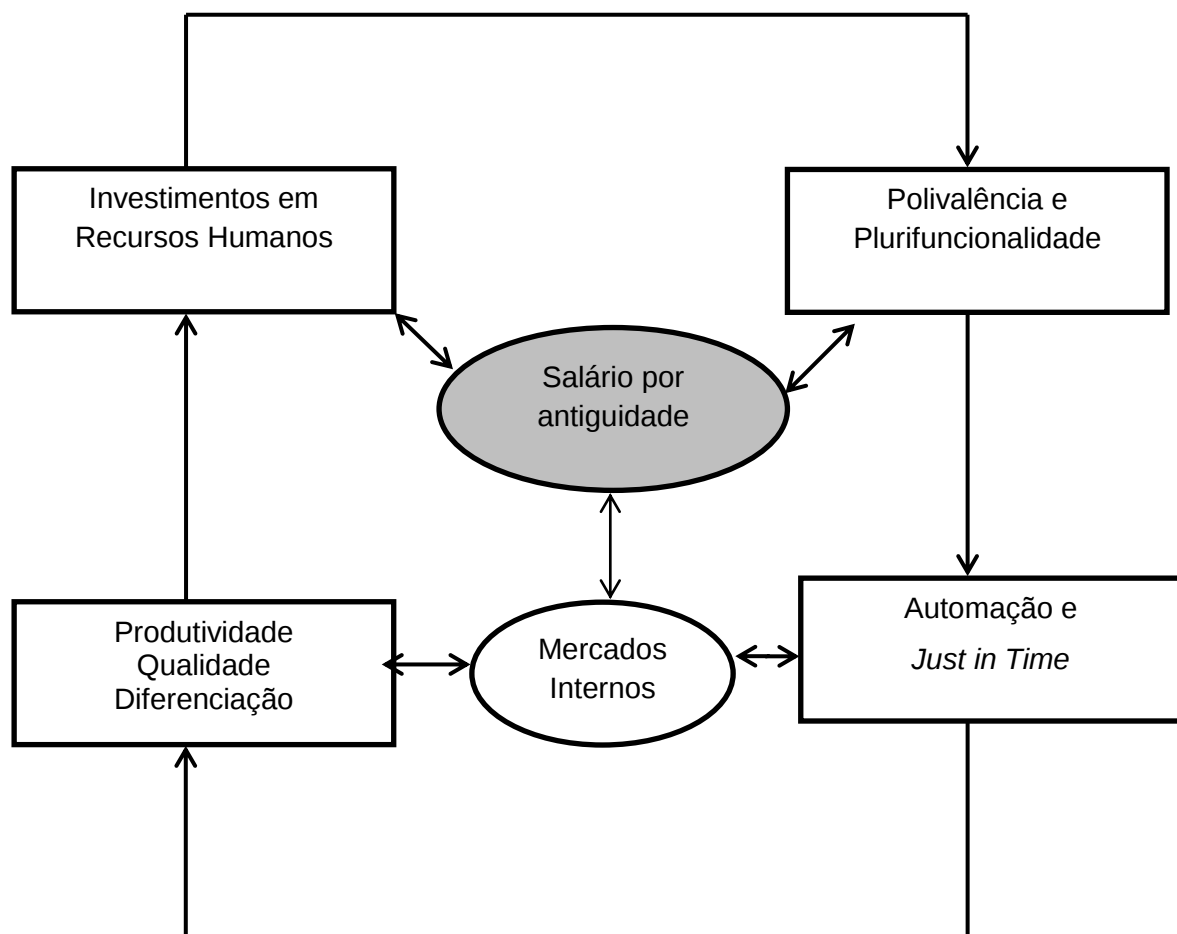
relação de lealdade com o trabalhador, trazendo também sua contribuição em um debate recente sobre a lealdade do trabalhador no Brasil.

### 3.1 O trabalhador hoje: engajamento estimulado

De acordo com Coriat (1994), o modelo japonês se distingue do fordista pelos métodos utilizados na obtenção de ganhos de produtividade, pela divisão em termos de empresa, ou seja, as distinções são essenciais.

No que diz respeito primeiramente a seu *modo de obtenção*, [no modelo japonês] diferentemente do fordismo, os ganhos de produtividade não resultam de uma dinâmica centrada sobre a parcelização do trabalho e sua repetitividade, a grande série e a busca de grandes economias de escala, mas de um tripé: reagregação das tarefas, multifuncionalidade e construção das economias de envergadura no interior das economias de escala (CORIAT, 1994, pp.105-106).

#### A dinâmica de obtenção de ganhos de produtividade



**FIGURA 1:** Sobre o círculo “virtuoso” não fordista  
Fonte: Extraído de Coriat, (1994, p.104).

Essa observação é válida tanto para os métodos de organização do trabalho quanto para a variedade de uso que são aproveitados a partir das técnicas ditadas pela organização do trabalho, por meio da qual relaciona os princípios da flexibilidade. Esse sistema produtivo possui como principal característica, o fato de que a qualidade e a produtividade estão atreladas como objetivos buscados (CORIAT, 1994, p. 105-106).

Quanto às remunerações, a observação indica que, de maneira constante, o salário nominal traz consigo uma evolução constante e favorável em relação à prática de aumento dos preços (CORIAT, 1994, p. 106).

Uma observação mais apurada destes mecanismos estabelece, no entanto, que estes resultados favoráveis dos salários nominais e reais, sempre verificáveis de maneira *ex-post*, não são de forma alguma *construídos institucionalmente* na relação de emprego. Em nenhum caso, os processos de formação dos salários são dotados desta “automaticidade” institucionalmente construídas nas fórmulas salariais fordistas canônicas, que garantem níveis mínimos de “*indexação*” dos salários sobre os preços e a produtividade (CORIAT, 1994, p.106).

Desse modo, na relação ohnista considerada a partir da perspectiva salarial, manifesta-se no modo como os ganhos de produtividade são produzidos, dado que os benefícios gerados através dos efeitos quantidade e qualidade reproduzem a distribuição dos ganhos de produtividade de forma contraditória. Nesse sentido, criam-se “estímulos” agregados aos resultados a partir das condições estabelecidas, sendo que:

(...) - uma parte das concessões feitas aos assalariados sendo finalmente afiançada, não sobre os resultados da empresa, mas sobre o desempenho macroeconômico da economia em seu conjunto, do outro lado, as contrapartidas tocam domínios especialmente sensíveis (formação, mercado interno) pouco cobertos em outros grandes sistemas nacionais de relações industriais (CORIAT, 1994, p.107-108).

No regime de produção toyotista, os métodos possuem a necessidade de serem revisados e renovados, com aqueles que estiverem aptos a se submeterem a um regime de tarefas indivisíveis. Por meio do emprego vitalício, do salário por tempo de serviço (antiguidade) e da prática dos mercados internos em conjunto é que a empresa japonesa deu continuidade, mesmo que a flexibilidade interna tenha sido obtida por outros meios de comprometimento assumidos. CORIAT (1994, p.108) menciona que:

No caso japonês, a qualificação de *engajamento estimulado* faz referência à mutação conjunta que o ohnismo instaura: *passagem da*

*divisão do trabalho de um regime de prescrição a um regime de “indivisão” de um lado, e de outro lado modificação dos processos de estímulo que se traduzem no fato de que o dispositivo de controle social sobre o trabalho – e de contrapartidas concedidas em troca de engajamento – se encontra a partir de então ao mesmo tempo marcado pelas regras essenciais de condicionalidade e estendido a dimensões geralmente pouco cobertas (mercados internos...) das relações profissionais (CORIAT, 1994, p.109).*

Coriat (1994) ainda descreve que, no caso do modelo japonês, a expressão “engajamento estimulado” é designada para conferir que o padrão de produtividade, bem como de qualidade e diferenciação dos produtos que são desejados e obtidos, ocorre a partir das práticas de construção da “flexibilidade interna” do trabalho. Para o autor, a flexibilidade, conferida no interior da organização, ocorre através da multifuncionalidade dos seus trabalhadores, não mais especializados e preparados para cumprir tarefas únicas. Dessa forma, a única garantia para que se alcance a qualidade desejada dos produtos, está nas mãos dos trabalhadores assalariados através de seu *engajamento* com o regime de produção.

### **3.2 A autonomia outorgada aos trabalhadores e a proposta de um modelo de competência: uma mudança identitária.**

ROSENFELD, (2003, p.351) aponta que a antiga organização do trabalho taylorista ou fordista passa por modificações profundas que podem ser associadas ao contexto produtivo. Para garantir que haja qualidade e competitividade em grande escala, é necessário que o operário se integre totalmente à atividade produtiva, compreendendo todo o contexto de sua tarefa, possibilitando, que seja capaz de realizar a concertação e a partir da troca de informações e do conhecimento acumulado, consiga compreender a tarefa desde sua concepção. Neste sentido, o trabalhador é instigado a participar da melhoria da produção, a partir da disponibilização de seu conhecimento prático (saber-fazer), bem como, de sua capacidade pessoal para agir, exigindo uma autonomicidade na execução de seu trabalho.

A autonomia, assim como a natureza coletiva do trabalho, passa a ser peculiar quanto à nova organização do trabalho, visto que a nova ordem é que os trabalhadores se sujeitem e trabalhem mutuamente em cooperação. Não necessariamente numa cooperação solidária que una os grupos de trabalho, mas

uma cooperação no sentido produtivo e operacional do termo, que implica também uma dimensão afetiva. Segundo a autora:

A autonomia demandada ao trabalhador industrial implica o desdobramento das atividades desde o fazer até a compreensão do que é feito. A compreensão implica mobilização da inteligência, mas também do afetivo, que é justamente o *surplus* exigido. No entanto também o fazer implica uma dimensão de investimento pessoal na tentativa de fazer “bem”, o que traduz um desejo de “fazer o belo”, e constitui a zona de autonomia a mais pessoal, a mais completa e a menos suscetível de ser acionada por um comando externo à pessoa do trabalhador”. (ROSENFELD, 2003, p.355)

Não se trata simplesmente do “fazer”, mas da abertura para uma mudança na identidade do trabalhador, ou seja, para que essa transformação ocorra, a nova forma de gestão propõe que o trabalhador realize suas atividades na empresa, como se ela fosse dele, isto é, como se ele fosse o dono da empresa e se sinta engajado nela. Rosenfield (2003) diz que este envolvimento seria possível, a partir de quatro fatores essenciais:

1) de uma “cultura da empresa” que, por meio, de uma caracterização da empresa e da disseminação de valores comuns ligados à dignidade e ao respeito aos trabalhadores, oculta a racionalidade da divisão do trabalho e da divisão econômica. (...); 2) de uma lógica unilateral em que a identificação à empresa se faz sem contrapartida contributiva - sem aumento de salário - nem distributiva - sem ou com mínima participação econômica na receita da empresa e na distribuição da mais-valia; 3) da ameaça de não manter o operário em seu emprego, caso ele não se adapte às novas exigências. (...); 4) da ausência de alguma forma de reconhecimento do trabalho operário: o trabalho em equipes autônomas dilui o julgamento dos pares (o trabalho em equipe limita-se ao “fazer” sem que se instaure uma real solidariedade) e o julgamento da hierarquia (a hierarquia oriunda do universo operário, o chefe que galgou postos até tornar-se chefe) é suprimida ou afastada em nome do trabalho autônomo. (...) (ROSENFELD, 2003, pp.355-356)

A autora afirma, ainda, que a autonomia possui dois sentidos de compreensão. Em primeiro lugar, o sentido positivo, em que se destaca a autonomia real do trabalho, do “fazer bem”, de “fazer o belo”, de apreciação e satisfação sobre o trabalho desenvolvido entre os grupos que absorveram a base identitária. Em segundo lugar, o sentido considerado negativo e instrumental. Este informa que a autonomia é outorgada para servir como uma ferramenta de manipulação das relações de trabalho, voltada simplesmente para atingir objetivos econômicos favoráveis à empresa. Este segundo sentido, também, pode ser considerado destrutivo entre os grupos, com algum grau identitário com o seu trabalho, pois ele favorece o individualismo e enfraquece as relações profissionais entre os demais

trabalhadores. Dessa forma, esses trabalhadores são induzidos a reforçar sua relação com a empresa e conseqüentemente enfraquecer a sua relação com os demais trabalhadores e colegas de trabalho, já que esses também são considerados seus concorrentes.

A autonomia outorgada enquanto instrumento do *management* visa mobilizar e integrar o trabalhador ao processo de trabalho, de maneira a inserir nesse processo os elementos do trabalho que não podem ser prescritos, como a esperteza, a capacidade de coordenação, a concertação e a mobilização subjetiva. Mas o “dever-ser” autônomo já é uma injunção paradoxal, uma vez que se constitui em uma ordem a seguir que se traduz por uma mobilização pessoal (ROSENFELD, 2003, pp. 356 - 357).

Para a autora, esse sujeito autônomo, que faz parte do status “dever-ser”, está inserido em uma organização do trabalho normalizada, ou seja, com regras e normas estabelecidas. Já a autonomia real é a liberdade de tomar iniciativas, isto é, de ter poder de decisão para resolver acontecimentos imprevistos. Contudo, sempre existirão situações adversas para serem resolvidas ou que fogem do controle de normalidade cotidiano, mesmo que todos os esforços das organizações estejam voltados para a previsibilidade dos acontecimentos (ROSENFELD, 2003, p. 357).

Nas novas organizações, quando ocorre a necessidade de tomar iniciativa para resolver algum acontecimento adverso da normalidade, a hierarquia insere essa ação imediatamente na regra, orientando seus trabalhadores nessa direção. O acontecimento extraordinário é contemplado, então, na previsibilidade, enquanto a ação é inserida na norma. Na verdade, a autonomia que é dada aos trabalhadores é heterogênea, pois não parte da liberdade ou do livre arbítrio do indivíduo no agir, mas de uma ordem imposta pela normatização institucional e a ser cumprida pelo indivíduo. O que transforma essa autonomia em uma autonomia outorgada é justamente o fato do trabalhador ser colocado simplesmente como um sujeito não de livre iniciativa, mas de aceitação de ordens. Contudo, há assim um enfraquecimento da relação simbólica do trabalhador com seus pares, ou seja, os demais trabalhadores passam a ser vistos como uma ameaça e tornam-se competidores desse modelo de competência que a empresa busca, reforçando dessa forma, a relação dele com a empresa, criando, assim, uma nova identidade (ROSENFELD, 2003, p. 357). Segundo a autora:

A solidariedade de classe dá lugar a solidariedades parciais precisas no tempo e no espaço. A organização, ao quebrar o coletivo de trabalho e ao instaurar a primazia do individualismo, induz uma solidariedade profissional, específica ao trabalho em equipe. O individualismo enfraquece o coletivo de trabalho, assim como a solidariedade profissional, pois ela também está inserida na lógica produtiva (ROSENFELD, 2003, p.358).

Para Rosenfield (2003), a autonomia outorgada pode ser considerada uma armadilha, visto que essa autonomia em seu duplo sentido pode estabelecer tanto um estímulo à participação como a imposição de uma ordem a ser cumprida. Para a autora, a subjetividade dessa mobilização imposta pelas empresas gera um grande desconforto nos trabalhadores, que se submetem a este embaraço, no intuito de manter seus postos de trabalho: “para responder a exigências de investimento pessoal sem garantia de retorno identitário – uma vez que a autonomia é uma pseudo-liberdade (ROSENFELD, 2003, p.373).

A autora argumenta, ainda, que a adaptação por parte dos trabalhadores, ocorre através de recompensas de ordem materiais ou simbólicas. No entanto, o aceite dos trabalhadores não quer dizer que eles se sintam conformados, mas que buscam, dessa forma, uma orientação para suas ações, possibilitando no mínimo, a sua continuidade no trabalho.

A outorga de autonomia no trabalho aparece, finalmente, como uma pseudo-liberdade: em nome de um vir a ser sujeito, o trabalhador é remetido, uma vez mais, à sua condição histórica de objeto, e, em nome de uma maior liberdade, legitima-se um imperativo de mobilização subjetiva e de implicação pessoal (ROSENFELD, 2003, p.375).

A autora descreve que a autonomia no trabalho nos remete para a ideia de que a organização dá liberdade ao trabalhador, na sua atividade de trabalho. Nesse sentido, essa liberdade outorgada pela organização, funcionaria como um dispositivo de satisfação pessoal no trabalho para os indivíduos. Sendo a coerção é imposta, trata-se de uma forma de retirar, do indivíduo, toda ou parte de sua liberdade (ROSENFELD, 2003, p.375).

Conforme Rosenfield (2003), podemos falar em dois tipos de liberdade: a liberdade negativa e a liberdade positiva. A liberdade negativa é definida pelo fato de não haver interferência dos outros indivíduos sobre a ação ou sobre o ser, sendo totalmente contrária a noção de coerção. Já, a liberdade positiva pressupõe a vontade que o indivíduo possui de ser o dono de si mesmo, ou seja, o desejo de ser

sujeito e não objeto. Para a autora, com base nesses conceitos, de natureza mais geral e política, para que seja possível fazer uma comparação com a ordem de autonomia, deduz-se que a falta de liberdade negativa ocorre a partir de uma autonomia outorgada, ou seja, pela coerção da autonomicidade, mas que pelo ângulo da liberdade positiva, o indivíduo torna-se sujeito do trabalho. Em outras palavras, a autora afirma que para haver a liberdade positiva, a coerção torna-se justificável. No entanto: “Esta, em oposição à liberdade negativa, implica a interferência deliberada do outro em um domínio no qual a pessoa poderia fazer diferentemente daquilo que é estabelecido” (ROSENFELD, 2003, p.374).

A autonomia outorgada leva os trabalhadores a se engajarem e se reconhecerem com a empresa, trazendo contribuições pessoais e, ao mesmo tempo, mantendo a disciplina e as ordens estabelecidas, o que lhes priva de terem autonomia e liberdade de fato. Concluindo assim, que obedecer e fazer parte das regras impostas lhes trará adaptabilidade às novas exigências que forem criadas pela nova organização do trabalho (ROSENFELD, 2003, p.376).

Os novos discursos e políticas gerenciais, que emergiram, nos anos 1990, trazem consigo características peculiares do modelo japonês, principalmente no que se refere à determinação do perfil imposto ao trabalhador. No taylorismo todo o trabalho mental, era atividade exclusiva dos indivíduos que ocupavam cargos de gestão, aliado ao propósito de prescrever as atividades do conjunto dos trabalhadores do chão-de-fábrica, tendendo a eliminar, desta forma, sua autonomia (ROBERTT, 2007, p.111). Complementa esta análise com o argumento desenvolvido por BARBOSA (2011), no qual afirma:

As técnicas de gestão inspiradas no modelo japonês, além de intensificarem o processo de trabalho, ainda trazem consigo a estratégia de submeter ao máximo o trabalhador à égide dos interesses das empresas. Os discursos empresariais atuais enfatizam que a parceria entre o capital e o trabalho é capaz de gerar mais benefícios do que malefícios para os trabalhadores. Tal crença tenta adquirir consistência e legitimidade a partir de um aparato discursivo-ideológico no qual o trabalhador, no contexto da fábrica, deve perceber-se como valorizado em sua autonomia para tomar decisões sobre o processo de trabalho ao qual está sujeito, mesmo que tal autonomia seja apenas relativa, já que se depara com os norteamientos que estão implícitos nas estratégias adotadas pela alta administração das empresas (BARBOSA, 2011, pp.132-133).

No estudo de Robertt (2007, p.111) é destacado que, o modelo japonês, conceitua o perfil de um trabalhador voltado para a multifuncionalidade, ou seja, aquele trabalhador que é capaz de desenvolver diversas habilidades e realizar múltiplas tarefas, que é flexível e que possui facilidade de adaptação às constantes mutações do mercado. Aliado este conceito, surgem ainda alguns outros conceitos que destacam a qualificação deste trabalhador para a tomada de decisões, dos aspectos cognitivos voltados para sua formação intelectual e de seu comportamento no ambiente de trabalho. Quanto ao aspecto cognitivo, afirma Robertt:

Quanto ao aspecto cognitivo, conforme analisado por diversos autores, à diferença da gerência científica taylorista, o modelo japonês envolve os operários em atividades de engenharia e de planejamento. No que diz respeito ao âmbito comportamental, procura-se que sejam interiorizados, através da participação dos trabalhadores em pequenos grupos, os valores da empresa. Essa participação se dá num contexto produtivo que promove a competição e o orgulho de pertencer à empresa. A competição é incentivada tanto entre os trabalhadores dentro do grupo quanto entre os que pertencem a grupos diferentes (2007, p.111).

Os novos discursos e práticas gerenciais apresentam uma nova forma de mobilização da força de trabalho que é caracterizada pelo fato de as direções empresariais valorizarem o envolvimento individual de seus trabalhadores bem como a não intervenção dos sindicatos. Essa nova forma de mobilização reforça também o conceito de competência, fortemente presente no novo regime de mobilização da força de trabalho, enquanto que: 'A qualificação como critério para ocupar um posto baseado nos saberes (formação curricular) e no *savoir-faire* (destrezas práticas) é substituída pela competência que acrescenta aos anteriores o *savoir-être* (saber "ser")' (DURAND, 2003 *apud* ROBERTT, 2007, p.112).

Dessa forma, a competência do indivíduo trabalhador presente no discurso gerencial é conceituada por Fleury e Fleury (2001) da seguinte maneira:

A competência individual encontra seus limites, mas não sua negação no nível dos saberes alcançados pela sociedade, ou pela profissão do indivíduo, numa época determinada. As competências são sempre contextualizadas. Os conhecimentos e o know how não adquirem status de competência a não ser que sejam comunicados e utilizados. A rede de conhecimento em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere a competência. A noção de competência aparece assim associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. Do lado da organização, as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo (FLEURY e FLEURY, 2001, p. 187).

Assim, a partir da literatura pesquisada, Robertt (2007) retrata uma série de dimensões que aparecem no discurso e na prática gerencial, contemplando assim a proposta de um líder/gestor mais participativo nas atividades cotidianas de trabalho e com o trabalhador, das seguintes formas:

(a) implantação dos círculos de qualidade; (b) co-responsabilidade do trabalhador (que passa a ser considerado como colaborador ou operador); (c) longo treinamento e novos sistemas de qualificação; (d) reformas profundas do sistema de atitudes (por exemplo, uso de formas lingüísticas mais pessoais entre chefes e subordinados: uso do pronome “tu” em vez de “o senhor”); (e) introdução de monitores (em oposição às antigas hierarquias); (f) transformação dos antigos departamentos de pessoal em departamentos de Recursos Humanos; (g) reorganização da oficina; e (h) estímulo à inovação e à comunicação (ROBERTT, 2007, p.112)

A nova forma de mobilização da força de trabalho se dá a partir da inclusão de alterações das dimensões cognitivas e de comportamento que estão presentes principalmente nos conceitos de flexibilidade, confiança, colaboração, envolvimento, saber-fazer, saber ser, receptividade e adaptabilidade. Robertt (2007, p.113) afirma que essa nova forma pode resultar ainda, em um processo de modificação no que tange o *habitus* operário, sobretudo no processo produtivo e na identidade do trabalhador com os valores da empresa.

No modelo atual de 1990, diferentemente do modelo proposto nos anos de 1960 e 1970, em que se promovia a racionalidade burocrática da segurança, a ênfase é dada para a promoção do risco, da mobilidade e da mudança, as empresas pregam aos seus trabalhadores que aqueles que se atrevem e ousam são os mais bem sucedidos. A mudança faz parte do cotidiano desses trabalhadores de uma nova era e nesse novo discurso, a mudança ocorre devido a causas externas à empresa, que não podem ser controladas, como por exemplo, o processo geral de globalização e a influência situacional do mercado internacional.

Assim, dissemina-se a ideia de que a satisfação do “cliente externo” é o que determina o sucesso de uma empresa, assim como a sorte do trabalhador. Dessa forma, com o controle deslocado para fora da empresa, o trabalhador recebe a pressão do então “cliente interno”, sendo que, todos os trabalhadores são considerados “clientes internos” e fazem parte de uma rede onde os erros devem ser

uma fonte de aprendizado (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 1999; NARDI, 2002, ROBERTT, 2007, p.115). Afirmar Robertt que:

As contribuições dos diferentes autores, analisadas aqui, chamam a atenção para os discursos e práticas gerenciais associados às novas formas de organização do trabalho. Esses discursos e práticas são relevantes, não por representarem uma justificação ideológica dos novos métodos de produção (pois não se trata de uma superestrutura encobridora dos processos reais), mas por fazerem parte da organização do trabalho que se pretende instaurar, pois esta necessita de trabalhadores que aceitem fazê-la funcionar no dia-a-dia (2007, p.116).

Assim, Robertt (2007, p. 116) argumenta, na esteira de Durand (2003) que as novas formas de organização do trabalho pós-tayloristas, trazem consigo discursos e práticas de gestão que visam a criação de um novo modelo de mobilização da força de trabalho. Nessa perspectiva, o novo modelo prevê a disposição de um trabalhador flexível, com fácil adaptação, polivalente, acessível no compartilhamento de seus conhecimentos e pronto para se envolver com os objetivos propostos pela empresa.

### **3.3 O discurso da empresa feliz - A centralidade da relação: Indivíduo e Sociedade**

Oliveira (2004) desenvolveu sua pesquisa baseada em um estudo do discurso produzido por uma organização que conformaria "A Empresa Feliz". Nessa proposta, o autor descreve, em uma discussão baseada nos dados coletados junto a uma empresa pesquisada, como são produzidos e introduzidos os discursos gerenciais e como afetam o meio social.

O autor analisa as mudanças, que se têm processado desde a implantação do taylorismo até os dias atuais, nos papéis desempenhados pelo administrador e pelos líderes. A discussão evidencia a problemática do poder nas mãos do administrador de empresas, que possui o papel de fazer com que os trabalhadores se mobilizem na realização de suas tarefas investindo seu mais alto grau de eficiência. Há, hoje, uma necessidade de que o administrador consiga encarnar ou então terceirizar a função de liderança para alcançar os objetivos empresariais.

O tema da liderança sempre foi um tema caro ao discurso gerencial desde Taylor, mas para ele, é como se administrador e líder fossem sinônimos, portanto, líder não seria ninguém dotado de um carisma

especial, mas um sujeito comum bem treinado nos princípios da administração científica. Este mesmo discurso interrompe a reflexão sobre esta sociabilidade no momento em que naturaliza a existência desta liderança e essencializa a figura do líder (OLIVEIRA, 2004, p.187).

Nas novas teorias gerenciais, a figura do líder passa a ser transmitida de forma diferente, este deve ter características consideradas essenciais, isto é, ser capaz de “empolgar” e “motivar” os trabalhadores, sendo reconhecido dentro da hierarquia oficial da empresa no que tange à liderança, posição na qual os administradores possuem especial preferência em ocupar. Com o tempo, esta condição, passa a ser considerada como uma característica espontânea de liderança lê-se:

A forma por excelência de produzir esta disposição voluntária, sem limites *a priori*, de manter e resolver questões do trabalho é a manutenção de um vínculo prazeroso e, neste sentido, a eficiência do administrador é medida pelo quanto seu trabalho de dominação permanece oculto e surge como amistoso convite aos demais a usarem suas melhores qualidades. O gerente que é capaz de, por meio de uma série de métodos, “criar o clima” no qual todos têm capacidade e disposição de serem líderes e até mesmo aceitarem uma liderança difusa, não deixa de ser o verdadeiro “líder” - aliás, tem a chance de ser o mais poderoso dos líderes: o líder oculto e/ou amado. O fato é que, seja quem for, o líder ideal – especialmente na Empresa Feliz – é aquele que não se destaca como quem exerce força, mas é o que faz as demais pessoas *se sentirem bem* (OLIVEIRA, 2004, p.188).

O ato da liderança perpassa duas posições, pois ao mesmo tempo em que os indivíduos se sentem obrigados a desenvolver o papel de líder, assumindo todas as responsabilidades previstas para a função; não são estimulados a pensar nas vantagens que o cargo de liderança envolve para si mesmo, transmitindo a sensação de que a liderança é um sacrifício pessoal em nome da equipe (OLIVEIRA, 2004, pp.188-189).

Em outro entendimento, sobre o discurso proferido por uma organização, Saraiva, Pimenta e Corrêa (2002) retratam, em um estudo que realizaram com uma indústria do setor têxtil do estado de Minas Gerais, algumas características utilizadas no discurso desta empresa, tais como o direcionamento para a “sobrevivência”, “a qualidade”, “a produtividade” e “a competitividade”. O discurso empresarial, nesse caso, funciona como uma estratégia de gestão que visa à mobilização de seus trabalhadores no atingimento dos objetivos propostos pela organização: “Trata-se de discursos, no plural, uma vez que é limitado falar de singularidade em um fenômeno desse nível de sofisticação e manifesto por meio de uma expressiva pluralidade de

linhas de ação” (SARAIVA, PIMENTA e CORRÊA, 2002, p.47). Assim, mesmo que a organização utilize os mais variados meios e argumentos voltados para o convencimento dos trabalhadores e adesão aos seus discursos, a interpretação destes sempre sofre suas variações, pois depende dos objetivos que se pretende atingir e das condições do meio em que esse é disseminado. Ainda assim, embora o discurso seja coerente e esteja alinhado aos objetivos buscados, não é único; justamente por depender de algumas adaptações e interpretações diferenciadas no seu processo de transmissão, dizem os autores.

Os discursos possuem inúmeros desdobramentos, que, embora se apresentem de maneira articulada, não são semelhantes e nem pretendem sê-lo. Assim, o discurso da sobrevivência ressalta a fragilidade organizacional, pois mesmo que todas as medidas cabíveis tenham sido tomadas na intenção de modernizar a empresa – o que normalmente inclui o remodelamento da organização e a extinção de cargos e empregos em massa – ainda assim, a empresa está “sujeita” a qualquer tipo de vibração mais forte proveniente do mercado, em particular mudanças oriundas dos mercados internacionais. A qualidade, a produtividade e a competitividade, que são alguns dos discursos empresariais mais frequentemente difundidos, como se fossem uma espécie de panacéia organizacional, destacam-se pela sua articulação intrínseca enquanto explicações para a forma que tem tomado a competição: produtos com baixo nível de qualidade tendem a ser rejeitados pelo mercado, que é, em última instância, quem decide se as empresas vão perecer ou não (SARAIVA, PIMENTA E CORRÊA, 2002, p.47).

Contudo, esses fatores não são os únicos presentes nos discursos empresariais, sendo possível para as organizações introduzir conceitos tais como os de integração e cooperação, o que também dependerá da forma de como estes são disseminados e absorvidos. Nesse sentido, o discurso de integração veiculado pela organização se torna fundamental, pois depende da integração e da adesão de seus trabalhadores a um projeto onde o objetivo seja recíproco e consiga desta forma manter sua "comunidade produtiva". Para alcançar esse propósito, os trabalhadores precisam estar engajados na proposta de cooperação junto à empresa, de realizar um trabalho em conjunto sem lhe criar problemas ou questionamentos, para então "desfrutar dos benefícios mútuos". Assim, identifica-se que esse discurso é na verdade uma forma de a empresa expressar que só beneficiará aqueles trabalhadores que colaborarem com seus objetivos e estiverem engajados com os propósitos da organização.

Conforme alguns autores, da sociologia organizacional: “A cooperação, tão necessária à manutenção dos propósitos organizacionais, passa essencialmente por

um exercício cotidiano de definição e de redefinição dos papéis atribuídos aos elementos da comunicação formal da organização” (SARAIVA, PIMENTA e CORRÊA, 2002, p.48). Desta forma, a organização como proprietária dos meios de produção, utiliza os mais diversos meios de comunicação a fim de estimular seus trabalhadores a aderirem e absorverem seus discursos, mantendo assim, sua forma de poder e dominação sobre eles.

No entanto, as divergências presentes nos discursos proferidos pela organização, ao invés de apresentarem perspectivas negativas para os empresários, se apresentam como um elemento positivo, por alinharem-se e enquadrarem-se à situação de força que as empresas detêm sobre seus empregados. O discurso, no entanto, torna-se uma ferramenta que favorece as ações projetadas pelas empresas em prejuízo aos esforços dos seus trabalhadores, para esses autores:.

Muito do que se verifica como bem sucedido em termos gestionários deve-se ao oportuno acoplamento da gestão a uma matriz discursiva calcada no convencimento da mão-de-obra de que seus interesses são os mesmos interesses da organização. Tal visão destaca as novas formas de trabalho, que dão maior liberdade ao trabalhador, como sinônimo da sua emancipação profissional e política (SARAIVA, PIMENTA E CORRÊA, 2002, p.50).

O estímulo à participação dos trabalhadores e à manifestação de suas opiniões, para a tomada de decisões, expressa que a flexibilidade presente na organização do trabalho e, conseqüentemente, na execução das tarefas, é considerada como uma abertura para novos tempos: “Daí toda a importância que adquire não só o discurso, mas o desenvolvimento dos grupos participativos como o elemento principal que vai articular a passagem do informal e clandestino para o formal e controlável” (PIMENTA, 1998 *apud* SARAIVA, PIMENTA e CORRÊA, 2002, p.50).

A organização ainda utiliza como uma poderosa ferramenta de conquista e atração de seus trabalhadores em sua esfera de gestão: a “sedução”, ou seja, ela apropria-se de meios capazes de atuar e persuadir na subjetividade do indivíduo. Essas estratégias fazem parte de um contexto mais atual e sofisticado das empresas, em que elas através de seu poder de persuasão, levam em conta a experiências anteriores, bem como descobertas atuais levantadas pela psicologia e pela sociologia neste campo de estudo (LIMA, 1995 *apud* SARAIVA, PIMENTA e CORRÊA, 2002, p.50). Segundo Baudrillard (2000):

A sedução “é aquilo que desloca o sentido do discurso e o desvia de sua verdade” Ao ser cotidianamente injetada nas relações sociais e individuais na empresa, “a sombra sedutora do discurso paira hoje sobre o deserto da relação social e do próprio poder”. Ela constitui a tentativa de dominação do universo simbólico do trabalhador, grande desafio das estratégias de gestão atuais. Ao negarem tal propósito, alegando que o que se quer é despertar a cooperação voluntária, e não seduzir a mão-de-obra, as empresas atingem o que constitui a última metamorfose da sedução, o discurso anti-sedução (*apud* SARAIVA, PIMENTA E CORRÊA, 2002, p.50).

As empresas constroem seus discursos com propósitos bem definidos e alinhados, prova disso é a necessidade de dar sentido ao que é propagado ao trabalhador; criando com ele um laço de convergência, com base em seus interesses individuais e seus objetivos organizacionais. Assim: “a legitimidade de tais discursos baseia-se na estratégia de sedução que os sustenta, que torna os diversos atores organizacionais tanto vítimas quanto produtores de uma “transfiguração das coisas em aparência pura” (BAUDRILLARD, 2000 *apud* SARAIVA, PIMENTA e CORRÊA, 2002, p.51).

As organizações em seu processo de formação se utilizam da oferta de recompensas simbólicas, de maneira constante e imprevisível. Essas recompensas têm, por finalidade, atuar no convencimento dos trabalhadores, como uma ferramenta de manipulação que visa um comportamento determinado (LIMA, 1995 *apud* SARAIVA, PIMENTA e CORRÊA, 2002, p.51).

Contudo, as empresas modernas desenvolvem a noção de que o trabalhador é responsável por todo o seu processo de interação; e por esta razão ela precisa transmitir a este a sensação de respeito e valorização constante; não em caráter solidário, mas de forma estratégica e abrangente. Dependendo da maneira como é transmitido: “o discurso auxilia a compreensão não apenas da ideologia subjacente às organizações, mas também como as organizações exercem influência sobre a sociedade como um todo, utilizando-se de seus membros” (SARAIVA, PIMENTA e CORRÊA, 2002, p. 51).

Dessa forma, o discurso é capaz de influenciar e inserir-se na subjetividade dos trabalhadores, uma vez que sempre se apresenta em harmonia com uma mensagem de felicidade total e motivação; buscando tirar do indivíduo, seu senso crítico voltado a uma reflexão ou discussão mais profunda de seu real interesse, alienando assim, seus interlocutores. Os referidos autores mencionam:

A alienação passa a operar a partir de tal lacuna, da modificação, ainda que lenta e sutil – mas sistemática – da auto-imagem dos trabalhadores. Estes passam a se enxergar como dependentes da organização e incapazes de conseguir melhores oportunidades de trabalho ou mesmo de desempenhar suas atividades com maior criatividade e dinamismo. O resultado disso é a submissão, levando a uma espécie de “satisfação tolhida” com a empresa e com a atividade profissional, uma vez que não são o que idealmente exploraria todo o potencial dos trabalhadores, mas na realidade representam tudo o que eles possuem (SARAIVA, PIMENTA E CORRÊA, 2002, pp.51-52).

A noção de harmonia apresentada nestes discursos encoberta uma faceta das organizações, pois ela transmite a ideia de uma gestão onde não há conflitos, projetando uma imagem positiva. Em razão disso: “a empresa, por produzir e reproduzir os valores presentes no meio no qual está inserida, traz ao seu cotidiano manifestações similares dos acontecimentos desenrolados na sociedade da qual faz parte” (SARAIVA, PIMENTA e CORRÊA, 2002, p.52).

No entanto, apenas parte do discurso proferido pelas organizações contemporâneas é colocado em prática, existindo uma incompatibilidade em vários aspectos em razão ao apego que as empresas possuem pelo modelo tradicional de gerenciamento. Dessa forma, os discursos revelam um sentido contrário entre a teoria da modernização e dos valores que defendem com relação às práticas que executam. Ressalta-se, no entanto, que embora existam estas divergências entre o que é dito e o que realmente é praticado pelas organizações em seus discursos, na prática os discursos se tornam persuasivos e flexíveis (SARAIVA, PIMENTA e CORRÊA, 2002, p.52).

### **3.4 O conceito de poder nas organizações**

Com base na literatura da área da sociologia das organizações, destaca-se aqui a capacidade que os indivíduos, os distintos grupos sociais e inclusive as organizações possuem de impor a outros indivíduos ou grupos, determinadas normas de comportamento. Dito de outro modo trata-se de analisar a questão do poder dentro das organizações.

Nas ciências sociais, principalmente em Weber, têm predominado a tese de que o poder é a forma utilizada para influenciar o comportamento dos outros. Assim: “o poder pode ser considerado como um meio, que o grupo ou indivíduo tem, de

fazer com que as coisas sejam realizadas por outros indivíduos ou grupos” (DIAS, 2008, p.177). De acordo com o autor citado:

O poder ocorre em todas as relações sociais, e está disseminado em todas as sociedades e grupos sociais. O poder é uma qualidade que um indivíduo ou grupo social possui em relação a outros indivíduos ou grupos. Constitui, portanto, um fenômeno social e não individual. Sua característica fundamental é que é um componente de uma relação social (DIAS, 2008, p.177).

O poder significa a possibilidade ou a probabilidade de conseguir por imposição, mesmo que haja resistência, de satisfazer a própria vontade numa relação social. (WEBER, 1991 *apud* DIAS, 2008, p.177). Nesse sentido, Robert Dahl (1957), criou um conceito de poder que veio a se tornar clássico nos estudos voltados para a organização: “O poder de uma pessoa A sobre uma pessoa B é a capacidade de A de obter que B faça algo que não teria feito sem a intervenção de A”. (DAHL, 1957 *apud* DIAS, 2008, p.177). Assim, Dias (2008) afirma:

Um conceito chave para Crozier e Friedberg (1990) é o de poder, que, “no plano mais geral, implica sempre a possibilidade, para alguns indivíduos ou grupos, de atuar sobre outros indivíduos ou grupos”. Desse modo, “atuar sobre o próximo é entrar em relação com ele; e é nesta relação onde se desenvolve o poder de uma pessoa A sobre uma pessoa B”, assim “o poder é, pois uma relação e não um atributo dos atores”. Desse modo, para esses autores, o poder é uma relação de força da qual um pode obter mais vantagens que o outro, mas na qual, por outro lado, esse depende do outro que se submete (DIAS, 2008, p.177).

Três são os componentes responsáveis pela manifestação do poder, sendo estes: a influência, a força e a autoridade. Pode-se dizer que todo poder exercido através de alguma autoridade é legítimo, pois ele é aceito pela sociedade. Por sua vez, todo poder baseia-se em três tipos “puros” de dominação, seguindo a proposta weberiana, a partir da autoridade que pode ser burocrático-racional, tradicional, ou carismática (DIAS, 2008, p.177). Segundo o autor:

Compreendemos autoridade como um direito estabelecido para tomar decisões e ordenar ações de outrem. Dito de outro modo é a legitimação do poder, através da incorporação de conteúdo jurídico e/ou moral. Essa legitimidade assenta-se sobre o consentimento durável e tendente à unanimidade entre os membros de uma sociedade ou de um grupo social (DIAS, 2008, p.178).

A autoridade burocrática ou racional legal é um poder que é dado a um determinado indivíduo a partir do cargo ou posição que este ocupa, ou seja, a autoridade é legitimada enquanto este indivíduo estiver ocupando o cargo;

possuindo o poder de fazer-se cumprir a todas as determinações estabelecidas com as leis e regras escritas, sendo que a lei é o principal meio de legitimação (DIAS, 2008, pp.178-179).

Já, a autoridade tradicional faz parte das normas, crença e tradições sagradas a que as pessoas se submetem. Este tipo de autoridade não depende de uma legislação, pois sua obediência se dá justamente pela própria vontade dos indivíduos que estão inseridos em determinada tradição e costumes. Desse modo: "não há a relação de capacitação com as funções a serem executadas. Legitima o poder no passado e no status herdado (DIAS, 2008, p.179).

Na autoridade carismática o poder de influência é dado pelas qualidades reconhecidas, quase de natureza religiosa, pelos demais indivíduos a alguém como líder. A figura da autoridade carismática é: "baseada na veneração extra cotidiana da santidade, do poder heroico ou do caráter exemplar de uma pessoa e das ordens por ela reveladas ou criadas" (DIAS, 2008, p.179).

Para que as organizações funcionem dentro de uma determinada estrutura, o poder é um fator essencial, visto que as relações sociais dependem de uma hierarquização dentro das diferentes posições ocupadas pelos indivíduos (DIAS, 2008, p.182) Trazendo a análise do poder para dentro das organizações, pode se afirmar que:

O exercício do poder do ponto de vista administrativo é inerente à função gerencial, pois trata-se de induzir pessoas a agirem de acordo com determinadas expectativas. Visto desta maneira, quem administra o faz influenciando o comportamento de outras pessoas, portanto exercendo algum poder. Seja institucional, derivado do cargo que ocupa, seja motivado pela sua capacidade pessoal, ou ambos (DIAS, 2008, p.183).

São as organizações que determinam o que os indivíduos podem ou não fazer, estabelecendo limites com relação às ações que serão consideradas aceitáveis dentro de seu espaço. Identifica-se que mesmo que alguns membros desconheçam que há uma forma de poder organizacional, ela atua sutilmente, tendo a capacidade de influenciar o comportamento das pessoas para que estas atendam as normas estabelecidas (DIAS, 2008, p.183). Dias (2008) destaca que:

Os autores French Jr. e Raven (1975), em um estudo clássico e bastante utilizado em análise de organizações, identificaram cinco bases sociais do poder em função da sua origem e na relação entre o portador (do poder) e outro agente. Nessa classificação denominaram a esses tipos

de poder: de recompensa, coercitivo, legítimo, do especialista e de referência (DIAS, 2008, p.184).

Quanto aos tipos de poder, podemos destacar algumas das principais formas empregadas sobre as pessoas, destacando que dentre as mais evidenciadas temos a de recompensa, que ocorre em relação a aquele que possui a capacidade de compensar os demais.

É parte da crença dos indivíduos, que se submetem a este poder e se consideram privilegiados por receberem tais recompensas, adotarem o comportamento esperado pelo detentor deste poder. Já o poder coercitivo é uma forma de poder baseada na ameaça e na punição dos indivíduos que não se submetem às normas e regras estabelecidas pelo detentor. O poder legítimo é outorgado ao indivíduo que foi escolhido/eleito pelos demais para exercer o poder sobre eles, estando relacionado diretamente ao que Weber chamou de autoridade-racional legal ou tradicional. Já, o poder do especialista é um poder de reconhecimento de quem possui domínio, habilidades específicas e conhecimento avançado sobre determinado assunto ou meio de execução de tarefas.

No entanto, diferentemente dos demais poderes, há o poder de referência que é dado naturalmente ao indivíduo que é admirado pelos demais e que serve como um modelo de referência. Assim, os demais indivíduos passam a assumir uma postura natural de obediência que se dá pelo carisma transmitido por quem detém estas características (Dias, 2008, p.184). Dias (2008) sintetiza:

Em resumo, em toda organização há um sistema de autoridade, que se apresenta verticalmente hierarquizado, desde seu nível mais simples até o topo do sistema, representado pelo dirigente máximo da organização, que pode ser um presidente, um diretor-geral, um alto dignitário religioso, um general etc. (p.185).

Na verdade, todas as formas de poder e de controle estão centralizadas tanto na existência das pessoas como na existência das organizações. Ainda, se considerarmos as manifestações produzidas pelo poder externo, presentes em legisladores, competidores, clientes, acionistas, provedores, associações de defesa do consumidor ou do meio ambiente, assim como os esforços produzidos para controlar e limitar a atuação das empresas, torna-se compreensível o entendimento das relações de poder voltadas para o controle (DIAS, 2008, p.185). Ainda, segundo o autor:

O controle organizacional ao qual a organização submete seus membros não se limita a seus comportamentos individuais e a suas relações sociais, e nem se restringe a estas. É um controle instrumental que lhe permite intervir sobre seu entorno como ator coletivo. Devemos acrescentar que as organizações, por si mesmas, dispõem de poder, pois, além de sofrerem interferência de outras instituições, influenciam o funcionamento de outras organizações, apresentam um poder interorganizacional (2008, p.186).

Quanto às formas de controle, presentes nas organizações e exercidas sobre seus membros, são questionados os limites éticos estabelecidos na ocorrência do poder, assim como do controle; fazendo este último, parte dos procedimentos existentes na organização empresarial. Desta forma, tanto o poder quanto o controle atuam em conjunto, pois quem possui o poder estabelece o controle e quem exerce o controle é porque possui o poder para fazê-lo (DIAS, 2008, p.186).

Outra forma de poder reconhecida é aquela dado ao indivíduo que exerce uma influência, ou seja, contempla uma série de habilidades voltadas a instigar e afetar as decisões e ações de outros indivíduos. No entanto, não há uma autoridade legalmente reconhecida ou uso de força ou meios de coerção que possa mudar ou afetar o comportamento dos demais indivíduos para fazê-los cumprir determinações impostas, mas há sim um poder de influência que se dá naturalmente através do reconhecimento e da admiração em quem o detêm (DIAS, 2008, p.181).

São inúmeros os elementos que podem se constituir em fonte de poder. Dentre os vários, podemos considerar a posse de conhecimentos como dos mais importantes. Com a democratização do acesso a um número enorme de informações, depende da habilidade de cada um influir sobre o comportamento de outras pessoas. A posse pura e simples do conhecimento não dá ao possuidor poder, ou seja, capacidade de influir em outrem. Só através da habilidade na manipulação desse conteúdo é que o indivíduo poderá transformá-lo em fonte efetiva de poder (DIAS, 2008, p.182).

A posse de riquezas materiais, dependendo do lugar (espaço que ocupa) ou do tempo, também pode transformar-se em fonte de poder, com exceção dos materiais de destruição (como as armas, por exemplo, que exercem um poder de coerção sobre os indivíduos) (DIAS, 2008, p.182).

### **3.5 A Cultura e o Clima Organizacional**

É no início do século XXI com as mudanças constantes provocadas pelos processos econômicos globais, que as empresas vivenciam suas maiores

turbulências, implicando, assim, diretamente em suas estruturas. Quando os indivíduos estão inseridos, em uma organização, passam a assumir e compartilhar os valores e crenças determinados por ela. Desta forma: “Esses valores e crenças, juntamente com as ações em um sistema compartilhado entre os membros da organização, é o que denominamos cultura” (DIAS, 2008, p.202).

Assim sendo, é justamente a cultura organizacional que faz com que a ação dos indivíduos de uma organização seja coerente, de forma que qualquer mudança promovida encontrará resistência, em razão da cultura estabelecida e do grupo social em que está ambientado. Se há realmente a necessidade de uma mudança, desde o ponto de vista de uma análise organizacional, ela deve primeiramente ocorrer a partir da identificação dos principais elementos que influenciam seus indivíduos, buscando-se assim, menores barreiras em termos de resistência às mudanças propostas, já que a cultura é considerada uma referência dos padrões estabelecidos para seus membros (DIAS, 2008, p.202). Dias (2008) afirma que:

A idéia de cultura organizacional está diretamente relacionada ao conceito mais geral de cultura. Embora tenha inúmeras definições, podemos escolher duas das mais representativas e gerais. Assim, cultura pode ser entendida como “um sistema de idéias, conhecimentos, técnicas e artefatos, de padrões de comportamento e atitudes que caracteriza uma sociedade” ou uma organização. Ou ainda como “o conjunto acumulado de símbolos, ideias e produtos materiais associados a um sistema social, seja ele uma sociedade ou uma família” ou uma organização (p. 203).

Neste entendimento, a cultura organizacional pode ser compreendida como um conjunto de crenças e valores estabelecidos pelas organizações; e que são compartilhadas por seus integrantes, produzindo normas de comportamento e estabelecendo assim o controle. De acordo com isso: “A cultura oferece formas definidas de pensamento, sentimento e reação que guiam a tomada de decisões e outras atividades dos participantes de uma organização” (DIAS, 2008, p.203).

Nesse sentido, todas as mudanças estabelecidas em termos culturais, podem ser produzidas de maneira limitada ou ainda reproduzir um sistema radicalmente novo; mas que de qualquer forma requer muito esforço e pode levar muito tempo para que se inserirem no ambiente e adentrarem ao âmago dos indivíduos (DIAS, 2008, p.212)

Dessa forma, o clima organizacional é considerado como uma particularidade, que parte tanto dos trabalhadores quanto dos dirigentes/gestores, com os quais possuem uma relação na empresa na qual desenvolvem suas atividades. Ainda, o clima organizacional, está diretamente relacionado com as expectativas que possuem os trabalhadores da organização, medindo, aliás, o seu nível de satisfação com a empresa bem como suas necessidades nos vários aspectos organizacionais (DIAS, 2008, p.213).

Em função do clima organizacional, uma organização pode provocar nos seus integrantes um sentimento de insegurança, de motivação, de responsabilidade e assim por diante. A percepção desenvolvida por seus integrantes em relação aos outros colegas de trabalho, aos seus dirigentes, é fruto do clima da organização. Se o clima organizacional favorece o diálogo, haverá maior proximidade dos subordinados em relação à chefia. Se o clima organizacional é de insegurança, haverá maior distanciamento dos integrantes em relação aos objetivos da organização (DIAS, 2008, p. 214).

O clima organizacional está diretamente relacionado com a cultura da empresa, e é através das pesquisas de clima e cultura que são realizadas no interior do ambiente empresarial com seus indivíduos, que se consegue demonstrar o grau de satisfação dos trabalhadores como também sua pré-disposição ao apoio de determinadas mudanças propostas nas práticas gerenciais.

No entanto, as mudanças no sistema cultural de uma empresa são capazes de gerar tanto expectativas quanto sentimentos variados como a insatisfação e a insegurança. Estas mudanças também afetam o sistema produtivo e são responsáveis pela redução da capacidade de trabalho dos indivíduos, podendo gerar um clima organizacional negativo que será o principal responsável pelo aumento do absenteísmo, da alta rotatividade de trabalhadores, dos desperdícios de materiais, de conflitos, e de diversos questionamentos, dentre outros aspectos negativos (DIAS, 2008, pp.214 -215).

### **3.6 O “eixo” de lealdade do trabalhador**

No início dos anos de 1990, alguns especialistas argumentavam que as empresas, que aderissem ao uso de tecnologias avançadas e modernizassem seus sistemas de gestão, ficariam presas na dependência da maior qualificação e das atitudes de seus trabalhadores. Surgia também a dúvida fundamentada na constante

observação da inserção de sistemas de controle do trabalho mais sofisticados, se estes mecanismos são mesmo capazes de trazer melhorias para a empresa “moderna”. Pegler (2002) afirmou em seu estudo que os trabalhadores inseridos no ambiente das empresas modernizadas seriam instigados a fazer “mais do que o previsto no contrato de trabalho”, por causa do vínculo mais fortalecido na relação do empregado/empregador. Além disso: “não se sabe que consequência o desaparecimento das atitudes “nós e eles” poderá ter sobre as atitudes do trabalhador em relação a seu sindicato” (PEGLER, 2002, p.133).

Para autores otimistas, em relação a “fábrica do futuro”, um sistema de modernização é essencial para a estrutura estratégica de gestão, promovendo mudanças significativas no interior da empresa. De acordo com essa visão, as mudanças trazem uma valiosa contribuição em termos de estratégias voltadas para a qualidade e melhoria contínua no desenvolvimento de novas tarefas. Isso implica, também, uma estruturação mais simples dentro da organização, aliada ao desenvolvimento de políticas de incentivo, que são promovidas pela área de Recursos Humanos e que, assim, tendem a ser mais generosas e democráticas.

No entanto, no espaço de trabalho conhecido como o chão-de-fábrica, a modernização da fábrica do futuro e dos sistemas de gerenciamento revela um novo modelo de trabalho, que envolve tanto as novas técnicas de produção quanto a inserção de novas tecnologias. Nessa perspectiva, na visão otimista acredita-se, ainda, que este novo modelo de trabalho trará maiores responsabilidades e autonomia para seus operadores, como também proporcionará melhores condições de emprego e das relações de trabalho (que se dará por treinamentos mais constantes e com a participação e envolvimento de um maior número de trabalhadores) (PEGLER, 2002, p.134). O referido autor menciona:

Esse esquema tem como base a ideia aparentemente simples de que a modernização levará a uma mudança de atitudes que, por sua vez, possibilitará a melhoria do desempenho da companhia. Existem três importantes relações causais contidas nessa ideia. A primeira é que as políticas de modernização modificam a natureza do trabalho e as atitudes em relação a ele. A segunda é que essas políticas vão alterar o grau de ligação do trabalhador com a empresa (e com o sindicato). A terceira é que, devido a essas mudanças de atitudes, os sindicatos deverão alterar sua abordagem para continuarem a ser órgãos representativos e efetivos. Para os otimistas, o conceito de “nós e eles” não é mais relevante (PEGLER, 2002, p.134).

Enquanto isso, alguns autores participam de uma visão mais pessimista, segundo a leitura de Pegler (2002). Esses autores pessimistas acreditam que a modernização sugerida não abrange o todo, sendo considerada como uma modernização parcial em decorrência da diferença entre o que é dito e do realmente é feito, fugindo assim do realismo apresentado no argumento otimista. Ao contrário do proposto pela primeira visão, nesta segunda, a partir da apresentação de exemplos abrangentes, qualquer intenção de maior dependência do empregador em termos de qualificação e atitudes do trabalhador, é interpretado como a instalação de novas formas de controle. Ainda que diferente das formas de controle existentes no antigo regime da organização (PEGLER, 2002, p.135). Para Lincoln e Kallenberg (1989):

Como sugerido anteriormente, os otimistas acreditam que haverá um grau maior de ligação (envolvimento) com a empresa. Um dos argumentos mais convincentes sobre isso encontra-se na análise comparativa de empresas americanas e japonesas feita por Lincoln e por Kallenberg (1989, cap. 9). Além disso, é importante observar que muitos desses autores otimistas também argumentam que a sobrevivência a longo prazo de uma estratégia de modernização abrangente requer o papel ativo de sindicatos. Todavia, isso implica que os sindicatos devem dar mais apoio à empresa do que frequentemente acontece (ver, por exemplo, *idem*, pp. 229-232). Isso também inclui a suposição implícita de que os trabalhadores podem manter uma dupla lealdade – à empresa e ao sindicato (*apud* PEGLER, 2002, p.136).

Graham (1994) e outros autores que compartilham de uma visão mais pessimista defendem que há uma forte pressão das políticas desenvolvidas pelas empresas sobre o comportamento e atitudes de seus trabalhadores. O autor ainda destaca que: “Muitos desses trabalhadores não acreditam na 'nova' mensagem das empresas, mas são frequentemente obrigados, pela transparência do sistema de fábrica, a expressar abertamente o que pensam.” (GRAHAM, 1994 *apud* PEGLER, 2002 p.136). Nessa visão, alguns autores também observaram que uma parte dos trabalhadores acredita na nova faceta da empresa; outra parte apresenta espontaneamente um comportamento cínico e há também uma terceira parte que, através de suas atitudes, demonstra apoiar as novas políticas promovidas pela empresa.

Assim, também, surge um debate acerca, justamente, de uma relativa dependência do empregador, no Brasil, quanto à lealdade do trabalhador. Nesse contexto, em primeiro lugar, são levantados questionamentos de que os empregadores, ao aderirem às estratégias de modernização, reagiriam a uma maior

dependência dos trabalhadores, o que levaria a desenvolver em novas formas de controle. Em segundo lugar, os trabalhadores podem responder a estas novas formas de controle, através de suas atitudes comportamentais: “isso torna mais clara a inter-relação contínua entre consentimento, controle, conflito e resistência dentro da “fábrica do futuro” (PEGLER, 2002, p.136).

Enfim, segundo Pegler (2002), tanto a forma como se dará esse processo de modernização quanto o sentido da dependência do empregador com relação ao empregado; e, ainda, a lealdade desse trabalhador, podem sofrer variações significativas conforme a situação.

O final da década de 1970, muitos estudos, voltados à pesquisa do ambiente fabril brasileiro, identificaram um período de desvalorização de salários, assim como um alto índice de rotatividade de trabalhadores nas empresas. Nestes estudos, poucas questões foram apontadas para determinar o nível de dependência do empregador. No entanto, outros estudos mais voltados para as atitudes dos trabalhadores evidenciaram que eles confiavam mais no fortalecimento promovido pelo Estado do que no movimento sindical (PEGLER, 2002, p.137). Segundo Abramo (1988):

Ao mesmo tempo que a situação nas empresas em que os sindicatos eram mais influentes modificava essas experiências e opiniões, havia suspeitas amplamente sustentadas de que as empresas tinham ganhos de produtividade à custa dos trabalhadores e de que sua autonomia era cada vez mais sacrificada (*apud* PEGLER, 2002, p.137).

Assim, entre os anos que compreendem a década de 1980 até o final de 1990, a situação apresentou alguns sinais de mudança. Até a década de 1980, diversos estudos apontavam que o desenvolvimento das atividades nas fábricas eram rotinizadas. Essa rotinização estava relacionada com o fato das empresas imporem aos seus trabalhadores tarefas fragmentadas, substituição do trabalho extensivo, salários baixos e elevada rotatividade. No entanto, um considerável estudo, realizado naquela época, sobre o comportamento e as atitudes dos trabalhadores, demonstrou que, ao mesmo tempo em que eles se encantavam com as novas tecnologias inseridas em sua rotina de trabalho na empresa, tinham também receio de serem substituídos bem como expressavam uma impotência em relação às condições de trabalho e ao fato de serem submetidos a abusos por parte do empregador (PEGLER, 2002, p.137).

### **3.7 A Lealdade do Trabalhador no Brasil: debate recente**

No Brasil, a história das relações de trabalho que demonstram um efetivo paternalismo sugere que os trabalhadores não possuem muitas razões para confiar nos seus empregadores. Em boa parte do século XX, os sindicatos também não contribuíram muito com o seu papel representativo junto aos trabalhadores, razão pela qual não conquistaram muito a sua confiança, ficando desacreditada a capacidade dos primeiros em promover melhorias na vida dos trabalhadores. No estudo, levado adiante por Pegler, em uma empresa, ficou em evidência a força da empresa como uma referência para os trabalhadores bem como o enfraquecimento do sindicato, justamente pela dificuldade de representar os interesses da classe trabalhadora (PEGLER, 2002, p.142).

Como destacou Pegler (2002), a partir de sua pesquisa, o fato de que os trabalhadores podem ser convencidos a avaliar outras questões, que vão além de sua remuneração, nas negociações realizadas junto às empresas. Muitos trabalhadores demonstraram ser aparentemente favoráveis a essa ideia, enquanto que outros, que atuam em empresas modernizadas, tendem a ter uma visão mais próxima da empresa.

No entanto, o grau de ligação dos trabalhadores com a empresa aparece com certa limitação, a qual se encontra fortemente relacionada ao fato de novos aspectos do ambiente de trabalho. A pesquisa do autor no contexto brasileiro apontou, ainda, que a maior parte dos trabalhadores se sente insatisfeito com a relação que possuem com a empresa, enquanto uma parte considerável deles ainda possui a esperança de ter ganhos futuros. A pesquisa apontou, também, para a probabilidade dos trabalhadores inseridos nas empresas modernizadas, de permanecerem por sua própria vontade em seus empregos, não é maior do que a probabilidade de permanência dos trabalhadores que pertencem a empresas mais tradicionais (PEGLER, 2002, p.149).

A partir dos resultados apresentados, na pesquisa de Pegler (2002), referente a relação que o trabalhador possui com o sindicato de classe, foi evidenciado, um certo cinismo por parte deste trabalhador com o seu sindicato, fato que pode ter se fortalecido justamente em razão das novas políticas apresentadas pelas empresas

modernizadas. Desta forma, também revelou-se que parte do “eleitorado” dos sindicatos ainda não confia muito em sua representatividade. No entanto: “parte desse resultado pode ser consequência muito mais das políticas anti-sindicais, exercidas pelas empresas, do que do efeito persuasivo das políticas internas por si só” (PEGLER, 2002, p.149).

Embora verificado os baixos níveis de participação nos sindicatos, assim como o enfraquecimento de um sindicalismo ativo nas empresas modernas, boa parte dos trabalhadores declararam ser favoráveis tanto ao sindicalismo quanto a promoção de greves. No entanto, nesses casos, haverá apoio ao sindicato de classe somente se estes, através de suas políticas, conseguirem atender as principais necessidades e interesses dos trabalhadores com relação ao ambiente de trabalho (PEGLER, 2002, p.149).

Pegler retrata que mesmo que os resultados encontrados estejam relacionados ao contexto brasileiro, as questões apontadas sobre as atitudes comportamentais dos trabalhadores que vivenciam a era da modernização, podem ser transferidas para outros contextos. Segundo o autor: “As necessidades dos trabalhadores parecem ser muito práticas e instrumentais e sua “lealdade” pode mudar de acordo com a questão e ao longo do tempo” (PEGLER, 2002, p.149). Ao mesmo tempo em que os empregadores buscam diminuir a perspectiva de se tornarem cada vez mais dependentes dos seus trabalhadores, o comportamento destes, no máximo, pode indicar que eles são mais leais a seu empregador.

Sendo assim, os resultados encontrados, por esse autor, apontam muito mais para o apoio voltado a uma perspectiva de processo de trabalho, considerando o fato de que, cada vez mais surgem novas formas de controle sobre os trabalhadores.

## **4. OPERACIONALIZAÇÃO METODOLÓGICA**

Para a realização desse estudo, foram utilizadas metodologias distintas de pesquisa qualitativa aplicada junto a gestores da empresa e pesquisa quantitativa realizada com os trabalhadores.

### **4.1 A Pesquisa Qualitativa**

A metodologia de pesquisa qualitativa baseou-se fortemente na entrevista. Sendo a entrevista um método de se obter informações mais aprofundadas acerca de determinado assunto, podendo ser construída a partir de um roteiro previamente elaborado e estruturado, como também a partir de uma conversa informal entre pesquisador e pesquisado onde tópicos sejam abordados e instigados pelo pesquisador. “Pode-se definir entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação” GIL (2009, p.109).

Para Gil (2009), este é um método onde há interação social entre pesquisador e pesquisado, apesar do diálogo ser assimétrico. Isto porque uma das partes busca a informação e a outra parte é a fonte que irá fornecer estas informações.

Como as outras atividades sociais, a entrevista têm várias facetas. Existem vários tipos de entrevistas e suas finalidades também são variadas. Entretanto, a entrevista pode ser estudada para desenvolver a habilidade. Embora para uns seja mais fácil entrevistar do que para outros, todos podem melhorar sua técnica aprendendo evitar certos tipos de erros, desenvolvendo uma atenção às ambiguidades e enganos, conhecendo o propósito das entrevistas, bem como a interação entre entrevistador e informante. É particularmente importante que o moderno investigador social desenvolva sua habilidade. Cada vez mais, o cientista social deixa os livros e busca o fenômeno social num esforço de construir os fundamentos da ciência (GOODE e HATT, 1972, p. 238).

A entrevista, entretanto, não exige que o pesquisado saiba ler e escrever possibilitando assim a participação de indivíduos que poderiam ser excluídos em razão desta perspectiva, ao passo de que, embora este método amplie a participação de indivíduos no processo de investigação. Pode esta também trazer ao pesquisador uma série de desvantagens que se dão em razão da falta de entusiasmo por parte do entrevistado para participar, o possível fornecimento de respostas falsas ao pesquisador e até a incapacidade de reflexão e compreensão por parte do entrevistado às questões que são apresentadas, como também a própria inabilidade do entrevistador na formulação das perguntas e/ou na influência que este pode causar ao entrevistado no fornecimento de suas respostas.

A entrevista também apresenta diferentes formas de ser conduzida e aplicada, cabe ao entrevistador, a habilidade de conduzir o assunto, preparar previamente um roteiro de sua entrevista e saber formular as perguntas chaves e estimular o(s) entrevistado(s) a fornecer respostas concisas com a perspectiva que se busca descobrir.

Dessa forma é necessário que o entrevistador, além da habilidade de criar as perguntas certas e de saber conduzir o processo, saiba aproveitar os resultados produzidos. Para isso, é fundamental que o pesquisador não confie somente em sua memória e em seus registros escritos, mas que utilize também um gravador como ferramenta auxiliar dos relatos transmitidos, certificando-se primeiramente, que o(s) entrevistado(s) não se sintam desconfortáveis com o uso desta ferramenta e que autorize o processo de gravação e registro da conversa.

Seguindo as orientações de Goode e Hatt (1972), no sentido de que o melhor método de condução de uma entrevista, é aquele onde há uma aproximação entre entrevistador e entrevistado por meio de uma conversação na qual o pesquisador vá introduzindo os itens que são o objetivo principal da pesquisa e assim, diminua o risco de distorções através de sua própria observação e consiga transcrever precisamente seus resultados.

Assim, a pesquisa qualitativa desenvolvida neste estudo, contou com um roteiro de entrevista previamente estruturado que foi aplicado junto a dois gerentes da empresa que se dispuseram a participar desse estudo, ambos permitiram e

autorizaram a gravação, através do uso de um gravador de áudio profissional, contribuindo para uma análise minuciosa de seus relatos.

Como a entrevista foi a primeira ferramenta neste estudo, construiu-se um roteiro para coleta de dados a partir de perguntas abertas, com o intuito de coletar informações relevantes junto aos gestores que se dispuseram a participar desta. Dessa forma, buscou-se identificar junto a eles, qual o discurso transmitido aos trabalhadores da empresa e de que forma este discurso é veiculado.

Também buscou-se conhecer a partir das entrevistas realizadas, quais os pilares que compõem a política gerencial contemporânea dessa empresa, para que assim, a partir das respostas fornecidas por estes, fosse construído um questionário que fosse aplicado aos trabalhadores da empresa em questão, a fim de verificar a recepção do discurso veiculado.

Dessa forma, após a autorização da diretoria da empresa para a realização das entrevistas com os demais gestores, foi agendada a data para visita à empresa e para a realização das entrevistas.

Assim, as entrevistas foram realizadas na data de 18 de novembro de 2014 com início às 14h15 e término às 17h. Para isso, a direção da empresa convocou dois de seus gestores que são responsáveis pela área de gestão de pessoas, tanto no que se refere aos trabalhadores que atuam na linha de produção quanto dos trabalhadores do setor administrativo.

A pesquisadora foi conduzida junto ao primeiro gestor entrevistado, para uma sala de reuniões e deu-se início exatamente às 14h15 a primeira entrevista. Com a autorização e aceite do gestor entrevistado, foi colocado sobre a mesa um gravador de voz profissional com a finalidade de registrar toda a conversa. A entrevista teve duração de aproximadamente 1h30, visto que o primeiro gestor entrevistado buscou responder de maneira minuciosa e detalhada a todas as questões abordadas pela pesquisadora.

Por volta das 15h45 iniciou-se mais uma entrevista com o segundo gestor, e nesse momento foi solicitado pela direção da empresa que houvesse uma troca de sala, do local onde estava sendo realizada a entrevista em decorrência de uma reunião de setor emergencial. Pesquisadora e entrevistado foram conduzidos à outra

sala localizada nas proximidades da sala anterior e logo foi solicitada pela pesquisadora a autorização por parte do gestor entrevistado, do uso do gravador de voz, o gestor entrevistado também concedeu sua autorização para que a conversa fosse gravada.

Assim, conclui-se a última entrevista por volta das 17hs. Ambas as entrevistas tiveram duração superior a uma hora, em decorrência da própria espontaneidade dos gestores em responder as questões abordadas. Ambos entrevistados demonstraram disposição ao participar da pesquisa e foram sentindo-se à vontade para esclarecer algumas indagações feitas pela pesquisadora, tendo estes, respondido a todas as questões colocadas.

Finalizada essa etapa, a pesquisadora despediu-se e agradeceu aos gestores participantes e direção da empresa pela disponibilidade e colaboração, combinando um novo contato breve para o agendamento de novas entrevistas com os demais gestores.

Dois dias após a realização das entrevistas com os gestores, a pesquisadora fez o contato com a direção da empresa para agendar novas entrevistas, mas foi informada pela mesma que naquele mês (novembro) não seria mais possível pois como a empresa estava em período de final de mês e se preparando para ser auditada no final do ano, a recomendação foi de agendar para o ano posterior.

Mesmo com o prazo estabelecido pela empresa apertado para a conclusão da pesquisa qualitativa, a pesquisadora seguiu a orientação da mesma e no início do ano de 2015 fez um novo contato com o objetivo de agendar novas entrevistas com outros gestores, o que também não foi possível. A direção da empresa alegou que muitos de seus gestores estavam em férias no período e outros não queriam participar do processo em razão da falta de tempo para realização da entrevista. Também foram convidados os diretores da empresa para concederem entrevista a pesquisadora, mas todos alegaram falta de tempo e recusaram-se a participar da pesquisa.

Em fevereiro de 2015, já com o prazo esgotado para o término da pesquisa qualitativa e após tentativas frustradas de maior participação por parte dos gestores, a pesquisadora decidiu concluir essa etapa com as entrevistas realizadas junto aos

dois gestores da empresa que participaram do processo, pois a própria análise dos dados coletados demandaria muito tempo por parte da pesquisadora.

No entanto, em razão da negação dos demais gestores da empresa em participar da entrevista, considerou-se apenas os relatos apresentados pelos dois primeiros gestores participantes da pesquisa para a análise dos dados e para as conclusões do discurso apresentado aos trabalhadores da empresa.

Assim, o processo foi concluído com êxito em razão da participação voluntária de dois gestores, mas, ao mesmo tempo, uma dúvida em relação as alegações dos demais gestores em participar da pesquisa, teria sido a alegada falta de tempo o fator impeditivo de uma maior adesão por parte dos gestores ou a recusa teria sido por outras razões que os gestores preferiram não explicitar? Contudo, constatou-se as extremas dificuldades para conseguir o aceite de participação de empresas em estudos científicos como esse e a pesquisadora sentiu-se privilegiada com a extensão do trabalho realizado e com os resultados obtidos para sua análise e conclusões.

## **4.2 A Pesquisa Quantitativa**

A metodologia de pesquisa quantitativa utilizada nesse estudo, buscou a partir da construção de um questionário com perguntas fechadas, abertas e de múltipla escolha, verificar como é percebido o discurso e as práticas gerenciais da empresa na visão desses trabalhadores e se há aderência e homogeneidade a este discurso por parte deles.

De acordo com Cea D'ancona (1998), o paradigma quantitativo está relacionado à epistemologia positivista, também denominada de dimensão estrutural de análise da realidade social, enquanto que o paradigma qualitativo está relacionado à epistemologia interpretativa em uma dimensão intersubjetiva, com foco no sujeito individual e no descobrimento do significado, dos motivos e das intenções de sua ação.

Cea D'ancona (1998) cita ainda, que todas as estratégias de investigação possuem vantagens e desvantagens, e por esta razão, busca-se articular e ajustar

as potencialidades de cada uma delas com cada um dos objetivos propostos para a investigação, a autora propõe ainda uma triangulação metodológica entre os métodos e as estratégias de investigação, possibilitando assim ao pesquisador, que ele possa a partir da combinação de metodologia qualitativa e quantitativa, cruzar informações dos resultados coletados, e assim, obter uma melhor descrição de seu objeto de estudo. No entanto, a autora conclui que qualquer que seja a metodologia empregada na investigação social, tanto o método qualitativo quanto o quantitativo, são adequados a qualquer fase do processo, cabendo ao investigador, avaliar e definir qual dos métodos irá utilizar e que lhe trará respostas concisas às suas indagações.

O método de pesquisa quantitativa foi escolhido para compor este estudo, em relevância ao fato de que as informações passaram por um processo de análise estatística e algumas variáveis tiveram suas informações cruzadas, a fim de facilitar o processo de análise, bem como a demonstração dos resultados.

Para Richardson (2008): Um dos principais instrumentos utilizados na coleta de dados da pesquisa quantitativa é o questionário, e suas principais funções são descrever e medir determinadas características de um grupo social.

Já Gil (2009) afirma que, o questionário pode ser conceituado como uma técnica de investigação que é formada por várias questões que são submetidas a pessoas, com a finalidade de se obter informações acerca de seus conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, expectativas e etc. No entanto, a construção do questionário consiste basicamente em traduzir os objetivos da pesquisa em questões específicas, o que irá proporcionar a descrição das características de uma determinada população pesquisada.

Richardson (2008) defende ainda que, o questionário não está limitado a certa quantidade de perguntas e nem a um tópico específico, este também é caracterizado por ser um instrumento de coleta de dados de um fenômeno atual, e deve seguir alguns critérios que serão elencados pelo pesquisador para que assim, possam facilitar a viabilização de sua coleta junto aos indivíduos pesquisados. O autor descreve ainda, alguns critérios essenciais para a construção deste instrumento de coleta de dados onde ele destaca: a importância que haja um pré-teste do questionário antes que este seja aplicado ao grupo de indivíduos que

contemplam o perfil de pesquisados final, assim, o pesquisador poderá fazer as devidas correções e adaptações, evitando distorções ou perguntas incompreensíveis.

No preparo do questionário, deve-se determinar todos os aspectos que serão explorados na pesquisa, fazer uma revisão das hipóteses com os objetivos da pesquisa e assim, estabelecer um plano ordenado de perguntas que contemplarão o instrumento de coleta.

Já referente à redação das perguntas, Richardson (2008) sugere que elas sejam incluídas no questionário, sendo que, estas uma vez incluídas, devem utilizar um vocabulário preciso, objetivo e claro, devendo-se também evitar a formulação de duas perguntas em uma, onde o entrevistado possa apresentar opinião divergente para aspectos distintos e ter apenas uma possibilidade de resposta, por esta razão, as perguntas que contemplarão o questionário, deve ser ajustadas às possibilidades de resposta dos entrevistados.

Também devem ser utilizados itens curtos para a construção das perguntas, para que assim, possa ser facilitada a compreensão e reflexão por parte dos entrevistados, também deve haver o cuidado ao se introduzir perguntas negativas que possam induzir o entrevistado ao erro de resposta, tampouco devem apresentar características que reflitam a posição do pesquisador com relação a determinado assunto e nem dispor de alternativas categóricas que obriguem uma resposta por imposição.

Outro ponto importante na construção do questionário trata da ordenação das perguntas no instrumento de coleta, pois este deve permitir a interação do pesquisado com o objetivo da pesquisa, e por esta razão pode-se seguir a seguinte ordem apresentada pelo autor: perguntas utilizadas para a descrição do perfil sociodemográfico dos entrevistados devem ser as primeiras a serem introduzidas no instrumento de coleta, tão logo, deve-se inserir as questões referentes à problemática da pesquisa, mas em termos gerais, em continuação, insere-se as questões núcleo da problemática de pesquisa (as mais complexas) e por último as perguntas mais fáceis e inclusive questões em que o entrevistado possa opinar sobre a coleta dos dados.

Já Gil (2009), chama a atenção para algumas deformações que este tipo de instrumento pode conter, e assim, prevenir o pesquisador na hora de elaborá-lo e aplicá-lo, pois o pesquisador deve sempre levar em consideração que nem todos os indivíduos estão disponíveis para fornecer as respostas e alguns inclusive, podem sentir-se ameaçados quando indagados sobre determinados assuntos, até por que, algumas questões por sua natureza, podem criar certo constrangimento nos respondentes. Outro fator fundamental que deve ser apreciado antes que o instrumento de coleta seja aplicado, é o uso do vocabulário, se este apresenta clareza e não é carregado de termos técnicos e palavras estereotipadas, para que assim, possa-se diminuir o risco de que as pessoas deixem de responder a determinadas questões do questionário ou então as respondam de maneira inadequada.

Richardson (2008), afirma ainda, que o uso do questionário na pesquisa social, possui algumas vantagens, bem como limitações em sua aplicabilidade, entre as vantagens citadas pelo autor, destaca-se os fatores de maior importância para o pesquisador que utilizará este método, pois o uso do questionário irá permitir ao mesmo, obter em curto prazo, informações de um grande número de pessoas, também destaca-se o fato de que um questionário estruturado pode ser aplicado em uma área geográfica ampla, sem que seja necessário um treinamento demorado dos pesquisadores de campo, também possui uma relativa uniformidade de uma medição a outra, este pode ainda interferir na qualidade de respostas dadas pelos entrevistados, visto que, se estes tiverem tempo suficiente para responder as questões e se o questionário não for muito extenso, os entrevistados tendem a dar respostas mais refletidas, já se o instrumento de coleta for anônimo, os entrevistados se sentirão mais a vontade para expressar sua opinião (apesar de nem sempre estas respostas serem honestas, ou de não haver uma forma de controle que identifique que realmente foi o entrevistado solicitado que o respondeu) e enfim, no caso da tabulação de dados, esta é mais simples e rápida que outros métodos.

Quanto às limitações do questionário na pesquisa, o autor afirma que muitas vezes não consegue-se uniformização na quantidade de questionários aplicados, ou não consegue-se que o total do instrumento seja preenchido pelo pesquisado, o que

pode produzir então, vieses importantes tanto na amostragem como no posterior tratamento dos dados para a obtenção dos resultados, além disso, nem sempre se tem a certeza de que a informação prestada corresponde à realidade, o que também pode comprometer sua validade, e em decorrências das diversas transformações (social, política, econômica, etc.), pela qual a sociedade passa e absorve seus efeitos, há o problema de confiabilidade em razão das mudanças emocionais pelas quais os indivíduos são submetidos, e portanto, há também o fato de que, em muitos casos, as perguntas fechadas ou pré-formuladas podem facilitar a aplicação do questionário, mas ao mesmo tempo forçam uma escolha por parte dos indivíduos por canalizarem suas escolhas mesmo que a problemática não tenha a mesma relevância para todos.

Dessa forma, a metodologia de pesquisa quantitativa aplicada aos trabalhadores da empresa estudada ocorreu a partir de estratégias que objetivaram coletar dados junto aos trabalhadores, sem interferir na rotina de produção da empresa e de trabalho desses trabalhadores.

Pela experiência anterior no processo de entrevista com os dois gestores da empresa, a pesquisadora percebeu que o tempo disponibilizado por esses trabalhadores para a realização desse estudo, não sendo bem planejado poderia interferir na participação desses. Assim, buscando uma participação representativa por parte desses trabalhadores, no dia 09 de fevereiro de 2015, data que foi definida pela empresa, foi realizada uma visita pela pesquisadora à sede da empresa estudada. Essa visita ocorreu nos horários de refeições e descanso dos trabalhadores dos turnos diurno e noturno, que realizam suas refeições na empresa e permitiu a pesquisadora o acesso facilitado e contato direto em busca de uma maior participação.

Para isso, não foi construída amostra quantitativa, mas aguardou-se espontaneamente a participação dos trabalhadores, e pode-se dizer que participaram um grupo considerável desses.

Assim, na data de 09 de fevereiro de 2015, foram distribuídos questionários aos trabalhadores que deixavam o refeitório da empresa após o horário de intervalo em sua jornada, compreendendo os horários das 12h30 às 13h30 e das 19h30 às 20h30.

A empresa participante deste estudo possui aproximadamente 500 funcionários e está dividida em três sedes, sendo duas matrizes industriais localizadas na cidade de Pelotas/RS, uma especializada na fabricação de equipamentos e outra menor voltada para a fabricação de não tecidos cirúrgicos, a outra sede da empresa é comercial e está localizada em São Paulo/SP.

Para que fosse obtido uma maior adesão de trabalhadores, foi selecionado como local de aplicação dos questionários, a matriz industrial de fabricação de equipamentos médicos e hospitalares, na qual estão inseridos a maioria de seus trabalhadores.

Observa-se ainda, que a participação desses trabalhadores na pesquisa não foi obrigatória, mas espontânea, os próprios trabalhadores voluntariaram-se para o preenchimento e entrega dos questionários. Os trabalhadores foram instruídos a preencher os questionários e após esse procedimento, inseri-los até a data de 13 de fevereiro de 2015 em uma urna lacrada que foi deixada próxima ao mural de avisos da empresa, o que facilitou o acesso e a visualização de todos sem interferir em sua rotina de atividades.

No total, foram distribuídos 252 questionários e na data combinada, a pesquisadora de campo fez a retirada da urna com o material coletado, dos quais foram respondidos pelos trabalhadores e aproveitados para a realização de posterior análise, 98 questionários completos, outros 5 foram invalidados por não estarem preenchidos corretamente conforme as instruções.

Logo após a aplicação dos questionários, a pesquisa foi tabulada com o auxílio do software estatístico internacional *SPSS*, versão 14.0. Esta ferramenta foi escolhida, por possibilitar uma análise e confronto de dados quantitativos de maneira ágil e precisa, além de possibilitar o cruzamento de algumas variáveis, possibilitando assim, um relatório consistente e permitindo uma análise crítica dos resultados encontrados.

### 4.3 Resultados obtidos com as pesquisas

Apresentam-se neste capítulo inicialmente dados que retratam as principais características e da empresa onde foi realizado estudo.

Logo, serão apresentadas as principais questões e seus resultados decorrentes da pesquisa qualitativa que teve como ferramenta de coleta dados, a utilização de um roteiro de entrevista com questões chave realizada com dois gestores da empresa.

Posteriormente aos resultados da pesquisa qualitativa serão acrescentados os resultados da pesquisa quantitativa, que teve como instrumento de coleta dados o uso de um questionário com perguntas abertas, fechadas e de múltipla escolha, o qual foi aplicado aos trabalhadores da empresa que se dispuseram a participar desse estudo. Os dados coletados junto aos trabalhadores foram tabulados com o auxílio do *software estatístico SPSS 14.0* e seus resultados serão apresentados a partir de dimensões que possibilitem a compreensão dos resultados encontrados.

No entanto, na finalização deste capítulo, apresentar-se-á a interpretação dos resultados com a descrição das pesquisas qualitativa e quantitativa e seus prováveis fatores explicativos.

#### 4.3.1 Características da Empresa

A empresa onde foram aplicadas as pesquisas está localizada no distrito industrial da cidade de Pelotas/RS. Trata-se de uma indústria do setor médico-hospitalar que atua no ramo de fabricação de equipamentos e insumos, que fornece seus materiais e produtos para mais de 1.500 hospitais brasileiros, tanto públicos quanto privados. Destaca-se ainda, que 100% do capital dessa empresa é nacional e ela está presente no mercado há mais de 30 anos, contando com três modernas unidades de produção no Rio Grande do Sul e uma sólida matriz comercial em São Paulo, gerando uma média de 500 empregos diretos e indiretos.

O desenvolvimento da empresa sempre foi pautado por iniciativas criativas e inovadoras, que resultaram em aquisições de empresas, na conquista de inúmeras

certificações e no reconhecimento por meio de diversas premiações dos setores hospitalar e industrial.

#### 4.3.2 Histórico da Empresa

Conforme informações postadas no site da empresa que não será divulgado nesse estudo para proteger a identidade da organização conforme solicitado pela diretoria da mesma.

Ela foi fundada em 1978 por oito cirurgiões cardíacos, a empresa iniciou a fabricação da primeira válvula cardíaca artificial no Brasil. Em 1984, lançou a primeira bomba de infusão brasileira e iniciou um reposicionamento mercadológico, assumindo como foco único de atividade a pesquisa, o desenvolvimento, a produção e a comercialização de bombas de infusão.

O ano de 1992 foi decisivo para a empresa, pois o seu controle acionário foi adquirido por um dos sócios da distribuidora no estado do Rio Grande do Sul. Ciente do potencial do mercado brasileiro, o novo controlador decidiu manter e ampliar a participação da empresa no segmento de bombas de infusão.

Em 1997, a empresa lançou oficialmente no mercado brasileiro a bomba de infusão LF 2001, equipamento com software interativo – uma inovação nesta classe de equipamentos.

Já em 1999, foi inaugurada a nova área industrial em Pelotas – RS. A empresa continuou empenhada na conquista de inúmeros certificados durante os anos de 2002 a 2003, tais como a ISO 9002/1994, concedido pela DNV, o Certificado de Boas Práticas de Fabricação de Produtos Médicos, concedido pela ANVISA e a ISO 9001/2000, concedido pela DNV. Além disso, a bomba de infusão LF Line conquistou a certificação, comprovando sua conformidade com as normas NBR IEC 60601-1, NBR IEC 60601-1-2 e a norma particular NBR IEC 60601-2-24.

Em 2004, uma empresa nacional fabricante de paramentação cirúrgica descartável e líder no mercado nacional, foi incorporada a esta empresa.

Entre 2006 e 2008, a companhia iniciou um amplo processo de expansão, que incluiu a entrada do BNDES como sócio da empresa e também a aquisição de

ações da FK Biotec. Dentro desse contexto, a empresa investiu R\$ 36 milhões em sua nova unidade fabril, em Pelotas (RS), inaugurada em 2011. Este crescimento contínuo motivou a ampliação da área industrial, com a construção do parque fabril, localizado em Pelotas (RS), que hoje ocupa uma área de 20 mil m<sup>2</sup>, destinada à produção de bombas de infusão e de seringa, equipos de infusão, reprocessadoras de endoscópios, aventais e campos cirúrgicos e embalagens descartáveis. O novo projeto contemplou também um espaço destinado à produção biotecnológica de alta complexidade, como vacinas de combate ao câncer, anticorpos monoclonais e kits para diagnóstico, entre outros.

Com produtos inovadores, constante pesquisa em novas tecnologias, alianças estratégicas, participação ativa em fóruns técnicos, responsabilidade social e conquista de vários prêmios institucionais, a empresa tem se destacado, ano a ano, no cenário nacional de fabricantes de produtos hospitalares.

#### **4.4 A visão dos quadros gerenciais da empresa**

Apresentam-se aqui os resultados das entrevistas com gestores com o objetivo de mostrar qual é a visão que as gerências têm sobre a empresa e seus trabalhadores. Foram realizadas duas entrevistas com gestores distintos e a partir das informações fornecidas por eles procurou-se detectar três grandes aspectos do discurso gerencial: como se legitima, qual é o discurso de reconhecimento dos trabalhadores e como se procura a sua colaboração. A seção se divide em três partes: a primeira dedicada aos aspectos de comunicação da gestão diante dos trabalhadores; a segunda, sobre o discurso de valorização dos trabalhadores; e a terceira, sobre a dimensão colaborativa da força de trabalho.

##### **4.4.1 Comunicação e práticas organizacionais**

Nesta seção trata-se de observar qual é o grau de comunicação da empresa com os trabalhadores. Questões como diálogo com os trabalhadores, como eles recebem as ideias da gerência, se são aceitas sugestões dos trabalhadores e a satisfação dos últimos.

Nesta proposta, foram trazidas para este estudo, algumas questões que foram colocadas pelo método de entrevista com dois gestores da empresa. As questões propostas relacionam-se diretamente com a forma de interação institucional da empresa junto aos seus trabalhadores, nos aspectos de comunicação interna, recepção pelos trabalhadores e sua satisfação.

Assim, primeiramente avaliou-se o modelo organizacional da empresa com relação a forma de comunicação, como ela é conduzida, qual a dimensão das informações propostas pelos gestores e de que forma isso ocorre junto aos trabalhadores.

Então eu estabeleci reuniões mensais, fora a todo momento que eu posso ser abordado né como eu já falei, mas eu estabeleci reuniões mensais onde esses indicadores da gestão são mostrados...eu comecei a fazer isso todo o mês, todo o mês a gente faz a reunião mostrando isso aí, abrindo pauta pra eles dar sugestão, aí trago também, procuro incorporar gente que não sabia: Ah o que que a empresa faz? Enfim, então, teve um mês mesmo que eu levei lá o pessoal da engenharia pra mostrar a parte dos produtos que a gente faz, alguns dos nossos clientes, é. Então todo, todo mês além dessa reunião onde eu mostro esses indicadores, eu procuro levar algum assunto pra que eles entendam...eu comecei a mostrar isso aí, dar informação, ser claro, aberto e mostrar o ruim e o bom pra que eles entendam né: bom estamos aqui, parabéns e aqui não tá tão bom, o que que nós vamos fazer, enfim, mostrar algum plano de ação, até pra que as pessoas entendam quando tu faz algum tipo de manobra. (Entrevista com Gestor 1)

A partir do relato disponibilizado pelo gestor 1 entrevistado, observa-se que há pretensão por parte da gerência de uma comunicação mais efetiva com seus trabalhadores, sendo que as reuniões realizadas junto ao grupo, pode ser considerada como um aditivo do modelo organizacional estabelecido em que se procura a participação dos trabalhadores no recebimento de suas ideias e sugestões. No entanto, as informações parecem ser somente transmitidas, sem abertura para recebimento de novas ideias por parte dos trabalhadores.

Em um segundo diálogo com o gestor 2, foram apresentadas as seguintes considerações com relação à comunicação com seu grupo:

Sempre que necessário, em média a cada quinze dias acontece alguma reunião ali que a gente para quinze minutos, meia hora e se trata dos diversos assuntos. Ou mudanças que tão acontecendo na empresa, né?. Mas a gente procura sempre, não apenas comunicar mudanças, mas explicar, explicar como é que isso vai afetar o dia-a-dia dos funcionários, tranquilizar também, então, muito mais uma conversa do que uma comunicação apenas (Entrevista com Gestor 2).

Nesse relato fornecido pelo gestor 2, não é explicitada a participação dos trabalhadores através de sugestões e ideias, o que pode indicar que as reuniões funcionam mais como uma ferramenta informativa em termos de comunicação interna do gestor para com os trabalhadores.

No que diz respeito aos pilares da política da empresa para a incorporação dos trabalhadores de uma forma mais ativa na organização do trabalho a partir da sugestão e das ideias propostas pelos trabalhadores, os gestores entrevistados argumentaram o seguinte:

(...) programa de melhoria de ideias, é tu abrir aí um outro canal que a gente chama de “fale”, quer dizer, o funcionário pode sugerir por ali também, dar ideias, enfim (Entrevista com Gestor 1).

(...) valorizar e estimular essas inovações de ruptura, essas novidades, avaliar isso e tentar ver de alguma maneira se é factível e pode ser incorporado no seu portfólio de produtos e serviços e também de alguma maneira, valorizar, premiar, reconhecer, inovações incrementais e menores, mas que de alguma maneira reduzem o desperdício, melhoram a eficiência, reduz o custo, melhoram o briefing (Entrevista com Gestor 1).

Identifica-se pelo relato do gestor 1 uma política de participação e reprodução de resultados a partir do trabalho em conjunto. Ainda de acordo com o gestor, estímulos e valorização devem servir para que os trabalhadores participem cada vez mais trazendo suas ideias e sugestões de forma que possam contribuir para a eficiência da organização e assim obterem o reconhecimento merecido.

Já o Gestor 2, apresenta uma visão negativa das contribuições que se esperam dos trabalhadores.

A empresa nunca teve uma política muito formal, ou melhor, dizendo, ela sempre teve uma política bem escrita, mas nem sempre aquela política foi seguida. Há vários anos atrás, vamos dizer assim, até 2007, a empresa ainda tinha um porte pequeno e tinha uma estrutura muito de empresa familiar. Existia uma pessoalização muito grande das relações e isso fazia com que a empresa tivesse um clima muito bom de trabalhar, geral assim, porque o presidente vinha na empresa e cumprimentava todo mundo, saía a caminhar pela fábrica, cumprimentava todo mundo, conhecia quase todo mundo de nome e de uma certa maneira isso se propagava de um modo geral. Todo mundo achava importante conhecer todo mundo e tratar bem. Depois disso, entrou numa fase que a empresa teve uma expansão bastante grande e houve muitas trocas e veio muita gente pra parte de gestão da empresa, além do quadro de trabalhadores para o quadro de gestão. E eu, infelizmente, acho que nessa época se perdeu um pouco dessa característica de que as pessoas são importantes, talvez por não existir uma política assim, digamos, clara de quais são as atitudes de que as pessoas esperam (Entrevista com Gestor 2).

E se perdeu uma parte dessa identidade assim de ser uma grande família. E eu tenho notado que agora assim, principalmente no último ano, tem havido uma cobrança até pela diretoria, ainda nada muito formal entendeu? Mas de realmente voltar a ter uma relação melhor dos funcionários, até a questão se a gente for pegar o histórico de causas trabalhistas, a gente observa que eles também refletem a maneira de como se desenvolvem as relações (Entrevista com Gestor 2).

Neste relato, o gestor 2 demonstra que houve em um período anterior em que a empresa ainda era de pequeno porte e proporcionava um ambiente familiar a todos os trabalhadores e as relações também eram mais próximas e impessoais. Já no momento, as mudanças na estrutura administrativa e de gestão, trouxeram um distanciamento nessas relações. O aumento da estrutura da organização e a inserção de novos gestores contribuiu para a perda de uma política voltada para a valorização das relações de trabalho e da importância do trabalhador. Conforme seu depoimento falta uma política clara que defina a forma como essa valorização deva ocorrer.

No entanto, pelos relatos dos gestores, identificou-se que o gestor 1 volta sua fala mais para as questões relacionadas à organização do trabalho e o gestor 2 faz uma abordagem mais voltada para a valorização dos trabalhadores já não tão presente nos tempos atuais da empresa.

A partir da análise crítica, dos depoimentos dos gestores entrevistados, buscou-se descobrir a sua percepção de como os trabalhadores recepcionam as mudanças promovidas na empresa e em sua rotina de trabalho. Com base nessa questão, o Gestor 1 entrevistado alegou que:

De modo geral, o pessoal aceita a promoção das mudanças de maneira tranquila. Até porque a gente procura esclarecer e informar o por que daquilo. Claro que muitas vezes, por uma série de questões, a empresa tem que tomar medidas que são vistas como autoritárias, mas infelizmente às vezes em alguns casos a democracia não funciona, existem regras, leis que elas tem de ser cumpridas, procedimentos, enfim (Entrevista com Gestor 1).

Mesmo que seja algo assim, que do ponto de vista da maioria, seja visto como uma medida que não agrada a todo mundo. Mas a gente procura explicar o porquê daquilo. Muitas vezes a gente é obrigado a fazer alguma coisa por medida de lei, de ordem, de regulamentação, de norma técnica, enfim. Mas normalmente a reação ela é facilmente assimilável (Entrevista com Gestor 1).

Pelo relato do gestor 1 quando são levadas ao conhecimento dos trabalhadores propostas de alguma mudança, na empresa, que possam afetar a sua

rotina cotidiana de trabalho, mesmo que em casos isolados, tende a haver uma certa contestação ou descontentamento por parte de alguns. Já a partir do relato do gestor 2:

Nós em geral não temos muitas dificuldades com isso Justamente porque nós temos esse perfil aí de explicar, de discutir, de tentar um convencimento através da razão. De conseguir fazer eles enxergarem a nossa linha de raciocínio ou a linha de raciocínio da empresa e entenderem aquele problema. Claro que mudanças sempre trazem uma ansiedade junto, então algumas vezes, essas reuniões já começam com um clima mais tenso, mas a gente vai encontrando caminhos para aliviar essa tensão e conseguir passar a mudança (Entrevista com Gestor 2).

Seguindo a mesma linha de raciocínio, ambos os gestores com o intuito de combater as reações negativas e reduzir o impacto de descontentamento e insatisfação dos trabalhadores, alegam usar de um recurso de comunicação que se dá através do esclarecimento para que as pessoas compreendam as motivações de tais mudanças.

Procurando detectar quais são os elementos que fazem com que os trabalhadores tenham uma satisfação com o trabalho na empresa e permaneçam nela, foram registrados os seguintes depoimentos.

Apesar de ser um ambiente de produção onde se têm metas lá de produtividade, a cobrança, ela não é na verdade uma cobrança. As pessoas, elas entendem pra que que são contratadas, o que que tem que entregar, o que que tem que produzir, quer dizer então, a pessoa sabe que vai trabalhar com a linha de produção e que ali, quantidades diárias, modelos enfim de equipos??? que tem que ser fabricados. Elas sabem que elas trabalham. A gente fez algumas pesquisas, normalmente as pessoas sabem que trabalham, como o produto é para a saúde, pra vida, então assim, elas enxergam também essa questão: Pô, eu trabalho numa fábrica, que faz algo que vai ajudar um paciente, vai salvar um bebê, vai salvar uma pessoa (Entrevista com Gestor 1).

Ele saber que faz a diferença. Saber que ele faz a diferença e ter um clima de trabalho junto com os colegas e com os chefes, bom. Quando ele acorda de manhã e tem que vir para o trabalho, não ter que ficar pensando: "Bah! Que horas acaba o meu trabalho?" E que o tempo do trabalho passe sem ele se dar conta. Então é a questão, a maneira como a empresa olha para eles e a maneira como os colegas olham para ele também. Então se consegue criar um clima bom entre os colegas, já é meio caminho andado (Entrevista com Gestor 2).

Na visão do gestor 1 o que faz com que os trabalhadores estejam satisfeitos de trabalhar na empresa é o fato de eles sentirem orgulho de trabalhar com bens industriais relativos à saúde, sabendo da importância e funcionalidade dos produtos que são fabricados com o objetivo de salvar e manter vidas. Já o segundo gestor argumenta que o fato deles saberem que são importantes para empresa assim como

o clima entre os colegas de trabalho auxilia para a satisfação dos trabalhadores com seu trabalho.

#### 4.4.2 Valorização do trabalhador

Nesta seção, buscou-se identificar junto aos gestores entrevistados, se existe um planejamento voltado para a valorização do trabalhador, como se trata a questão do aperfeiçoamento do trabalhador, o seu compromisso a partir do estabelecimento de uma proposta de cargos e salários.

(...) nós tivemos em 2009, 2010 por aí.. Elaboramos um plano de cargos e salários,..a empresa enfrentava uma ebulição do crescimento e ele acabou...Foi o primeiro, não ficou muito bom. Então assim, passamos o ano de 2014 agora, e temos uma nova posição de direção, enfim, novas metas, novos indicadores e então, esse plano de cargos foi reestruturado, ele está sendo finalizado agora, e a gente pretende justamente publicar ele agora para 2015, onde fica ali claro, qual é a progressão que o colaborador pode fazer, quais são os níveis, quais são os requisitos (Entrevista com Gestor 1).

Isso existia um plano todo que foi feito no passado. Ele deixou de ser cumprido, não sei, por “N” motivos tá. Mas estamos retomando a discussão justamente em cima de um plano de cargos e salários, certo? Claro que existe uma série de questões legislativas que nos colocam certas barreiras. Mas aí a gente procura de uma maneira ou de outra sempre ressaltar as atitudes positivas que a gente enxerga no pessoal. (Entrevista com Gestor 2)

Conforme este depoimento houve uma tentativa de criação e implantação de um planejamento voltado para a definição de cargos e salários dos trabalhadores da empresa em 2009, 2010. Como essa tentativa não teve andamento, a empresa estava buscando, na época da pesquisa, retomar essa proposta e inseri-la no momento atual, estabelecendo e informando aos seus trabalhadores os critérios exigidos, pela organização, para o seu enquadramento no sistema de valorização profissional criado.

No relativo à questão do aperfeiçoamento intelectual dos trabalhadores procurou-se detectar a existência (ou não) de apoio e incentivo para que os trabalhadores possam aperfeiçoar seus conhecimentos e habilidades profissionais, assim como a forma como isso acontece. Tentou-se observar qual é o sentido que os gestores atribuem à qualificação dos trabalhadores.

...a pessoa não deve procurar se qualificar pra ter uma promoção. Ela deve procurar se qualificar para ter conhecimento, conhecimento não

ocupa espaço e ninguém te tira....eu quero mais é que essas pessoas estudem né? Desenvolvam-se, justamente porque quanto mais estudar e se desenvolver, mais saídas do ponto de vista intelectual: ideias, sugestões, enfim, conhecimento técnico vai ter. Tu tem conhecimento, a qualquer momento pode surgir a vaga(...) Se tu tem o conhecimento, se tu tem essa base teórica, se tu tem essa educação seja de um idioma, enfim, tu está apto a concorrer a esta oportunidade. (...) Então eu acho que a pessoa tem que buscar o conhecimento, de forma a estar preparada. Tem que buscar o conhecimento de forma a ser independente, de forma a não ser massa de manobra, seja na sociedade, seja pra ter condições de numa discussão política, de ter condições de opinar.... Então, eu estimulo isso, não é só estudar pra ser promovido, pra ganhar mais, estudo é para ter independência intelectual, estuda pra não ser mais um nesse mundo (Entrevista com Gestor 1).

Na visão do gestor entrevistado emerge o apoio ao aperfeiçoamento intelectual e profissional dos trabalhadores, com o propósito de um maior aproveitamento de seu capital intelectual. Ainda de acordo com o relato desse gestor, o aperfeiçoamento dos trabalhadores tem de partir da iniciativa deles mesmos e é fundamental para que esses tenham melhores oportunidades profissionais internas ou externas à empresa.

Para o gestor 2 o entendimento sobre o aperfeiçoamento do conhecimento dos trabalhadores, é exposto através da seguinte compreensão:

E a outra questão de realmente eles poderem ver na prática o exemplo da nossa seleção interna. Como eu falei naquele exemplo de pessoas que estavam estudando e que a gente puxou para dentro da engenharia, como um incentivo do cara continuar estudando e que a empresa tem o interesse do conhecimento dele. Então no fim é isso que a gente acaba fazendo ou informando outros gestores: "Óh, fulano está fazendo administração, está quase se formando e não quer ser mais montador, ele vai sair quando se formar. Ah será que a gente não tem ou não está precisando de alguém aí na área de compras, na área de RH?" Que já seja realmente indicando a pessoa. Se ela tem um desempenho que a gente acredita que vai contribuir para a empresa. Então, isso faz naturalmente com que as pessoas se sintam a vontade de expor, digamos assim o seu conhecimento e sabem que: "Bah! Tá tudo bem, eu estou trabalhando aqui na montagem de eletromédicos, mas estou cursando administração, mas se eu falar que estou cursando administração, quem sabe não aparece uma oportunidade dentro da área que eu estou me formando" (Entrevista com Gestor 2).

Identifica-se pelo relato do Gestor 2 que há um estímulo para que os trabalhadores busquem de forma independente conhecimentos mais avançados fora do ambiente de trabalho, funcionando como um critério para que eles possam tentar novas oportunidades profissionais dentro da empresa. No entanto, também não se evidencia uma política direta e efetiva para que esses trabalhadores busquem por incentivo da empresa aperfeiçoar seus conhecimentos e habilidades profissionais.

Em relação à valorização econômica dos trabalhadores, coletaram-se os seguintes depoimentos:

(...) esse processo interno fica mais fácil, até porque a gente procura, apesar de toda dificuldade, buscar, normalmente internamente mais que pra fora, já foi ao contrário, a gente buscava mais lá fora do que internamente. E isso também causava uma certa desmotivação, porque tu tinha bastante gente aqui estudando, querendo um pouco mais de desafio e óbvio também querendo melhorar o seu salário, progredir na carreira e tudo, então a gente começou a fazer um trabalho de: "antes de olhar pra fora vamos olhar pra dentro, se não tiver dentro, vamos olhar pra fora" (Entrevista com Gestor 1).

De acordo com o Gestor 1 não há plano estabelecido, mas uma prática que tem favorecido os trabalhadores a crescerem e se desenvolverem dentro da empresa. Trata-se da prática de trabalhadores para determinadas funções serem buscados internamente, ou seja, antes de ser ofertada uma vaga externamente, busca-se internamente algum trabalhador que esteja capacitado e possa desta forma obter uma promoção de cargo e salário.

Nos seguintes depoimentos os gestores enfatizam o caráter propositivo e o compromisso que tem que ter o trabalhador.

A empresa valoriza justamente isso, quem tá desempenhando suas funções, quem tá tentando inovar, quem tá tentando fazer diferente, *quem tá tentando propor* (Entrevista com Gestor 1).

A empresa não têm por prática trocar simplesmente por trocar, por questão de tempo, é por uma questão de desempenho, de empenho, quem tá de alguma maneira *comprometido*, agregando resultado, agregando valor, taí como qualquer outra empresa no mercado (Entrevista com Gestor 1).

Ah! Digamos assim, um critério escrito, não existe nenhum certo? Mas nisso aí, eu e meu coordenador, nós somos muito afinados em relação *ao desempenho e ao comprometimento* do funcionário. Então, a gente tenta trabalhar sempre com a equipe o mais enxuta possível, mas não ao ponto de que as flutuações que a gente tem ao longo de programação de produção ao longo do ano gere estresse no pessoal por algumas vezes ser uma carga de trabalho excessiva (Entrevista com Gestor 2).

De acordo com o Gestor 1 a empresa valoriza trabalhadores que desenvolvam suas atividades com dedicação, comprometimento e se empenham para dar o seu melhor e gerar resultados. Por sua vez, o Gestor 2 assim como o primeiro, também informa que as trocas de trabalhadores somente ocorrem por uma questão de desempenho, ou seja, se o desempenho for satisfatório para a empresa, a empresa mantém o seu emprego. Cumpre ressaltar aqui o destaque para conceitos como compromisso e de trabalhador propositivo.

Buscando captar a importância do trabalhador para a empresa na visão de seus gestores, observamos, a seguir, depoimentos de um primeiro diálogo com o Gestor 1 que:

Eu sempre digo assim: uma empresa, ela é um prédio e um CNPJ. Empresa são pessoas e essas pessoas que tocam os processos internos. Processos de entrada, saída, seja ela no serviço administrativo, do escritório, seja ela na venda, no marketing, seja ela na produção, seja ela no desenvolvimento de produto, todos esses processos são tocados por pessoas. Então eu entendo que, aí é minha visão pessoal, que toda organização, ela deve ter uma preocupação de selecionar e contratar corretamente, treinar o melhor possível (Entrevista com Gestor 1).

Identificar essas pessoas que tem destaque e de alguma forma, buscar algum tipo de reconhecimento e de recompensa pra essas pessoas que se destacam. Acho que hoje em dia, a meritocracia é um conceito muito válido, eu acho que o *colaborador*, ele têm que entender o que ele faz e de que maneira ele pode agregar valor na sua atividade (Entrevista com Gestor 1).

Eu, particularmente, como profissional, eu acho que essa deve ser a política de longe. Tu vai ter lá, sempre um plano de remuneração básico, um plano de benefícios sempre básico? Que tem ali por lei,. As empresas líderes em inovação e em ponta de mercado fazem justamente isto: *tu premia o bom desempenho*. É como um piloto de Fórmula 1 ou aquele atleta profissional que treina para buscar o primeiro lugar, quer dizer, então eu acho que esse é o grande foco eu acho assim das áreas de RH, enfim..e de gestão da parte estratégica. Porque se tu tirar as pessoas daqui de dentro vai ficar o prédio, o CNPJ e as máquinas, e as matérias-primas quero dizer. Mesmo que seja uma fábrica totalmente automatizada, tu vais precisar de alguém para atender o telefone, tratar o cliente enfim (Entrevista com Gestor 1).

O Gestor 1 descreve o trabalhador como a parte importante da empresa, que sem esses a empresa não possui funcionalidade no mercado. Para ele, a empresa deveria ter uma preocupação essencial na contratação e treinamento de seus trabalhadores já que todos os processos são desenvolvidos por pessoas, argumentando que tem que ser valorizadas e premiadas por seu desempenho a partir dos critérios da meritocracia.

Bom! Ele é peça vital. E sem o trabalhador, não poderíamos fabricar os produtos que nós fabricamos. E ele, sem ter consciência disso, ele tem um poder muito grande sobre o resultado final, sobre, principalmente sobre a qualidade, sobre o desempenho do produto final que nós produzimos. Então isso torna o papel dele mais importante, que se ele fizer bem feito o trabalho dele, nós vamos ter um produto produzido rapidamente, com uma boa qualidade, um custo adequado. Agora se ele quiser, ele também pode complicar completamente a nossa vida da empresa, em virtude de uma série de questões da nossa legislação trabalhista (Entrevista com Gestor 2).

Já o Gestor 2 compreende o trabalhador dentro da empresa como a peça de maior importância para essa podendo esse ser o responsável tanto por seu sucesso,

quanto por seu fracasso. O gestor também demonstra um certo receio ao afirmar que os trabalhadores possuem razões que podem comprometer a empresa com algumas questões da legislação trabalhista.

#### 4.4.3 O discurso da colaboração

Nesta seção é apresentado o discurso da gerência em relação à colaboração e ao perfil do trabalhador procurado pela empresa.

Para descobrir como é realizado o processo de colaboração junto aos trabalhadores, registramos as seguintes considerações entre os gestores. Conforme o Gestor 1

(...) eu estou mostrando pra eles que: mesmo que a gente esteja lá caindo no nosso índice de não conformes, na saída do processo lá na produção, de que o jogo não tá ganhando, a gente tem de continuar atento, esperto, seguindo aquilo que está determinado, porque mesmo que diminuindo, existe, sempre vai existir, não existe defeito zero, entendam, todos sabem disso (Entrevista com Gestor 1).

Pelo relato do gestor, embora não esteja explícito, há uma ideia de colaboração demonstrada a partir da importância da participação e engajamento de todos da equipe para o alcance de um mesmo objetivo. Justamente, a ideia de jogo remete a de que empresa e trabalhadores fazem parte da mesma equipe. Já para o Gestor 2:

Aí quando é uma questão que precisa ser tratada com um colaborador específico, aí é uma reunião reservada fora do outro ambiente. Dificilmente eu ou o meu coordenador chamamos a atenção de algum *colaborador* por alguma falha na frente dos outros colegas (Entrevista com Gestor 2).

Agora a empresa tem uma dificuldade, ela está aprendendo ainda, acho que tem um longo caminho a como se comunicar com os funcionários. Isso eu acho que, em função da empresa ter hoje um porte grande, *um grande número de colaboradores*, ter tido rotatividade muito grande em vários setores, a forma de comunicação, não é nem necessariamente a forma, mas a maneira de como algumas vezes tu formulas uma pergunta faz toda a diferença em tu ter uma resposta proativa e tu ter uma resposta agressiva em cima da questão (Entrevista com Gestor 2).

A empresa ainda é muito lacônica nos seus comunicados e isso eu acho que, principalmente para o pessoal de escolaridade mais baixa, gera uma apreensão e isso traz embutido um certo nível de agressividade no colaborador. Mas por isso que sempre que possível, a gente tenta se inteirar de todos os assuntos que estão acontecendo na empresa, mesmo em outros setores, para no momento em que a gente ouve

algum murmurinho a respeito daquilo, poder explicar aos funcionários (Entrevista com Gestor 2).

O Gestor 2 cita a inadequação da linguagem, em alguns setores, utilizada junto aos trabalhadores, o que mostra, de algum modo, que a empresa está em um processo de transformação. Também, identifica-se através da fala desse gestor o uso frequente da palavra “colaborador”, o que mostra a difusão dessa terminologia na empresa.

A mesma questão colocada para verificar as condições de valorização dos trabalhadores pela empresa é novamente apontada a fim de identificar a extensão da utilização do termo “colaborador”.

O principal critério é realmente o nível de comprometimento que tu tens dos funcionários. Aquele funcionário que é proativo, que no momento que a gente precisa de uma ajuda extra: "Bah, esse sábado não sei o quê, precisamos fazer hora extra e quem é que pode vir?" Aí aquele que diz: "Eu venho! Eu venho!" Não bota empecilho ou coisa assim (Entrevista com Gestor 2).

O Gestor 2 afirma que não há um critério formal estabelecido pela empresa que descreva exatamente a duração do vínculo dos trabalhadores com a empresa. No entanto, o comprometimento e a disponibilidade dos trabalhadores com a empresa é o principal fator para a manutenção do emprego na empresa, explicitando novamente um engajamento de colaboração desses com a empresa.

A fim de verificar em que medida o discurso da colaboração se reflete na participação dos trabalhadores nas decisões da empresa, os gestores informaram que:

Isso não existia muito tá. Se bem que nos últimos dois anos com a mudança da direção, cada vez mais estão sendo solicitados a participar através de algumas comissões. É óbvio que algumas decisões de cunho estratégico, isso fica num nível de direção e gerências, até porque é muito difícil tu conseguir conciliar. Mas, uma série de questões aí de clima, de parte de gestão de pessoas, enfim, eles, a empresa tem estimulado, convocado a participação, seja através de CIPA, seja através do programa esse o “fale”, programa de ideias, como falei agora (Entrevista com Gestor 1).

O Gestor 1 afirma que a recente mudança de direção da empresa tem conduzido a uma procura de maior participação dos trabalhadores em decisões de sua rotina de trabalho e que há uma preocupação dessa nova gestão para melhorar e ampliar os meios de comunicação e participação desses, com exceção de decisões estratégicas postuladas somente para as gerências.

Bom na verdade, eu tenho funcionários que participam de diversas, vamos chamar assim: atividades que de uma forma ou de outra acabam levando eles a tomar mais conhecimento das decisões da empresa, certo? Por exemplo, eu tenho vários funcionários que são integrantes da Cipa, tenho funcionários que são auditores internos da qualidade, basicamente se resume a isso daí né. Então isso daí já coloca, eles pelo menos com um sentimento de uma maior participação na decisão de algumas coisas da empresa né. A empresa formalmente não consulta muito seus funcionários a respeito do que vai ser feito, de rotas, isso é muito por determinação (Entrevista com Gestor 2).

Claro, a característica da empresa, da decisão, ainda fica muito em cima da parte gerencial: diretoria, presidência, conselho né, as coisas ainda são muito seguidas ali dentro. Mas dada também a complexidade dos produtos, dos nossos mercados, eu não vejo muito como ser diferente (Entrevista com Gestor 2).

Assim como é afirmado pelo primeiro gestor entrevistado, o Gestor 2 argumenta que existe uma participação mesmo que não muito evidente de trabalhadores em alguns aspectos e assuntos determinados pela empresa. Esse fato, segundo ele, faz com que eles se sintam mais importantes ao participar. Mas que justamente essa participação e sua extensão são determinadas pela empresa, visto não ser possível uma total participação desses trabalhadores pelo fato de muitas decisões serem estritamente gerenciais. Parece que a participação é mais restrita a questão dos acidentes no trabalho (CIPA), das questões de qualidade, ou do programa instalado de proposição de novas ideias.

Buscando-se identificar na visão dos gestores entrevistados uma definição do tipo de trabalhador que a empresa busca manter em seu contexto empresarial a partir do termo “colaborador”, foram registradas as seguintes considerações:

(...) nós aqui temos em mente, multidisciplinar, mas focando na área de produção, que é onde eu estou hoje, eu acho que a gente tem que tentar buscar gente, escolher pessoas assim que queiram trabalhar (Entrevista com Gestor 1).

Tá vindo para um cargo de auxiliar de produção ou alguma coisa assim, mas que de alguma maneira a gente consiga, identificar pessoas que possam ser moldadas, com a missão e visão da empresa. E moldar é sempre aquela estória, lembra a gente quando era criança, molda né, molda uma massinha, não ficou bom, tu desmolda e molda de novo (Entrevista com Gestor 1).

Pessoas que queiram trabalhar, pessoas que queiram ficar, que não queiram vir para a empresa como um trampolim ou como um passatempo. Então eu acho que esse é o grande desafio, pro gestor eu acho e pra empresa também como instituição, porque é ruim tu ter um *turnover* alto, isso é muito ruim, é ruim tu teres o absenteísmo, faltas e atrasos muito alto também e isso tá muito com o modelo de contratação

né, de seleção e contratação e treinamento dessas pessoas (Entrevista com Gestor 1).

O Gestor 1 afirma que a empresa possui uma preferência por pessoas que possam ser facilmente transformadas, demonstrando essa perspectiva ele utiliza o termo moldadas na expectativa de criar novos trabalhadores que incorporem a missão e a visão da empresa. O gestor também defende a importância desse trabalhador estar disposto a se enquadrar nesse perfil, propondo que a busca por esse deve identificar primeiramente pessoas que tenham uma atitude positiva para o trabalho:

não se pode dizer nem de proatividade, mas sim da pessoa se concentrar naquilo que está fazendo e fazer bem feito aquilo que está fazendo (Entrevista com Gestor 2).

Então eu acho que, é realmente a questão deles gostarem do que estão fazendo, se sentirem valorizados e em troca, a gente também vai, dentro das nossas possibilidades, vai oferecendo oportunidades para eles (Entrevista com Gestor 2).

Da mesma forma o segundo gestor entrevistado defende o ponto de vista de que esse trabalhador não precisa necessariamente vir pronto para a empresa, mas disposto a trabalhar e ser moldado, reafirmando assim que procura-se um trabalhador que esteja disposto a atender as necessidades da empresa.

#### **4.5 Considerações sobre o discurso gerencial**

A análise dos discursos apresentados pelos gestores da empresa que foram entrevistados, inicialmente leva em consideração a dimensão que trata da forma em que a empresa se comunica com seus trabalhadores e a política de participação desses nas decisões internas.

Na fala do primeiro gestor, existe a pretensão de aproximação junto aos trabalhadores através de reuniões realizadas junto ao grupo e em que elas possam participar com suas ideias e sugestões, sendo essa prática considerada um aditivo ao modelo organizacional. Já na fala do segundo gestor, não fica explícita a participação efetiva dos trabalhadores com suas sugestões e ideias, indicando que as reuniões são utilizadas principalmente como uma ferramenta informativa para a comunicação junto aos trabalhadores.

Quanto a política de participação dos trabalhadores, o Gestor 1 apresenta uma política de participação e reprodução de resultados através do trabalho em conjunto, afirmando que os trabalhadores devem ser estimulados através da valorização de suas ideias e sugestões a participar cada vez mais, contribuindo com a empresa e obtendo dessa forma o reconhecimento. Já o Gestor 2 apresenta uma visão negativa em termos de contribuições vindas dos trabalhadores em que ele defende uma limitação dessa participação em decisões que devem ficar sob a responsabilidade do escopo gerencial da empresa.

Quanto às práticas organizacionais, o segundo gestor evidencia em sua fala um período anterior em que a empresa tinha características familiares e sua relação com os trabalhadores era muito próxima e harmônica. O mesmo gestor afirma ainda que em decorrência das mudanças recentes para a ampliação da empresa e o aumento de sua estrutura trouxe como consequências negativas um esfriamento e distanciamento nas relações de trabalho junto aos trabalhadores, refletindo-se também na perda de uma política de valorização que existia em período anterior. No entanto o primeiro gestor volta seu discurso para as questões voltadas a organização do trabalho e das mudanças provocadas na rotina dos trabalhadores em razão de novos métodos de trabalho. Nesse caso, conforme ambos os gestores, sempre que é levada ao conhecimento dos trabalhadores alguma proposta de mudança na organização, com o intuito de combater o descontentamento e conflitos por parte de alguns trabalhadores, é utilizado o recurso da comunicação que se dá através do esclarecimento dos motivos que provocam as mudanças.

No entanto, quanto ao motivo pontual de satisfação dos trabalhadores com a empresa, o primeiro gestor afirmou que os trabalhadores sentem orgulho de trabalhar na empresa pelo fato de terem consciência da importância de sua participação na fabricação de produtos que mantém e salvam vidas. Seguindo o mesmo raciocínio, o segundo gestor afirmou que os trabalhadores sabem de sua importância nesses processos para a empresa, complementando também com o fato de ele considerar o clima presente na rotina dos trabalhadores como um fator importante na satisfação desses com o trabalho que desenvolvem na empresa.

Em uma segunda dimensão de análise desses discursos, verificou-se junto aos gestores entrevistados, se existem e quais são as principais práticas adotadas

pela empresa para a valorização desses trabalhadores. Nesse sentido, conforme o depoimento do primeiro gestor, não há plano estabelecido, mas uma prática que tem favorecido os trabalhadores a crescerem e se desenvolverem dentro da empresa a partir de recrutamento e reaproveitamento interno. Já o Gestor 2 relatou que a empresa já teve um planejamento de cargos e salários para seus trabalhadores, mas que a realidade atual da empresa não contempla mais o cumprimento desse plano. No entanto, mesmo em meio as dificuldades tanto legais quanto de gestão, a empresa está buscando um meio de retomar e refazer esse planejamento.

Em relação à valorização dos trabalhadores na empresa no que se refere ao incentivo ao aprimoramento intelectual desses profissionais, ambos os gestores entrevistados consideram que a iniciativa tem de partir dos próprios trabalhadores e caberia a empresa ofertar oportunidades internas de desenvolvimento a partir desse critério e assim funcionando como um incentivo. No entanto, ambos gestores também afirmam que isso não faz parte de nenhum plano estratégico de valorização, mas é considerado é uma prática que favorece os trabalhadores estimulando-os a crescerem na empresa.

Com relação a manutenção dos trabalhadores em seus postos de trabalho, o primeiro gestor entrevistado afirmou que a empresa valoriza e mantém aqueles trabalhadores que se dedicam a ela, que são comprometidos e empenhados na geração de resultados para a empresa. O segundo gestor afirmou por outro ângulo as mesmas condições informadas pelo primeiro, já que esse informou que quando o desempenho e compromisso por parte do trabalhador for satisfatório para a empresa, ela manterá seu emprego.

Sendo assim, em uma breve descrição fornecida pelos gestores para descrever o sentido de valor de seus trabalhadores, o Gestor 1 qualificou o trabalhador como a peça vital da empresa e afirmou ainda que em razão dessa importância é que a empresa deveria estar mais atenta e preocupada com a contratação de pessoas. O mesmo gestor afirmou ainda que as pessoas que trabalham na empresa deveriam ser valorizadas conforme seu desempenho, seguindo os critérios da meritocracia. Já o segundo gestor, com a mesma afirmação inicial do Gestor 1, atribuiu ao trabalhador o papel de ser a peça de maior

importância dentro da empresa, observando que o trabalhador pode levar a empresa ao sucesso ou ao fracasso.

Quanto ao desígnio do termo “colaboração”, sendo essa uma expressão tão utilizada na rotina empresarial contemporânea, foram elencadas algumas questões que demonstrassem a presença dessa colaboração por parte dos trabalhadores no discurso dos gestores. Assim sendo, embora não seja traduzida de maneira muito explícita, o primeiro gestor traz em seu discurso a ideia de colaboração demonstrada a partir da importância dada ao fato de ter todos os trabalhadores participando e engajados no mesmo objetivo da empresa, remetendo a ideia de jogo e de que todos fazem parte da mesma equipe. Já para o segundo gestor entrevistado, são evidenciadas algumas dificuldades por parte da empresa junto aos trabalhadores, relacionada à comunicação. Para ele, a linguagem empregada com os trabalhadores é muito técnica e inadequada, dificultando a compreensão por parte deles. Identificou ainda pela fala desse segundo gestor, que o termo colaborador aparece com certa frequência, comprovando a difusão dessa terminologia pela empresa.

Ainda para verificar em que medida o discurso da colaboração se reflete na participação dos trabalhadores nas decisões da empresa, o Gestor 1 afirmou que as recentes mudanças provocadas na direção da empresa estaria conduzindo esses trabalhadores a uma maior participação nas decisões de sua rotina de trabalho, já que essa é uma nova forma de organização do trabalho. O segundo gestor afirma essa informação e complementa alegando que essa participação faz com que os trabalhadores se sintam mais importantes e colaborativos na empresa.

Sendo assim, para finalizar a dimensão do contexto de colaboração na qual os trabalhadores estão inseridos, buscou-se identificar na visão dos gestores entrevistados uma definição do perfil ideal de trabalhador que a empresa busca manter em seu contexto empresarial a partir do termo “colaborador”, foram registradas as seguintes considerações: conforme o depoimento do primeiro gestor há uma preferência por pessoas que possam ser moldadas pela empresa, transformadas no sentido de facilitar a absorção da missão e visão da empresa e ressalta que essa busca tem de focar em pessoas com comportamento positivo e dispostas para o trabalho. O segundo gestor também ser desnecessário o

trabalhador vir “pronto” para a empresa, já que para eles, o trabalhador sem “vícios” de outras empresas, torna-se mais acessível ao processo de transformação.

#### 4.5.1 Características dos trabalhadores e fatores explicativos da colaboração

Neste subcapítulo, serão apresentados os resultados obtidos com a pesquisa quantitativa no qual descreve-se inicialmente o perfil dos trabalhadores a partir da identificação de gênero, faixa etária, e o nível de escolaridade atual e se possuem filhos.

Logo, apresentam-se resultados a partir de algumas dimensões, nas quais inicialmente apresentam-se os resultados de uma análise do trabalhador na empresa em que se verificou-a forma de ingresso na empresa, seu vínculo de emprego, tempo de trabalho, setor de atividade, categoria profissional de cargo, faixa salarial e existência de promoções de treinamentos.

Também serão apresentados resultados sobre a estrutura organizacional a partir da organização do trabalho em que se identificou a percepção do trabalhador com relação as mudanças na empresa, ao processo de trabalho, opiniões relacionadas á liderança, á participação dos trabalhadores em reuniões de trabalho, ao conhecimento do trabalho na empresa e as informações sobre os acontecimentos na mesma.

Outro item importante que integra a apresentação dos resultados da pesquisa quantitativa versa sobre a valorização do trabalhador e como esse se sente reconhecido, nessa etapa foram analisados resultados com relação a percepção de sua remuneração, da jornada de trabalho, da valorização percebida, dos sentimentos de trabalhar na empresa e, também, em relação à administração.

Ainda, são apresentados resultados que demonstram o sentimento de lealdade e colaboração por parte desses trabalhadores com a empresa, a partir de variáveis que descrevem seu grau de envolvimento com a empresa, a auto definição deles, o motivo de permanência, bem como a expectativa de permanência futura, expressões de identificação com a empresa e o nível de credibilidade nos gestores.

No entanto, a partir dos resultados apresentados por variáveis isoladas, buscou-se resultados mais efetivos e explicativos demonstrados através do cruzamento de dados em que foram introduzidas variáveis que descrevem o perfil dos trabalhadores com as principais variáveis que de percepção do trabalhador com a empresa. Nesse sentido, serão apresentados resultados obtidos com o cruzamento das variáveis que descrevem o perfil dos trabalhadores seguindo os critérios de gênero, faixa etária, setor de trabalho e nível de escolaridade atual com as seguintes variáveis: percepção de mudanças gerencias, sentimento dos trabalhadores de trabalhar na empresa, expressões de identificação com a empresa, auto definição do trabalhador e credibilidade em relação aos gestores da empresa.

#### 4.5.2 Perfil dos trabalhadores

Nesta seção é apresentado o perfil dos trabalhadores da empresa estudada de acordo com os seguintes indicadores socio-demográficos: gênero, faixa etária, estado civil, existência de filhos, estudos completados e estudos atuais.

**TABELA 01:** Gênero dos trabalhadores entrevistados.

| Descrição    | Frequência | (%)          |
|--------------|------------|--------------|
| Masculino    | 29         | 29,6         |
| Feminino     | 69         | 70,4         |
| <b>Total</b> | <b>98</b>  | <b>100,0</b> |

*FONTE: Dados da pesquisa quantitativa. (2015).*

Do total dos 98 trabalhadores da empresa entrevistados, 70,4% são do sexo feminino enquanto 29,6% pertencem ao sexo masculino (Tabela 01).

**TABELA 02:** Faixa etária dos trabalhadores entrevistados.

| Descrição        | Frequência | (%)          |
|------------------|------------|--------------|
| De 18 a 29 anos  | 50         | 51,0         |
| De 30 a 41 anos  | 36         | 36,8         |
| De 42 a 53 anos  | 11         | 11,2         |
| Acima de 54 anos | 1          | 1,0          |
| <b>Total</b>     | <b>98</b>  | <b>100,0</b> |

*FONTE: Dados da pesquisa quantitativa. (2015).*

Também verificou-se que mais da metade dos trabalhadores entrevistados são jovens, 51% do total de trabalhadores se encontra na faixa etária entre 18 a 29 anos de idade; outros 36,8% se localizam nas faixas etárias de 30 até 41 anos, e o restante 11,2% possui mais de 42 anos (Tabela 02).

**TABELA 03:** Estado civil dos trabalhadores entrevistados.

| Descrição                    | Frequência | (%)          |
|------------------------------|------------|--------------|
| Solteiro(a) ou Divorciado(a) | 51         | 52,0         |
| Casado(a) ou União Estável   | 47         | 48,0         |
| <b>Total</b>                 | <b>98</b>  | <b>100,0</b> |

*FONTE: Dados da pesquisa quantitativa. (2015).*

Do total de trabalhadores entrevistados, 52% não está casado(a), considerando-se os que marcaram a opção de solteiros ou divorciados. Já os(as) que são casados(as) ou que vivem em um união estável representam 48% desses trabalhadores (Tabela 03).

**TABELA 04:** Declaração de filhos dos trabalhadores entrevistados.

| <b>Descrição</b>        | <b>Frequência</b> | <b>(%)</b>   |
|-------------------------|-------------------|--------------|
| Não possui filhos.      | 53                | 54,1         |
| Possui até 2 filhos     | 38                | 38,8         |
| Possui 3 ou mais filhos | 7                 | 7,1          |
| <b>Total</b>            | <b>98</b>         | <b>100,0</b> |

*FONTE: Dados da pesquisa quantitativa. (2015).*

Também notou-se que mais da metade dos trabalhadores entrevistados não possui filhos 54,1% e entre o restante que declarou ter filhos, 38,8% afirmaram ter de um a dois filhos. Apenas 7,1% dos trabalhadores declararam possuir três ou mais filhos (Tabela 04).

**TABELA 05:** Nível de escolaridade dos trabalhadores entrevistados.

| <b>Descrição</b>                                            | <b>Frequência</b> | <b>(%)</b>  |
|-------------------------------------------------------------|-------------------|-------------|
| Do ensino fundamental incompleto ao ensino médio incompleto | 21                | 21,4        |
| Do ensino médio completo até curso técnico completo         | 46                | 47,0        |
| Do ensino superior a pós-graduação                          | 31                | 31,6        |
| <b>Total</b>                                                | <b>98</b>         | <b>100%</b> |

*FONTE: Dados da pesquisa quantitativa. (2015).*

Quanto ao nível de escolaridade dos trabalhadores, verificou-se que a 47% deles possui o ensino médio completo e outros 31,6% possuem ou estão cursando o ensino superior. Os 21,4% restante dos trabalhadores não completou o ensino médio (Tabela 05).

**TABELA 06:** Estudos atuais entre os trabalhadores entrevistados.

| <b>Descrição</b>                                 | <b>Frequência</b> | <b>(%)</b>   |
|--------------------------------------------------|-------------------|--------------|
| Não                                              | 71                | 72,5         |
| Está cursando o ensino superior ou pós-graduação | 16                | 16,3         |
| Está fazendo curso técnico ou profissionalizante | 6                 | 6,1          |
| Outros tipos de cursos                           | 5                 | 5,1          |
| <b>Total</b>                                     | <b>98</b>         | <b>100,0</b> |

*FONTE: Dados da pesquisa quantitativa. (2015).*

A imensa maioria dos trabalhadores entrevistados, isto é 72,5%, não estuda atualmente. Já dos que estudam 16,3% cursam o ensino superior e outros 11,2% fazem algum curso técnico ou outros tipos de cursos (Tabela 06).

Com base nos dados quantitativos do perfil dos trabalhadores, identificou-se que a força de trabalho da empresa é fortemente feminizada, representando 70,4% dos trabalhadores pesquisados e que mais da metade desses são jovens entre 18 e 29 anos. Também notou-se que mais da metade dos trabalhadores entrevistados são solteiros, considerando-se ainda os que são separados ou divorciados e 54% do total de trabalhadores entrevistados não possuem filho. O nível de escolaridade predominante entre os trabalhadores é o ensino médio completo, já que quase a metade atinge esse nível, em contrapartida a grande maioria dos trabalhadores, isto é 72%, não estão estudando atualmente.

#### 4.5.3 Dimensões do trabalhador na empresa

Nesta seção serão examinadas algumas dimensões relacionadas com a situação de trabalho dos entrevistados, através dos seguintes indicadores: forma de ingresso na empresa, vínculo de emprego, tempo de trabalho, setor de atividade, categoria e trabalho, faixa salarial e existência de promoções e de treinamentos.

**TABELA 07: Forma de ingresso na empresa.**

| Descrição                     | Frequência | (%)          |
|-------------------------------|------------|--------------|
| Currículo, teste e entrevista | 77         | 78,6         |
| Recomendação interna          | 21         | 21,4         |
| <b>Total</b>                  | <b>98</b>  | <b>100,0</b> |

*FONTE: Dados da pesquisa quantitativa. (2015).*

Notou-se que 78,6% dos trabalhadores entrevistados informam que ingressou na empresa através do envio de currículo, passando por um processo seletivo. Já o restante, 21,4% ingressou na empresa através de alguma indicação ou recomendação interna. (Tabela 7).

**TABELA 08: Vínculo de emprego do trabalhador com a empresa.**

| Descrição                       | Frequência | (%)          |
|---------------------------------|------------|--------------|
| Estagiário(a)                   | 4          | 4,1          |
| Está em contrato de experiência | 12         | 12,2         |
| Funcionário(a) efetivado(a)     | 82         | 83,7         |
| <b>Total</b>                    | <b>98</b>  | <b>100,0</b> |

*FONTE: Dados da pesquisa quantitativa. (2015).*

Do total de entrevistados, 83,7% são trabalhadores efetivados na empresa e 12,2% estão no período de contrato de experiência (Tabela 8).

**TABELA 9: Tempo de trabalho na empresa.**

| Descrição                  | Frequência | (%)          |
|----------------------------|------------|--------------|
| Menos de 3 meses           | 14         | 14,3         |
| Mais de 3 meses a 2 anos   | 42         | 42,9         |
| Mais de 2 anos até 6 anos  | 23         | 23,5         |
| Mais de 6 anos até 10 anos | 12         | 12,2         |
| Mais de 10 anos            | 7          | 7,1          |
| <b>Total</b>               | <b>98</b>  | <b>100,0</b> |

*FONTE: Dados da pesquisa quantitativa. (2015).*

Considerando-se o tempo em que esses trabalhadores estão na empresa, descobriu-se que 42,9% estão trabalhando na empresa de 3 meses até 2 anos; outros 23,5% trabalham na empresa entre 2 e 6 anos, enquanto 14,3% dos trabalhadores ingressaram na empresa há menos de 3 meses e 19,3% fazem mais de seis anos que estão na empresa (Tabela 9).

**TABELA 10:** Setor em que o trabalhador desenvolve suas atividades na empresa.

| Descrição      | Frequência | (%)          |
|----------------|------------|--------------|
| Produção       | 66         | 67,3         |
| Administrativo | 28         | 28,6         |
| Laboratório    | 4          | 4,1          |
| <b>Total</b>   | <b>98</b>  | <b>100,0</b> |

*FONTE: Dados da pesquisa quantitativa. (2015).*

A maioria dos trabalhadores entrevistados 67,3% atua no setor de produção da empresa, outros 28,6% estão distribuídos nos setores administrativos da empresa e 4,1% no laboratório (Tabela 10).

**TABELA 11:** Cargo ocupado pelo trabalhador na empresa.

| Descrição                   | Frequência | (%)          |
|-----------------------------|------------|--------------|
| Auxiliar de Produção        | 43         | 43,8         |
| Analista (áreas diversas)   | 8          | 8,2          |
| Assistente (áreas diversas) | 8          | 8,2          |
| Auxiliar (áreas diversas)   | 4          | 4,1          |
| Outros cargos               | 35         | 35,7         |
| <b>Total</b>                | <b>98</b>  | <b>100,0</b> |

*FONTE: Dados da pesquisa quantitativa. (2015).*

Boa parte desses trabalhadores 43,8% ocupa o cargo de auxiliar de produção, enquanto que somados, 20,5% dos trabalhadores ocupam cargos de menor nível hierárquico como auxiliar, assistente ou analista e 35,7% dos trabalhadores estão lotados em cargos diversos na empresa, dentre eles: cargos de

auxiliares em outras áreas, cargos técnicos, de supervisão, coordenação e etc. (Tabela 11).

**TABELA 12:** Faixa salarial dos trabalhadores.

| Descrição                    | Frequência | (%)          |
|------------------------------|------------|--------------|
| De R\$700,00 a R\$1.600,00   | 82         | 83,7         |
| De R\$1.601,00 a R\$2.500,00 | 12         | 12,2         |
| De R\$2.501,00 a R\$3.100,00 | 1          | 1,0          |
| Acima de R\$3.101,00         | 3          | 3,1          |
| <b>Total</b>                 | <b>98</b>  | <b>100,0</b> |

*FONTE: Dados da pesquisa quantitativa. (2015).*

A faixa de salário da imensa maioria dos trabalhadores entrevistados, isto é 83,7%, vai de R\$700,00 até R\$1.600,00 representando ao máximo em torno de dois salários mínimos nacionais (Valor do salário mínimo nacional: R\$ 788,00 (referente a março/2015). Já outros 12,2% possuem uma remuneração um pouco maior que vai de R\$1.601,00 até R\$2.500,00, representando em torno de 3 salários mínimos (Tabela 12).

**TABELA 13:** Promoção dos trabalhadores entrevistados na empresa.

| Descrição    | Frequência | (%)          |
|--------------|------------|--------------|
| Não          | 71         | 72,4         |
| Sim          | 27         | 27,6         |
| <b>Total</b> | <b>98</b>  | <b>100,0</b> |

*FONTE: Dados da pesquisa quantitativa. (2015).*

A imensa maioria dos trabalhadores entrevistados 72,4% manifesta não ter obtido nenhuma promoção na empresa. Em contrapartida, outros 27,6% desses trabalhadores já foram promovidos (Tabela 13).

**TABELA 14:** Existência de treinamentos constantes na empresa.

| <b>Descrição</b>          | <b>Frequência</b> | <b>(%)</b>   |
|---------------------------|-------------------|--------------|
| Não                       | 74                | 75,5         |
| Somente quando necessário | 17                | 17,4         |
| Trimestral                | 2                 | 2,0          |
| Semestral                 | 1                 | 1,0          |
| Quase diariamente         | 4                 | 4,1          |
| <b>Total</b>              | <b>98</b>         | <b>100,0</b> |

*FONTE: Dados da pesquisa quantitativa. (2015).*

Quando perguntado aos trabalhadores se eles recebem treinamentos constantes por parte da empresa, 75,5% deles declararam não receber treinamentos. Outros 17,4% alegaram que só recebem treinamentos quando necessário. Dos que afirmaram receber treinamentos regularmente, representam 6,1% dos trabalhadores (Tabela 14).

A partir da análise dos dados quantitativos relacionados com as dimensões do trabalhador na empresa quanto a sua forma de ingresso nessa, ao vínculo de emprego que possui, ao tempo em que o trabalhador atua na mesma, ao seu setor de atividade, cargo, faixa salarial e existência de promoções e treinamentos, constatou-se que: a grande maioria dos trabalhadores entrevistados ingressou na empresa por meio de processo seletivo; também a maior parte desses trabalhadores são funcionários efetivos, o que indica que diferentemente de outras tendências contemporâneas a maior parte deles possui estabilidade de seus empregos; boa parte dos trabalhadores está trabalhando na empresa há no mínimo mais de três meses e no máximo até dois anos e a grande maioria atuam no setor de produção da empresa, sendo que boa parte dos trabalhadores entrevistados ocupam o cargo de auxiliar de produção.

Identificou-se, também, que a imensa maioria dos trabalhadores entrevistados não ultrapassa o recebimento de no máximo até 2,04 salários mínimos pelo trabalho desenvolvido na empresa. Ainda a imensa maioria dos trabalhadores 72,4% afirmaram nunca terem sido promovidos na empresa. Com resultados semelhantes,

a grande maioria dos trabalhadores declarou não receber treinamentos constantes por parte da empresa.

#### 4.5.4 Estrutura Organizacional

Nesta seção, são analisadas variáveis que apontam a mostrar a organização do trabalho de acordo com as respostas dos trabalhadores. As variáveis examinadas são as seguintes: mudanças na empresa, opiniões dos trabalhadores em relação ao processo de trabalho, opiniões em relação ao líder de produção, participação em reuniões de trabalho, conhecimento do trabalho na empresa e informações sobre acontecimentos na empresa.

**TABELA 15:** Principais mudanças ocorridas na empresa nos últimos cinco anos percebidas pelos trabalhadores.

| Descrição                                                           | Frequência  | (%)             |
|---------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------|
| Novos equipamentos                                                  | 23          | 23,5%           |
| Nova forma de organização do trabalho                               | 30          | 30,6%           |
| A forma como gestores/líderes se dirigem aos trabalhadores melhorou | 25          | 25,5%           |
| A forma como gestores/líderes se dirigem aos trabalhadores piorou   | 15          | 15,3%           |
| Maior preocupação com a segurança dos trabalhadores                 | 13          | 13,3%           |
| Menos benefícios para os trabalhadores                              | 5           | 5,1%            |
| Não sabe, pois está a pouco tempo na empresa                        | 19          | 19,5%           |
| Não percebeu nenhuma mudança                                        | 3           | 3,1%            |
| Outras mudanças                                                     | 7           | 7,1%            |
| <b>*Total de respostas</b>                                          | <b>140*</b> | <b>100,0%**</b> |

FONTE: Dados da pesquisa quantitativa. (2015).

\*Por se tratar de uma questão de múltipla escolha, o número de respostas é maior que o número de entrevistados.

\*\*O percentual foi calculado com base no número de entrevistados.

Entre as principais mudanças ocorridas nos últimos cinco anos na empresa e que foram percebidas pelos trabalhadores, destaca-se que 30,6% perceberam uma nova forma de organização do trabalho. Já outros 25,5% perceberam uma melhoria no tratamento dado aos trabalhadores por parte de gestores e líderes da empresa. Ainda outros 23,5% dos trabalhadores entrevistados, apontaram a mudança ocorrida a partir da inserção de novos equipamentos (Tabela 15).

**TABELA 16:** Recepção da empresa de opiniões e sugestões dos trabalhadores sobre sua atividade de trabalho.

| Descrição    | Frequência | (%)          |
|--------------|------------|--------------|
| Sempre       | 31         | 31,6         |
| Às vezes     | 46         | 47,0         |
| Nunca        | 21         | 21,4         |
| <b>Total</b> | <b>98</b>  | <b>100,0</b> |

*FONTE: Dados da pesquisa quantitativa. (2015).*

Verificou-se que a maioria dos trabalhadores afirmou possuir liberdade para dar opiniões ou sugestões junto aos seus supervisores, em assuntos relacionados com as atividades que desenvolvem na empresa, sendo que 47% desses trabalhadores declararam que às vezes possuem essa liberdade e outros 31,6% disseram sempre possuir essa liberdade. Já, 21,4% entende que nunca conseguem dar opiniões e sugestões (Tabela 16).

**TABELA 17:** Sugestões dos trabalhadores junto a seu supervisor direto.

| Descrição            | Frequência | (%)          |
|----------------------|------------|--------------|
| Sempre               | 34         | 34,7         |
| Na maioria das vezes | 20         | 20,4         |
| Às vezes             | 26         | 26,5         |
| Muito poucas vezes   | 8          | 8,2          |
| Nunca                | 10         | 10,2         |
| <b>Total</b>         | <b>98</b>  | <b>100,0</b> |

*FONTE: Dados da pesquisa quantitativa. (2015).*

No que se refere à possibilidade desses trabalhadores, junto a seus supervisores diretos, dar sugestões de melhorias de trabalho no setor que desenvolvem suas atividades, identificou-se que uma maioria deles, isto é 46,9%, exerce essa possibilidade na maioria das vezes ou às vezes e outros 34,7% afirmaram que isso ocorre sempre (Tabela 17).

**TABELA 18:** Participação em decisões no setor de trabalho.

| Descrição            | Frequência | (%)          |
|----------------------|------------|--------------|
| Sempre               | 23         | 23,5         |
| Na maioria das vezes | 26         | 26,5         |
| Às vezes             | 20         | 20,4         |
| Muito poucas vezes   | 11         | 11,2         |
| Nunca                | 18         | 18,4         |
| <b>Total</b>         | <b>98</b>  | <b>100,0</b> |

*FONTE: Dados da pesquisa quantitativa. (2015).*

A participação em reuniões que envolvam decisões ligadas aos setores dos trabalhadores entrevistados mostrou que metade dos trabalhadores entrevistados 50% participam sempre ou na maioria das vezes, enquanto outros 20,4% afirmaram que participam as vezes ou muito poucas vezes desses tipos de reuniões. Já dos que afirmaram que nunca participam de reuniões decisórias, representam 18,4% dos trabalhadores. (Tabela 18).

**TABELA 19:** Conhecimento dos trabalhadores sobre as atividades da empresa.

| Descrição            | Frequência | (%)          |
|----------------------|------------|--------------|
| Sempre               | 2          | 2,0          |
| Na maioria das vezes | 18         | 18,4         |
| Às vezes             | 34         | 34,7         |
| Muito poucas vezes   | 35         | 35,7         |
| Nunca                | 9          | 9,2          |
| <b>Total</b>         | <b>98</b>  | <b>100,0</b> |

*FONTE: Dados da pesquisa quantitativa. (2015).*

Em termos de circulação de informação na empresa, a maioria dos trabalhadores entrevistados 70,4% disse que às vezes ou muito poucas vezes tem conhecimento do que acontece na empresa, enquanto que dos que disseram que sempre ou na maioria das vezes possui conhecimento do que acontece na empresa, chega-se a uma cifra de 20,4% dos trabalhadores e 9,4% afirmaram que nunca estão atualizados em termos de informações sobre as atividades da empresa. (Tabela 19).

**TABELA 20:** Recepção de informação de acontecimentos da empresa, pelos trabalhadores.

| Descrição                                       | Frequência  | (%)             |
|-------------------------------------------------|-------------|-----------------|
| Através de reuniões setoriais                   | 26          | 26,5%           |
| Através de seu líder direto                     | 32          | 32,6%           |
| Através de seus colegas                         | 61          | 62,2%           |
| Através de avisos colocados no mural da empresa | 36          | 36,7%           |
| Através de e-mail interno                       | 21          | 21,4%           |
| Outros meios de informação                      | 8           | 8,6%            |
| <b>*Total de entrevistados</b>                  | <b>184*</b> | <b>100,0%**</b> |

*FONTE: Dados da pesquisa quantitativa. (2015).*

*\*Por se tratar de uma questão de múltipla escolha, o número de respostas é maior que o número de entrevistados.*

*\*\*O percentual foi calculado com base no número de entrevistados.*

No entanto, o acesso à informação sobre os acontecimentos da empresa em 62,2% das respostas dadas pelos trabalhadores entrevistados, verificou-se que essas informações ocorrem através de outros colegas. Por sua vez, para 36,7% dos entrevistados, o acesso à informação ocorre por intermédio de avisos colocados no mural da empresa, enquanto para 32,6% dos trabalhadores entrevistados, o acesso a informação se dá através de seu líder direto (Tabela 20).

Dentro da perspectiva estrutural da empresa que está diretamente relacionada com a organização interna do trabalho, constatou-se que dentre as principais mudanças percebidas e apontadas pelos trabalhadores nos últimos cinco anos na empresa, estão: uma nova forma de organização do trabalho na empresa; a percepção na melhoria do tratamento dado por gestores e líderes da empresa aos trabalhadores e a inserção de novos equipamentos na empresa.

Também verificou-se que, embora seja um pouco restrita, existe a possibilidade por parte dos trabalhadores para opinar junto aos seus supervisores diretos e sugerir ideias em assuntos relacionados às atividades desenvolvidas na empresa. Da mesma forma, constatou-se que há possibilidade, por parte dos trabalhadores, para dar sugestões de melhoria no ambiente e setor de trabalho no qual desenvolvem suas atividades, embora um pouco restrita.

Quanto à participação dos trabalhadores em reuniões que envolvam decisões ligadas aos seus respectivos setores, embora não seja assídua, cerca da metade dos trabalhadores que participam dessas reuniões enquanto que quase uma quarta parte concorda em que sempre participa.

Já, o acesso à informação demonstrou ser bastante limitado já que a grande maioria dos trabalhadores entrevistados afirmaram que somente às vezes ou muito poucas vezes possuem conhecimento do que acontece na empresa. A forma como esses trabalhadores possuem acesso às informações internas da empresa também demonstrou uma grande limitação, já que a grande maioria desses trabalhadores alegou que se mantém informados sobre os acontecimentos da empresa através de outros colegas.

#### 4.5.5 Valorização do Trabalhador

Nesta seção analisam-se variáveis que tendem a medir se o trabalhador se sente reconhecido pela empresa em diversas dimensões: percepções de remuneração adequada, da jornada de trabalho, da valorização pela empresa e sentimentos de trabalhar na empresa e em relação à administração.

**TABELA 21:** Percepção de remuneração adequada.

| <b>Descrição</b>                                                                | <b>Frequência</b> | <b>(%)</b>   |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------|
| Sim. O trabalhador acredita que recebe uma remuneração justa pelo seu trabalho. | 4                 | 4,1          |
| Sim. Se comparada com a remuneração oferecida em outras empresas.               | 9                 | 9,2          |
| Não sabe.                                                                       | 9                 | 9,2          |
| Não. Mas acha justo pelo trabalho que produz.                                   | 9                 | 9,2          |
| Não. Pois acha o salário muito baixo.                                           | 67                | 68,4         |
| <b>Total</b>                                                                    | <b>98</b>         | <b>100,0</b> |

*FONTE: Dados da pesquisa quantitativa. (2015).*

A maioria dos trabalhadores entrevistados, isto é 68,4%, acredita que não é remunerada adequadamente pelo trabalho que desenvolve na empresa, por considerar seu salário muito baixo. Já outros 9,2% dos trabalhadores acreditam que não são remunerados adequadamente, mas que essa remuneração é justa em virtude do que produzem. Enquanto que 13,3% dos trabalhadores acreditam que sua remuneração é justa, inclusive se for comparada com a remuneração ofertada por outras empresas (Tabela 21).

**TABELA 22:** Percepção sobre sua jornada de trabalho.

| <b>Descrição</b> | <b>Frequência</b> | <b>(%)</b>   |
|------------------|-------------------|--------------|
| Muito extensa    | 26                | 26,5         |
| Um pouco extensa | 27                | 27,6         |
| Justa/Normal     | 45                | 45,9         |
| <b>Total</b>     | <b>98</b>         | <b>100,0</b> |

*FONTE: Dados da pesquisa quantitativa. (2015).*

Considerando a jornada de trabalho realizada pelo trabalhador na empresa, 45,9% dos trabalhadores entrevistados considera essa jornada justa e normal. No entanto, entre os trabalhadores entrevistados identificou-se que 54,1% consideram sua jornada de trabalho muito ou um pouco extensa (Tabela 22).

**TABELA 23:** Percepção de valorização do trabalhador pela empresa<sup>1</sup>.

| Descrição              | Frequência | (%)          |
|------------------------|------------|--------------|
| Muito valorizado(a)    | 8          | 8,2          |
| Pouco valorizado(a)    | 73         | 74,5         |
| Não sabe               | 10         | 10,2         |
| Muito desvalorizado(a) | 7          | 7,1          |
| <b>Total</b>           | <b>98</b>  | <b>100,0</b> |

*FONTE: Dados da pesquisa quantitativa. (2015).*

Em termos de valorização, a maior parte dos trabalhadores entrevistados 74,5% sente-se pouco valorizados pela empresa. Apenas 8,2% se muito valorizados e outros 7,1% entendem que são muito desvalorizados<sup>1</sup> (Tabela 23).

**TABELA 24:** Sentimento de trabalhar na empresa<sup>2</sup>.

| Descrição        | Frequência | (%)          |
|------------------|------------|--------------|
| Muito feliz      | 21         | 21,4         |
| Um pouco feliz   | 46         | 47,0         |
| Indiferente      | 22         | 22,4         |
| Um pouco infeliz | 9          | 9,2          |
| <b>Total</b>     | <b>98</b>  | <b>100,0</b> |

*FONTE: Dados da pesquisa quantitativa. (2015).*

Constatou-se que existe um certo grau de satisfação por parte da maioria dos trabalhadores entrevistados, visto que a maioria, 68,4% concordaram que se sentem um pouco feliz ou muito feliz por trabalhar na empresa. Enquanto apenas 9,2% dos trabalhadores afirmaram se sentirem um pouco infeliz por trabalhar na empresa e para 22,4% dos trabalhadores isso é indiferente<sup>2</sup> (Tabela 24).

<sup>1</sup> Nesta questão tivemos problemas com a formulação feita. Como as opções fornecidas foram pouco valorizado e pouco desvalorizado (que não foi marcada por nenhum trabalhador) persiste a dúvida que se a opção pouco valorizado foi entendida positivamente ou negativamente. A risco de uma interpretação errada, dado o caráter contínuo da questão, entendemos que "pouco valorizado" quis dizer para o entrevistado que é valorizado ainda que minimamente.

<sup>2</sup> Esta questão ofereceu problemas semelhantes à anterior, devido ao modo em que foi formulada. Como as opções fornecidas foram pouco feliz e pouco infeliz persiste a dúvida se a opção pouco feliz foi entendida positivamente ou negativamente. A risco de uma interpretação errada, dado o caráter contínuo da questão, entendemos que "pouco feliz" quis dizer para o entrevistado que é feliz ainda que minimamente.

**TABELA 25:** Sentimentos em relação à atual administração da empresa.

| Descrição                      | Frequência  | (%)             |
|--------------------------------|-------------|-----------------|
| Segurança                      | 10          | 10,2%           |
| Insegurança                    | 25          | 25,4%           |
| Incerteza                      | 36          | 36,7%           |
| Esperança                      | 21          | 21,4%           |
| Confiança                      | 13          | 13,3%           |
| Temor                          | 7           | 7,1%            |
| Confusão                       | 20          | 20,4%           |
| Não me afeta em nada           | 10          | 10,2%           |
| Outros sentimentos             | 16          | 16,3%           |
| <b>*Total de entrevistados</b> | <b>158*</b> | <b>100,0%**</b> |

*FONTE: Dados da pesquisa quantitativa. (2015).*

*\*Por se tratar de uma questão de múltipla escolha, o número de respostas é maior que o número de entrevistados.*

*\*\*O percentual foi calculado com base no número de entrevistados.*

Entre os principais sentimentos expressos pelos trabalhadores entrevistados com relação à atual administração da empresa, a incerteza aparece para 36,7% deles, seguido do sentimento de insegurança para 25,4% dos entrevistados, e de sentimento de confusão para 20,4%. Isto é, as respostas que obtiveram maiores pontuações indicam sentimentos negativos dos trabalhadores com a gestão da empresa. Por sua vez, identificou-se um sentimento de esperança apontado por 21,4% dos trabalhadores entrevistados (Tabela 25).

Quanto às percepções dos trabalhadores e que descrevem seu sentimento de valorização econômica junto à empresa, apurou-se que a grande maioria desses trabalhadores estão insatisfeitos com a remuneração que recebem da empresa pelo trabalho desenvolvido nela, avaliando o salário como sendo muito baixo.

A jornada de trabalho também demonstrou insatisfação por parte da maioria dos trabalhadores entrevistados, já que a maioria considerara a jornada de trabalho na empresa muito ou um pouco extensa. No entanto, outra parte dos trabalhadores, de cerca da metade, considera justa e normal sua jornada de trabalho na empresa.

Para uma grande maioria dos trabalhadores entrevistados constatou-se que há um descontentamento com sua valorização no trabalho, já que eles afirmaram sentirem-se pouco ou um pouco valorizados pela empresa.

Já com relação a satisfação pessoal desses trabalhadores constatou-se que ela está presente para uma grande maioria dos trabalhadores entrevistados que afirmaram sentirem-se um pouco ou muito feliz por trabalhar na empresa.

No entanto, entre os principais sentimentos nutridos pelos trabalhadores com relação a atual administração da empresa, descobriu-se que os principais sentimentos são negativos, particularmente em sentimentos de incerteza, de insegurança e de confusão. Ainda assim, um sentimento de esperança está discretamente presente e em pouco mais de um quinto dos trabalhadores da empresa.

#### 4.5.6 Lealdade e Colaboração

Nesta seção, são examinadas variáveis que tratam de captar o grau de envolvimento do trabalhador com a empresa. As variáveis selecionadas foram: auto definição do trabalhador, motivo de permanência na empresa, expectativa de permanência, expressões de identificação com a empresa e credibilidade nos gestores da empresa.

**TABELA 26:** Auto definição do trabalhador.

| Descrição                | Frequência | (%)          |
|--------------------------|------------|--------------|
| Sou um(a) trabalhador(a) | 11         | 11,2         |
| Sou uma mão-de-obra      | 15         | 15,3         |
| Sou um(a) funcionário(a) | 34         | 34,7         |
| Sou um(a) colaborador(a) | 35         | 35,7         |
| Outras definições        | 3          | 3,1          |
| <b>Total</b>             | <b>98</b>  | <b>100,0</b> |

*FONTE: Dados da pesquisa quantitativa. (2015).*

Descobriu-se que 35,7% dos trabalhadores entrevistados, identificam-se como colaboradores da empresa. Outros 34,7% se definem apenas como um(a)

funcionário(a). Ainda 15,3% dos trabalhadores se consideram uma mão-de-obra da empresa e 11,2% apenas como trabalhadores (Tabela 26).

**TABELA 27:** Motivo de permanência na empresa.

| Descrição                                              | Frequência | (%)          |
|--------------------------------------------------------|------------|--------------|
| Depende deste trabalho para se sustentar               | 33         | 33,7         |
| Depende deste trabalho para sustentar sua família      | 26         | 26,5         |
| Em razão do salário e benefícios que recebe da empresa | 4          | 4,1          |
| Por gostar do trabalho que desenvolve na empresa       | 19         | 19,4         |
| Por ter medo de ficar desempregado(a)                  | 9          | 9,2          |
| Outros motivos                                         | 7          | 7,1          |
| <b>Total</b>                                           | <b>98</b>  | <b>100,0</b> |

*FONTE: Dados da pesquisa quantitativa. (2015).*

Entre os motivos apontados pelos trabalhadores entrevistados como principal fator que os faz permanecer na empresa 33,7% deles afirmaram que dependem desse trabalho para se sustentar e outros 26,5% para o sustento de suas famílias. Já dos que afirmaram que permanecem na empresa porque gostam esse percentual representa 19,4% dos trabalhadores entrevistados (Tabela 27).

**TABELA 28:** Expectativa de permanência na empresa

| Descrição                 | Frequência | (%)          |
|---------------------------|------------|--------------|
| Até 1 ano                 | 23         | 23,5         |
| Não sabe                  | 4          | 4,1          |
| De 1 ano até 2 anos       | 18         | 18,3         |
| Mais de 2 anos até 5 anos | 23         | 23,5         |
| Mais de 5 anos            | 30         | 30,6         |
| <b>Total</b>              | <b>98</b>  | <b>100,0</b> |

*FONTE: Dados da pesquisa quantitativa. (2015).*

Quando colocada à questão da expectativa dos trabalhadores de permanecerem na empresa 30,6% deles afirmaram que pretendem continuar na

empresa por mais de 5 anos. Já outra parte dos trabalhadores entrevistados 23,5% disse que pretende ficar na empresa entre 2 e 5 anos e ainda outros 23,5% afirmaram que pretendem permanecer trabalhando até um ano na empresa. (Tabela 28).

**TABELA 29:** Expressões de identificação com a empresa.

| Descrição                                                 | Frequência  | (%)             |
|-----------------------------------------------------------|-------------|-----------------|
| Me sinto parte desta empresa                              | 33          | 33,7%           |
| Tenho orgulho de trabalhar nesta empresa                  | 20          | 20,4%           |
| Eu visto a camiseta da empresa                            | 28          | 28,6%           |
| Amo o meu trabalho nesta empresa                          | 16          | 16,3%           |
| Somos todos como uma família nesta empresa                | 10          | 10,2%           |
| Só trabalho nesta empresa pois não consegui outro emprego | 13          | 13,3%           |
| Só trabalho nesta empresa pelo dinheiro                   | 16          | 16,3%           |
| Não vejo a hora de sair desta empresa                     | 7           | 7,1%            |
| Outras frases e definições                                | 8           | 8,1%            |
| <b>*Total de entrevistados</b>                            | <b>151*</b> | <b>100,0%**</b> |

*FONTE: Dados da pesquisa quantitativa. (2015).*

*\*Por se tratar de uma questão de múltipla escolha, o número de respostas é maior que o número de entrevistados.*

*\*\*O percentual foi calculado com base no número de entrevistados.*

Das principais frases citadas pelos trabalhadores entrevistados que define a sua relação com a empresa 33,7% afirmaram que se sentem parte da empresa, 28,6% também disseram que vestem a camiseta da empresa e 20,4% disseram sentir orgulho de trabalhar na empresa. Ainda, somados outros 29,6% dos trabalhadores afirmaram que só trabalham na empresa pelos rendimentos econômicos ou porque não conseguiram outro emprego (Tabela 29).

**TABELA 30:** Credibilidade nos gestores da empresa.

| Descrição                                                                 | Frequência | (%)          |
|---------------------------------------------------------------------------|------------|--------------|
| Sim. Acredita em todos os gestores                                        | 4          | 4,1          |
| Sim. Acredita na maioria dos gestores                                     | 12         | 12,2         |
| Sim. Acredita em alguns dos gestores                                      | 64         | 65,4         |
| Não acredita em nenhum dos gestores da empresa e não especificou o motivo | 12         | 12,2         |
| Não acredita em nenhum dos gestores da empresa por motivos diversos       | 6          | 6,1          |
| <b>Total</b>                                                              | <b>98</b>  | <b>100,0</b> |

*FONTE: Dados da pesquisa quantitativa. (2015).*

Verificou-se que boa parte dos trabalhadores 65,4% confia em gestores individualizados da empresa. Apenas 12,2% confia na maioria dos gestores, o que parece indicar uma baixa permeabilidade da gestão da empresa (Tabela 30).

Com relação ao grau de envolvimento dos trabalhadores com a empresa, bem como seu sentimento de lealdade e colaboração encontrou-se que entre as definições mais apontadas pelos trabalhadores para descrever sua própria imagem enquanto trabalhador, um pouco mais de uma terceira parte aponta para uma descrição de colaborador ou como funcionário(a) dessa empresa.

Entre os motivos apontados pelos trabalhadores entrevistados que os fazem permanecer trabalhando na empresa, verificou-se que o fator econômico está fortemente presente, já que somados, uma grande maioria desses trabalhadores afirma que depende desse trabalho para seu sustento ou para o sustento de suas famílias. Constatou-se, também, que o grau de satisfação do trabalhador com seu trabalho na empresa é baixo, já que em torno de uma quinta parte concordam que permanecem porque gostam do trabalho que realizam.

Quando estipulado aos trabalhadores um possível prazo de permanência deles na empresa, descobriu-se que a maioria pretende trabalhar por dois ou mais anos nessa empresa.

Das frases mais citadas pelos trabalhadores com relação ao seu trabalho e a empresa, verificou-se que mais de um terço desses trabalhadores afirmam sentirem-se parte da empresa, outros tantos afirmaram que vestem a camiseta da empresa e que sentem orgulho de trabalhar nela. Já dos quase um terço que demonstraram algum sentimento negativo com relação a empresa, identificou-se que esse sentimento é demonstrado por razão econômica, já que essa parte de trabalhadores afirmaram só trabalhar na empresa pelo dinheiro ou porque não conseguiram outro emprego.

No entanto, a questão que verifica o nível de credibilidade dos trabalhadores nos gestores da empresa identificou que a grande maioria dos trabalhadores confia em alguns gestores individualmente.

#### 4.5.7 Síntese dos dados analisados

Em resumo, a imensa maioria dos trabalhadores entrevistados, não estuda atualmente. Com base nos dados quantitativos que descrevem o perfil dos trabalhadores, identificou-se que a força de trabalho da empresa é fortemente feminizada, pois a grande maioria dos trabalhadores pesquisados são mulheres e mais da metade desses trabalhadores são jovens com idades entre 18 e 29 anos. Também notou-se que mais da metade dos trabalhadores entrevistados são solteiros, considerando-se ainda os que são separados ou divorciados e mais da metade dos trabalhadores entrevistados não possui filho. O nível de escolaridade predominante entre os trabalhadores é o ensino médio completo, já que quase a metade atinge esse nível, em contrapartida a grande maioria dos trabalhadores, não estão estudando atualmente.

A partir da análise dos dados quantitativos relacionados com as dimensões do trabalhador na empresa quanto a sua forma de ingresso nessa, ao vínculo de emprego que possui, ao tempo em que o trabalhador atua na mesma, ao seu setor de atividade, cargo, faixa salarial e existência de promoções e treinamentos, constatou-se que: a grande maioria dos trabalhadores entrevistados ingressou na empresa por meio de processo seletivo; também a maior parte desses trabalhadores são funcionários efetivos, o que indica que diferentemente de outras tendências

contemporâneas a maior parte deles possui estabilidade de seus empregos; boa parte dos trabalhadores está trabalhando na empresa há no mínimo mais de três meses e no máximo até dois anos e a grande maioria atuam no setor de produção da empresa, sendo que boa parte dos trabalhadores entrevistados ocupam o cargo de auxiliar de produção.

Também identificou-se que a imensa maioria dos trabalhadores entrevistados não ultrapassa o recebimento de no máximo até 2,04 salários mínimos. Ainda a imensa maioria dos trabalhadores 72,4% afirmaram nunca terem sido promovidos na empresa. Com resultados semelhantes, a grande maioria dos trabalhadores declarou não receber treinamentos constantes por parte da empresa.

Dentro da perspectiva estrutural da empresa que está diretamente relacionada com a organização interna do trabalho, constatou-se que dentre as principais mudanças percebidas e apontadas pelos trabalhadores nos últimos cinco anos na empresa, estão: uma nova forma de organização do trabalho na empresa, a percepção na melhoria do tratamento dado por gestores e líderes da empresa aos trabalhadores e a inserção de novos equipamentos na empresa.

Verificou-se, também, que embora seja um pouco restrita, existe a possibilidade por parte dos trabalhadores para opinar junto aos seus supervisores diretos e sugerir ideias em assuntos relacionados às atividades desenvolvidas na empresa. Da mesma forma, constatou-se que há possibilidade, por parte dos trabalhadores, para dar sugestões de melhoria no ambiente e setor de trabalho no qual desenvolvem suas atividades, embora um pouco restrita.

Quanto à participação dos trabalhadores em reuniões que envolvam decisões ligadas aos seus respectivos setores, embora não seja assídua, cerca da metade dos trabalhadores afirmaram que participam dessas reuniões enquanto que quase uma quarta parte concorda em que sempre participam dessas reuniões.

Já o acesso a informação demonstrou ser bastante limitado, a grande maioria dos trabalhadores entrevistados afirmaram que somente às vezes ou muito poucas vezes possuem conhecimento do que acontece na empresa. A forma como esses trabalhadores possuem acesso às informações internas da empresa também demonstrou uma grande limitação, já que a grande maioria desses trabalhadores

alegou que se mantém informados sobre os acontecimentos da empresa através de outros colegas.

Quanto às percepções dos trabalhadores e que descrevem seu sentimento de valorização econômica junto à empresa, apurou-se que a grande maioria desses trabalhadores estão insatisfeitos com a remuneração que recebem da empresa pelo trabalho desenvolvido nela, avaliando o salário como sendo muito baixo.

A jornada de trabalho também demonstrou insatisfação por parte da maioria dos trabalhadores entrevistados, já que a maioria considerara a jornada de trabalho na empresa muito ou um pouco extensa. No entanto, uma outra parte dos trabalhadores, de cerca da metade considera justa e normal sua jornada de trabalho na empresa.

Constatou-se que para uma grande maioria dos trabalhadores entrevistados há um descontentamento com sua valorização no trabalho, já que eles afirmaram sentirem-se pouco valorizados pela empresa.

Já com relação a satisfação pessoal desses trabalhadores constatou-se que ela está presente para uma grande maioria dos trabalhadores entrevistados que afirmaram sentirem-se um pouco ou muito feliz por trabalhar na empresa.

No entanto, entre os principais sentimentos nutridos pelos trabalhadores com relação a atual administração da empresa, descobriu-se que os principais sentimentos são negativos, particularmente em sentimentos de incerteza, de insegurança e de confusão. Ainda assim, um sentimento de esperança está discretamente presente em pouco mais de um quinto dos trabalhadores da empresa.

Com relação ao grau de envolvimento dos trabalhadores com a empresa, bem como seu sentimento de lealdade e colaboração encontrou-se que entre as definições mais apontadas pelos trabalhadores para descrever sua própria imagem enquanto trabalhador, um pouco mais de uma terceira parte aponta para uma descrição de colaborador ou como funcionário(a) dessa empresa.

Entre os motivos apontados pelos trabalhadores entrevistados que os fazem permanecer trabalhando na empresa, verificou-se que o fator econômico está fortemente presente, já que somados, uma grande maioria desses trabalhadores

afirma que depende desse trabalho para seu sustento ou para o sustento de suas famílias. Constatou-se que o grau de satisfação do trabalhador com seu trabalho na empresa é baixo, já que em torno de uma quinta parte concordam que permanecem porque gostam do trabalho que realizam.

Quando estipulado aos trabalhadores um possível prazo de permanência deles na empresa, descobriu-se que a maioria pretende trabalhar por dois ou mais anos nessa empresa.

Das frases mais citadas pelos trabalhadores com relação ao seu trabalho e a empresa, verificou-se que mais de um terço desses trabalhadores afirmam sentirem-se parte da empresa, outros tantos afirmaram que vestem a camiseta da empresa e que sentem orgulho de trabalhar nela. Já dos quase um terço que demonstraram algum sentimento negativo com relação a empresa, identificou-se que esse sentimento é demonstrado por razão econômica, já que essa parte de trabalhadores afirmaram só trabalhar na empresa pelo dinheiro ou porque não conseguiram outro emprego.

No entanto, a questão que verifica o nível de credibilidade dos trabalhadores nos gestores da empresa identificou que a grande maioria dos trabalhadores confia em alguns gestores individualmente.

#### **4.6 A lealdade com a empresa: fatores explicativos**

Nesta seção, a análise dos resultados da pesquisa quantitativa foi realizada a partir do cruzamento de algumas variáveis consideradas chave, permitindo dessa forma, uma descrição mais profunda dos resultados quantitativos encontrados, conforme demonstrado nas próximas tabelas. Foram escolhidas quatro variáveis para analisar o avanço de novas práticas gerenciais e foram observados seus cruzamentos com quatro variáveis explicativas: gênero, idade, setor e escolaridade. Foram selecionadas, para análise, categorias relevantes das variáveis, de forma a visualizar melhor as relações encontradas.

#### 4.6.1. Gênero e mudanças gerenciais

Nesta seção é analisada a relação entre gênero e quatro variáveis relacionadas com as mudanças gerenciais, a saber: sentimento de trabalhar na empresa, expressões de identificação com a empresa, auto definição do trabalhador e credibilidade nos gestores da empresa.

**TABELA 31:** Gênero dos trabalhadores entrevistados *versus* variáveis de mudanças gerenciais.

| Sentimento de trabalhar na Empresa |             | Gênero    |           | Total     |
|------------------------------------|-------------|-----------|-----------|-----------|
|                                    |             | Masculino | Feminino  |           |
| Muito feliz                        | Frequência  | 4         | 19        | 23        |
|                                    | % de Gênero | 12,5%     | 28,8%     | 23,5%     |
| Um pouco feliz                     | Frequência  | 16        | 29        | 45        |
|                                    | % de Gênero | 50,0%     | 43,9%     | 45,9%     |
| Indiferente                        | Frequência  | 11        | 10        | 21        |
|                                    | % de Gênero | 34,4%     | 15,2%     | 21,4%     |
| <b>Total</b>                       |             | <b>32</b> | <b>66</b> | <b>98</b> |

| Expressões de identificação com a empresa                 |             | Gênero    |          |       |
|-----------------------------------------------------------|-------------|-----------|----------|-------|
|                                                           |             | Masculino | Feminino |       |
| Me sinto parte desta empresa                              | Frequência  | 11        | 23       | 34    |
|                                                           | % de Gênero | 34,4%     | 35,4%    | 34,7% |
| Tenho orgulho de trabalhar nesta empresa                  | Frequência  | 6         | 14       | 20    |
|                                                           | % de Gênero | 18,8%     | 21,5%    | 20,4% |
| Eu visto a camiseta da empresa                            | Frequência  | 11        | 17       | 28    |
|                                                           | % de Gênero | 34,4%     | 26,2%    | 28,6% |
| Só trabalho nesta empresa pois não consegui outro emprego | Frequência  | 6         | 7        | 13    |
|                                                           | % de Gênero | 18,8%     | 10,8%    | 13,3% |

| Autoidentificação do trabalhador |             | Gênero    |          |       |
|----------------------------------|-------------|-----------|----------|-------|
|                                  |             | Masculino | Feminino |       |
| Sou um(a) funcionário(a)         | Frequência  | 11        | 23       | 34    |
|                                  | % de Gênero | 34,4%     | 34,8%    | 34,7% |

|                          |             |       |       |       |
|--------------------------|-------------|-------|-------|-------|
| Sou um(a) colaborador(a) | Frequência  | 15    | 21    | 36    |
|                          | % de Gênero | 46,9% | 31,8% | 36,7% |

|                                       |             | Gênero    |           |           |
|---------------------------------------|-------------|-----------|-----------|-----------|
| Credibilidade nos gestores da empresa |             | Masculino | Feminino  |           |
| Na maioria/todos                      | Frequência  | 6         | 12        | 18        |
|                                       | % de Gênero | 18,7%     | 18,2%     | 18,4%     |
| Em alguns                             | Frequência  | 23        | 42        | 65        |
|                                       | % de Gênero | 72%       | 63,6%     | 66,3%     |
| Em Nenhum                             | Frequência  | 3         | 12        | 15        |
|                                       | % de Gênero | 9,3%      | 18,2%     | 15,3%     |
| <b>Total por gênero</b>               |             | <b>32</b> | <b>66</b> | <b>98</b> |

*FONTE: Dados da pesquisa quantitativa. (2015).*

Em relação ao sentimento de trabalhar na empresa, existe uma satisfação pessoal por parte da maioria dos trabalhadores entrevistados, sendo que 50% dos trabalhadores do sexo masculino afirmou que se sente um pouco feliz por trabalhar na empresa, já por parte dos trabalhadores do sexo feminino, esse índice é de 43,9% dessas trabalhadoras. Já dos trabalhadores que disseram se sentir muito felizes por trabalhar na empresa, o percentual é maior entre as trabalhadoras do sexo feminino, representando 28,8% dessas contra 12,5% dos homens.

Entre as expressões de identificação formuladas aos trabalhadores entrevistados, nos que afirmaram que se sentem parte da empresa, identificou-se que esse sentimento está muito próximo entre os trabalhadores de ambos os sexos, estando presente em 35,4% das mulheres e em 34,4% dos homens. Dos trabalhadores que afirmaram vestir a camiseta da empresa, essa afirmação é maior entre os trabalhadores do sexo masculino, representando 34,4% deles contra 26,2% dos homens. Já dos que disseram que sentem orgulho de trabalhar na empresa, essa cifra é um pouco maior entre as mulheres, partindo de 21,5% desse universo contra 18,8% dos homens. Em relação a uma dimensão econômica da relação empresa-trabalhador os homens tendem a manter-se no emprego, comparativamente com as mulheres, mais por ser uma possibilidade de emprego, 18,8% contra 10,8%.

Quanto à auto identificação dos trabalhadores com relação à empresa, dos que disseram se identificar como colaboradores, um percentual significativo dos trabalhadores do sexo masculino 46,9% concordou com essa afirmação. Já, 31,8% das mulheres concordaram com a mesma afirmação. Entre os que afirmaram se considerar um(a) funcionário(a) da empresa, a representatividade dessa afirmação é bem equilibrada para ambos os sexos, sendo 34,8% das mulheres e 34,4% dos homens.

Já com relação à credibilidade dos trabalhadores no quadro gerencial da empresa, percebe-se que essa credibilidade é individualizada já que existe pela maioria das respostas a credibilidade em alguns gestores da empresa. Ainda verificou-se que essa credibilidade é maior entre os trabalhadores do sexo masculino, já que 72% dos trabalhadores desse gênero afirmaram acreditar em alguns gestores da empresa, enquanto que entre as trabalhadoras esse índice representa 63,6% delas. No entanto, também, percebeu-se que entre os trabalhadores que afirmaram não acreditar em nenhum dos gestores da empresa, esse índice é maior entre os indivíduos do sexo feminino representando 18,2% e 9,3% dos trabalhadores do sexo masculino (Tabela 31).

Em resumo, comparativamente em termos de sentimento pessoal, as mulheres estão mais satisfeitas por trabalhar na empresa. Já os homens se definem mais como colaboradores. Os homens também acreditam mais em alguns gestores enquanto as mulheres acreditam menos em comparação aos homens, ainda que o percentual seja alto também das que acreditam só em alguns gestores. Homens trabalham mais na empresa pelo motivo de não terem conseguido outro emprego.

#### 4.6.2. Faixa etária e mudanças gerenciais

Nesta seção é analisada a relação da faixa etária e quatro variáveis relacionadas com as mudanças gerenciais como o sentimento de trabalhar na empresa, as expressões de identificação com a empresa, a auto definição do trabalhador e a credibilidade nos gestores da empresa.

**TABELA 32:** Faixa etária dos trabalhadores *versus* variáveis de mudanças gerenciais.

| Sentimento de trabalhar na empresa |            | Total           | De 30     |           |
|------------------------------------|------------|-----------------|-----------|-----------|
|                                    |            | De 18 a 29 anos | a 41 anos | Total     |
| Muito feliz                        | Frequência | 15              | 3         | 23        |
|                                    | % de Idade | 30,0%           | 8,6%      | 23,5%     |
| Um pouco feliz                     | Frequência | 20              | 18        | 45        |
|                                    | % de Idade | 40,0%           | 51,4%     | 45,9%     |
| Indiferente                        | Frequência | 10              | 10        | 21        |
|                                    | % de Idade | 20,0%           | 28,6%     | 21,4%     |
| <b>Total por faixa etária</b>      |            | <b>50</b>       | <b>35</b> | <b>98</b> |

| Expressões de identificação com a empresa                  |            | Total           | De 30     |           |
|------------------------------------------------------------|------------|-----------------|-----------|-----------|
|                                                            |            | De 18 a 29 anos | a 41 anos | Total     |
| Me sinto parte desta empresa                               | Frequência | 14              | 10        | 33        |
|                                                            | % de Idade | 28,6%           | 28,6%     | 33,7%     |
| Tenho orgulho de trabalhar nesta empresa                   | Frequência | 10              | 4         | 20        |
|                                                            | % de Idade | 20,4%           | 11,4%     | 20,4%     |
| Eu visto a camiseta da empresa                             | Frequência | 10              | 13        | 28        |
|                                                            | % de Idade | 20,4%           | 37,1%     | 28,6%     |
| Só trabalho nesta empresa, pois não consegui outro emprego | Frequência | 8               | 5         | 13        |
|                                                            | % de Idade | 16,3%           | 14,3%     | 13,3%     |
| <b>Total por faixa etária</b>                              |            | <b>49</b>       | <b>35</b> | <b>98</b> |

| Autoidentificação do trabalhador |            | Total           |                 |       |
|----------------------------------|------------|-----------------|-----------------|-------|
|                                  |            | De 18 a 29 anos | De 30 a 41 anos |       |
| Sou um(a) funcionário(a)         | Frequência | 21              | 9               | 34    |
|                                  | % de       | 42,0%           | 25,7%           | 34,7% |

|                                                  |               |                            |                            |               |
|--------------------------------------------------|---------------|----------------------------|----------------------------|---------------|
| Sou um(a)<br>colaborador(a)                      | Idade         |                            |                            |               |
|                                                  | Frequência    | 15                         | 15                         | 36            |
|                                                  | % de<br>Idade | 30,0%                      | 42,9%                      | 36,7%         |
| <b>Credibilidade nos gestores<br/>da empresa</b> |               | <b>Total</b>               |                            |               |
|                                                  |               | <b>De 18 a 29<br/>anos</b> | <b>De 30 a 41<br/>anos</b> |               |
| Na maioria/Todos                                 | Frequência    | 9                          | 3                          | 18            |
|                                                  | % de<br>Idade | 18%                        | 8,6%                       | 18,4%         |
| Em alguns                                        | Frequência    | 35                         | 25                         | 65            |
|                                                  | % de<br>Idade | 70%                        | 71,4%                      | 66,3%         |
| Em Nenhum                                        | Frequência    | 6                          | 7                          | 15            |
|                                                  | % de<br>Idade | 12%                        | 20%                        | 15,3%         |
| <b>Total faixa etária</b>                        |               | <b>50</b>                  | <b>35</b>                  | <b>98</b>     |
|                                                  |               | <b>100,0%</b>              | <b>100,0%</b>              | <b>100,0%</b> |

*FONTE: Dados da pesquisa quantitativa. (2015).*

Em relação ao sentimento de trabalhar na empresa por idade, descobriu-se que existe um nível de satisfação pessoal por parte da maioria dos trabalhadores entrevistados. Entre os mais jovens, de 18 a 29 anos, existem maior acordo com o sentimento de estar feliz, chegando a um total de 70% entre muito feliz e pouco feliz. Já na idade seguinte esse percentual chega a 60,2%. Nessa faixa etária é maior o percentual de indiferentes, chegando a 28,6% contra 20% dos mais jovens.

Já com relação às expressões de identificação com a empresa, identificou-se que parte dos trabalhadores tanto os mais jovens quanto os mais velhos possuem o mesmo índice ao afirmar que se sentem parte da empresa, representando respectivamente 28,6% de suas categorias por faixa etária. Já dos que afirmaram

sentir orgulho de trabalhar na empresa, verificou-se que esse sentimento é mais forte entre os mais jovens (20,4% contra 11,4%). Dos que afirmaram vestir a camiseta da empresa, apresentou mais força entre os mais velhos, com idade de 30 a 41 anos, representando 37,1% dos trabalhadores desta faixa etária. Dos que afirmaram que só trabalham na empresa por razões econômicas, temos um índice quase igual para ambas distribuições etárias de trabalhadores, representando 16,3% dos trabalhadores com idade de 18 a 29 anos e 14,3% dos trabalhadores com idade de 30 a 41 anos.

Com relação a autoidentificação do trabalhador com relação a empresa, 42% dos mais jovens (de 18 a 29 anos) afirmaram sentirem-se um(a) funcionário(a), contra 25,7% dos mais velhos que escolheram essa afirmação. Já 42,9% dos trabalhadores com mais idade (de 30 a 41 anos) afirmaram sentirem-se um(a) colaborador(a), contra 30% dos trabalhadores mais jovens.

No entanto, em relação à credibilidade dos gestores por parte dos trabalhadores, 18% dos trabalhadores mais jovens demonstraram acreditar em todos ou na maioria dos gestores, contra 8,6% dos trabalhadores mais velhos. Dos que afirmaram não acreditar em nenhum dos gestores da empresa, esse sentimento é mais forte entre os trabalhadores mais velhos, representando 20% desses contra 12% dos trabalhadores mais jovens (Tabela 32).

Em resumo, comparativamente, o sentimento positivo de trabalhar na empresa é semelhante, ainda que um pouco mais presente nos jovens que também expressam mais orgulho de trabalhar na empresa, em uma comparação com os que possuem mais idade. Comparativamente pela faixa dos trabalhadores identificou-se também que os jovens optam por uma definição mais neutra de funcionários. Eles também acreditam, comparativamente, na maioria do quadro gerencial. Já os mais velhos tem um sentimento positivo menor de trabalhar na empresa, bem como menor orgulho e acreditam menos comparativamente na maioria do quadro gerencial, porém, definem-se mais como colaboradores.

#### 4.6.3 Setor de atividade e mudanças gerenciais

Nesta seção é analisada a relação os setores de atividades dos trabalhadores e quatro variáveis relacionadas com as mudanças gerenciais, a saber: sentimento de trabalhar na empresa, expressões de identificação com a empresa, auto definição do trabalhador e credibilidade nos gestores da empresa.

**TABELA 33:** Setor de atividade dos trabalhadores entrevistados *versus* variáveis de mudanças gerenciais.

| Sentimento de trabalhar na empresa |            | Setor de atividade |           | Total     |
|------------------------------------|------------|--------------------|-----------|-----------|
|                                    |            | Adminis            |           |           |
|                                    |            | Produção           | Tração    |           |
| Muito feliz                        | Frequência | 15                 | 8         | 23        |
|                                    | % de Setor | 22,7%              | 27,6      | 23,5%     |
| Um pouco feliz                     | Frequência | 28                 | 15        | 45        |
|                                    | % de Setor | 42,4%              | 51,7      | 45,9%     |
| Indiferente                        | Frequência | 17                 | 4         | 21        |
|                                    | % de Setor | 25,8%              | 13,8      | 21,4%     |
| <b>Total</b>                       |            | <b>32</b>          | <b>66</b> | <b>98</b> |

|                                                           |            | Setor de atividade |           |           |
|-----------------------------------------------------------|------------|--------------------|-----------|-----------|
|                                                           |            | Adminis            |           |           |
| Expressões de identificação com a empresa                 |            | Produção           | Tração    |           |
| Me sinto parte desta empresa                              | Frequência | 15                 | 16        | 33        |
|                                                           | % de Setor | 26,8%              | 47%       | 34,7%     |
| Tenho orgulho de trabalhar nesta empresa                  | Frequência | 12                 | 8         | 20        |
|                                                           | % de Setor | 21,4%              | 23,5%     | 20,4%     |
| Eu visto a camiseta da empresa                            | Frequência | 17                 | 9         | 28        |
|                                                           | % de Setor | 30,4%              | 26,5%     | 28,6%     |
| Só trabalho nesta empresa pois não consegui outro emprego | Frequência | 12                 | 1         | 13        |
|                                                           | % de Setor | 21,4%              | 3%        | 13,3%     |
| <b>Total por Setor</b>                                    |            | <b>56</b>          | <b>34</b> | <b>94</b> |

|                                  |  | Setor de atividade |        |  |
|----------------------------------|--|--------------------|--------|--|
|                                  |  | Adminis            |        |  |
| Autoidentificação do trabalhador |  | Produção           | Tração |  |

|                                              |            |                 |               |           |
|----------------------------------------------|------------|-----------------|---------------|-----------|
| Sou um(a) funcionário(a)                     | Frequência | 24              | 10            | 34        |
|                                              | % de Setor | 36,4%           | 34,5%         | 34,7%     |
| Sou um(a) colaborador(a)                     | Frequência | 19              | 15            | 36        |
|                                              | % de Setor | 28,8%           | 51,7%         | 36,7%     |
| <b>Total por Setor</b>                       |            | <b>43</b>       | <b>25</b>     | <b>70</b> |
| <b>Setor de atividade</b>                    |            |                 |               |           |
| <b>Adminis</b>                               |            |                 |               |           |
| <b>Credibilidade nos gestores da empresa</b> |            | <b>Produção</b> | <b>Tração</b> |           |
| Na maioria                                   | Frequência | 13              | 5             | 18        |
|                                              | % de Setor | 20%             | 17,2%         | 18,4%     |
| Em alguns                                    | Frequência | 42              | 21            | 65        |
|                                              | % de Setor | 63%             | 72,5%         | 66,3%     |
| Em Nenhum                                    | Frequência | 11              | 3             | 15        |
|                                              | % de Setor | 17%             | 10,3%         | 15,3%     |
| <b>Total por Setor</b>                       |            | <b>66</b>       | <b>29</b>     | <b>98</b> |

*FONTE: Dados da pesquisa quantitativa. (2015).*

Quanto ao setor de atividade e ao sentimento de trabalhar na empresa, verificou-se que 27,6% dos trabalhadores que estão lotados no setor de administração da empresa, sentem-se muito feliz por trabalhar nela, contra 22,7% dos trabalhadores que estão lotados no setor de produção. Ainda, 51,7% dos trabalhadores do setor de administração, afirmaram sentirem-se um pouco feliz por trabalhar na empresa contra 42,4% dos trabalhadores do setor de produção. Ainda, a indiferença aparece com mais força entre os trabalhadores do setor de produção, representando 25,8% deles contra 13,8% dos trabalhadores do setor administrativo.

Das expressões de identificação com a empresa escolhidas pelos trabalhadores, 47% dos que pertencem ao setor administrativo, afirmaram que se sentem parte da empresa contra 26,8% dos trabalhadores pertencentes ao setor de produção. O sentimento de orgulho por trabalhar na empresa é muito próximo para os trabalhadores de ambos setores, representando 23,5% dos trabalhadores do setor administrativo e 21,4% dos trabalhadores do setor de produção. Dos que afirmaram vestir a camiseta da empresa, constatou-se mais força na afirmação vinda por parte de 30,4% dos trabalhadores do setor de produção, contra 26,5% dos que trabalham em setor administrativo. Já a razão de trabalhar na empresa por não ter

conseguido outro emprego, aparece com mais força na afirmação dos trabalhadores do setor de produção, representando 21,4% desses contra apenas 3% dos trabalhadores do setor de administração que optaram por essa expressão.

Com relação ao sentimento de autoidentificação do trabalhador com a empresa, trabalhadores que se definem como um(a) funcionário(a), em ambos setores apresentaram representatividade próxima, 36,4% dos que estão lotados no setor de produção e 34,5% dos que fazem parte do setor de administração. No entanto, entre os trabalhadores que se definem como colaboradores da empresa, essa expressão é mais forte entre os trabalhadores do setor administrativo, representando 51,7% deles contra 28,8% dos trabalhadores do setor de produção que afirmaram sentirem-se um(a) colaborador(a).

Já em termos de credibilidade nos gestores da empresa, 20% dos trabalhadores do setor de produção afirmaram acreditar na maioria deles contra 17,2% dos trabalhadores do setor de administração que fizeram essa afirmação. Dos que afirmaram acreditar em alguns gestores, 72,5% dos trabalhadores do setor administrativo escolheram essa afirmativa, contra a 63% dos trabalhadores do setor de produção. Ainda, dos que afirmaram não acreditar em nenhum dos gestores da empresa, verificou-se que essa afirmativa foi mais forte entre os trabalhadores do setor de produção, representando 17% desses contra 10,3% dos trabalhadores do setor de administração que optaram por essa afirmação. (Tabela 33).

Em resumo, comparativamente, a variável que melhor explica o comportamento dos trabalhadores é setor de atividade. Identificou-se que os trabalhadores que estão lotados no setor de administração, mostram nos diversos indicadores uma maior implicação com a empresa, maior percentual de sentimentos positivos, se sentem mais parte da empresa. Uma parte ínfima dos trabalhadores do setor de administração trabalha na empresa porque não conseguiu outro emprego. Também mais da metade dos trabalhadores do setor de administração comparativamente a outros setores, demonstraram uma definição pessoal de colaborador contra mais de uma quarta parte dos trabalhadores do setor de produção. Ainda, comparativamente, os trabalhadores do setor de administração acreditam mais nos gestores do que os trabalhadores de outros setores da empresa.

#### **4.7 Interpretação dos resultados**

Nesta seção são apresentadas as reflexões finais obtidas com os resultados das pesquisas qualitativa e quantitativa a partir da enumeração dos principais pilares do discurso gerencial proferido pelos gestores da empresa, as características dos trabalhadores e o avanço do discurso de envolvimento.

Inicialmente constatou-se pelo discurso proferido pelos gestores da empresa que uma dimensão que procura legitimar as práticas organizacionais e que são pilares da política organizacional da empresa, existe a intenção por parte da gerência de inserir os trabalhadores em reuniões que eles possam participar mais efetivamente com opiniões e ideias, já que atualmente essa participação ocorre mais de forma informativa;

Verificou-se algumas discordâncias também na postura dos gestores com relação à política de participação dos trabalhadores, já que um demonstrou estimular e valorizar a participação dos trabalhadores com sugestões que possam contribuir com a empresa e ao mesmo tempo promover um sentimento de reconhecimento. Em contrapartida, o outro gestor acredita que deve haver limitação dessa participação, pois as decisões devem ser de responsabilidade gerencial;

Constatou-se pelo discurso dos gestores que muitas mudanças foram promovidas na organização do trabalho em decorrência de novas políticas de gestão, o que afetou a rotina dos trabalhadores e um distanciamento das relações de trabalho, refletindo-se negativamente na valorização dos trabalhadores;

Identificou-se que a empresa não possui uma política definida de valorização para seus trabalhadores, nem plano de cargos e salários, mas que está buscando essa construção;

Na visão dos gestores, trabalhadores devem buscar por iniciativa própria aprimorar seus conhecimentos e habilidades profissionais para que possam desfrutar de oportunidades internas que venham a surgir na empresa;

De acordo com os gestores, a estabilidade dos trabalhadores em seus postos de trabalho e a garantia do emprego na empresa se dá através do seu

comprometimento, que é medido pelos resultados satisfatórios que eles fornecem para a empresa;

Evidenciou-se ainda pelo discurso dos gestores que eles reconhecem a importância do trabalhador como sendo vital para a empresa, e o desejo de compensar os trabalhadores com melhor desempenho;

Verificou-se ainda uma certa fragilidade na comunicação interna dos gestores com trabalhadores, já que esses afirmaram a limitação da participação dos trabalhadores em reuniões acrescido da inadequação da linguagem utilizada pelos gestores para comunicar seus trabalhadores, dificultando algumas vezes a compreensão das informações compartilhadas;

Identificou-se que a expressão colaboração possui para os gestores o sentido de engajamento dos trabalhadores com os objetivos da empresa e o termo colaborador é difundido com certa frequência para difundir essa ideia entre os trabalhadores;

Descobriu-se que a empresa está passando por um momento de mudanças e inserções de novas práticas organizacionais, buscando melhorar sua relação com trabalhadores e obter maior participação e engajamento por parte deles;

Ainda na visão dos gestores da empresa, o tipo ideal de trabalhador para a empresa é aquele que está disposto a ser moldado, a fim de facilitar a interiorização de valores da empresa e a adesão desses trabalhadores aos princípios de missão e visão determinados pela organização;

Com relação aos trabalhadores, identificou-se que a força de trabalho é predominantemente feminina, jovem e com maior nível de escolaridade que a população geral pesquisada já que quase duas quintas partes possui o ensino médio completo;

A maioria dos trabalhadores ingressou na empresa por meios formais, através de um processo de seleção, são trabalhadores estáveis, tem pouco tempo na empresa já que mais da metade está há no máximo dois anos. Boa parte desses trabalhadores estão lotados no setor de produção da empresa ganham no máximo

até dois salários mínimos (mínimo nacional); não tem mobilidade no trabalho nem treinamentos permanentes;

Também constatou-se que os trabalhadores percebem mudanças técnicas, organizacionais e de relacionamento com as chefias, participam em parte na organização do trabalho dando inclusive opiniões e sugestões, mas não desconhecem muitas coisas que ocorrem na empresa, pois para a maioria essas informações só chegam até eles por intermédio de colegas;

A percepção com relação aos salários é de que ganham pouco e que a jornada de trabalho é considerada extensa. Há uma baixa satisfação com trabalhar na empresa e um sentimento forte de insegurança e incerteza;

Uma parte da força de trabalho se entende como colaboradora, que é parte da empresa e que veste a camiseta da empresa, mas são razões econômicas que fazem com que permaneçam na empresa. Contudo, mantém uma expectativa de permanecer na empresa um contingente importante de mais da metade dos trabalhadores;

Enfim, chama a atenção o fato dos trabalhadores acreditarem pouco no quadro gerencial. A maioria dos trabalhadores só acredita em alguns.

#### **4.8 Fatores explicativos da adesão ao discurso gerencial**

Nesse subcapítulo são apresentados os fatores explicativos para os resultados obtidos com a pesquisa quantitativa conforme os objetivos e hipóteses descritos nesse estudo.

Inicialmente para compreender a adesão dos trabalhadores às novas políticas gerenciais, elencamos algumas variáveis explicativas que descrevem características importantes sobre os trabalhadores. Para identificar algumas distinções entre os sentimentos desses trabalhadores, elencamos como a variável mais importante, o setor de atividade em que esses trabalhadores atuam, justamente por apresentarem comparativamente algumas percepções distintas.

Assim, identificamos que comparativamente, o sentimento positivo de trabalhar na empresa está mais presente nos trabalhadores pertencentes ao gênero feminino, jovens e que atuam no setor administrativo da empresa.

Logo, o sentimento de colaboração, comparativamente é mais presente nos trabalhadores do gênero masculino, mais velhos e pertencentes ao setor de administração da empresa.

Já com relação à credibilidade dos trabalhadores nos gestores da empresa, os resultados demonstraram comparativamente que homens, jovens e que atuam no setor administrativo da empresa, inclinam-se mais a acreditar nos gestores da empresa.

Dos trabalhadores que elencaram o motivo de trabalhar na empresa por não ter conseguido outro emprego, verificou-se comparativamente que esse sentimento está mais presente em trabalhadores do gênero masculino, jovens e que atuam no setor de produção.

Dessa forma, para compreender como se dá a adesão dos trabalhadores aos novos discursos gerenciais, identificou-se que:

- com relação ao setor de atividade, os trabalhadores que atuam no setor administrativo da empresa, demonstraram mais associação de sentimentos positivos com relação à empresa. Também possuem um maior sentimento de colaboração e inclinam-se a ter mais credibilidade nos gestores e são menos razão de optar pela empresa porque não conseguiu outro emprego;
- quanto ao gênero desses trabalhadores, o sentimento positivo com relação a empresa é mais forte nas mulheres, que por sua vez, comparativamente com os homens, se definem menos como colaboradoras, assim como acreditam menos comparativamente nos gestores. No entanto, as trabalhadoras utilizam menos argumento de que não conseguiram outro emprego;
- já os homens, comparativamente foram os que menos demonstraram nutrir sentimentos positivos por trabalhar na empresa, mas os que mais se definem como colaboradores da empresa, assim como, comparativamente possuem maior credibilidade nos gestores da empresa, em contrapartida, são os que

mais utilizam o argumento de que trabalham na empresa por não ter conseguido outro emprego;

- no entanto, com relação à faixa etária desses trabalhadores, verificou-se que os jovens são os que absorvem mais sentimentos positivos com relação à empresa, em contrapartida são os que menos se definem como colaboradores. Já com relação a credibilidade, também constatou-se que comparativamente os trabalhadores mais jovens possuem mais credibilidade nos gestores, mas não demonstraram diferenças comparativamente com os trabalhadores mais velhos no argumento de trabalhar na empresa por não terem conseguido outro emprego.

Dessa forma, para uma melhor visualização dessas comparações, os resultados foram distribuídos em um quadro comparativo entre variáveis com indicadores de adesão, demonstrando dessa forma, o envolvimento real desses trabalhadores aos novos discursos e práticas organizacionais da empresa.

**QUADRO 1:** Comparativo entre variáveis.

| Variáveis                   | Gênero |       | Idade  |        | Setor  |       |
|-----------------------------|--------|-------|--------|--------|--------|-------|
|                             | Mulher | Homem | Jovens | Velhos | Admin. | Prod. |
| Sentimento positivo         | X      |       | X      |        | X      |       |
| Colaboração                 |        | X     |        | X      | X      |       |
| Acreditar em gestores       |        | X     | X      |        | X      |       |
| Não conseguiu outro emprego |        | X     | =      | =      |        | X     |

Fonte: Construído pela pesquisadora (2015)

Esperaríamos hipoteticamente que jovens, mulheres e administração se associassem com indicadores de adesão.

A adesão aos discursos gerenciais avança e é mais clara no setor de administração, já que se identificou que trabalhadores que atuam nesse setor,

tendem a ter mais sentimentos positivos, senso de colaboração e acreditar mais em gestores da empresa.

Gênero e idade são variáveis que ainda não definem a adesão, pois em alguns aspectos parece que as mulheres aderem mais ao discurso (em razão do sentimento positivo com a empresa e razão não econômica para o emprego) e em outros aspectos parece que aderem menos (com relação ao senso de colaboração e credibilidade nos gerentes).

O mesmo raciocínio com a idade. Os jovens parecem que aderem mais (sentimento positivo com a empresa e acreditar mais nos gestores) e em outros aspectos parece que aderem menos (colaboração) ou igual que os mais velhos (razão não econômica para o emprego).

Dessa forma, utilizando-se dos dados gerais das pesquisas qualitativa e quantitativa, apresentamos os resultados encontrados para os questionamentos apontados inicialmente nas hipóteses desse estudo:

a) Ao afirmar-se na hipótese inicial que os gestores da empresa disseminam um discurso convincente de valorização dos trabalhadores, onde estes são interpelados como colaborador chegou-se a seguinte conclusão: identificou-se pelos resultados da pesquisa quantitativa, que esse sentimento de colaboração está divulgado na empresa.

b) Ao afirmar-se na terceira hipótese que os trabalhadores da empresa percebem o discurso gerencial da empresa, possivelmente através do tratamento recebido nesta e dos benefícios disponibilizados a eles chegou-se a seguinte conclusão: dentre as principais mudanças apontadas pelos trabalhadores, foram percebidas uma nova forma de organização do trabalho e uma melhoria no tratamento recebido por parte dos gestores. No entanto, quanto aos benefícios disponibilizados aos trabalhadores, percebeu-se que a grande maioria está insatisfeita com a sua remuneração. Também a maioria dos trabalhadores considera extensa a sua jornada de trabalho e ainda através da grande maioria dos trabalhadores foi demonstrado um descontentamento com sua valorização no trabalho, contrastando dessa forma com a afirmativa dessa hipótese;

c) Ao afirmar-se na quarta hipótese em que os trabalhadores da área administrativa apresentam diferentemente dos trabalhadores da área de produção; entendendo que o termo lealdade, está ligado à implicação destes trabalhadores em termos de seu trabalho desenvolvido na empresa, bem como a crença nos valores morais e éticos determinados por esta, confirma-se a hipótese a partir dos seguintes resultados: existem diferenças entre os trabalhadores das áreas administrativas e de produção, já que trabalhadores do setor administrativo comparativamente demonstraram mais sentimentos positivos com relação à empresa, assim como mais senso de colaboração e credibilidade em gestores da empresa;

d) Ao afirmar-se na quinta hipótese que: os trabalhadores permanecem atuando na empresa prioritariamente em razão do salário, confirma-se a hipótese a partir dos seguintes resultados: Dentre os motivos mais apontados pelos trabalhadores para permanecer na empresa, o fator econômico está fortemente presente, já que a grande maioria dos trabalhadores afirmou que depende desse trabalho para seu sustento ou sustento de sua família;

e) Ao afirmar-se na sexta hipótese que: a maior parte dos trabalhadores da empresa pretende continuar no emprego pelos próximos anos: confirma-se em parte essa hipótese, com o aditivo de um tempo de permanência determinado por esses trabalhadores, já que a maioria deles elencaram um período de dois ou mais anos de permanência na empresa;

f) Ao afirmar-se na sétima hipótese que: a maior parte dos trabalhadores da empresa nutrem sentimentos positivos com relação as novas práticas da organização, chegou-se a seguinte conclusão: a hipótese se confirma parcialmente, já que os resultados apresentam ambiguidades, pois das expressões com as quais os trabalhadores mais concordaram com relação ao seu trabalho, destacam-se as afirmativas que demonstram sentirem-se parte da empresa, vestirem a camiseta e sentirem orgulho de trabalhar nela. Em uma outra afirmativa, verificou-se que a satisfação pessoal dos trabalhadores está presente para a grande maioria que afirmou sentir algum nível de felicidade por trabalhar na empresa. No entanto, foram apontados sentimentos negativos com relação a atual gestão da empresa, em que destacam-se os sentimentos de incerteza, insegurança e confusão.

g) Ao afirmar-se na oitava hipótese que: A maior parte dos trabalhadores da empresa acreditam que não há estabilidade no emprego mesmo que haja comprometimento por parte destes, pois a empresa é considerada instável, alegam que as condições de trabalho em geral são consideradas boas, a jornada é considerada muito extensa, a liderança é democrática, os salários são considerados razoáveis e a comunicação interna é considerada boa. Chegamos aos seguintes resultados: verificou-se tanto pelo discurso dos gestores quanto pelos resultados da pesquisa quantitativa junto aos trabalhadores, que existe uma certa estabilidade na empresa, diferentemente de outras tendências contemporâneas, já que em grande maioria são funcionários efetivos da empresa destacando, no entanto, o equívoco da hipótese para essa afirmativa.

Já no que tange as condições de trabalho, pelos resultados demonstrados na pesquisa quantitativa, temos outro equívoco, já que as condições de trabalho não apresentaram resultados positivos para a maioria dos trabalhadores que considera a jornada de trabalho extensa. A percepção desses trabalhadores com relação ao nível de liderança é de certa forma democrática, já que esses demonstraram possuir uma certa liberdade em participar de reuniões e dar opiniões e sugestões junto a liderança. No entanto há percepção de insatisfação por parte da grande maioria dos trabalhadores com relação aos salários e do acesso a informações internas da empresa.

Uma segunda hipótese referente aos pilares da política gerencial da empresa são voltados para a promoção da qualidade de vida no trabalho, saúde e segurança dos trabalhadores, acabou não sendo testada nesta pesquisa.

Finalmente criou-se novas hipóteses, no decorrer do trabalho sobre gênero e idade, encontrando-se resultados ambíguos: gênero e idade são variáveis que ainda não definem a adesão, já que em alguns aspectos parece que as mulheres aderem mais ao discurso (em razão do sentimento positivo com a empresa e razão não econômica para o emprego) e em outros aspectos parece que aderem menos (com relação ao senso de colaboração e credibilidade nos gerentes). O mesmo raciocínio foi verificado com a variável que demonstrou que jovens parecem absorverem mais (sentimento positivo com a empresa e acreditar mais nos gestores) e em outros

aspectos parece que absorvem menos (colaboração) ou igual que os mais velhos (razão não econômica para o emprego).

Depois da análise dos resultados na pesquisa empírica passamos às considerações finais da dissertação.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo que levamos adiante nesta dissertação baseou-se em observações e no entendimento do contemporâneo mundo do trabalho, voltado para a verificação de como ocorre a adesão dos trabalhadores aos novos discursos gerenciais e às práticas de envolvimento.

Para tanto, foram abordados temas importantes nessa discussão, utilizando-se inicialmente de uma pesquisa teórica que trouxe como obra principal o livro: *O novo espírito do capitalismo* de Boltanski e Chiapello. Também foram utilizadas outras obras de autores diversos, a fim de uma compreensão acerca do moderno capitalismo flexível e suas transformações.

Mesmo que o capitalismo tenha passado por diferentes períodos, desde aqueles em que apresentou um caráter mais "selvagem" a outros em que incorporou demandas sociais, até o atual, mais flexível, trata-se de um sistema que continua se transformando, se reinventando e se adaptando. Ainda que apresente desvantagens para os trabalhadores, possui domínio sobre eles e está legitimado, já que reconhecidamente é um sistema funcional capaz de atender, em certa medida tanto as necessidades dos trabalhadores quanto aos interesses dos donos do capital.

Nessa perspectiva, Boltanski e Chiapello (2009) afirmaram em sua obra que o espírito do capitalismo existe porque utiliza argumentos convincentes de mobilização junto aos trabalhadores; que, por sua vez, absorvem esses argumentos e como uma ideologia que justifica a sua adesão, em um sistema que promete benefícios a todos. Ainda nos tempos atuais o capitalismo permanece firme, já que seus argumentos vão sendo sofisticados e aprimorados para cumprir seu principal objetivo que é manter os trabalhadores mobilizados e engajados no sistema de organização do trabalho.

O espírito do capitalismo traz consigo um conjunto de crenças que auxiliam na sua compreensão e facilitam a adesão dos trabalhadores, fazendo com que tanto

os indivíduos dominantes quanto os dominados se conformem e aceitem fazer parte desse sistema, legitimando sua coerência e *modos operandi*.

Entre as principais características da recente reestruturação da produção apontadas no novo espírito do capitalismo, destacam-se duas principais: inicialmente o avanço da tecnologia e a inserção de novos equipamentos nos processos produtivos, e logo as condições em que capital e trabalho se encontram para colocar em funcionamento o sistema econômico. A inserção de novas tecnologias na linha de produção das empresas traz a necessidade de uma adaptação constante para o uso de equipamentos cada vez mais sofisticados, implicando no aumento do volume de produção e da diversificação de produtos fabricados. Em contrapartida, a inserção das novas tecnologias também apresenta muitas perdas para os trabalhadores, já que reduz consideravelmente muitos postos de trabalho ocupados por mão-de-obra humana, exigindo cada vez mais com que aqueles estejam qualificados para a operacionalização e controle dos processos tecnológicos.

Somado a tudo isso, prevalece um acúmulo ilimitado do capital e aumento de lucro para os donos do capital, sendo essa a principal finalidade do capitalismo. Os trabalhadores, da sua parte, não possuem outra alternativa senão a de conformar-se em vender sua força de trabalho para obter os meios de sobrevivência.

Já, a segunda característica do capitalismo refere ao fato de que esse trabalhador não é “obrigado” a aceitar as condições impostas pelos donos do capital, da mesma forma em que estes são livres para recusar as condições impostas pelos trabalhadores e assim não ofertar o emprego. No entanto, vistas as necessidades e fragilidades desse trabalhador, não há outra alternativa para ele senão a de subordinar-se e vender sua força de trabalho, não de maneira “forçada” ou comparada a escravidão, mas de maneira submissa partindo voluntariamente da concordância desse trabalhador para as condições propostas.

Boltanski e Chiapello (2009) argumentam em sua obra, que o espírito do capitalismo só possui essa viabilidade em razão de uma ideologia que torna legal o engajamento dos trabalhadores; e donos do capital que se utilizam de bons argumentos de manipulação, demonstrando e elencando vantagens para os participantes desse processo, agregando um bem comum a todos que assumem esse compromisso. Os autores também destacam que para que esses argumentos

funcionem, o capitalismo precisa fornecer algumas garantias de segurança às pessoas, destacando-se os meios de fornecer condições para viver, formar família, ter filhos, acesso a moradia e bens materiais, entre outras necessidades. É justamente em função dessas condições e desses meios que a ideologia capitalista consegue a adesão dos indivíduos.

Somados a essa perspectiva de Boltanski e Chiapello (2009), outras análises também fornecem evidências de algumas mudanças que o sistema capitalista vem sofrendo ao longo do tempo, como o exemplo atual em que é retratada uma ideologia de colaboração entre os trabalhadores. Esse engajamento está presente nos estudos de Coriat (1994), particularmente em sua versão de “engajamento estimulado”, característico do modelo de gestão japonês, que visa a construção de uma flexibilidade interna do trabalho.

Outros autores chamam atenção para esse processo de maior engajamento do trabalhador. Neste sentido, o trabalhador é instigado pela empresa a participar da melhoria da produção, colocando a sua disposição todo o seu conhecimento prático (saber-fazer), bem como sua iniciativa para agir e sua autonomia na execução de seu trabalho.

A autonomia soma-se ao trabalho coletivo, pois passa a ser algo natural no contexto da nova organização do trabalho que os trabalhadores desenvolvam suas atividades em cooperação uns com os outros, em um sentido produtivo que de certa forma incorpora também uma dimensão afetiva. Rosenfield (2003), por sua vez, aponta para o sentido negativo da autonomia, como “autonomia outorgada”, justamente porque as relações de trabalho seguem os objetivos e finalidades econômicas da empresa. Ainda nesse sentido negativo, essa autonomia pode se transformar em algo destrutivo entre os grupos de trabalho que se identificam com as atividades que desenvolvem na empresa, já que induz a um individualismo e enfraquece as relações entre os trabalhadores, já que eles são levados a fortalecer sua relação individual com a empresa.

Em um outro estudo sobre discursos gerenciais, Saraiva, Pimenta e Corrêa (2002) apontaram para algumas características peculiares utilizadas no discurso da empresa, como os termos “sobrevivência”, “qualidade”, “produtividade” e “competitividade”. Nesse caso, os autores apontam para o fato desse discurso

funcionar como uma estratégia de gestão fincada na mobilização dos trabalhadores para atingir os objetivos da organização. São discursos variados, com diversificadas formas de expor suas linhas de ação, no qual são utilizados vários meios de argumentação que objetivam convencer os trabalhadores a absorverem e aderirem aos seus conteúdos.

No entanto, foram encontradas por Saraiva, Pimenta e Corrêa (2002), algumas ambiguidades nos discursos que a organização dissemina, já que não são encontradas perspectivas negativas para a empresa nesse discurso, ao contrário do que se imagina, ele se torna uma ferramenta positiva já que alinha-se justamente à força de influência que as empresas possuem sobre seus empregados.

Para cotejar as preocupações teóricas com a realidade empírica, escolheu-se uma para ser pesquisada neste estudo, a qual atua no ramo de equipamentos para saúde e está localizada na cidade de Pelotas/RS, há aproximadamente 45 anos. O estudo consistiu em descrever e explicar os discursos de gestão e a adesão dos trabalhadores.

O que observou-se na pesquisa qualitativa realizada por meio de entrevistas com dois gestores da empresa, é que existem avanços relacionados a um novo discurso gerencial, mas ele não é homogêneo já que apresenta ambiguidades percebidas a partir do depoimento de ambos. Nesse sentido, observou-se que um dos gestores está mais próximo do novo espírito do capitalismo, permeando as características aqui apresentadas, enquanto o outro está mais afastado desse novo espírito e inserido em um modelo mais tradicional de gestão. Contudo, também observou-se que essa empresa está em um processo atual de reestruturação e que pretende ingressar nos padrões do novo espírito do capitalismo.

Nesse sentido, verificou-se através do discurso, que é disseminado pelos gestores da empresa, que dentro da dimensão que legitima suas práticas organizacionais e que são pilares de uma política ainda em construção, existe a perspectiva de que os trabalhadores venham a ter uma participação mais efetiva na empresa através de suas opiniões e ideias.

Algumas discordâncias na postura dos gestores se deram relativas à participação dos trabalhadores nas decisões da empresa, já que enquanto um deles

acredita que esse estímulo serve para a valorização dos trabalhadores, o outro argumenta que esse procedimento precisa ser limitado, já que muitas questões só podem ser decididas pela gerência. Esse fato pode estar condicionado justamente ao medo e a insegurança que as transformações trazem para o contexto gerencial, visto que um dos gestores condiciona a participação dos trabalhadores a questões muito limitadas, sem que estes interfiram na dependência do gestor para a tomada de decisão e esse perca de certa forma, seu poder sobre os trabalhadores.

Também identificou-se através da fala desses gestores, que muitas mudanças já foram promovidas na organização do trabalho, ocorrendo justamente em razão de um novo modelo de gestão que está sendo adotado. Em decorrência disso, colocou-se por parte de um dos gestores, que essas mudanças estão afetando a rotina dos trabalhadores e criando um distanciamento nas relações da empresa junto a eles, refletindo-se de forma negativa em seu processo de valorização. Embora atualmente a empresa não possua um plano definido de cargos e salários voltados para uma política de valorização dos trabalhadores, ela está buscando essa construção.

Dentro do discurso gerencial também foi identificado que gerentes concordam que os trabalhadores devem aprimorar conhecimentos e habilidades, mas que essa iniciativa deve partir dos próprios trabalhadores, tendo como participação da empresa, apenas o incentivo de possíveis novas aberturas de oportunidades profissionais internas, sem necessariamente demonstrar alguma garantia.

Quanto à estabilidade do emprego, verificada na fala dos gestores, a mesma está condicionada ao "comprometimento" dos trabalhadores com a empresa, sendo utilizada como moeda de troca, isto é, espera-se maior participação dos trabalhadores tendo como contrapartida o emprego garantido.

O discurso gerencial da empresa também demonstra que os gestores reconhecem a importância do trabalhador como peça vital de funcionamento, expondo em seus relatos o desejo de compensar os trabalhadores "que obtiverem melhor desempenho", partindo do método de reconhecimento dado por uma meritocracia. Verifica-se ainda nesse relato uma discrepância no sentido de valorização dos trabalhadores, já que embora a empresa demonstre reconhecer a

importância de todos eles, visa criar um clima de competição para obter resultados mais satisfatórios de sua força de trabalho.

Quanto à disseminação de informações, o relato dos gestores entrevistados demonstrou que a comunicação interna da empresa é frágil, já que a participação dos trabalhadores em reuniões de setor é limitada e muitas vezes a linguagem utilizada pela gerência não está adequada a uma fácil interpretação e compartilhamento por parte dos trabalhadores. Essa dificuldade pode ser explicada pelo fato de que gestores, em geral, utilizam muitos termos técnicos, tornando essa forma de comunicação algumas vezes incompreensível por parte dos trabalhadores, que em muitas situações estão distanciados da realidade organizacional.

No entanto, observou-se por parte da empresa, uma estratégia de engajamento dos trabalhadores a partir do uso do termo de colaboração, presente em algumas falas dos gerentes entrevistados, o qual passa a ser difundido e absorvido pelos trabalhadores, tendo, em certa medida, um sentido identitário deles com os propósitos da empresa. Por sua vez, também constatou-se a partir dos depoimento dados pelos gerentes, que a empresa tem um tipo ideal de trabalhador: trata-se de um indivíduo que esteja disposto a ser moldado pela empresa. Nessa perspectiva, verifica-se que a empresa busca impor um processo de interiorização na reprodução de valores que garantam a adesão dos trabalhadores.

Para compreender como ocorre a adesão dos trabalhadores aos novos discursos gerenciais, apresentamos uma série de resultados, partindo inicialmente de uma descrição do perfil dessa classe trabalhadora, e logo dos sentimentos, atitudes e valores que são absorvidos por estes frente as práticas de gestão da empresa.

A partir da pesquisa quantitativa realizada com os trabalhadores da empresa, verificou-se que a força de trabalho é predominantemente feminina, jovem e possui maior nível de escolaridade comparada aos demais trabalhadores. Também descobriu-se que a maioria dos trabalhadores passou por meios formais de seleção para conseguir seu emprego na empresa, são trabalhadores efetivos e considerados estáveis em seus empregos, mas que estão há pouco tempo na empresa, já que metade afirmou ter ingressado nela há no máximo dois anos. Ainda descobriu-se que boa parte dos trabalhadores (entre os que participaram do estudo), estão

lotados no setor produtivo da empresa, onde recebem salários que não ultrapassam o limite de até dois salários mínimos no nível nacional, sendo que o salário mínimo nacional equivalia a R\$ 788,00 no período da realização da pesquisa, em fevereiro/2015.

Os dados produzidos nesta pesquisa também revelaram que a mobilidade na empresa é considerada muito baixa, já que somente um percentual mínimo de trabalhadores já obteve alguma oportunidade de promoção de cargo e salário. De modo semelhante, os treinamentos também não são permanentes.

Quanto às mudanças percebidas pelos trabalhadores, nos últimos cinco anos, na empresa, encontram-se mudanças técnicas em termos de inserção de novas tecnologias, assim como mudanças das práticas organizacionais e no relacionamento com as chefias. Ainda assim, a participação desses trabalhadores na organização do trabalho não é geral, pois somente uma parte deles participa inclusive com suas opiniões e sugestões. Já seu conhecimento das informações sobre a empresa só chega até eles por intermédio de colegas.

Conforme os dados analisados, os trabalhadores possuem uma percepção de que ganham pouco em termos salariais, e que sua jornada de trabalho é extensa, configurando-se em uma baixa satisfação com o trabalho na empresa e um sentimento forte de insegurança e incerteza com relação à nova gestão.

Ainda assim, existe uma parte da força de trabalho que se identifica como colaboradora e que absorve o sentimento de fazer parte e vestir a camiseta da empresa, empregando um termo que designa uma forma de engajamento estimulado. Isto se relaciona com o fato desses trabalhadores apresentarem razões econômicas como o fator principal de permanência na empresa, já que muitos afirmam depender do emprego como meio de sustento. Em contrapartida, a maioria dos trabalhadores mantém uma expectativa de permanência na empresa pelos próximos anos. Esses resultados demonstram de certa forma, a satisfação por parte de alguns trabalhadores por trabalharem na empresa, que pode estar relacionada ao fato de a empresa produzir produtos voltados para a manutenção da saúde e da vida humana. Como também percebe-se a insegurança desses trabalhadores em relação ao medo do ficar sem o emprego e não conseguir outro para manter seu meio de sustento. Percebeu-se, também, uma baixa credibilidade dos trabalhadores no

quadro gerencial como um todo, credibilidade que se viabiliza apenas de forma individual em alguns gestores.

Identificou-se ainda, a partir de uma comparação que descreve o perfil desses trabalhadores, que o sentimento positivo de trabalhar na empresa está mais presente nos trabalhadores pertencentes ao gênero feminino, jovens e que atuam no setor administrativo da empresa, mas comparativamente o sentimento de colaboração, é mais presente nos trabalhadores do gênero masculino, mais velhos e pertencentes ao setor de administração da empresa.

Esses resultados podem ser considerados ambíguos entre os gêneros dos trabalhadores no sentido de que as mulheres embora nutram mais sentimentos positivos com o trabalho, se identificam como colaboradoras da empresa em uma menor proporção que os homens. Também constatou-se que os sentimentos positivos com relação ao trabalho está concentrado entre os trabalhadores que pertencem ao setor administrativo, fato que possivelmente ocorra em razão de uma maior proximidade dessa classe de trabalhadores com os valores disseminados pela gerência, estando os trabalhadores que atuam na linha de produção, em contrapartida, mais distantes dessa realidade.

Já com relação à credibilidade dos trabalhadores nos gestores da empresa, os resultados demonstraram comparativamente que homens, jovens e que atuam no setor administrativo da empresa, inclinam-se mais a acreditar nos gestores da empresa. Dos trabalhadores que elencaram o motivo de trabalhar na empresa por não ter conseguido outro emprego, verificou-se comparativamente que esse sentimento está mais presente em trabalhadores do gênero masculino, jovens e que atuam no setor de produção. Esses resultados podem ser explicados em razão de que mulheres possuem mais dificuldades do que os homens para inserir-se no mercado de trabalho, evidenciando assim uma tendência de maior conformismo com o emprego. Outra explanação da realidade encontrada, é que trabalhadores do setor de produção geralmente possuem menor qualificação assim como menor expectativas de inserirem-se em melhores condições de trabalho.

Com relação à tendência dos trabalhadores mais jovens, a absorverem mais sentimentos positivos com relação à empresa e acreditarem mais nos gestores da empresa, contrastando com o fato de se definirem menos como colaboradores,

pode-se sugerir que por serem mais inexperientes, possuam uma visão mais positiva do trabalho. Já o fato de não definirem-se como colaboradores na mesma proporção que os trabalhadores mais velhos, pode estar relacionado ao fato de que os trabalhadores por serem mais jovens buscam ainda outras condições de troca para aderir mais à empresa, como a promoção de cargo entre outros benefícios. Outro fato que nos chama a atenção com relação à faixa etária desses trabalhadores é que os trabalhadores mais jovens não demonstraram diferenças comparativamente com os trabalhadores mais velhos no argumento de trabalhar na empresa por não terem conseguido outro emprego.

Portanto, observa-se que embora haja contradições por parte da gerência da empresa, o discurso avança no centro da organização buscando envolver e atingir os trabalhadores. Constatou-se também que o fator econômico continua prevalecendo como o ponto central para os trabalhadores aderirem a esse discurso e manterem um maior nível de satisfação com a empresa e o trabalho que nela desenvolvem. Eis aqui o engajamento estimulado do qual nos falava Coriat.

Embora o novo espírito do capitalismo, destacado na obra de Boltanski e Chiapello, tenha sido identificado nessa empresa estudada, já que seus trabalhadores afirmaram perceber novas formas de tratamento por parte dos gerentes da empresa, observa-se que esse novo espírito é mais aceito pelo setor administrativo. A razão disso, conforme mencionado anteriormente, pode estar relacionada ao fato de que os trabalhadores que estão lotados em setores administrativos, estão mais próximos ao contato da gerência e à realidade da organização, vendo facilitados a absorção de valores e o engajamento aos objetivos empresariais propostos.

No entanto, nem tudo está definido. Em uma empresa modernizada, que trabalha com alta tecnologia e que passa por constantes processos de reestruturação e por novas práticas gerenciais, o envolvimento dos seus membros passa a ser cada vez mais visado, atingindo importantes categorias de trabalhadores. Novas pesquisas poderão determinar se o envolvimento dos trabalhadores, na empresa pesquisada, veio para ficar bem como em que grupos de trabalhadores conseguir-se-á difundir com mais firmeza.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, Attila Magno e S. O empreendedor de si mesmo e a flexibilização no mundo do trabalho. **Rev. Sociol. Polít.**, Curitiba, v. 19, n. 38, p. 121-140, fev. 2011. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-44782011000100008&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-44782011000100008&script=sci_arttext). <acessado em 07/02/2015>

\_\_\_\_ e MARTINS JR., Angelo. Da disciplina ao controle: novos processos de subjetivação no mundo do trabalho. **Política & Sociedade** - Florianópolis - Vol. 11 - Nº 22 - Novembro de 2012. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/politica/article/view/2175-7984.2012v11n22p75>. <consultado em 07/02/2015>.

BERNARDO, Marcia Hespanhol. Trabalho duro, discurso flexível: Uma análise das contradições do toyotismo a partir da vivência de trabalhadores. 1ª ed. **Editora Expressão Popular**. São Paulo – SP, 2009. ISBN 978-85-7743-103-8

BOLTANSKI, Luc e CHIAPELLO, Ève. O novo espírito do capitalismo. Tradução: Ivone C. Benedetti; revisão técnica Brasília Sallum Jr. São Paulo – SP: **Editora WMF Martins Fontes**, 2009. ISBN 978-85-7827-143-5.

CEA D'ANCONA, Maria Ángeles. Metodologia Cuantitativa: Estrategias y Técnicas de Investigación Social. Cap. 2; 3 e 11. Madrid. **Editora Síntesis**, 1998. pp 43-383.

CORIAT, Benjamim. Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização. Rio de Janeiro: UFRJ/**Revam**. 1994.

DIAS, Reinaldo. Sociologia das Organizações. São Paulo – SP. **Ed. Atlas**, 2008. ISBN 978-85-224-4957-6.

FLEURY, Maria Tereza L. e FLEURY, Afonso. Construindo o Conceito de Competência Construindo o Conceito de Competência. **RAC, Edição Especial 2001**: 183-196. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf> > acesso em 10/08/2015.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. Cap. 11 e 12: Entrevista. 6ª ed., São Paulo, **Atlas**, 2009. pp 109-135.

GOODE, William Josiah; HATT, Paul Kitchener. Métodos em Pesquisa Social. Cap. 13: A entrevista. São Paulo: **Nacional**, 1972. pp 237-268.

NARDI, Henrique C. Ética, trabalho e subjetividade: trajetórias de vida no contexto das transformações do capitalismo contemporâneo .– Porto Alegre: **Editora da UFRGS**, 2006. ISBN 85-7025-868-2.

OLIVEIRA, Augusto Cesar F. A Empresa Feliz: discursos gerenciais do Capitalismo Tardio. **UERJ** - Rio de Janeiro/ Julho de 2004. Disponível em: <http://nupet.iesp.uerj.br/teses-e-dissertacoes/> acesso em 15/05/2015

OLIVEIRA, Daniel C. de e MEIRA Thiago Augusto V. A construção de um novo “espírito” do capitalismo em uma sociedade em rede. **Caderno eletrônico de**

**Ciências Sociais**, Vitória, v. 1, n. 1, p. 140-154. Disponível em: <http://periodicos.ufes.br/cadecs/article/view/5971>. <acessado em 07/11/2014.>

PAULI, J.; COSTA, C. O poder dos vínculos fracos: as estratégias dos conectores na dinâmica do capitalismo em rede. **ANÁLISE – Revista de Administração da PUC**. Porto Alegre, v. 23, n. 1, p. 91-98, jan./abr. 2012.

PEGLER, Lee. “Dependência” do empregador e “lealdade” do trabalhador na fábrica do futuro: evidência com base no Brasil - **Revista Brasileira de Ciências Sociais** - vol. 17 Nº 48 fevereiro/2002 - Tradução de Wanda Caldeira Brant. ISSN 1806-9053. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-69092002000100009>. <acessado em 05/08/2014>

RICHARDSON, Roberto Jarri. Pesquisa Social. Métodos e Técnicas. Cap. 12; 14 e 19: Questionário. 3ª ed., São Paulo, **Atlas**, 2008. pp 189-317.

ROBERTT, Pedro. A busca de um novo regime de mobilização da força de trabalho em uma empresa de laticínios uruguaia. **Civitas – Revista de Ciências Sociais**, v. 7, n. 1, jan.-jun. 2007. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/civitas/article/viewFile/2039/1540> <acessado em 10/01/2015>

\_\_\_\_\_. Capitalismo e subjetividades: até onde estão capturados nossos corpos? Resenha do livro: ALVES, Giovanni (2011) Trabalho e subjetividade: o espírito do toyotismo na era do capitalismo manipulatório. São Paulo: **Boitempo**. 164 páginas. **Revista Latinoamericana de Estudios sobre Cuerpos, Emociones y Sociedad**. Nº10. Año 4. Diciembre 2012-marzo de 2013. Argentina. ISSN: 1852-8759. pp. 118-124.

ROSENFELD, Cinara L. Autonomia outorgada e relação com o trabalho: liberdade e resistência no trabalho na indústria de processo. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 5, nº 10, jul/dez 2003, p. 350-378. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1517-45222003000200012&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1517-45222003000200012&script=sci_arttext) <acessado em 15/08/2014.>

SANTOS, Maria João N. e PINTO, Alexandra T. Organização do trabalho e novas tecnologias – uma realidade pós-taylorista. O Mosaico do Trabalho na Sociedade Contemporânea: persistências e inovações. Organizado por Valmíria Carolina Piccinini [et al.] – Porto Alegre: **Editora da UFRGS**, 2006. ISBN 85-7025-872-0

SARAIVA, Luís Alex S., PIMENTA, Solange M. e CORRÊA, Maria L. Discursos empresariais e estratégias de gestão: um estudo de caso no setor têxtil de minas gerais - Ano 3 | Nº 6 | Salvador | jul./dez. 2002 | P. 43-55. **Revista Gestão e Planejamento**. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65522004000400004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65522004000400004&script=sci_arttext) <acessado em 11/10/2014>

ZARIFIAN, Philippe. Engajamento subjetivo, disciplina e controle. **Novos Estudos – CEBRAP** - N.º 64, novembro 2002 pp. 23-31. Tradução do francês: Carmem Cacciaccaro. Publicações **ANPOCS** - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ciências Sociais. Disponível em: [http://www.novosestudios.org.br/v1/files/uploads/contents/98/20080627\\_engajamento\\_subjetivo.pdf](http://www.novosestudios.org.br/v1/files/uploads/contents/98/20080627_engajamento_subjetivo.pdf). <consultado em 05/12/2014>

## APÊNDICES

**APÊNDICE A:**  
**ROTEIRO DE ENTREVISTA REALIZADA COM GESTORES**



Universidade Federal de Pelotas

Mestrado em Sociologia

Este roteiro de entrevista faz parte da metodologia da dissertação de mestrado em Sociologia pela UFPel, cujo tema de estudo intitula-se: “Discursos gerenciais, práticas organizacionais e envolvimento dos trabalhadores em uma indústria do Rio Grande do Sul”.

Esta pesquisa foi proposta pela mestranda Adriana de Lemos Munsberg, e está sob orientação do Prof. Dr. Pedro Robertt.

**APRESENTAÇÃO**

Sexo: \_\_\_\_\_ Formação: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Departamento: \_\_\_\_\_

1) Fale um pouco de sua trajetória profissional na empresa. Como chegou a esta função?

**EMPRESA**

2) Qual é a missão, a visão e os valores da empresa que são transmitidos aos trabalhadores?

3) Quais os pilares da política da empresa para a valorização do trabalho e dos seus trabalhadores? Isto mudou nos últimos anos. Como era antes e como é agora?

- 4) No seu ponto de vista, qual a importância do trabalhador para a empresa? O que ele significa/ representa para a empresa? [reforça a anterior, como tínhamos falado]
- 5) Há planejamento de valorização do trabalhador através de plano de cargos e salários? Como se dá? Ele atinge a todos os níveis?
- 6) Quais os benefícios que a empresa oferece aos trabalhadores e que na sua opinião favorecem para o trabalho destes na empresa?
- 7) A partir de quais critérios é assegurada a estabilidade ao emprego dos trabalhadores desta empresa?
- 8) Há preocupação com a saúde e a segurança do trabalho dos trabalhadores no seu setor? Como é cuidada esta questão?

### **RELAÇÃO COM OS TRABALHADORES**

- 9) Há muita rotatividade de trabalhadores no setor que você coordena? Se sim, na sua opinião, isso acontece por quais motivos?
- 10) Como você descreve sua liderança junto aos trabalhadores da empresa?
- 11) Como se dá a comunicação interna com seus subordinados?
- 12) Você apoia e incentiva seus trabalhadores a aperfeiçoarem seus conhecimentos e habilidades profissionais? De que forma?
- 13) Na sua opinião, quais as razões que contribuem para que o trabalhador permaneça nesta empresa?
- 14) Como você acha que são recebidas pelos trabalhadores as ideias que são transmitidas desde a gerência? Eles adaptam-se a mudanças propostas desde a gerência ou oferecem resistências? Explique.
- 15) Há participação dos trabalhadores em instâncias de decisões da empresa? Se Em que situações? Como é feita esta integração?
- 16) Poderia fazer uma reflexão sobre qual é o tipo ideal de trabalhador para a empresa?

**APÊNDICE B:**  
**QUESTIONÁRIO APLICADO AOS TRABALHADORES**

Prezado(a) Trabalhador(a),

Este questionário está sendo aplicado pela pesquisadora Adriana Munsberg, discente do curso de Mestrado em Sociologia da Universidade Federal de Pelotas. Os resultados que surjam da aplicação deste questionário comporão uma dissertação de mestrado que será apresentada em banca de defesa na Universidade Federal de Pelotas. O objetivo deste estudo é conhecer como estão integrados os trabalhadores na empresa bem como quais são suas expectativas. Sua participação como trabalhador é essencial para o sucesso deste trabalho. Procure responder as questões de acordo com seu ponto de vista pessoal. Não precisa colocar seu nome no questionário.

Esclarecemos que não haverá nenhum prejuízo pessoal ou profissional ao participar desta pesquisa. Em caso de dúvidas, pode entrar em contato no telefone: 53 – 8144-3181 ou através do e-mail: [adrianamunsberg@gmail.com](mailto:adrianamunsberg@gmail.com)

***Desde já agradecemos imensamente sua participação neste estudo!***

**PERFIL SÓCIO-DEMOGRÁFICO**

Marque com um “X” uma das alternativas que corresponda com você:

**1) Sexo:**

1.( ) Masculino    2.( ) Feminino

**2) Faixa etária:**

1.( ) De 18 à 23 anos    2.( ) De 24 à 29 anos    3.( ) De 30 à 35 anos    4.( ) De 36 à 41 anos  
5.( ) De 42 à 47 anos    6.( ) De 48 à 53 anos    7.( ) De 54 à 59 anos    8.( ) 60 anos ou mais de 60 anos.

**3) Estado Civil:**

1.( ) Solteiro(a)    2.( ) Casado(a)    3.( ) Divorciado(a)    4.( ) Viúvo(a)  
5.( ) União estável

**4) Possui filhos?**

1.( ) Não    2.( ) Sim. Quantos? \_\_\_\_\_

**5) Marque até onde você completou seus estudos: Marque 1 opção.**

1.( ) Ensino Fundamental Incompleto    2.( ) Ensino Fundamental Completo  
3.( ) Ensino Médio Incompleto    4.( ) Ensino Médio Completo    5.( ) Curso  
Técnico Incompleto    6.( ) Curso Técnico Completo    7.( ) Ensino Superior  
Incompleto    8.( ) Ensino Superior Completo    9.( ) Pós-graduado (a)

**5) Você estuda atualmente?**

1.( ) Não    2.( ) Sim. Especifique qual curso e em que nível:

\_\_\_\_\_

**SOBRE SEU TRABALHO NA EMPRESA:****7) Qual seu vínculo de emprego com a empresa?**

1.( ) Estagiário(a)    2.( ) Terceirizado(a)    3.( ) Em contrato de experiência  
4.( ) Funcionário(a) direto(a)

**8) Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?**

**Especifique:** \_\_\_\_\_

**9) Como você ingressou na empresa?**

1.( ) Através de envio de currículo    2.( ) Recomendação de um outro  
trabalhador da empresa    3.( ) Recomendação de um parente ou amigo(a)  
4.( ) Ser familiar de um outro trabalhador da empresa    5.( ) Recomendação de  
algum dos gestores    6.( ) Ser amigo (a) ou parente de algum gestor da empresa  
7.( ) Outra forma. Especifique: \_\_\_\_\_

**10) Em qual setor da empresa você trabalha? Marque 1 opção.**

1.( ) Produção    2.( ) Manutenção    3.( ) Administrativo    4.( ) Outro.  
**Especifique:** \_\_\_\_\_

**11) Qual cargo você ocupa atualmente na empresa? Especifique:**

\_\_\_\_\_

**12) Já foi promovido(a) de cargo nesta empresa?**

- 1.( ) Não. **Passe para a questão 14.** 2.( ) Sim. Especifique qual cargo ocupava e qual cargo passou a ocupar:
- 

**13) O que representou para você esta promoção de cargo? Pode marcar mais de uma opção.**

- 1.( ) Maior salário 2.( ) Maior responsabilidade 3.( ) Melhores condições de trabalho 4.( ) Maior satisfação com a empresa 5.( ) Realização pessoal e profissional 6.( ) Me senti reconhecido(a) 7.( ) Me senti mais motivado(a) 8.( ) Não gerou nenhum benefício 9.( ) Outros. Qual? \_\_\_\_\_

**14) Qual sua faixa de salário atual? Marque 1 opção.**

- 1.( ) De R\$ 700,00 à R\$ 1.000,00 2.( ) De R\$ 1.001,00 à R\$ 1.300,00  
3.( ) De R\$ 1.301,00 à R\$ 1.600,00 4.( ) De R\$ 1.601,00 à R\$ 1.900,00  
5.( ) De R\$ 1.901,00 à R\$ 2.200,00 6.( ) De 2.201,00 à R\$ 2.500,00  
7.( ) De R\$ 2.501,00 à R\$ 2.800,00 8.( ) De R\$ 2.801,00 à R\$ 3.100,00  
9.( ) De R\$ 3.101,00 à R\$ 3.400,00 10.( ) De R\$ 3.401,00 à R\$ 3.700,00  
11.( ) De R\$ 3.701,00 à R\$ 4.000,00 12.( ) Acima de R\$ 4.000,00

**15) Você acha que é remunerado(a) adequadamente pelo seu trabalho na empresa? Marque 1 opção.**

- 1.( ) Sim, recebo uma remuneração justa pelo meu trabalho 2.( ) Sim, se comparada com outras empresas 3.( ) Não sabe 4.( ) Não, mas acho justo pelo meu trabalho 5.( ) Não, meu salário é muito baixo

**16) Quanto a sua jornada de trabalho, você considera: (Marque 1 opção).**

- 1.( ) Muito extensa 2.( ) Um pouco extensa 3.( ) Justa/Normal

**17) Você se sente valorizado(a) nesta empresa? Marque 1 opção.**

- 1.( ) Muito valorizado(a) 2.( ) Pouco valorizado(a) 3.( ) Não sabe  
4.( ) Pouco desvalorizado(a) 5.( ) Muito desvalorizado(a)

**19) Você acredita nos gestores desta empresa? Marque 1 opção.**

- 1.( ) Sim, em todos    2.( ) Sim, na maioria destes    3.( ) Sim, em alguns  
4.( ) Não acredito em nenhum dos gestores da empresa.

Explique: \_\_\_\_\_

**20) Você se sente feliz trabalhando para esta empresa? Marque 1 opção.**

- 1.( ) Muito feliz    2.( ) Um pouco feliz    3.( ) Indiferente    4.( ) Um pouco infeliz  
5.( ) Muito infeliz

**21) Marque uma opção que mais defina você nesta empresa: Marque 1 opção.**

- 1.( ) Sou um(a) trabalhador(a)    2.( ) Sou uma mão-de-obra    3.( ) Sou um(a) operário(a)  
4.( ) Sou um(a) operador(a)    5.( ) Sou um(a) funcionário(a)  
6.( ) Sou um(a) colaborador(a)  
7.( ) Outra. Especifique: \_\_\_\_\_

**22) Qual o principal motivo que leva você a permanecer trabalhando nesta empresa? Marque 1 opção.**

- 1.( ) Dependo deste trabalho para me sustentar    2.( ) Dependo deste trabalho para sustentar minha família    3.( ) Pelo salário e benefícios que recebo  
4.( ) Por gostar do que faço    5.( ) Por ter medo de ficar desempregado(a)  
6.( ) Outro motivo: Qual? \_\_\_\_\_

**24) Quanto a entrada e saída de trabalhadores em seu setor(rotatividade), você considera? Marque 1 opção.**

- 1.( ) Muita alta    2.( ) Alta    3.( ) Não sabe    4.( ) Baixa    5.( ) Muito baixa

**25) Quais os principais motivos que você considera que seja o maior responsável por esta rotatividade de trabalhadores? (Pode marcar mais de uma opção)**

- 1.( ) Demissão pela empresa sem justa causa    2.( ) Demissão pela empresa por justa causa    3.( ) Demissão voluntária de funcionários    4.( ) Busca por novas oportunidades  
5.( ) Insatisfação com a empresa    6.( ) Insatisfação com o trabalho  
7.( ) Impossibilidade de conciliar estudos e trabalho

- 8.( ) Baixo desempenho no trabalho    9.( ) Trocas constantes da empresa  
10.( ) Insegurança com o trabalho na empresa    11.( ) Outro motivo.

Qual? \_\_\_\_\_

**26) Quanto a estabilidade de seu emprego nesta empresa, você se sente:  
Marque 1 opção.**

- 1.( ) Seguro(a)    2.( ) Um pouco Seguro(a)    3.( ) Nem seguro nem inseguro  
4.( ) Um pouco Inseguro(a)    5.( ) Inseguro(a)

**27) Quanto tempo você pretende continuar trabalhando nesta empresa?  
Marque 1 opção.**

- 1.( ) Até 1 ano    2.( ) Até 2 anos    3.( ) Até 3 anos    4.( ) Até 4 anos    5.(  
) Até 5 anos    6.( ) Mais de 5 anos

**28) Passa por treinamentos constantes?**

- 1.( ) Não.    2.( ) Sim. Com que frequência? \_\_\_\_\_

**29) Você possui liberdade junto aos seus superiores para dar opinião sobre as  
decisões que envolvam a sua atividade? Marque 1 opção.**

- 1.( ) Sempre    2.( ) Às vezes    3.( ) Nunca

**30) Você conhece a missão, a visão e os valores da empresa em que trabalha?  
Marque 1 opção.**

- 1.( ) Sim    2.( ) Sim, mas não lembro    3.( ) Não, mas já ouviu falar  
4.( ) Não, nunca ouviu falar

**31) Você recebe orientação para desenvolver suas atividades com segurança?  
Marque 1 opção.**

- 1.( ) Sempre    2.( ) Às vezes    3.( ) Nunca

**32) Você se sente seguro(a) na atividade que exerce nesta empresa? Marque 1  
opção.**

- 1.( ) Sempre    2.( ) Às vezes    3.( ) Nunca

**33) A empresa proporciona a prática de atividades laborais? (Exercícios físicos voltados para a qualidade de vida no trabalho e redução do risco de doenças do trabalho). Marque 1 opção.**

- 1.( ) Sim, diariamente    2.( ) Sim, de 1 a 3 vezes na semana    3.( ) Sim, a cada 15 dias    4.( ) Sim, uma vez ao mês    5.( ) Não são realizadas estas atividades no meu setor

**34) Quais as principais mudanças que você percebeu em seu trabalho comparado em relação a 5 anos atrás? (Pode marcar mais de uma opção)**

- 1.( ) Novos equipamentos    2.( ) Nova forma de organização do trabalho  
 3.( ) A forma como gestores/líderes se dirigem aos trabalhadores melhorou  
 4.( ) A forma como gestores/líderes se dirigem aos trabalhadores piorou  
 5.( ) Maior valorização dos trabalhadores    6.( ) Mais benefícios para os trabalhadores  
 7.( ) Maior preocupação com a segurança dos trabalhadores  
 8.( ) Outras mudanças. Especifique: \_\_\_\_\_

**35) A atual Administração da empresa lhe transmite:**

- 1.( ) Segurança    2.( ) Insegurança    3.( ) Certeza    4.( ) Incerteza  
 5.( ) Esperança    6.( ) Confiança    7.( ) Temor    8.( ) Transparência  
 9.( ) Confusão    10.( ) Angústia    11.( ) Não me afeta em nada  
 12.( ) Outros. Especifique: \_\_\_\_\_

## **SOBRE A COMUNICAÇÃO NA EMPRESA**

**36) Você participa de reuniões que envolvam as decisões do seu setor? Marque 1 opção.**

- 1.( ) Sempre    2.( ) Na maioria das vezes    3.( ) Às vezes    4.( ) Muito poucas vezes    5.( ) Nunca

**37) Você possui liberdade junto ao seu líder direto para opinar e dar sugestões de melhorias no seu trabalho e/ou no seu setor? Marque 1 opção.**

- 1.( ) Sempre    2.( ) Na maioria das vezes    3.( ) Às vezes    4.( ) Muito poucas vezes    5.( ) Nunca

**38) Você sabe sobre tudo o que acontece na empresa? Marque 1 opção.**

- 1.( ) Sempre    2.( ) Na maioria das vezes    3.( ) Às vezes    4.( ) Muito poucas vezes    5.( ) Nunca

**39) Como você se mantém informado(a) sobre os acontecimentos da empresa? (Pode marcar mais de uma opção)**

- 1.( ) Através de reuniões setoriais    2.( ) Através de seu líder direto  
3.( ) Através de seus colegas    4.( ) Através de avisos colocados no mural da empresa    5.( ) Através de e-mail interno    6.( ) Outros meios: \_\_\_\_\_

**43) Se você tivesse o poder para decidir e fazer mudanças nesta empresa, qual seria a principal mudança que você faria? Especifique:**

\_\_\_\_\_.

**44) Escolha uma frase que melhor defina você com relação à empresa e ao seu trabalho nesta: (Pode marcar mais de uma opção)**

- 1.( ) Me sinto parte desta empresa    2.( ) Tenho orgulho de trabalhar nesta empresa    3.( ) Sou insubstituível no meu trabalho    4.( ) Eu visto a camiseta da empresa    5.( ) Amo o meu trabalho nesta empresa    6.( ) Somos todos como uma família nesta empresa    7.( ) Me sinto mal nesta empresa  
8.( ) Não gosto desta empresa    9.( ) Não gosto do que faço na empresa  
10.( ) Só trabalho nesta empresa, pois não consegui outro emprego  
11.( ) Só trabalho nesta empresa pelo dinheiro    12.( ) Não vejo a hora de sair desta empresa