

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
PRO-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
MESTRADO EM EDUCAÇÃO BRASILEIRA**

ANTONIO VALRICÉLIO LINHARES DA SILVA

**CULTURA ORGANIZACIONAL E CONTROLE DOS TRABALHADORES -
ESTUDO DE UMA FÁBRICA DE CALÇADOS NO INTERIOR DO CEARÁ**

FORTALEZA

2012

ANTONIO VALRICÉLIO LINHARES DA SILVA

**CULTURA ORGANIZACIONAL E CONTROLE DOS TRABALHADORES -
ESTUDO DE UMA FÁBRICA DE CALÇADOS NO INTERIOR DO CEARÁ**

Dissertação submetida à Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Educação Brasileira na Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Área de concentração: Educação.

Orientador: Prof. Dr. Enéas de Araújo Arrais Neto.

Co-orientador: Prof. Dr. Epitácio Macário Moura

FORTALEZA

2012

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca de Ciências Humanas

-
- S578c Silva, Antonio Valricélio Linhares da.
Cultura organizacional e controle dos trabalhadores : estudo de uma fábrica de calçados no interior do Ceará / Antonio Valricélio Linhares da Silva. – 2012.
108 f. : il., enc. ; 30 cm.
- Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação Brasileira, Fortaleza, 2012.
Área de Concentração: Educação brasileira.
Orientação: Prof. Dr. Enéas de Araújo Arrais Neto.
Coorientação: Prof. Dr. Eptácio Macário Moura.
- 1.Trabalhadores da indústria de calçados – Ceará – Atitudes. 2.Cultura organizacional – Ceará.
3.Alienação(Filosofia). 4.Relações trabalhistas – Ceará. I. Título.

ANTONIO VALRICÉLIO LINHARES DA SILVA

**CULTURA ORGANIZACIONAL E CONTROLE DOS TRABALHADORES -
ESTUDO DE UMA FÁBRICA DE CALÇADOS NO INTERIOR DO CEARÁ**

Dissertação submetida à Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Educação Brasileira da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre. Área de concentração: Educação.

Aprovada em: ___/___/2012.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Enéas de Araújo Arrais Neto (Orientador)
Universidade Federal do Ceará

Prof. Dr. Epitácio Macário Moura (co-orientador)
Universidade Estadual do Ceará

Prof.a Dr.a. Elenilce Gomes de Oliveira (IFCe/Labor)
Instituto Federal de Educação do Ceará

Prof. Dr. José Eudes Baima Bezerra
Universidade Estadual do Ceará

Agradecimentos

Ao meu pai, Joaquim Farias, ex-trabalhador de via permanente na estrada de ferro do Ceará, agricultor, homem simples e sertanejo forte, por ter me ensinado a não me conformar com injustiças nas relações de trabalho.

À minha mãe, Cesarina Linhares, por ter sempre estimulado e cuidado da educação ética e escolar de seus filhos, mulher forte, séria e trabalhadora.

Aos meus irmãos, em especial os mais velhos. Estes tiveram que optar pelo trabalho, mas propiciaram que eu pudesse me dedicar aos estudos. Meus queridos irmãos Valdeci, Vilanir, Valmar, Vanda, Vanderli, Vanusa, Valdirene, Vanderlane, Vera Lúcia, Carlos Alberto.

À minha companheira de todos os momentos, Kelly, minha esposa querida. Partilhamos mutuamente o nosso conhecimento do mundo. Ela sempre me dá forças para assumir projetos tão importantes como este; sempre acreditou em minhas utopias.

À Stela, minha filha querida, de oito meses. Espera todos os dias pelo meu abraço e torna o dia mais alegre e cheio de ternura.

Ao meu amigo Célio, educador popular, organizador, agitador entusiasmado com a possibilidade de mudança social. Nunca se esquece de incentivar seus amigos que ainda são jovens em busca de qualificação e profissionalização. Com ele aprendi muito.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Enéas Arrais, sempre atento à validade e necessidade da pesquisa empírica como meio de aproximação do real e para sugestão de enfrentamento objetivo dos desafios concretos da realidade; pelas sugestões de leituras sempre apropriadas e por ter acreditado desde o início na possibilidade de realizarmos uma boa pesquisa empírica. Obrigado pela confiança reservada a mim como pesquisador iniciante.

Ao meu co-orientador, Prof. Dr. Eptácio Macário, marxista coerente, atuante formulador e organizador da classe trabalhadora em seu projeto de emancipação; pesquisador sempre atento às questões ideológicas da relação trabalho e educação; pela inestimável contribuição no campo teórico-metodológico da minha pesquisa, pela cuidadosa e sempre sugestiva leitura das elaborações parciais e finais também desta dissertação. Aprendi muito a cada retorno dos escritos e com os diálogos virtuais e reais que mantivemos ao longo da pesquisa.

Ao camarada Alex, amigo desde a juventude, professor comprometido com a perspectiva de uma nova sociedade, engajado na luta da classe trabalhadora pela emancipação social e política. Leu com muita atenção e orientou com muita competência meu projeto de pesquisa.

À CAPES, pelo apoio financeiro com a manutenção da bolsa de auxílio.

Aos operários, ávidos por dias melhores, que dedicaram um pouco do seu tempo livre à concessão de entrevistas para este trabalho.

“Em poucas horas eu já me sentia assim, parecia um robô, de tanto fazer aquela atividade repetitiva: esquerda, direita esquerda, direita...”

(C, operador de máquinas - ex-operário)

“[...] a racionalização determinou a necessidade de elaborar um novo tipo de humano, adequado ao novo tipo de trabalho e de processo produtivo [...].”

(Gramsci)

RESUMO

O estudo está centrado nas formas de *exploração*, *alienação* e *controle* sobre o *novo operariado* do setor de calçados no interior do Ceará e sua relação com a chamada acumulação flexível, tendo como centro da análise a *cultura organizacional* e as estratégias de controle adotadas por uma empresa proveniente do Sul do País, atraída por incentivos fiscais, mão de obra farta, de baixo custo e ainda em formação. Buscou-se testar a hipótese da heterogeneidade do modelo produtivo adotado pela empresa, em especial as relações de trabalho, questionando o discurso da flexibilidade em face do cotidiano vivenciado pelos operários; e, depois de uma análise crítica da categoria cultura organizacional voltou-se para a descrição e análise da cultura real materializada nas relações de trabalho, a fim de verificar, especialmente, se e como esta cultura se confirma como elemento relevante de conformação da classe, instrumento de controle do trabalho na empresa tomada como *locus* da pesquisa. Dadas às especificidades do objeto, rodeado de contradições, adotou-se o método histórico dialético, empreendendo uma pesquisa de caráter qualitativo, pois envolve a interpretação do fenômeno e atribuição de significado, fazendo uso da descrição para explicitar os elementos constituintes da produção, aspectos e estratégias da cultura organizacional, extraídos de publicações da empresa e de relatos dos operários. Quanto aos procedimentos, adotou-se o estudo de caso abordando o fenômeno em duas vertentes: uma direcionada ao paradigma *reestruturação produtiva* e à categoria *Cultura organizacional*; outra voltada para o estudo de caso da *cultura organizacional*, centrando-se na análise da cultura específica da fábrica, o que exigiu passar pelas relações de trabalho, que permitiram captar as contradições entre os valores e pressupostos formalmente assumidos pela empresa e as expressões concretas percebidas pelos operários no chão da fábrica. Tendou-se ver a hipótese das relações conservadoras na adaptação do processo produtivo ao modelo flexível e se seu caráter heterogêneo se confirma nas relações de trabalho da fábrica, ao passo que foram encontrados elementos para questionar a positividade da cultura organizacional desta empresa como fenômeno que busca o controle da subjetividade dos trabalhadores. Realizo-se algo pouco experimentado nos estudos sobre relações de trabalho: a descrição de uma cultura organizacional de um espaço fabril, seus limites e contradições num caso de uma empresa cuja instalação segue o modelo de industrialização tardia do Estado do Ceará.

Palavras-chave: cultura organizacional; alienação; exploração; controle do trabalho.

ABSTRACT

The study focuses on the forms of exploitation, alienation and control over the new working class of the footwear industry in the provincial cities of Ceará, and its relation to the flexible accumulation, with analysis centered in organizational culture and control strategies adopted by a company from the south of the country, attracted by tax incentives, and abundant inexpensive and still forming labor class. We tested the hypothesis of heterogeneity of the production model adopted by the company, in special labor relations, questioning the discourse of flexibility to meet daily experiences lived by workers; and, after a critical analysis of the organizational and cultural category, we described and analyzed the culture embodied in labor relations, verifying in particular, if this culture is a relevant element of class conformation, instrument of labor control in the company taken as a locus of research. Due to the object specificity, surrounded by contradictions, we adopted the historical and dialectic method, with a qualitative research because it involves interpretation of the phenomenon and attribution of significance, using this description to explain the elements of the production process, aspects and cultural and organizational strategies, compiled from company publications and reports of workers. We use the case study as proceeding and explored the phenomenon in two fields: one of them was directed to the productive restructuring paradigm, and to the category of organizational culture; and the other emphasizing the specific culture of the footwear factory, going through labor relations, and registering the contradictions between the values and assumptions formally assumed by the company with the expressions perceived by the workers. We try to see the hypothesis of conservative relationships in adaptation to the productive processes to the flexible model and its heterogeneous character was confirmed in labor relations into the factory, while we find evidence to question the positive organizational culture of this company as a phenomenon that seeks control subjectivity of workers. We did something little experienced in studies of labor relations: the a description of an organizational culture of a factory space, with limits and contradictions in the case of a company whose installations follows the model of recent industrialization of the State of Ceará.

Keywords: organizational culture. Alienation. Exploration. Control over workers

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	
INTRODUÇÃO.....	9
CAPÍTULO 2	
O CONTROLE DO TRABALHO NA ACUMULAÇÃO FLEXÍVEL - O OBJETO DE ESTUDO	25
CAPÍTULO 3	
CULTURA ORGANIZACIONAL E ALIENAÇÃO DO TRABALHADOR - CRÍTICA À ILUSÃO IDEOLÓGICA DE SEUS FUNDAMENTOS TEÓRICOS	34
3.1 O conceito de cultura - elementos para uma crítica da cultura organizacional	36
3.2 Cultura organizacional - conceituação no campo dos estudos organizacionais ...	39
2.3 Esboço de crítica à cultura organizacional.....	42
3.4 Cultura organizacional e trabalho alienado.....	45
CAPÍTULO 4	
PERFIL DOS OPERÁRIOS, PROCESSO DE TRABALHO E RELAÇÕES DETRABALHO NA FÁBRICA ISSOL.....	51
4.1 O quadro de operários quanto à idade	52
4.2 Caráter de acontecimento na instalação de uma fábrica em uma cidade do interior	53
4.3 Escolaridade, trabalho e qualificação: saber fazer as operações simplificadas	55
4.4 Rotação de recursos humanos - renovação do quadro de funcionários e suas implicações na produção e na correlação de forças interna.....	59
4.5 Divisão do trabalho por gênero.....	65
4.6 Comportamento manipulado?.....	69
4.7 A relação estado civil, comportamento sexual e proliferação	70
4.8 Impactos na vida material e controle operário.....	72
4.9 Processo produtivo, relações de trabalho, flexibilidade eventual e identidade operária	74
CAPÍTULO 5	
CULTURA ORGANIZACIONAL E CONTROLE DOS TRABALHADORES - AS RELAÇÕES CONTRADITÓRIAS NA CULTURA DA ISSOL.....	83
5.1 Artefatos visíveis, crenças e valores assumidos pela ISSOL - o ponto de vista formal da empresa.....	85
5.2 Os ritos da empresa - contradições com base na percepção dos operários.....	88

5.2.1 Ritos de passagem, de introdução e treinamento básico	89
5.2.2 Ritos de degradação: demissão e substituição de funcionários.....	91
5.2.3 Ritos de confirmação - seminários e eventos que confirmam a identidade social e o poder de coesão	92
5.2.4 Ritos de reprodução: atividade de desenvolvimento organizacional	93
5.2.5 Ritos de redução de conflitos: processos de negociação coletiva	95
5.2.6 Ritos de integração - festas e comemorações.....	95
5.3 Suposições fundamentais	96
CAPÍTULO 6	
CONSIDERAÇÕES FINAIS	99
REFERÊNCIAS	104

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

O processo de trabalho visto sob perspectiva estritamente técnica, a matéria, ou objetos de trabalho, os meios ou instrumentos de trabalho e a utilização da força de trabalho, por assim dizer, ou numa representação economicista, revela apenas o caráter duplamente unilateral da atividade humana, qual seja o de transformação intencional do objeto neste ato e o de produzir bens investidos de valor de uso e valor de troca. Ou, de outro modo, se observássemos, na hodierna sociedade, apenas o processo de fazer, as técnicas, e os meios de tornar o trabalho quantitativa e qualitativamente mais produtivo, não seria possível extrair da massa de coisas o fato fundamental descoberto por Marx: o trabalho como relação social que começa no encontro entre capital e trabalho, no qual o primeiro subordina o segundo a uma situação tal que a condição para que este se efetive é que seja vendido àquele. Resultam do processo de consumo da força de trabalho pelo portador do capital dois fatos inevitáveis: “o trabalhador trabalha sob o controle do capitalista”, que busca a realização apropriada do trabalho e o uso adequado dos meios de produção; o outro fato é que “o produto do trabalho é uma propriedade do capitalista.” (MARX, 2011, p. 219).

Estes elementos fundamentais servem para anunciar o caráter contraditório das relações de trabalho e a necessidade constante de refinamento dos meios de controle da força laboral, uma vez que seus portadores têm de se submeter a um ato que só faz por obrigação, por se tratar de um meio de vida. As teorias da Administração de Empresas sabem muito bem disto e buscam tanto a fundamentação quanto a orientação de técnicas de controle sobre os trabalhadores, apelando para a tentativa de estabelecer a reciprocidade de interesses entre os indivíduos e as organizações capitalistas. Querem uma sociedade baseada nestas organizações, não mais nas relações de trabalho com seus sujeitos clássicos que historicamente conflitavam, em posição de liderança, a luta de classes, como vê Drucker (2001). O que é isso senão uma forma mais elaborada de constituir, no plano ideológico e nas relações materiais de trabalho, uma racionalidade adequada a um certo modelo de produção; um modo de ser mais colaborativo, mais participativo, mais envolvido com os objetivos a empresa? As palavras entendimento

(SCHOLTS, 1999), cultura organizacional (SCHEIN, 2009) e as relações nas quais se reconheça o lado humano das empresas (McGREGOR, 1999) não passam de representações da consciência de que é preciso controlar a força de trabalho, convertê-la em objeto vivo em proveito da organização.

Quando Harvey analisou o regime de acumulação fordista, com base nos estudos de Gramsci sobre o *americanismo*, constatou que, na fase pós-Segunda Guerra, “o fordismo tem de ser visto menos como um sistema de produção em massa do que como um modo de vida.” (HARVEY, 2011, p. 131). O regime de *acumulação flexível*, assim denominado por David Harvey, segue esse mesmo sentido por não poder ser somente um sistema de produção por si, pelo fato depender irremediavelmente de outro elemento, o modo de regulação, uma forma de regular as relações materiais, uma racionalidade que corresponda à mesma lógica do regime de acumulação. Por isso tanto liberais como marxistas centram seus interesses de estudo nas formas de controle sobre os trabalhadores, os primeiros buscando teorizações e orientações em função do controle subjetivo e psicofísico do trabalho e os outros o fazem na tentativa de conhecer as tramas desta alienação com o fim de oferecer opções de conscientização e de organização da classe trabalhadora.

Genericamente, na indústria automobilística, esse regime flexível configura o trabalho nos seguintes aspectos: a flexibilidade do aparato produtivo, condicionada pela demanda, acarreta a flexibilização do trabalho. A redução do tempo de não produção se dá pelos mecanismos de diversificação das atividades de um operário. Em vez de individualizado e racionalizado como no *taylorismo*, o trabalho passa a ser em equipe de operários (*team work*) ante o sistema automatizado. O trabalhador tem que ser polivalente para desenvolver diferentes atividades, operar máquinas diversas em seu trabalho cotidiano, para ajudar seu colega de equipe quando for preciso, dando continuidade e rapidez ao processo, praticamente eliminando o desperdício de tempo, o não trabalho. Desta forma, eliminam-se várias funções não produtivas, como a de supervisão em alguns setores; a implantação do *kanban*, “placas” que indicam, por exemplo, a peça ou o elemento a qual estão ligadas. Assim, ao extrair a peça para utilização na montagem, o *kanban* indicará sua falta, informando o que e o quanto deverá ser repostado; produção em série reduzida. Uma mesma linha de montagem deve produzir veículos diferentes. Para cada modelo novo, mudam-se as máquinas. A adaptação de uma determinada máquina passa de uma hora para três minutos (GOUNET, 2002).

Esse tipo de organização do trabalho causa um impacto muito grande na classe trabalhadora. Sua forma flexível, e extremamente racional, impõe necessariamente o aumento da intensificação da exploração do trabalho, tanto pela diversificação de atividades para um só trabalhador, como pela intensificação do ritmo e velocidade da cadeia produtiva ditada pelo sistema de luzes, uma intensificação do ritmo de trabalho mesmo quando o tempo é reduzido. Isso acarretaria, porém, a reação dos trabalhadores impulsionados pelas organizações sindicais. Ademais, uma série de medidas fora tomada para a desmobilização dos trabalhadores e enfraquecimento do movimento operário.

A flexibilidade do novo modelo não leva em conta o trabalhador, ou melhor, o considera, mas à sua forma particular, isto é, como regime de exploração mais elaborado e não menos violento para os trabalhadores. Para estes, as consequências imediatas configuram-se na intensificação do trabalho, que atinge o auge com o emprego mais intenso da mão de obra, demonstrado como exemplo na operação de várias máquinas por um só homem. A luta patronal contra o ócio operário atinge patamar superior. Basta citar a implantação do sistema *by stress* (por tensão), que funciona com um conjunto de luzes indicando a tensão de funcionamento das máquinas. Quando a lâmpada verde está acesa, é sinal de que se deve intensificar o ritmo e a velocidade do trabalho até o limite de tensão da máquina, indicado pela lâmpada vermelha; a flexibilidade da produção exige flexibilidade do trabalho e dos trabalhadores. Quando não há uma grande demanda da mercadoria, mantém-se um pequeno número de trabalhadores. Numa boa situação de mercado, no entanto, ou se aumenta a hora extra de trabalho, ou se contrata mão de obra suplementar, assalariados temporários. A política básica, porém, é que haja o mínimo de trabalhadores e o máximo de horas extras; por fim, o trabalho em equipe, com múltipla variedade de funções e a necessidade de ampliar as possibilidades de uso da força de trabalho ante as inovações tecnológicas pressupõem um trabalhador flexível e qualificado. Antunes observa, contudo, o contrário: “onde tem sido introduzida a tecnologia computadorizada, esta não vem acarretando, como consequência, a emergência de trabalho qualificado.” (2000, p. 49).

Mesmo que seja perfeitamente adaptável a qualquer país, por sua natureza, o modelo flexível não assume aspecto homogêneo, embora tenha se tornado hegemônico, deixando para trás o modelo anterior. No caso do Brasil, quando se experimenta uma fase de adaptação do modelo flexível, o caráter conflitivo e autoritário das relações de

trabalho determina a constituição de um modelo flexível heterogêneo, caracterizando uma modernização conservadora¹ (LEITE, 1994), de tal maneira que em estudos recentes se constatou, com base em opiniões dos próprios operários e de diretores sindicais, que há uma introdução de elementos do modelo flexível em montadoras japonesas instaladas no Brasil, em especial no campo das relações de trabalho, nas práticas relacionais, no sentido de constituir uma “visão compartilhada”, como sugere Senge (2009), um dos grandes formuladores do campo da Administração, pressupondo ainda a participação, a igualdade nas relações, relações horizontais, etc., um discurso flexível. Os trabalhadores, no entanto, também revelaram o outro lado desta moeda discursiva.

A idealização ostensiva de um modelo de relações horizontais se configura mesmo como imposição do envolvimento e da participação, com vistas a ampliar a exploração do trabalho, incluindo organização do processo produtivo de maneira nada flexível e cooptação, tanto por despolitização dos operários, como por fatores socioeconômicos, em especial a instabilidade do emprego, necessidade de renda estável e melhores salários relativamente a outras profissões do setor informal, a individualização da remuneração (bônus, etc.), de maneira que há um discurso flexível em conflito com um trabalho cada vez mais precarizado e, em alguns casos, ainda vinculado ao taylorismo-fordismo, como foi constatado por Bernardo (2009) quando procurou explicitar as contradições do toyotismo com base na vivência dos trabalhadores em montadoras de automóveis instaladas no Brasil.

Esta constatação da autora foi para nós uma confirmação do que já percebíamos no espaço de trabalho da fábrica tomada como objeto de análise aqui, onde há reflexos desta tendência clássica de exploração do trabalho. A orientação do sentido de nossa investigação passa pelas seguintes indagações: quais as características do modelo produtivo e das relações de trabalho numa fábrica instalada no interior do Ceará em face dos pressupostos do modelo flexível? Como se configuram a cultura

¹ A autora de refere à forma assumida pela atualização da indústria brasileira ante a reestruturação da produção. Constata segundo balanço de bibliografia especializada que o empresariado brasileiro optou por uma modernização conservadora, na qual as iniciativas de reorganização do trabalho tendiam a manter características importantes da organização taylorista/fordista do trabalho, incluindo a gestão autoritária da mão-de-obra e baixos salários. A expressão, contudo, pode soar incoerente ante a contradição entre o controle social da lógica de acumulação e a própria lógica incontrolável do capital, uma vez que esta categoria não consegue oferecer, segundo Arrais Neto (2006), opções viáveis, limitando-se a criticar as consequências nefastas e desumanas da sociabilidade capitalista hodierna. Isso também evita o sentido contrário e confuso do termo.

organizacional, seus limites e contradições ante o controle sobre os operários? Quais elementos concretos são articulados com o fim de erigir uma cultura própria no espaço da fábrica para adaptação e exploração com o *consentimento* dos operários? Até que ponto os supostos da cultura organizacional têm validade e eficácia perante esses elementos presentes nas relações de trabalho?

Para efeito de delimitação do problema, este estudo está centrado nas formas de *exploração, alienação e controle* sobre o *novo operariado* do setor de calçados que se consolida no interior do Ceará e sua relação com a chamada acumulação flexível, tendo como centro desta análise a *cultura organizacional* e as estratégias de controle adotadas pela empresa ISSOL² para garantir a exploração e o controlar sobre os trabalhadores.

Considerando que o objeto desta análise possui particularidades e vínculos com a totalidade orgânica da sociabilidade capitalista contemporânea, esboçamos um quadro teórico para situar os estudos sobre as mudanças no mundo do trabalho na era da acumulação flexível, destacando os aspectos e categorias que auxiliam no entendimento das características e contradições presentes nas relações de trabalho da fábrica ISSOL, buscamos de modo específico apontar a presença de elementos da produção flexível no processo produtivo da fábrica; analisar a produção teórico-conceitual positiva sobre a cultura organizacional no campo da Administração de Empresas e gestão de pessoas, para depois apresentar o caso da cultura organizacional da empresa, substanciando a crítica da cultura organizacional, seus limites e contradições inerentes à heterogeneidade da adaptação do modelo produtivo adotado por essa empresa.

O interesse por este estudo surge do nosso envolvimento com o drama sofrido pelos jovens operários de uma fábrica de sapatos instalada no interior do Ceará. Presenciamos as lutas iniciais daqueles trabalhadores contra o regime de *falsas cooperativas* e acompanhamos a greve em que os operários conseguiram ser incluídos no regime de Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Percebemos agora, no entanto, uma situação em que os conflitos *parecem* ter sido substituídos pelo ajustamento dos trabalhadores aos limites da exploração de sua força de trabalho.

As contradições do atual modelo de processo produtivo constituem desafio que exige enfrentamento por parte da classe trabalhadora em qualquer lugar do mundo. Uma

² Por motivos metodológicos ligados à pesquisa social, o nome da empresa não é revelado, evitando qualquer ocorrência que fuja do interesse epistemológico. Neste caso, as referências diretas à empresa aparecerão com o nome fictício ISSOL (Indústria de Sapatos na Terra do Sol).

produção teórica neste campo tem papel relevante para a explicitação das contradições e limites da atual forma de exploração do trabalho em um país fora do centro de reprodução do capital, para a resistência consequente da classe trabalhadora e para questionar o próprio modelo de desenvolvimento instituído no Ceará.

É notável a crescente publicação de trabalhos que solidificam as premissas da educação da classe trabalhadora para lidar com processos de produção e gestão do trabalho no campo empresarial, que constitui a chamada educação corporativa (BRITO, 2005). Não é pouco significativa a produção teórica consistente que procura fundamentar a relação dos trabalhadores com a organização capitalista, situando esta como sujeito nas relações de trabalho. Se este fato demonstra os efeitos das novas exigências de qualificação expressas pelas transformações ensejadas na fase atual da reestruturação produtiva em favor do capital, de maneira complementar revela a formulação de uma *cultura* que quer converter os trabalhadores em colaboradores de um sistema avesso aos próprios interesses como classe.

Por isso, é importante desvendar a cultura organizacional e sua efetividade no controle dos trabalhadores num processo de produção marcadamente heterogêneo e não menos eficiente no novo complexo de reestruturação produtiva. No caso do espaço fabril onde realizamos a pesquisa, não há nenhum estudo com vistas a compreender a cultura organizacional junto a um contingente de operários com certo nível de desarticulação política e assistência sindical questionável. Isso é pertinente, uma vez que a transformação de trabalhadores de atividades econômicas mais simples de uma região semirural em operários de uma organização relativamente ajustada ao modelo flexível consiste num fenômeno de aculturação, ou, no caso observado, um fenômeno de adaptação psicofísica de caráter tardio.

Não é novidade o fato de que o centro de adaptação do modelo flexível está na gestão da mão de obra como estratégia de adequação dos trabalhadores à nova dinâmica fabril, que articula competências laborais (agilidade e inclinação para lidar com os novos equipamentos) e habilidades e atitudes tais como capacidade de trabalhar em equipe, consentimento e comprometimento com os objetivos da empresa (BRITO, 2005). Para as novas empresas instaladas em cidades do interior do Ceará, isso implica um desafio de *desbravamento*, uma vez que a adaptação dos modelos flexíveis de organização e gestão do trabalho ocorre em regiões de cultura semirural (BORSOI, 2005), onde se destacam a agricultura e o setor de serviços como principais espaços de emprego da mão de obra.

Na literatura que trata sobre as razões da instalação de fábricas em locais distantes dos grandes centros produtivos, encontramos formulações que explicam a migração de fábricas do Sul do País para o interior cearense. Francischini e Azevedo (2008) apresentam a adoção da estratégia de “relocalização” como meio de redução dos custos. A empresa estudada por esses pesquisadores transferiu a totalidade do seu parque produtivo para o Ceará, deixando em seu Estado de origem, Rio Grande do Sul, somente a administração e as áreas de criação e desenvolvimento de produtos que exigem alta qualidade da mão de obra. Eles destacam entre os benefícios oferecidos pela região Nordeste os “incentivos fiscais³, menores custos de mão de obra, financiamento das instalações e economia de 4.500km na distribuição para os mercados americano e europeu.” (IDEM, p. 5.). Com todos estes benefícios e instalada em uma região sem organização consciente da classe trabalhadora, a empresa recebe os trabalhadores em condições desfavoráveis ante o conflito na relação capital e trabalho, uma vez que a ele não é concedido nada, nem há agregação nenhuma de saberes que os qualifiquem melhor para remunerações melhores. De qualquer modo estes novos trabalhadores se ocuparão de tarefas muito simplificadas, aumentando a competição no interior da categoria ante a facilidade de substituição da mão de obra, sem que a empresa tenha grandes dificuldades para administrar situações de *turnover* causado por iniciativa dos próprios trabalhadores.

A transferência de empresas, como traço da mundialização do capital na era da acumulação flexível, impõe adaptação em qualquer lugar, mas a questão é saber a caracterização do modelo fundido em relações de trabalho historicamente autoritárias com um empresariado deveras conservador e pouco afeito a relações horizontais e como se configura a nova cultura organizacional decorrente deste hibridismo. Foi pensando nisto que resolvemos pesquisar aspectos do modelo específico de uma destas empresas e as relações de trabalho em seu interior.

As novas relações de trabalho põem frente a frente homens e mulheres de uma cidade interiorana e praticamente sem cultura de fábrica com sujeitos vindos de outro estado da Federação, constituindo um choque de cultura de trabalho, hábitos e valores

³ Os incentivos fiscais concedidos pelo Governo Federal chegam à isenção de 75% do Imposto de Renda (IR), por um período de dez anos, renovável por mais cinco anos, e ainda com redução de 50% na alíquota para investimentos, além de concessão de empréstimos por bancos estaduais a fundo perdido (BNDES, 2001). Ante qualquer resquício de resistência interna por parte dos trabalhadores destas fábricas, os patrões ameaçam fechar as portas e migrar para outra região, ato que constitui mais uma forma de dependência invertida dos trabalhadores em relação às empresas, sendo ainda um dos meios de evitar a resistência à exploração.

particulares, resultando numa transformação em que a mudança tem mais efeito sobre a massa de operários do que sobre a fração dos gestores vindos do Sul do País. Ora, a história do Brasil carrega as marcas de uma tradição de dominação do forasteiro sobre o nativo, típico das relações coloniais, metrópole-colônia, centro-periferia. Esse choque de cultura no campo antropológico e na esfera das relações de trabalho é uma determinação material da evolução e expansão da civilização do capital, para a qual todos os povos e nações são arrastados inescapavelmente, de forma que as pequenas cidades que têm a sorte de situarem-se numa região estratégica, cedo ou tarde, são incorporadas ao regime da chamada civilização capitalista.

Longe de ser apenas um estrato da literatura do campo da administração de recursos humanos, a cultura organizacional já encontra formulações tendentes a romper qualquer tratamento metodológico que isole a manifestação dessa categoria no interior de uma empresa específica. O fenômeno da cultura de uma empresa é considerado como uma mediação entre processos internos e externos (BRAGA, 2007) e, por isso mesmo, não há homogeneidade em sua constituição. Por um lado, o complexo de relações inerentes ao contexto das transformações mais gerais no processo produtivo determina a cultura organizacional; de outra parte, esta cultura específica também é afetada pelas características de um dado setor e pelo conjunto de conhecimentos e valores da própria organização.

Um estudo sobre uma realidade específica, como a cultura organizacional de uma empresa e as estratégias adaptativas de incorporação desta cultura na subjetividade do trabalhador, pode revelar uma síntese dos elementos internos e externos de sua composição que constituem parte da relação conflitante entre capital e trabalho. Pode apontar os elementos da chamada *modernização conservadora* na reestruturação da indústria brasileira, contribuindo para a elucidação das características da gestão e organização do processo de trabalho nas fábricas recentemente instaladas no interior do Ceará.

Tentamos nos aproximar destas hipóteses com origem em algumas perquirições, quais sejam: essa cultura tem implicações concretas sobre a forma ou modo de vida dos trabalhadores no espaço de trabalho? Ela se confirma como elemento relevante de conformação da classe, instrumento de controle da classe trabalhadora na empresa tomada como *locus* da pesquisa? Que mudanças em termos de referenciais valorativos e práticas sociais os trabalhadores assimilam ao adentrar o universo da empresa? A alienação do trabalhador (de cultura semirural) mediante a dinâmica da

cultura organizacional, dentre outros aspectos da relação trabalho e capital, pode levá-lo a aceitar a supressão de direitos e a suportar jornadas degradantes de trabalho sem qualquer foco de resistência explícita e organizada?

De posse de tais perguntas, precisamos expressar o dualismo na concepção de sociedade que permeia o campo teórico-metodológico do nosso objeto de estudo. Começamos pelo fato de que, mesmo em estado de decadência, o sistema do capital mantém sua lógica reprodutiva ainda muito poderosa, e mesmo na década de 1940, encontrava críticas até entre intelectuais de seu campo. Apesar de ter passado por uma fase de expansão e relativa estabilidade no segundo pós-guerra até a década de 1970 e, recentemente, com as políticas neoliberais, esse sistema foi criticado até mesmo por um dos maiores intelectuais da gestão de empresas e da atualidade das formulações liberais hodiernas, o aclamado Peter F. Drucker.

Esse intelectual afirmara, ainda em 1939, que “O capitalismo provou ser um falso deus por conduzir inevitavelmente a uma luta de classes, classes essas rigidamente definidas” (DRUCKER, 2001, p. 26). E reitera que “A sociedade de classes da realidade capitalista é incompatível com a ideologia capitalista”. Mas também não deixou de manifestar sua rejeição ao socialismo, para quem este “provou ser ilusório, pois tornou evidente que não pode abolir essas classes” (IDEM). Sob uma visão bem particular acerca da relação contraditória entre capitalismo e socialismo, ele considera que ambas as doutrinas fracassaram por sugerir que a noção de liberdade econômica do indivíduo no sentido de ensejar consequências automáticas era ilusória, concluindo que “A prova de que a liberdade econômica do indivíduo não conduz automática ou dialeticamente à igualdade destruiu o conceito da natureza do homem no qual tanto o capitalismo como o socialismo se baseavam: o Homem Econômico”. (IDEM). Aqui está mais uma teorização aparentemente ambígua para justificar uma nova sociedade, nem capitalista, nem socialista? Drucker não se opõe ao capitalismo, na medida em que não questiona a forma social de produção material baseada na acumulação do capital, mas apenas o considera fracassado na sua forma liberal, sendo sincero diante dos fatos. Preconizava o aparecimento de uma nova sociedade, exprimindo as mudanças tais como o surgimento dos modernos empreendimentos comerciais e sua consequente organização de integração social; o surgimento do trabalhador do conhecimento ante o suposto desaparecimento do operariado, e da sociedade do conhecimento; das novas tecnologias e a sociedade empresarial. Uma ordem de coisas que marcam, por assim dizer, a sociedade contemporânea sob a hegemonia burguesa, um capitalismo nem

liberal nem antidemocrático, uma sociedade sem a luta de classes, superada por estas mudanças substanciais.

Nesse imaginário, só resta doravante um elemento novo, outro paradigma, a preconização de uma forma de organização que desse sentido à sociedade, a categoria *sociedade funcional*, desprovida de uma base materialmente identificada com o capitalismo e o socialismo *fracassados*, que pede uma noção funcionalista de sociedade. Ele argumentava que, da mesma forma como um corpo vivo pode ser reconhecido pelo funcionamento de seus órgãos, a sociedade se apresenta como algo que pode ser visto funcionalmente e que “[...] a impossibilidade de não podermos dar uma definição normativa para a sociedade não nos impede de compreendê-la funcionalmente.” (DRUCKER, p. 18). Paradoxalmente, é impossível não poder dar uma definição normativa para a sociedade – ou, de outro modo, é absolutamente possível uma definição normativa para a sociedade, o que significa afirmar que Peter Drucker quer algo aparentemente impossível (ou inconsistente): a definição da sociedade em termos funcionais. Tal é uma justificativa para o caráter funcionalista de suas teses acerca da sociedade, considerando que o funcionalismo sofria críticas da teorização social e política de sua época. Drucker estaria nesta passagem preparando o terreno metodológico e argumentativo para a sua teorização funcionalista. Ora, para a mentalidade burguesa, em especial o empresariado e os reprodutores de seu pensamento social, esse blefe linguístico se põe logo como absoluto, legitimador de suas teses – é o pressuposto de se dizer ao seu interlocutor o que ele quer ouvir.

Na análise de Drucker, a condição para que uma sociedade opere como uma sociedade é que ela conceda aos seus membros posição e função social e que o poder social decisivo (cuja função é dar a estrutura básica da vida social – o objetivo e significado da sociedade) seja um poder legítimo (o que molda o espaço dentro da estrutura – torna a sociedade concreta e cria suas instituições). Desse pressuposto, Drucker assinala que,

Se o indivíduo não tem posição ou função social, não pode haver sociedade, mas somente uma massa de átomos sociais percorrendo o espaço sem objetivo ou propósito. E, a menos que o poder seja legítimo, não pode haver material social, mas apenas um vácuo social que se mantém unido por mera submissão ou inércia. (IDEM).

No campo da Administração, admite-se o caráter social do trabalho, embora em sentido estrito, e cada vez mais os indivíduos são considerados socialmente, isto é, como integrados num sistema social onde se aprende a trabalhar em equipe. As

empresas capitalistas mais eficientes são valorizadas de tal forma que integrariam esta nova sociedade de Drucker. A articulada e bem fundamentada literatura da Administração passa a reconhecer o *lado humano* da empresa, mesmo passados mais de 50 anos da formulação de McGregor (1999, p. 51), para quem

O lado humano da empresa tornou-se, durante esse período [entre as décadas de 1930 e 1950], uma das maiores preocupações da administração. [...] A administração adotou, de modo geral, um conjunto de valores muito mais humanos; esforçou-se, com sucesso, em tratar seus empregados com mais equidade e maior generosidade.

Ao lado desta nova sociedade, ou em função dela, ou como crítica a ela, surgem teorizações que compartilham a percepção segundo a qual o centro do controle sobre os trabalhadores está na gestão de pessoas, ou na captação de um consenso por meio de uma gestão pautada na *flexibilidade*. Em favor desta nova sociedade, estão os pressupostos teórico-metodológicos, de base positiva, fundada numa sociologia weberiana, cujo objeto seria a *atividade*, ou o comportamento dos indivíduos em relação aos objetos, sendo que seus atos são orientados por uma racionalidade que busca autorrealização, dentro de um sistema de relações que pressupõem a possibilidade de haver “compromissos recíprocos entre indivíduos e organizações” (SENGE, 2009, p. 33), sendo estas organizações concebidas como um meio específica de regular a vida social, cuja forma última é a organização capitalista. Chamamos atenção para o fato de que estas pressuposições, as quais envolvem uma noção de sociedade e de sujeitos dentro de sua organização básica (a empresa capitalista), desprezam as relações concretas baseadas da propriedade privada e na lógica do trabalho assalariado que se fundam na extração da mais-valia.

Distintamente, nosso objeto de estudo constitui-se de um “recorte” da realidade, mas concebido como estando dentro de uma totalidade concreta, em sua relação dialética com os elementos determinantes dos fenômenos econômicos e sociais. A sua apreensão como objeto de conhecimento depende, portanto, de uma base teórico-metodológica que leve em consideração a possibilidade de desvelamento da realidade como portadora de uma dinâmica interna que está além das aparências perceptíveis imediatas da dinâmica interior das organizações capitalistas. Portanto, a orientação metodológica proposta aqui toma por base o método histórico-dialético (DEMO, 1987; GADOTTI, 1997; KOSIK, 1976; NOVACK, 2006), que é capaz de revelar as contradições internas do objeto e cujas conclusões nos aproximam mais do real. É uma concepção que, ao mesmo tempo em que é lógica, é sensível à face social do problema,

adequada para o caso de uma realidade social cheia de contradições e conflitos de classes.

Este método parte de uma atitude ou concepção da realidade na qual esta possui existência material e independente da vontade ou do pensamento, possuindo leis específicas determinadas historicamente, de maneira tal que figura no pensamento como concreto pensado. O real concreto não é um objeto ou fenômeno isolado, mas uma

[...] síntese de múltiplas determinações, isto é, unidade no diverso. Por isso o concreto aparece no pensamento como o processo da síntese, como resultado, não como ponto de partida, ainda que seja o ponto de partida efetivo e, portanto, o ponto de partida também da intuição e da representação. (MARX, 1987, p. 16).

Depreende-se que só *a priori* o ponto de partida é o concreto. Mesmo na Economia Política Clássica, em especial Smith, o ponto de partida era a abstração, as pressuposições lógicas, as categorias abstratas, para concluir formulando generalizações também abstratas. O método histórico-dialético parte da abstração, mas esta, como representação do real, direciona-se, em seguida, para o real e retorna novamente à abstração como síntese do concreto. Esse movimento de maneira nenhuma funda o real, não é gênese do concreto, como pretendia o método idealista de Hegel. Não configura arbitrariedade ou imposição de categorias abstratas sobre o real. Marx expressava isso da seguinte maneira:

[...] o método que consiste em elevar-se do abstrato ao concreto *não é senão a maneira de proceder do pensamento* para se apropriar do concreto, para reproduzi-lo como concreto pensado. Mas este não é *de modo nenhum* o processo de gênese do próprio concreto. A mais simples categoria econômica, suponhamos, por exemplo, o valor de troca, pressupõe a população, uma população produzindo em determinadas condições e também certos tipos de famílias, de comunidades ou Estados. O valor de troca nunca poderia existir de outro modo senão como relação *unilateral*, abstrata de um todo vivo e concreto já dado. (*idem*). [grifos do autor].

A finalidade do pensamento, como formulou Frigotto (1995), seu desafio, por meio do movimento que parte do abstrato, “é trazer para o plano do conhecimento” a dialética do real, o movimento contraditório das múltiplas determinações do real.

A investigação do método histórico-dialético pode induzir erroneamente à ideia de que a exposição do objeto investigado segue a mesma lógica histórica da constituição do fenômeno. O objeto investigado (o concreto) e, desde já, exposto, não corresponde à forma como ele mesmo se constituiu. De outro modo, a exposição não segue a mesma razão da forma como existe concretamente o real. O fenômeno sintetizado na exposição

é uma síntese racional, abstrata do real, representação que figura o movimento do real, revela o que não se manifesta no movimento do real, a essência.

Não cabe aqui um a explicação detalhada da diferença entre o “método de investigação” e o “método de exposição”, mas em síntese, o primeiro configura-se como análise detalhada de todo o material disponível. Sua finalidade é, deste modo, se apropriar da matéria investigada, suas diversas formas de desenvolvimento e seus nexos internos, ao passo que a exposição é uma representação racional, uma exposição lógica, na qual as categorias aparecem não por sucessão histórica, mas segundo as “relações internas” e “determinações essenciais” do real (GORENDER In: MARX, 1996, p. 24).

Assim, em síntese, considerando que o método de exposição é um arranjo lógico para explicitar o objeto entre as suas múltiplas determinações, referindo-se diretamente ao objeto investigado, devemos partir da cultura organizacional, categoria abstrata, que sugere o real nas relações de trabalho que buscam o controle da subjetividade do trabalhador (esta parte figura como tese); seguir para o perfil dos operários; passar às relações de trabalho na fábrica para explicitar suas contradições e determinantes da cultura da fábrica (estas duas partes correspondem à antítese). Só então é que será possível demonstrar a validade da cultura organizacional, quando o leitor já está familiarizado com a categoria central e com as relações de trabalho onde se encontram as múltiplas determinações da cultura organizacional (seja na sua forma tênue, seja na sua feição relativamente literal). A síntese está na conclusão, quando devemos destacar, com maior ênfase e clareza, os limites da tese para o caso das relações de trabalho da fábrica investigada. A revisão de literatura figurará como suporte para situar o objeto investigado e será o primeiro capítulo. Na redação procuramos fazer a todo instante o entrelaçamento do real com as categorias que dão suporte à análise na fase de pesquisa.

Acrescentamos, por fim, que esse método concebe a sociedade como uma totalidade de relações contraditórias, cuja base está na produção econômica, que assume forma historicamente específica. Ante tais relações, a forma hodierna de sociedade é incompatível com o suposto da equidade social, da justiça e da emancipação da classe trabalhadora. A sociabilidade capitalista plasmou e tornou hegemônicas as relações de trabalho pautadas pela subsunção real do trabalho ao capital, pela conversão da atividade vital e consciente do homem em atividade de autoalienação, a qual Mézáros chamou de *sistema de mediação de segunda ordem*, uma forma particular de mediação estranhada entre o homem e a natureza (MÉSZÁROS, 2009), sobreposta à mediação

primária que pressupunha o trabalho como processo de produção dos meios de subsistência, e constituindo-se numa realidade aparentemente insuperável, um “ciclo vicioso do qual aparentemente não há fuga” (IBID, p.180). ao contrário, porém, de trilhar por uma abordagem liberal de sociedade que busca legitimar uma manifestação renovada da forma social burguesa e suas instituições no sentido de tornar absoluto e insuperável o sistema de mediação do capital, nossa opção teórico-metodológica segue esta concepção que se ergue na crítica à sociabilidade capitalista, acreditando na possibilidade de transformação radical de todas as mediações de segunda ordem, como sugere Mészáros.

Apenas no entendimento desta amplitude é que podemos analisar a especificidade de um objeto tão particular como as relações de trabalho numa fábrica distante dos grandes centros da produção industrial. Assim, nosso estudo tomou como *locus* de análise a fábrica de sapatos ISSOL (denominação fictícia), proveniente do Sul do País, instalada há 14 anos numa cidade do interior do Estado do Ceará, empregando atualmente quase três mil operários, em sua maioria jovens, produzindo calçados de alta qualidade. A escolha desta fábrica como espaço de observação se justifica pelas suas referências e destaque na produção regional e nacional; por pertencer a um grupo que está presente comercialmente em todo o País; e por estar situada dentro da flexibilização da produção e, aparentemente, bem ajustada à voracidade da competição nacional e internacional, conquanto, agora, possa experimentar alguns efeitos da forma hodierna da crise estrutural do capital.

A pesquisa empreendida possui caráter qualitativo, pois envolve a interpretação do fenômeno e atribuição de significado, fazendo uso da descrição para explicitar os elementos constituintes da produção, aspectos e estratégias da cultura organizacional, extraídos de publicações da empresa e de relatos dos operários.

Quanto aos procedimentos, adotamos o tipo estudo de caso e abordamos o fenômeno em duas vertentes: uma direcionada ao paradigma *reestruturação produtiva*, onde observaremos especificamente as características da organização do processo produtivo no Brasil, tendo como base a literatura a este respeito; outra direcionada à cultura organizacional, centrando-se na análise da cultura específica da fábrica ISSOL, o que exigiu passar antes pelas relações de trabalho que permitiram captar as contradições entre os valores e pressupostos formalmente assumidos pela empresa e as expressões concretas percebidas pelos operários no chão da fábrica.

Para situar e facilitar nosso entendimento do objeto investigado, buscamos exprimir uma síntese das discussões sobre a reestruturação produtiva que resultou no modelo flexível consolidado entre as décadas de 1980 e 1990, no qual destacamos os elementos referentes às relações de trabalho e as novas formas de controle da subjetividade, em especial, o suposto da nova racionalização do trabalhador na literatura empresarial. Destacamos as principais categorias para o entendimento das formas de controle sobre os trabalhadores, em particular, a cultura organizacional e a alienação como fenômeno material determinante.

Fizemos uso de um questionário aplicado a uma amostra de 67 sujeitos, representativo do universo de cerca de três mil operários, o que tornou possível o conhecimento das características gerais das relações de trabalho na ISSOL e, conseqüentemente, viabilizou a elaboração de roteiros de entrevista muito bem articulados com a realidade observada. Por si, o questionário não seria suficiente para elucidar questões inerentes a estas relações, muito menos a cultura da fábrica. Por isso é que lançamos mão das entrevistas, que se constituíram bastante reveladoras, mostrando tendências já antecipadas em diversas conversas informais, confirmando ainda uma boa correspondência com dados do questionário. Procuramos, portanto, tornar viável uma pesquisa que a cada dia se constitui mais difícil em razão das sofisticadas e intensivas formas de controle exercido sobre a vida dentro e fora do trabalho de operários em decurso de formação numa região semirural, onde a dependência material do emprego formal com baixa remuneração é condição fundamental para a passividade e indisposição em tratar de sua exploração.

Depois de checarmos os aspectos categoriais e materiais, seguindo às questões lançadas, tentamos ver a hipótese das relações conservadoras na adaptação do processo produtivo ao modelo flexível e se seu caráter heterogêneo se confirma nas relações de trabalho da ISSOL, ao passo que encontramos elementos para questionar a positividade da cultura organizacional desta empresa como fenômeno que busca o controle da subjetividade dos trabalhadores. Realizamos algo pouco experimentado nos estudos sobre relações de trabalho: a descrição de uma cultura organizacional de um espaço fabril, seus limites e contradições num caso de uma empresa cuja instalação segue o modelo de industrialização tardia do Estado do Ceará.

Iniciamos a exposição com um quadro teórico, figurando como segundo capítulo, denominado *O controle do trabalho na acumulação flexível*: o objeto de estudo, onde esboçamos uma atualização da literatura sobre a reestruturação produtiva,

caracterizando o “modelo flexível”⁴, tendo a finalidade de situar nosso objeto de estudo. A parte propriamente mais abstrata, na qual faremos uma apropriação da produção teórica em curso aparece sob o título de *Cultura organizacional e alienação do trabalhador* - crítica à ilusão ideológica dos fundamentos teóricos, correspondente ao capítulo 3. No módulo seguinte (4), *Perfil dos operários de uma fábrica de sapatos instalada no interior do Ceará* – ou processos de trabalho e relações de trabalho na fábrica ISSOL, descrevemos o processo laboral e as relações materiais de trabalho na fábrica ISSOL. O estudo de caso desta empresa é demonstrado no seguinte (5), intitulado *Cultura organizacional e controle dos trabalhadores* - as relações contraditórias na cultura da ISSOL, onde procuramos caracterizar a cultura desta organização e explicitar suas contradições e limites no controle dos trabalhadores.

Nas considerações finais buscamos expressar os elementos contraditórios centrais presentes na literatura sobre gestão de pessoas, destacando as suposições abstratas da cultura organizacional ante a cultura real presente nas relações de trabalho da ISSOL. Em síntese, constatamos que os elementos da cultura organizacional presentes na fábrica com a função de forjar a identidade organizacional dos trabalhadores em favor da empresa, buscando o consenso e a ocultação das relações de dominação, ou mesmo no sentido positivo, da afirmação de seus aspectos funcionais, não são a forma efetiva de formulação do comportamento e da captura da subjetividade dos operários da ISSOL. Um fenômeno anterior de base fundamental, a saber, o trabalho alienado, ou objetivação estranhada, é determinante no sistema de controle das relações de trabalho da ISSOL.

⁴ A expressão modelo flexível não corresponde apropriadamente às formas subsequentes da acumulação flexível, pois, em si, um modelo não implica variação, mas forma fixa a ser seguida. Embora apareça algumas vezes no texto, deve-se considerar tão somente o fato de que a palavra modelo é apenas uma expressão tênue de uma forma específica de organização do trabalho.

CAPÍTULO 2

O CONTROLE DO TRABALHO NA ACUMULAÇÃO FLEXÍVEL - O OBJETO DE ESTUDO

Consideramos o trabalho no sentido ontológico, constituidor do ser social, como atividade de recíproca transformação na relação metabólica entre homem e natureza (MARX, 1996; KOSIK, 1976; LUKÁCS, s/d;), ciente de que, nas relações estranhadas da sociabilidade capitalista, o trabalho é um fardo para o trabalhador, um ato de sofrimento e de extração de sua humanidade com o fim de produzir o mais-valor. O trabalho é para o capital um fardo de que ele não pode se desfazer, condição que o mantém vivo no espaço de produção ao lado de outras formas de constituição do valor e da acumulação (ANTUNES, 2000b; FRIGOTTO, 1996; TEIXEIRA e FREDERICO, 2008). Quando olhamos para a cultura organizacional de uma empresa, o fazemos com a compreensão de que aquela é uma das estratégias racionalmente constituídas para quebrar o nexos do trabalhador com o ato consciente da produção, efeito gestado na própria divisão do trabalho e na fragmentação das tarefas. Por isso o trabalho tem aqui *status* de centralidade.

Nos conflitos entre capital e trabalho, a gestão operacional e também racional deste é uma forma de aumentar a exploração e o controle sobre os trabalhadores. No *novo complexo de reestruturação produtiva*, a flexibilidade do trabalho é uma das principais estratégias exigidas pelo capital para ampliar a extração da mais-valia e o controle da classe trabalhadora. Daí a desregulamentação do mercado de trabalho e a flexibilização das leis trabalhistas, conjugadas com diferentes formas de supressão da ação sindical, seja pela dependência do emprego, seja por meio da criação de sindicatos sob o controle das empresas para assegurar o consentimento dos trabalhadores.

Ainda na primeira metade do século XX, Gramsci (2007) analisou as contradições e exigências da implementação do novo modelo de racionalização da produção e do trabalho, sob a denominação de americanismo e fordismo. Mesmo depois do esgotamento deste modelo e da chamada acumulação flexível, a mesma lógica de regulação permanece, isto é, a adaptação psicofísica do trabalhador à racionalidade do novo modelo, a necessidade do convencimento ou da coerção do trabalhador para que este assimile e se adapte à nova forma de exploração.

Para Alves (2011), em todo o complexo de precarização e controle do trabalho neste período pós-fordista, a captura da subjetividade do trabalhador pelo capital assume *status* de centralidade nos dispositivos organizacionais das inovações estruturais e infraestruturais e toma formas diversas e distintas em diferentes países e espaços de produção e reprodução do valor. A organização toyotista do trabalho busca capturar não só o saber e o fazer do trabalhador, mas também a sua disposição intelectual-afetiva, criar um nexos psicofísico do trabalhador com a organização (IDEM), uma espécie de envolvimento de corpo e alma sob a forma competitiva, configurando a nova pedagogia da fábrica.

De maneira geral, a totalidade social vigente não se sustentaria sem um sistema de reprodução coerente com seu regime de acumulação, ou, de outro modo, a produção material de uma sociedade não pode ser sustentada, ao menos temporariamente, somente por si, mas conjugada com uma totalidade de representações a ela correspondente. “O problema”, de acordo com Harvey (2011),

[...] é fazer os comportamentos de todo tipo de indivíduos – capitalistas, trabalhadores, funcionários públicos, financistas e todas as outras espécies de agentes político-econômicos – assumirem alguma modalidade de configuração que mantenha o regime de acumulação funcionando.

Para tanto, teria que haver uma “materialização do regime de acumulação” na forma de “normas, hábitos, leis e redes de regulamentação que garantam a unidade do processo” (HARVEY, 2011, p. 117). Trata-se de um complexo de instituições jurídicas e valores que é linguisticamente representado pela categoria “modo de regulação”.

A conformação deste modo de regulação na consciência dos agentes socio-políticos antagônicos (capitalistas e trabalhadores) reflete a própria contradição entre capital e trabalho. Passando para um plano mais próximo, Harvey nos fornece uma situação que está na própria essência desta relação, uma dificuldade geral nas sociedades capitalistas, a saber: a “conversão da capacidade de homens e mulheres de realizarem um trabalho ativo num processo produtivo cujos frutos possam ser apropriados pelos capitalistas”, uma vez que “todo tipo de trabalho exige concentração, disciplina, familiarização com diferentes instrumentos de produção e o conhecimento das potencialidades de várias matérias primas em termos de transformação em produtos úteis”. (HARVEY, 2011, p. 119); um sistema de estranhamento não só dos produtos do trabalho, mas também da própria atividade produtiva em que os trabalhadores são

convertidos em uma mercadoria especial a mover sob seu aparente controle as engrenagens físico-mentais da produção.

O trabalhador lida com coisas que estão fora de sua apropriação e controle, de maneira que, no lugar de controlar, é controlado por elas, fato que não se efetiva sem o disciplinamento adequado. Harvey reitera a idéia de que o disciplinamento para o trabalho

[...] envolve, em primeiro lugar, alguma mistura de repressão, familiarização, cooptação e cooperação, elementos que têm de ser organizados não somente no local de trabalho como na sociedade como um todo. A socialização do trabalhador nas condições de produção capitalista envolve o controle social bem amplo das capacidades físicas e mentais. A educação, o treinamento, a persuasão, a mobilização de certos sentimentos sociais (a ética do trabalho, a lealdade aos companheiros, o orgulho local ou nacional) e propensões psicológicas (a busca de identidade através do trabalho, a iniciativa individual ou a solidariedade social) desempenham um papel e estão claramente presentes na formação de ideologias dominantes cultivadas pelos meios de comunicação de massa, pelas instituições religiosas e educacionais, pelos vários setores do aparelho do Estado, e afirmadas pela simples articulação de sua aparência por parte dos que fazem o trabalho. (HARVEY, 2011, IDEM).

Nosso objeto de estudo está situado nesse novo complexo e segue esta abordagem teórico-metodológica, mas supomos, desde já, que não repousa sobre um modelo da gestão e organização do trabalho a espelhar a totalidade do modelo toyotista. Sabe-se que a implantação do modelo flexível não sucede de forma homogênea, como receita perfeita para qualquer situação (ANTUNES, 2000b; LEITE, 1994). A forma de inserção de nações diferentes na reestruturação produtiva e as características da organização da produção de cada país e chão de fábrica exigem adaptações e incorporação parcial de elementos da produção flexível. À primeira vista, a ISSOL não conseguiria se sustentar no mercado interno e externo sem incorporar, em alguma medida, mecanismos da gestão e organização da produção flexível em sua estrutura orgânica de funcionamento.

É incontestável que a reestruturação do modelo de produção no Brasil implementou elementos da acumulação flexível de tipo toyotista, embora assumindo uma forma heterogênea e subordinada aos países centrais. O balanço da bibliografia especializada sugere claramente uma opção do empresariado brasileiro por uma modernização conservadora, mantendo características importantes da organização

taylorista-fordista, como a concentração do planejamento e concepção nas mãos dos técnicos e engenheiros e a centralidade do trabalho individualizado com imposição de tempo, além de formas autoritárias da gestão da mão de obra, pouco compatíveis com o envolvimento (participação horizontal) dos trabalhadores (LEITE, 1994). Isto já é suficiente para explicar a variabilidade do modelo japonês na modernização industrial brasileira.

Em uma visita feita à fábrica ISSOL, em 2007, foi possível perceber sinalizações, mesmo que tênues, dessa tese. Uma das características é a existência do trabalho em equipe sob forte pressão do cronômetro e do supervisor com seus auxiliares sempre vigilantes e muito exigentes a cobrarem, não só o cumprimento das metas, mas também a constante evolução da produtividade sem ganhos salariais ou qualquer benefício para os trabalhadores. Essa constatação superficial indica a necessidade de observar e analisar detalhadamente a existência de elementos da acumulação flexível no interior dessa empresa. Dificilmente, contudo, a fábrica se abriria para ser tomada como objeto de estudo tanto por motivos de desconfiança em relação aos objetivos e natureza da pesquisa, quanto por buscar manter sigilo de sua *fórmula* e experiência administrativa. Isso nos encaminhou para uma análise mais teórico-conceitual neste campo da organização do processo produtivo.

As organizações capitalistas não estão interessadas somente na aprendizagem das competências e habilidades exigidas à adaptação dos trabalhadores ao processo produtivo, mas também na formação de um comportamento mais adequado às relações horizontais, ao entendimento e à focalização de suas energias no sucesso da empresa, na qualidade e na produtividade. Esta perspectiva de formação encontra-se muito bem formulada nos estudos de Brito (2005) e suas indicações no campo da literatura empresarial sobre gestão de pessoas (como SCHOLTS, 1999, SENGE, 2009, DRUCKER, 2011), focalizando as estratégias de *trabalho em equipe*, utilizadas pelas organizações para garantir a apropriação da subjetividade do trabalhador, direcionando-a ao comprometimento pessoal com os objetivos da empresa. Há pelo menos duas estratégias de implementação e sustentação do modelo de aprendizagem: as *estratégias administrativas*: “novas atitudes que são incorporadas à dinâmica da empresa e que possibilitam a passagem para novos modelos” de aprendizagem; e as *estratégias comportamentais e atitudinais* de intervenção nos conteúdos afetivos das relações de trabalho (BRITO, 2005, p. 167).

Poucos teóricos da Administração tratam do suposto do trabalho em equipes com alçado detalhamento, indicando tanto concepções psicocomportamentais nas relações de interpessoais, quanto procedimentos típicos de um manual de orientações. É o caso de Scholtes (1999), que discute as dificuldades que impedem o grupo de atingir seus objetivos e aponta caminhos para desenvolver a capacidade de trabalhar em equipe e melhorar a qualidade. Defende o argumento de que o tratamento das necessidades internas do grupo é tão importante quanto a tarefa externa de fazer melhorias, de cumprir seus objetivos. O grupo é pensado como uma equipe capaz de aprender constantemente com a própria dinâmica, sob o acompanhamento do líder. Para Scholtes, essa é a principal tarefa para tornar uma equipe eficaz: aprender a resolver problemas que surgem no trabalho em equipe, isto é, solucionar os “subterrâneos” das relações interpessoais.

Para esse autor, os conflitos ocorrentes nas relações de trabalho são de ordem pessoal ou por dificuldade de trabalhar em equipe, em especial, provenientes da fase de adaptação às mudanças e por estar diante de uma nova tarefa. Quando se trata da intervenção no campo organizacional para moldar comportamentos e atitudes, uma das estratégias é exatamente identificar e desmontar os focos de resistência. Disso é dedutível a idéia de que Scholtes quer a eliminação dos conflitos de classes nas relações de trabalho, tentando desviar o foco para as relações interpessoais, para o entendimento dissimulado, para a partilha impossível de objetivos entre capital (organização) e trabalho (trabalhadores).

Na obra intitulada *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*, Senge (2009) parte de uma abordagem que ele chama de visão sistêmica ou pensamento sistêmico, em oposição a uma óptica instrumental do mundo e do trabalho, com o intuito de tornar praticamente hegemônico o pressuposto das *organizações que aprendem*. Sugere a formação de “organizações que sejam mais coerentes com as mais elevadas aspirações humanas, as que estão além da comida, do abrigo e posses” (SENGE, 2009, p. 28), levando em conta o que ele chama de evolução na natureza do trabalho, envolvendo, por exemplo, a formação de comunidades que aprendem e que sejam capazes de elevar os padrões globais como o direito do trabalho e a responsabilidade socioambiental.

As organizações que aprendem têm pelo menos cinco disciplinas, que não correspondem ao sentido convencional (ordem cumprida, forma de punição), mas a um corpo de *teoria e técnica* que devem ser estudadas e praticadas, *caminho* de

desenvolvimento para a *aquisição* de determinadas habilidades e competências para o sucesso da organização. As disciplinas são respectivamente: *pensamento sistêmico* (olhar o todo e ver os fenômenos como sistema de interconexões); *domínio pessoal* (disciplina em que o indivíduo pode continuamente esclarecer e aprofundar a visão pessoal, concentrar energias, desenvolver paciência e de ver a realidade objetivamente, relação aprendizagem pessoal e aprendizagem organizacional, compromisso recíproco entre indivíduo e organização); *modelos mentais* (pressupostos arraigados, generalizações ou imagens que influenciam nossa forma de ver o mundo, imagens que devem ser postas à superfície e submetidas à rigorosa análise, pressupondo ainda a disposição para aprender com os outros); *A construção de uma visão compartilhada* (capacidade de ter uma imagem genuína e compartilhada do futuro que se quer criar, e que estimule o compromisso genuíno e o envolvimento, em lugar da mera aceitação); *aprendizagem em equipe* (supõe de saída que ocorrem situações nas quais a inteligência da equipe supera a inteligência de seus membros, sugere o *diálogo* em lugar da *discussão* e padrões de defesa, busca o entendimento onde os membros deixam de lado as idéias preconcebidas para participar de um verdadeiro pensar em conjunto – as equipes, e não os indivíduos, como unidade de aprendizagem fundamental nas organizações modernas).

A *visão sistêmica*, figurada como a quinta disciplina, tem uma função integradora das demais, fundindo-as em um corpo *coerente* de teoria e prática. Incorpora na literatura empresarial uma perspectiva de totalidade, de integração interna entre as partes e a constituição do todo. É preciso, no entanto, ver o que é a totalidade pressuposta nesta teorização ávida por ação. Em primeiro lugar, o todo é visto apenas parcialmente, limitado a um conjunto de elementos restritos à ordem de interesses que possam ampliar a capacidade de as organizações aprenderem, isto é, a capacidade de se apropriar de elementos, saberes e hábitos necessários ao sucesso das organizações. Desse todo, excluem-se as relações concretas que transpõem a superfície manipulada das relações interpessoais e dos indivíduos com as organizações, relações contraditórias entre capital e trabalho, entre o interesse do trabalhador e da organização.

Em segundo lugar, por esta aparente totalidade e incorporação do princípio da aprendizagem permanente, pretende-se estabelecer uma visão de mundo manipulada sabiamente por aqueles que teriam a capacidade de articular as cinco disciplinas, fazendo do trabalhador apenas um elemento, um objeto, situando-o em segundo plano e fazendo emergir em seu lugar um outro sujeito, exterior, um grupo com suas atenções

voltadas exclusivamente para o sucesso e qualidade da organização. Em última instância, o sujeito mesmo é a organização como um organismo que aprende. Este é o substrato concreto da visão sistêmica, uma base material incompleta das relações de trabalho, uma falsa totalidade concreta perdida na parcialidade manipulada pela teorização que exige também uma prática *manipulatória* na era do *capitalismo manipulatório* (ALVES, 2011).

Se seguíssemos uma abordagem generalizante, poderíamos intuir que a fábrica tomada como *locus* de estudo seja mesmo um misto heterogêneo que incorpora conservação, *visão instrumental* da organização do trabalho, com a suposta óptica sistêmica e que até sua especificidade seja mais significativa na formação dos operários. A questão seria procurar perceber os elementos desta teorização, conjugada com aqueles da cultura organizacional.

Os aspectos relativos aos hábitos e valores e a forma de ser da empresa devem ter significativa influência na formação instrumental da classe trabalhadora. Estes aspectos serão estudados por meio da categoria conhecida no campo empresarial como *cultura organizacional*. Procuramos esboçar ampla teorização crítica, entrando na complexidade e contradições conceituais do termo, buscando delinear a perspectiva positiva do fenômeno da cultura da fábrica presente na literatura empresarial, dispor abordagens críticas da cultura organizacional que apontem seu entendimento, efeitos sobre a formação do operário, limites e contradições de classe. Para efeito de apresentação, a cultura organizacional é entendida como um “conjunto de concepções, normas e valores [...] tomados por certos que permanecem submersos à vida organizacional”. Sua criação e manutenção na organização ocorrem “através de ritos, mitos, histórias, gestos e artefatos.” (BRAGA, 2007, p. 9).

Dos estudos que fizemos, foi possível concluir, numa abordagem crítica, que a cultura organizacional é uma *forma particular de cultura*, a qual implica um modo de *organizar* as relações sociais no interior de uma empresa, de *conceber* e *expressar* estas relações, mas correspondendo ao ponto de vista de quem explora o trabalho assalariado e pretende manter as relações de trabalho evitando os conflitos de classe, ou fazendo crer que os conflitos nestas relações são de ordem cultural, grupal e pessoal, ou de limitações contingentes na competência dos gestores de uma empresa.

A *cultura organizacional* reflete as relações materiais e os interesses de uma classe; corresponde a um conjunto de elementos materiais e simbólicos que buscam fazer com que o trabalhador seja cúmplice ativo de sua exploração (AKTOUF apud

FREITAS, 2007). O mesmo autor ainda converge com essa abordagem quando considera que a empresa capitalista não pode ultrapassar a questão da *alienação no trabalho*, pregando, como diz Freitas (2007, p. 83) “uma mágica comunhão de todos, patrões e operários”, em que a interiorização das estratégias das empresas forma o que Aktouf chama de *identidade dissimulada*, do que entendemos como uma identidade artificial, contingente, para adaptação a uma circunstância, uma espécie de contrato informal coletivo para aceitar o jugo da empresa.

Como vimos, de acordo com Brito (2005), as estratégias de aprendizagem adotadas pela organização podem ser utilizadas para diluir o conceito de classe, direcionar as questões dos trabalhadores para os objetivos da empresa e evitar o conflito entre capital e trabalho, identificando os focos de resistência dos trabalhadores. Desta forma, o mundo da *cultura organizacional* é sobreposto ao mundo da cultura no sentido *lato* e das contradições entre capital e trabalho. Para Dejours (1999, p. 41),

[...] a promessa, ou a possibilidade da felicidade, não está mais na cultura, no ensino e na política, mas nas culturas organizacionais – promessa de felicidade, identidade e realização aos que se adaptarem e contribuirão com o sucesso da organização.

O operário vive para se reproduzir como tal; seu ato, sob as relações alienadas/estranhadas, é a atividade de reprodução das energias físicas e mentais para estar vivo e capaz de vender sua força de trabalho. Ao produzir, o trabalhador produz a si mesmo como mercadoria (MARX, 2010). No trabalho, o trabalhador precisa aprender a usar sua força física e intelectual para realizar-se como objeto e incorporar, mesmo que relativamente, as disciplinas necessárias para lidar com os conflitos internos, ser instrumento pelo qual a organização aprenderá. Aqui se configura uma visão de mundo erigida sob a perspectiva da chamada pedagogia da qualidade total, designada por Bueno (2003) como “pedagogia sem sujeito”, ou uma pedagogia que toma os indivíduos como objetos de inculcação ideológica para a passividade perante os conflitos entre capital e trabalho.

A categoria *trabalho alienado* (objetivação estranhada), que constitui as várias formas de estranhamento, assumirá lugar de centralidade entre as categorias de análise, uma vez que a adaptação à cultura organizacional constitui um estranhamento que leva o trabalhador a não reconhecer a si próprio e o outro como ser genérico (MARX, 2010; MÉSZÁROS, 2006), em que todos os trabalhadores, estranhados/alienados da vida humana, perdem sua humanidade. A alienação do trabalho consiste no fato de que o fazer e o pensar não pertencem ao trabalhador, muito menos os objetos produzidos, de

tal forma que “o trabalhador se torna tanto mais pobre quanto mais riqueza produz [...] se torna uma mercadoria tão mais barata quanto mais mercadorias cria” (MARX, 2010, p. 80), não produz somente mercadorias, mas a si mesmo como mercadoria, de forma que tanto mais poderoso e rico o mundo objetivo, tanto menos o trabalhador pertence a si próprio.

Conhecer a cultura organizacional e seus efeitos no trabalhador não teria validade nesta pesquisa senão com uma justa integração com a categoria alienação. A atuação da cultura organizacional com o processo de trabalho é alienação ativa, como veremos a seguir.

CAPÍTULO 3

CULTURA ORGANIZACIONAL E ALIENAÇÃO DO TRABALHADOR - CRÍTICA À ILUSÃO IDEOLÓGICA DE SEUS FUNDAMENTOS TEÓRICOS

As transformações no mundo do trabalho, decorrentes da reestruturação produtiva iniciada no segundo pós-guerra, são objeto de estudo de muitos teóricos contemporâneos, como Gounet (1999), Antunes (2000a), Alves, (2007), que propiciaram a superação da crise do processo de acumulação produtiva de caráter teylorista-fordista e a recomposição da capacidade de produzir lucros por meio da implementação de novas tecnologias, de outras formas de organização e gestão do processo de trabalho, resultando na maior exploração, alienação e controle dos trabalhadores, caracterizando a chamada acumulação flexível erigida sob o *novo complexo de reestruturação produtiva*.

Esta reestruturação não ocorre de maneira homogênea por toda parte e permite adaptações a diferentes espaços de organização produtiva e de serviços. No caso do Brasil, por exemplo, o caráter conflitivo e autoritário das relações de trabalho determina a constituição de um modelo flexível heterogêneo, caracterizando uma modernização conservadora (LEITE, 1994). No centro da adaptação do modelo flexível está a gestão da mão de obra como estratégia de adequação dos trabalhadores à nova dinâmica fabril, que articula competências laborais (agilidade e inclinação para lidar com os novos equipamentos), habilidades e atitudes tais como capacidade de trabalhar em equipe, consentimento e comprometimento com os objetivos da empresa (BRITO, 2005).

Estes aspectos subjetivos da aprendizagem nas organizações são analisados no âmbito dos *estudos organizacionais* sob a categoria *cultura organizacional* (ou das organizações, ou ainda cultura da fábrica). Alguns estudos desta categoria partem de uma abordagem supostamente sistêmica, considerando a influência de traços da cultura da sociedade ou país onde a organização está localizada. Estes estudos, no entanto, se expressam com certa ambiguidade e passam por críticas em relação a conceitos e métodos tomados emprestados de variadas disciplinas (FREITAS, 2007). Desta forma, em que sentido é válido se utilizar a expressão cultura organizacional? Há mesmo uma

cultura nas organizações? O que é mascarado nos estudos sobre cultura organizacional na literatura apologética correspondente aos interesses das empresas? Por outro lado, o que os estudos referenciados em abordagens críticas podem nos revelar sobre a cultura organizacional?

Esses pontos não são posições apriorísticas e já existem importantes e variados estudos que tentam respondê-las. Queremos aqui é trazer uma síntese panorâmica breve das discussões neste campo categorial e tentar ampliar os elementos para uma crítica da cultura nas organizações, utilizando as categorias *Trabalho alienado*⁵ e *controle da classe trabalhadora*, o que revelará elementos materiais novos e consideráveis para esta seara de estudos. Como desdobramento, apontamos um horizonte não de certezas conceituais e metodológicas, mas ainda de questões que suscitarão outros desdobramentos críticos.

Na seção *O conceito de Cultura*: elementos para uma análise crítica, partimos do conceito de cultura numa perspectiva ampla, fundada, sobretudo, em Brandão, para concluirmos, racionalmente e de maneira parcial, que a cultura organizacional pode ser considerada uma forma particular de cultura, sendo esta asserção reformulada, logo em seguida, como uma questão cuja resolução definitiva será tratada somente na seção cinco. Na seção denominada *Cultura organizacional*: conceituação no campo dos estudos organizacionais, oferecemos elementos que servem de objeto de análise para explicitar os conceitos de cultura organizacional tanto no terreno de interesse das organizações, quanto na área da literatura crítica. O intuito é o de mostrar que a cultura organizacional é *usada* como a categoria que designa uma cultura em particular.

Na seção cinco, como antecipamos, chegamos ao ponto em que nos fundamentamos numa abordagem materialista de cultura e sustentamos categoricamente a idéia de que a cultura organizacional é uma cultura em particular e que essa

⁵ No Brasil, alguns autores preferem se referir ao sentido negativo do trabalho, utilizando-se do termo *estranhamento* (*Entfremdung*). Diferentemente, muitas traduções preferem a expressão *trabalho alienado*, ou simplesmente *alienação* (*Entäusserung*), para se referir ao sentido negativo do trabalho. Embora reconheçamos a eficácia da tradução mais literal, mais próxima do original, optamos pelo uso corrente expresso no segundo caso, porque é uma interpretação plasmada em nossa língua, para a qual alienação é pertença a outro, não designando qualquer sentido de realização, objetivação, presentes no termo *estranhamento*. Assim, o *trabalho alienado* corresponde à “objeção socioeconômica à realização humana” que historicamente passou a determinar o conjunto das objetivações da sociabilidade humana desde a apropriação do trabalho, modernamente configurada na sociedade capitalista. Em algumas situações, empregamos a expressão *trabalho alienado/estranhado*. Para uma revisão dos termos, indicamos as seguintes referências: RANIERI In MARX, 2010; MÉZÁROS, István, 2006 .

designação não entra em conflito com uma noção geral de cultura, sendo ainda parte de um complexo de relações materiais que determinam a forma de ser, pensar e agir dos sujeitos de uma organização. Por fim verificamos a relação entre *Cultura organizacional e trabalho alienado*, na segunda parte desta mesma seção. Trata-se de uma elaboração argumentativa breve, mas suficiente para suscitar pesquisas que venham a observar a efetividade da ação da cultura organizacional em relação à própria dinâmica característica do trabalho alienado no controle da classe trabalhadora.

3.1 O conceito de cultura - elementos para uma crítica da cultura organizacional

O verbete cultura no dicionário Aurélio traz quatro definições, entre as quais nos interessam apenas duas:

[...] 2. O complexo dos padrões de comportamento, das crenças, das instituições, das manifestações artísticas, intelectuais, etc., transmitidos coletivamente, e típicos de uma sociedade; 3. O conjunto dos conhecimentos adquiridos em determinado campo [...].

Estas definições abrem margem para o entendimento de que a cultura envolve uma infinidade de elementos materiais e simbólicos plasmados numa sociedade, bem como exprime seu caráter de continuidade e *transferibilidade*. Na nossa análise, pretendemos ir além desta abreviação do termo cultura, expressa no dicionário e, seguindo suas pistas, delinearemos sua dimensão histórica e crítica.

Numa definição generalizante, a cultura é entendida logo como uma produção especificamente social, isto é, uma produção humana, um dos elementos que constitui a especificidade genérica do homem. Segundo Raymond Williams (apud SILVA, 2003, p. 131) “a cultura deveria ser entendida como o *modo de vida* global de uma sociedade, como uma *experiência vivida* de *qualquer agrupamento humano*” [grifamos]. Neste sentido, o conceito de cultura nos é expresso numa dimensão de universalidade e, ao mesmo tempo, numa delimitação terminológica importante: o modo de vida e a experiência de uma sociedade ou grupo social. Em decorrência, podemos falar do modo de vida (ou cultura) de um povo, de uma tribo, de um movimento social particular como o MST, de uma favela do Rio de Janeiro, dos operários de uma empresa etc.

Logo nas primeiras palavras do livro *O que é cultura*, numa epígrafe, C. R. Brandão apresenta uma noção de cultura que interessa à nossa concepção neste trabalho: “A história da humanidade sempre foi marcada por contatos e *conflitos entre culturas*, isto é, entre *modos diferentes de organizar a vida social, de conceber a realidade e expressá-la*” (BRANDÃO, 1987, p. 2). [grifamos]. Esta asserção expressa quatro elementos importantes para situar nossa abordagem sobre o objeto de estudo: *conflito entre culturas; modos de organizar e vida social; de conceber a realidade social; e de expressar esta realidade*.

Esta abordagem formulada por Brandão sugere que nos situemos muito além do relativismo na definição e estudos sobre a cultura, pelo qual esta é objeto variações do tipo que considera ou não a cultura como toda produção humana, material e simbólica, ou, ainda, que entende a cultura como expressão elevada de grupos *letrados*, apresentando-se materialmente nas grandes obras literárias, uma pintura ou música clássica, ou definições que diferenciam formalmente o que seriam a alta e a baixa cultura. Ora, a cultura não pode ser entendida como algo fluido e determinado pelo ponto de vista do sujeito pesquisador, muito menos como um fenômeno social que se constitui de maneira autônoma e isolada das *relações sociais* (BRANDÃO, 1987). Mesmo as diferentes culturas e traços culturais são determinados por “processos históricos que as relacionam e estabelecem marcas verdadeiras e concretas entre elas.” (IDEM, p. 15).

O autor chama a atenção para o fato de que as abordagens relativistas de cultura realizadas em países capitalistas centrais ocorreram ao mesmo tempo em que sua civilização avançava implacavelmente, conquistando e destruindo povos e nações. Ora, o sistema (capitalista) no qual se funda esta civilização, embora contingente, tenta se constituir como eterno e universal, um sistema cujas leis foram e são “baseadas na falsa prioridade da inversão da relação entre o *absoluto* e o *relativo*, no interesse em absolutizar seu próprio domínio [...]” (MÉSZÁROS, 2007, p. 28).

A este respeito nos basta mais esta referência direta a Brandão (1987, p. 15): “[...] O século XIX, em que esse confronto de ideias se consolidou, indicava os caminhos de uma civilização mundial em que as muitas culturas humanas deveriam inevitavelmente encontrar o seu destino, quando não seu fim”, isto é, os caminhos que as diferentes culturas deveriam seguir ou os que levam à *civilização mundial do capital*, um trajeto de homogeneização cultural sob a hegemonia e controle da sociedade fundada na lógica da acumulação, não importando se o enquadramento neste trajeto seja

pelo consenso⁶, ou pela força, sendo esta forma sempre reeditada por *povos* dominadores quando não é possível impor seu projeto pelo convencimento, embora não se deva subestimar as vias sutis de dominação cultural.

As formulações conceituais extraídas de Brandão nos conduzem a uma conclusão necessária: tanto nos estudos de uma sociedade particular (como a sociedade brasileira), quanto em estudos de uma cultura particular (como a cultura organizacional de uma empresa) devemos levar em conta o fato de que estas não constituem suas especificidades de maneira isolada e absolutamente autônomas, mas, por fazerem parte de processos sociais globais, são por estes *definitivamente* marcados.

Essa percepção também é absorvida pela literatura sobre cultura organizacional, como está explícito, por exemplo, na análise de Braga (2007, p. 4), que busca contribuir para uma análise sistêmica e crítica: “Deve-se também lembrar que na análise de uma cultura particular não há sentido em se considerar de maneira isolada as formas culturais coexistentes, devido ao fato de estarem com certeza inseridas nos processos mais globais.”

Feitas estas considerações, podemos já formular uma resposta parcial à questão da validade e do sentido do uso da expressão cultura organizacional: a cultura organizacional é uma *forma particular de cultura* que implica um modo de *organizar* as relações sociais no interior de uma empresa, de *conceber* e *expressar* estas relações - mas correspondendo ao ponto de vista de quem explora o trabalho assalariado e quer manter as relações de trabalho, evitando os conflitos de classe, ou fazendo crer que os conflitos contingenciais nestas relações são de ordem cultural, grupal e pessoal, ou de limitações pontuais na competência dos gestores de uma empresa.

No todo desta sentença temos dois elementos analíticos a destacar: o primeiro diz respeito ao conceito estrito de cultura organizacional como forma particular de cultura, com dinâmica própria (embora não isolada do meio externo). Neste caso, sugerimos que se imagine agora a sentença como uma pergunta: a cultura organizacional pode ser considerada uma forma particular de cultura? Em caso negativo, a literatura apologética sobre cultura nas organizações não passaria de um artifício discursivo, uma *ideologia* e não um conhecimento verdadeiro (CHAUÍ, s/d)

⁶ O consenso, no entanto, não é algo absoluto, isto é, não é uma conformação absolutamente hegemônica e apresenta elementos contraditórios em seu interior que podem levar ao rompimento com a verdade ou ideologia estabelecida.

correspondendo a falsas ideias, ou a uma produção arbitrária. Com, porém, o checar isso? A literatura por si resolve este problema?

No segundo momento da sentença, quando se refere à sua natureza de classe, isto é, quando a cultura organizacional é tomada como um fenômeno afirmado no sentido de corresponder aos interesses das organizações, a asserção crítica nos aparece como verdadeira, independente da apropriação do termo cultura e da validade do pressuposto de que há uma cultura organizacional, uma forma particular de cultura no interior da empresa. Examinaremos isso a seguir.

3.2 Cultura organizacional - conceituação no campo dos estudos organizacionais

Na perspectiva de Braga (2007), duas importantes abordagens tratam da cultura organizacional: a primeira enfatiza um sistema de sinais, códigos e conhecimentos articulado no âmbito da organização e a segunda considera as organizações como fenômenos socioculturais. Tomemos duas instrutivas passagens que caracterizam cada uma destas abordagens:

[...] sistema de idéias, de significações ou de conhecimentos encontrados em toda organização. Os mitos, rituais, símbolos, linguagens próprias às organizações constituem seu principal objeto de estudos. (BRAGA, 2007, p. 13).

[...] a cultura está presente em toda organização, sem que nela exista uma cultura organizacional própria, ou seja, não procuram uma cultura organizacional, mas sim, fazer uma análise cultural das organizações (IBID).

No primeiro caso, a cultura organizacional é tomada como um sistema autônomo, próprio da organização; no segundo, a própria organização é entendida como parte de uma ambiência sociocultural e, por isto, os valores estruturados internamente são intensamente influenciados pela sociedade da qual é parte. Em ambos os casos, a cultura organizacional cumpriria o papel de positivar as relações estabelecidas dentro de uma organização, cujo tipo é a empresa capitalista; no entanto, o autor exprime outras noções que têm um caráter crítico, das quais destacaremos duas:

[...] a cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a

identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. (FLEURY e FISCHER, 1996, apud BRAGA, 2007, p. 14).

[...] as manifestações simbólicas e as práticas sociais das organizações encontram numa ideologia determinada a chave que lhes confere articulação e coerência. E encontram também o meio para obter dos agentes seu consentimento ativo ou passivo. (SROUR, 1998, apud BRAGA, 2007, p. 16).

Interessa notar que estas noções lançam luzes sobre a natureza política e ideológica da cultura organizacional, pela função precípua que exerce ao reproduzir valores e símbolos voltados para a urdidura da identidade coletiva assentada nas desigualdades que marcam a relação capital e trabalho. Com efeito, o consenso ativo ou passivo articulado pelos valores, códigos, símbolos e rituais praticados numa empresa é expressão ideológica da dominação e do controle inscritos na materialidade das relações de trabalho. A vinculação entre a cultura organizacional e o controle do capital sobre o trabalho não é, entretanto, transparente e visível no aspecto imediato da vida organizacional. Essa intransparência aprofunda-se em virtude das transformações experimentadas nas últimas décadas, como, por exemplo, a emersão de métodos organizacionais que primam pela incorporação da dimensão subjetiva dos trabalhadores.

Freitas (2007, p. 12) assevera que “os estudos sobre cultura organizacional tendem a enxergá-la de duas formas: a) como uma metáfora, isto é, considera a cultura algo que a organização é; b) como uma variável, considerando a cultura como algo que a organização tem”. No primeiro caso, em que a organização é entendida metaforicamente como cultura, há o reconhecimento do papel ativo dos indivíduos em seu estabelecimento. Essa vertente abarca estudos que incorporam os conflitos da organização, isto é, ela reconhece a natureza política da cultura organizacional.⁷ A outra perspectiva, informada pelo paradigma funcionalista, concebe a cultura organizacional como mecanismo neutro, que deve ser mobilizado, controlado e manipulado pela direção. Freitas atesta, ainda, que, na vertente funcionalista, sobressaem três conceitos, a saber:

[...] modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração

⁷Freitas (2007, p. 12) exhibe pelo menos cinco referências neste campo de estudos, a saber: Pagés, 1987; Motta, 1991; Morgan, 1996; Enriquez, 1997; Freitas, 1999.

interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros da organização como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas. (SCHEIN, 1984, apud FREITAS, 2007, p. 13);

[SHRIVASTAVA] conjunto de produtos concretos por meio dos quais o sistema é estabilizado e perpetuado. Esses produtos incluem os mitos, os sistemas de linguagens, as metáforas, os símbolos, as cerimônias, os rituais, o sistema de valores e as normas de comportamento. (FREITAS, 2007, p. 14);

[PETTIGREW] um sistema de significados que é aceito pública e coletivamente por dado grupo durante certo tempo. Esse sistema é constituído por termos, formas, categorias e imagens que interpretam para as pessoas as suas próprias experiências e situações. Ou seja, uma organização tem passado, presente e futuro, nos quais o homem é cria e criador da cultura. (IBID).

Observa-se que em todos os conceitos citados a cultura organizacional é tida como uma forma particular de cultura cujo enunciado ainda não nos permite crítica. Quando tomamos por base, entretanto, um dos representantes celebrados nessa seara, encontramos o seguinte enunciado nas primeiras linhas de sua obra:

Cultura é um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com os outros e moldada por comportamento de liderança, e um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento. (SCHEIN, 2009, p. 1).

Salta aos olhos a ideia-força segundo a qual a liderança cria e gerencia a cultura de uma organização, cujos valores e suposições, uma vez experimentados como válidos e exitosos, são incorporados pelo grupo. Surge assim, o conjunto de valores, regras e normas que definirão a conduta dos indivíduos na organização e o tipo legítimo de liderança. A cultura retroage, assim, sobre a liderança – criando-a. Em síntese, a cultura inicia com a liderança, com a atuação acertada e infalível de um indivíduo, mas, na medida em que é incorporada pelo grupo, ela institui o tipo de liderança. Esse jogo de palavras, aparentemente dialético, não deixa de revelar sua matriz positivista e funcionalista, pois, nessa perspectiva, a cultura de uma organização não é determinada pelas relações sociais que se desenrolam na sociedade.

Não é nosso objetivo percorrer toda a malha conceitual empregada por Schein, senão apenas invocar a matriz funcionalista que o informa. Para tanto, reunimos alguns termos desenvolvidos pelo autor, cujo enunciado realça a ideia de instrumentalização da cultura organizacional como forma de criar a liderança e a conduta adequadas aos

objetivos da organização: regularidades comportamentais; normas do grupo; valores expostos; filosofia formal; regras do jogo; clima organizacional; habilidades natas; hábitos de pensar, modelos mentais e paradigmas linguísticos; metáforas raízes; rituais e celebrações formais (IBID, p. 12-13).

2.3 Esboço de crítica à cultura organizacional

Começemos com a pergunta: a cultura organizacional é uma cultura em particular? Freitas (2007, p. 84) diz que Aktouf “considera a cultura como um complexo coletivo de representações mentais que liga o material ao imaterial e coloca questões ontológicas, como o mito de origem e a existência do universo”, supondo um passado comum ou história compartilhada entre os indivíduos, alimentando a memória e as representações que passam para outras gerações. A cultura não é uma particular forma de ser de grupos, mas uma totalidade que provém das relações dos sujeitos com suas experiências materiais e simbólicas, constituindo uma espécie de representação geral da existência e que constitui o ser, produzindo uma memória que é repassada às novas gerações. A cultura é tomada aqui no sentido ontológico, constituidor do ser.

Com suporte neste conceito, o autor conclui que existem nas empresas apenas *políticas de administração*, cuja noção de *mito*, usada de maneira simplificada, reduz-se a *anedotas míticas* dos fundadores e personagens-chave da organização. Assim, o que se chama de cultura das organizações não é uma forma particular de cultura, mas apenas ritos, práticas e padrões de comportamento sugeridos pelas organizações como modelo a ser seguido. De acordo com Aktouf, “o que existe são aparências de comunidade e aparências de cultura onde se diz que é uma comunidade e uma cultura de empresa.” (IBID, p. 84). Conclusivamente, o autor faz uma crítica à ação das políticas da empresa, que buscam tornar o trabalhador *cúmplice de sua própria exploração*.

Imaginamos que, numa perspectiva materialista, a cultura não pode ser definida apenas como símbolos e memórias constituídos, transmitidos e assimilados pelas sucessivas gerações. Essa abstração deixa de lado o fato, presumível, de que todo o sistema de representações e símbolos é fundado sobre relações materiais da qual é expressão. Mesmo que esse enunciado pouco diga sobre o conceito de cultura, ele é fundamental porque permite pensar as práticas simbólicas em relação dialética com sua

base material e, desta forma, é possível avançar na compreensão totalizadora que engloba as práticas materiais e simbólicas no âmbito de uma organização ou empresa.

Partamos de velha e conhecida afirmação de Marx, no livro *Para uma crítica da Economia Política*, publicada em 1859:

[...] na produção material da própria vida, os homens contraem relações determinadas, necessárias e independentes de sua vontade, relações de produção estas que correspondem a uma etapa determinada de desenvolvimento das suas forças produtivas materiais. A totalidade destas relações de produção forma a estrutura econômica da sociedade, a base real sobre a qual se levanta uma superestrutura jurídica e política e a qual corresponde *formas sociais determinadas de consciência*. O modo de produção da vida material condiciona o processo geral da vida social, político e *espiritual* (p. 30). [grifamos].

Esta base material é, portanto, o substrato das representações simbólicas, das ideologias e das formas políticas e sociais. Essa totalidade em movimento é o conteúdo da história, razão por que a produção da cultura – em qualquer acepção – não pode ser um processo que se desenrola à margem dela. A cultura não é algo que corre paralelo ao processo histórico senão o próprio evoluir da elaboração histórica, de modo que, ao produzir a história, o homem (sociedade) produz a cultura. Dizer que o homem é o ser que produz e é feito pela história é igual a falar que ele é criador e criatura da cultura – tida aqui como síntese de relações materiais e sua expressão ideológica, simbólica etc.

A cultura envolve, pois, a produção da riqueza materializada nos meios de produção e ação humana em todas as áreas de sua atividade e o conjunto da riqueza intangível substanciada nos valores morais, éticos, estéticos, políticos; nos conhecimentos e símbolos objetivados na Ciência, na Filosofia, na tradição. Trata-se, pois, de uma formulação assentada na produção material da existência humana que se desdobra em duas dimensões: a materialidade dos objetos e das relações contraídas na produção de tais objetos e sua expressão espiritual, isto é, o modo de pensar e explicar o mundo. Nessa acepção, a cultura é um todo articulado de relações materiais e sua representação mental, inclusive os valores que normatizam e orientam a ação do homem no mundo. Compreender, pois, a cultura remete ao escrutínio da forma e do conteúdo das relações que medeiam a produção da existência material do homem e da sociedade.

No capitalismo, as relações de produção se estabelecem entre classes antagônicas – uma proprietária dos meios de produção e outra dona da força de trabalho. Nesse diapasão, as relações não podem ser de comunidade, mas de domínio e controle de uma classe (a proprietária) sobre a outra (a dos trabalhadores). Estas

relações antagônicas, inscritas na própria ossatura da sociedade e das organizações/empresas capitalistas, são expressas nos valores, símbolos, na representação articulada em escala social e no âmbito das organizações. O domínio compreendido na esfera material é selado no plano ideológico, tanto em escala social quanto no âmbito estrito da organização. Marx e Engels (2007, p. 71) asseveravam que

As ideias da classe dominante são as ideias dominantes em cada época, quer dizer, a classe que exerce o poder *objetal* dominante na sociedade é, ao mesmo tempo, seu poder *espiritual* dominante. A classe que tem a sua disposição os meios para a produção material dispõe ao mesmo tempo, com isso, dos meios para a produção espiritual, o que faz com que lhe sejam submetidas, da mesma forma e em média, as ideias daqueles que carecem dos meios necessários para produzir espiritualmente. As ideias dominantes não são outra coisa a não ser a expressão ideal das relações materiais dominantes, as mesmas relações materiais dominantes concebidas como ideias; portanto, as relações que fazem de uma determinada classe a classe dominante, ou seja, as ideias de sua dominação.

Sendo a cultura uma *totalidade concreta* (KOSIK, 1976), um todo constituído por elementos particulares e ao mesmo tempo determinado por uma totalidade mais geral (as relações materiais da sociedade), podemos atestar que a cultura organizacional é articulada no plano particular da empresa e segundo os conflitos resultantes das relações materiais nela existentes. Nesse aspecto, não nos alinhamos a Aktouf, pois entendemos que a existência de um sistema particular de valores, símbolos, normas de conduta individual e coletiva não colide com uma noção abrangente de cultura – apenas reflete de maneira particularizada a cultura produzida socialmente.

Na qualidade de fenômeno histórico-social, a cultura organizacional expressa as complexas relações e conflitos entre classes e interindividuais; é elaboração humana num espaço historicamente situado e determinado. É, pois, uma forma particular de cultura, na medida em que articula valores e normas que influem decisivamente na forma de organizar o trabalho e na conduta individual e coletiva. Como tal, é apreendida por meio dos rituais e hierarquias estabelecidas, bem como pelo esforço metódico – hoje mais do que antes – de treinamento e educação que buscam motivar e direcionar a ação dos indivíduos no interior da organização. É por ser assim - essa síntese de relações conflitivas sob o domínio do capital - que a cultura organizacional se remodela e refaz na medida do conflito que se desenrola na sociedade e no próprio espaço da empresa.

Com efeito, a cultura organizacional, se não reflete de forma direta a universalidade da ambiência sociocultural mais ampla, como quer Aktouf (o espírito de

comunidade, por exemplo), não podemos descuidar do fato de que ela reflete de forma particularizada as relações materiais e os interesses da classe economicamente dominante. Nesse ponto, nossa crítica se compadece à de Aktouf na formulação segundo a qual as políticas da empresa buscam fazer com que o trabalhador seja cúmplice ativo de sua exploração. Convergimos, ainda, na ideiação do autor quando ele considera que a empresa capitalista não pode ultrapassar a alienação no trabalho, pregando, como diz Freitas (2007, p. 83), “uma mágica comunhão de todos, patrões e operários”. O esforço da empresa nesse sentido faz parte de seu sistema de dominação pela hegemonia, esmerando-se por estabelecer consensos ativos ou passivos, mas sempre ressalvados seus interesses de controle econômico. A isto Aktouf chama de *identidade dissimulada* – para nós, identidade artificial, contingente, para adaptação a uma circunstância, uma espécie de contrato informal coletivo para aceitar o jugo da empresa, não significando a superação absoluta do conflito entre as partes.

3.4 Cultura organizacional e trabalho alienado

A articulação aqui proposta entre cultura organizacional e trabalho alienado tem um sentido necessário para a perspectiva adotada neste capítulo. Como já escrevemos, a cultura organizacional, como forma particular de cultura e fenômeno situado nas relações de trabalho, reflete simbólica e materialmente a forma de ser do trabalho no interior da organização. Ora, na medida em que o trabalho se encontra subsumido ao capital no íntimo das empresas, essa alienação é expressa no conteúdo e na forma da cultura organizacional. Como veremos, o controle e a exploração dos trabalhadores pressupõem a mobilização consciente ou espontânea de instrumentos e práticas coercitivas ou de hegemonia que criam as condições ideológicas – culturais – da continuidade da alienação. Iniciaremos pela exposição da categoria trabalho alienado, para, depois, mostrarmos sua articulação com a cultura organizacional.

Marx analisa a alienação do trabalho sob quatro determinações: alienação do produto, alienação na atividade mesma, alienação dos outros homens e alienação do gênero humano. No primeiro caso, o trabalhador produz algo que é apropriado por outrem; esta produção se lhe torna estranha, acumulando-se sob a forma de capital. Crescem a produção e a riqueza (material e espiritual) pelas mãos da classe

trabalhadora, mas esta continua submersa na pobreza material e espiritual (no sentido de lhe ter sido negado o desenvolvimento de suas potencialidades intelectuais e estéticas). A propriedade privada sob a forma capital é a própria alienação do produto, pois os trabalhadores criam a riqueza e a ela se submetem.

A segunda determinação corresponde à alienação da atividade do homem, pois, nas condições em que os meios de produção se encontram sob o poder da classe capitalista, o trabalhador tem de vender o valor de uso de sua capacidade de trabalho para poder sobreviver. Nesse ato, o trabalhador transfere para o capitalista o direito de uso das suas capacidades físicas e psíquicas durante um tempo, com o que o controle do trabalho é da empresa e não do próprio trabalhador. Isto converte a atividade de produção da existência humana em ação alheia, a qual não pertence ao ser que trabalha, mas ao proprietário dos meios de produção. A *estranheza (Fremdheit)* do trabalho “evidencia-se aqui [de forma] tão pura que, tão logo inexista a coerção física ou outra qualquer, foge-se do trabalho como de uma peste. O trabalho externo, o trabalho no qual o homem se exterioriza, é um trabalho de autossacrifício, de mortificação.” (MARX, 2010, p. 83).

A terceira determinação deriva das duas primeiras, pois se o resultado do trabalho social é apropriado por outro que não a classe trabalhadora, e se a própria atividade de trabalho é submetida ao controle de outro que não o trabalhador, pergunta-se: quem é esse outro? Não podem ser os deuses! Outros homens inseridos nas mesmas relações de alienação são os proprietários e os que controlam a atividade do trabalho – a classe capitalista. Em escala social é, pois, lícito afirmar que estas classes se relacionam como antagonistas estruturais e, por isso, os trabalhadores veem no capitalista o meio de conseguir sua sobrevivência e o capitalista divisa nos trabalhadores o meio de engrandecer sua propriedade. O homem passa a ser um meio para o outro, não um fim. A alienação da atividade criadora do homem conduz à alienação do homem em relação aos outros homens.

Igualmente à terceira, a quarta determinação deriva das primeiras, porquanto a atividade vital humana (o trabalho e a práxis social) é a confirmação ativa de sua forma de ser, do ser social, da subjetividade e da generidade humanas. Com efeito, atesta Marx (2010, p. 85):

[...] na elaboração do mundo objetivo [é que] o homem se confirma, em primeiro lugar efetivamente, como *ser genérico*. Esta produção é a sua vida genérica operativa. Através dela a natureza aparece como a

sua obra e a sua efetividade (Wirklichkeit). O objeto do trabalho é portanto a *objetivação da vida genérica do homem*: quando o homem se duplica não apenas na consciência, intelectual[mente], mas operativa, efetiva[mente], contemplando-se, por isso, a si mesmo num mundo criado por ele.⁸

A alienação do produto e da atividade vital humana é, pois, alienação dos homens entre si e do homem em relação a sua generidade – tomada esta como o conjunto das relações sociais e de riquezas produzidas socialmente.

Esses quatro aspectos da alienação⁹ abrem importantes caminhos para a análise da cultura organizacional com vistas a qualificá-la como resultado desse estado de alienação que está na base mesma das relações entre capital e trabalho. A cultura organizacional é um elemento ativo na constituição dos saberes e habilidades, valores e atitudes voltados para a manutenção da apropriação privada (alienação do produto), do controle externo sobre o trabalho (alienação da atividade). Os valores disseminados na cultura organizacional atuam na construção e reprodução da consciência alienada atrelada aos interesses da empresa, seja pela produção de consensos, seja pelo uso da força disciplinadora. Na medida em que a relação de subordinação do trabalho ao capital não é tranquila (na sociedade e no interior das empresas), é sempre necessário lançar mão de formas conscientes de driblar o conflito ou mitigá-lo. É nesse interesse que a empresa protagoniza um conjunto de práticas pedagógicas com o fim de fazer os trabalhadores tomarem os objetivos organizacionais como seus fins, tornando-se cúmplices ativos de sua exploração. É nesse ponto que a cultura organizacional encontra no trabalho alienado uma importante chave de compreensão.

Para as organizações, não basta que a divisão do trabalho e o processo de trabalho alienado cumpram, por si mesmos, o papel de controle sobre os trabalhadores. A fragmentação das tarefas e o incremento tecnológico não são suficientes para conter o conflito – em muitos casos até o inflamam. Daí é que estas organizações investem em treinamento, adestramento, dinâmicas de relacionamento e de trabalho em equipe para ajustar os trabalhadores ao movimento intenso do processo produtivo e às normas e

⁸Idem. p. 85.

⁹Para um bom entendimento destes quatro aspectos da alienação e a origem e totalidade do significado da alienação, sugerimos o livro *A teoria da alienação em Marx*, de István Mészáros (2006), publicado pela Boitempo Editorial. Essa referência é importante como mediação da leitura dos *Manuscritos de 1844*, considerada uma obra aparentemente fácil, mas que impõe certa familiaridade com a forma de exposição do autor, especialmente neste caso em que se tratam de escritos não tão sistematizados como um livro propriamente dito.

valores que procuram não só o funcionamento do processo, mas um funcionamento com o mínimo de conflitos e o máximo de perfeição no que se refere à produtividade e à qualidade. Quando estes conflitos aparecem (e na verdade são recorrentes), são tratados como diferenças pessoais, algo como estado de espírito profissional e pessoal, sendo que esta explicação e modo de enfrentamento estão presentes tanto na literatura organizacional como em Scholts (1999), quanto no interior mesmo das organizações.

Não basta que os trabalhadores tenham uma consciência invertida sobre quem depende de quem na relação entre capital e trabalho, entre empregador e empregado. Esta inversão aparece como operação *ideológica* das organizações com vistas a fazer com que o trabalhador pense que não há uma dependência mútua entre as partes conflitantes, mas que ele, sujeito isolado, é que depende daquela (OLIVEIRA, 2004). É preciso que ele confunda mesmo os seus objetivos com os objetivos da empresa, que misture a cultura como a cultura da empresa e que busque a felicidade não no universo da cultura (no estudo, na fruição estética), mas na cultura da fábrica [na organização ou empresa de qualquer tipo] (DEJOURS, 2009), que a fábrica ou organização qualquer, seja tomada como local de realização, segunda casa, quando na verdade não passa de uma caserna de controle do trabalho, onde o trabalhador age sob um consenso contratual mais ou menos consolidado, mais ou menos efetivo e invariavelmente contínuo.

A busca pelo consenso via elaboração de uma consciência cada vez mais alienada/estranhada nas organizações envolve a utilização de estratégias cognitivas (do campo do conhecimento/aprendizagem), comportamentais e atitudinais (BRITO, 2005), inspiradas no modelo flexível de tipo toyotista, seja qual for a variação em diferentes espaços geoculturais e político-sociais. As organizações tanto produzem mecanismos *culturais* de controle como contam com aqueles que se configuram nas próprias características do arranjo do espaço e do processo produtivo ou de serviço em si. A *alienação do trabalho* confere, portanto, requintes intencionais, planejados e fundamentados de controle da subjetividade dos trabalhadores. Esses requintes são novas fetichizações mais ou menos eficazes, sob o fenômeno denominado cultura organizacional, que sempre existiu nas relações de *trabalho alienado*, mas que agora se enriquece teórica e praticamente sob as bases do modelo flexível de produção/reprodução do capital.

Se não podemos agora provar empiricamente a eficácia ou efetividade da cultura organizacional no controle da classe trabalhadora no interior das organizações, podemos concluir que há pelo menos uma integração entre os elementos da cultura e do processo

produtivo no sentido de obtenção do consenso, na tentativa de manter continuamente - se não a passividade e harmonia num espaço de exploração e degradação do trabalho - uma espécie de *tensão contida* dos conflitos entre capital e trabalho, mantendo estes conflitos num estado de latência. Disto se pode deduzir que as contradições poderão, num momento ou noutro, romper a unidade contraditória entre capital e trabalho, com o que a tensão contida pode fluir em formas de resistência diversas.

Os estudos sobre cultura organizacional cresceu muito ultimamente e despertam grande interesse do empresariado. Os estudos buscam compreender como se estruturam relações duradoiras no interior das organizações, calcadas em formas de identidade coletivas que são transformadas por forças exógenas (advindas do meio social) e endógenas (processadas internamente, na organização). As pesquisas examinam e propõem elementos incorporados à dinâmica material e simbólica das relações no interior das organizações. Para isso os teóricos do campo de estudos organizacionais se apropriam do conceito de cultura e de elementos categoriais que servem de aporte na definição e na elaboração da cultura organizacional com a intenção de melhorar a organização, as relações e o desempenho das empresas. Não passam disso.

Há nessa seara, entretanto, uma rica produção teórica de viés crítico, como as contribuições de Freitas, Braga e de teóricos de expressão internacional, como Arktouf, aos quais recorreremos para estabelecer algumas bases materiais para a análise da cultura organizacional como instrumento a serviço dos interesses das organizações em detrimento do trabalhador.

Depois de haver trazido elementos categoriais para esboço de uma crítica da cultura organizacional - apoiando-se numa abordagem que vê a cultura (fenômeno global) e a cultura organizacional (forma particular de cultura) como determinações das relações materiais da sociedade - pudemos estabelecer uma síntese conceitual da cultura organizacional numa perspectiva crítica, que figura como um todo articulado de relações materiais e simbólicas no interior de uma empresa, correspondendo ao modo de pensar, agir e de fazer do trabalhador, uma determinação das relações de trabalho que expressa a tentativa de erigir relações não conflituosas em função da empresa.

A este respeito, procuramos ampliar as discussões, utilizando as categorias *trabalho alienado* e *controle do trabalhador* para concluir que a cultura organizacional é um instrumento de controle que se integra à dinâmica da produção *estranhada* para manter a exploração do trabalho com o mínimo de conflitos, embora seja um movimento de contenção que tem seus limites, sendo impossível um controle absoluto

sobre o trabalhador ou a obtenção de uma harmonia absoluta, em razão da natureza contraditória das relações materiais na sociedade capitalista.

O que sugerimos aqui são indicações e elementos categoriais iniciais que podem contribuir com os atuais estudos que procuram desconstituir, à luz de teorizações críticas, o arcabouço teórico-metodológico da literatura positiva sobre a cultura organizacional, revelando seu caráter mistificador e orientador de práticas de conformação da força de trabalho para manter seu controle, ocultando conflitos de classe e sobrepondo a cultura das organizações à dos trabalhadores e à própria cultura em sentido *lato*. Na seção 04, expomos o caso da cultura organizacional da empresa tomada como *locus* para analisar sua expressão e contradições nas relações de trabalho.

CAPÍTULO 4

PERFIL DOS OPERÁRIOS, PROCESSO DE TRABALHO E RELAÇÕES DE TRABALHO NA FÁBRICA ISSOL

Os dados estatísticos referentes aos trabalhadores da fábrica ISSOL, coletados em agosto de 2011, nos servem como conhecimento aproximado do perfil dos operários da fábrica de sapatos ISSOL. Mostram um quadro de informações com base em dados pessoais (sexo, idade, estado civil); domicílio (na cidade ou no campo); escolaridade; impactos materiais da fábrica na vida e no comportamento dos operários; tempo de trabalho; período que os operários levaram para atingir a meta de produção; sentimentos mais comuns enquanto trabalham; impactos do trabalho na saúde dos operários; se já foram demitidos; o nível geral de satisfação com o trabalho e se conhecem algumas palavras que identificam o modelo de produção flexível. Com isso, temos uma boa aproximação do real orgânico que constitui a transformação dos trabalhadores de uma cultura semirural em operários da produção fabril.

Para este quadro foram abordados 67 operários de setores diferentes, dentro de um universo de 2.186 empregados. A coleta de dados foi feita em três intervalos correspondentes aos turnos manhã, tarde e noite, momento em que muitos operários ficam dispostos nas proximidades da fábrica enquanto fazem refeição. No intervalo da noite, os sujeitos demonstraram significativa indisposição, fato sobre o qual não se tem explicação segura, embora possa indicar alguma orientação da administração da empresa no sentido de inibir a livre disposição dos operários em colaborar com a pesquisa. O contrário poderia revelar que os operários desse turno têm um comportamento diferente dos demais; ou mesmo a aplicação dos formulários não ocorrera com a fluência e disposição sucedidas nos turnos anteriores.

Apesar de constituir substância para relevantes constatações da relação trabalho e capital em perspectiva tanto geral como em termos de especificidade local, integramos estes dados com informações colhidas nas entrevistas aos próprios operários, a fim de captar e explicitar as conexões entre os aspectos quantitativos e qualitativos que configuram os determinantes das relações de trabalho, a adaptação psicofísica, a cultura organizacional e o controle sobre os trabalhadores. Estas informações estão concentradas nos meses de abril e maio de 2012 e contaram com a participação

consentida de seis trabalhadores, os quais três que já não estão mais no quadro de funcionários da empresa.

4.1 O quadro de operários quanto à idade

Os operários da fábrica de sapatos ISSOL constituem um quadro relativamente muito jovem. Considerando uma frequência de idade que varia entre os 18 aos 24 anos, o contingente de operários jovens é constituído estatisticamente de 41,8%, enquanto os que têm idade entre 25 e 30 anos correspondem a 34,3%, e os que têm uma idade variando entre 31 e 40 anos representam 23,9%, conforme tabela 1.

**Tabela 1 – Quadro de operários por idade – Fábrica
ISSOL – Agosto de 2011**

Idade	Frequência	(%)
18-24 anos	28	41,8
25-30 anos	23	34,3
31-40	16	23,9
Total	67	100

Fonte: Fábrica ISSOL

Nota: dados obtidos diretamente na fonte sob a coordenação de Antonio Valricélio Linhares da Silva. As demais tabelas seguem a mesma origem.

Se levarmos em conta o fenômeno característico das sociedades ocidentais, no qual a fase da juventude inicia com a estabilidade nas relações e o ingresso no mundo adulto por meio do trabalho/emprego, aliado ao fato de que nas regiões menos desenvolvidas o emprego formal chega a muitos somente após os 25 anos, podemos considerar jovem a maioria da população de operários com idade entre 18 e 30 anos, o que em nossa tabela representa em termos estatísticos um quadro de 76,1% dos operários que trabalham na fábrica de sapatos; uma massa de trabalhadores em pleno vigor de suas energias física e mental, em ativo desgaste de suas vidas, queimadas intensamente como carvão para alimentar a produção do valor. De maneira geral, a fábrica é um *moinho de gastar gente*, neste caso, gente jovem.

4.2 Caráter de acontecimento na instalação de uma fábrica em uma cidade do interior

A instalação de fábricas nas cidades configura nova situação na composição das atividades econômicas, e numa cidade do interior, de base ainda semirural, é um verdadeiro acontecimento, quebra o caráter quase exclusivo do comércio na geração de renda por meio do assalariamento e em oferta da mão de obra, se convertendo num centro de atração da força de trabalho daqueles que residem no campo.

Não é nosso propósito aqui entrar em detalhes sobre os processos que levaram a esta ordem de coisas a que se chama de realocação de fábricas, consoantes em outra seção deste relatório acadêmico de pesquisa. O fato dos incentivos fiscais, assim como a localização geográfica e o baixo valor da força de trabalho e sua inexperiência operária, obedecem a um movimento incessante e imanente do capital, sua expansão a qualquer parte em busca do mais-valor, não só de vender mercadorias, mas também de produzi-las ao mais baixo custo possível.

A necessidade de um mercado em expansão constante para seus produtos persegue a burguesia por toda a superfície do globo. Precisa instalar-se em todos os lugares, acomodar-se em todos os lugares, estabelecer conexões em todos os lugares. A burguesia, por meio de sua exploração do mercado mundial deu um caráter cosmopolita à produção e o consumo em todos os países. Para grande desgosto dos reacionários, rebaixou a base nacional da indústria até o rés do chão. As indústrias nacionais antigas foram destruídas ou seguem sendo destruídas. Elas são desalojadas por novas indústrias, cuja introdução torna-se questão de vida ou morte para todas as nações civilizadas; por indústrias que não mais trabalham com matéria prima nacional, mas matéria-prima extraída de zonas remotas; cujos produtos são consumidos não só no próprio país, mas em todos os cantos do globo. [...]. (MARX, 1998, p. 15).

Essa citação de Marx, elaborada em 1848, à medida que demonstra a modernidade do desenvolvimento capitalista, da evolução das forças produtivas e a acuidade como o autor capta as imagens tendenciais deste progresso, é também, por oposição, uma representação do atraso imediato e transitório ao qual foram relegados os povos levados forçadamente, como movimento necessário do capital, até certo momento, a viverem como periferia e servirem, nesta condição, à transferência do valor de troca extraído por meio do trabalho. Tudo o mais parece atrasado, desde que não esteja dentro desta configuração moderna do capitalismo. Para a produção do valor e do

lucro não importam o nível do chão, nem a cor da etnia, tampouco a estupidez técnica da força de trabalho em face da indústria.

Em decorrência de todo o caráter cosmopolita da produção, de toda a opulência dos aparatos logísticos e beleza e sofisticação das mercadorias na era do regime de acumulação flexível (que já foi visto por Marx com reservadas especificidades históricas), toda a escassez de trabalho formal, na primeira visada, faz com que a instalação de uma fábrica no interior de um Estado nordestino constitua acontecimento sem precedentes, uma novidade que atrai os olhos e a admiração até dos menos tolos. E o trabalhador semirural ou o sediado na parte urbana da cidade encontra então um novo espaço para negociar sua força de trabalho, para trocar uma parte de seu dia por exaustivas horas de trabalho, sendo-lhe negado até onde não se possa mais, por limites físicos ou políticos, qualquer mínimo de ganho salarial ou social. De tal maneira, toda essa imagem de Modernidade se dissipa tão logo se chegue ao fim, por desgaste moral perante a sociedade local, do primeiro ciclo de exploração (no caso da ISSOL, quando da era das chamadas cooperativas) e assim que os trabalhadores mais novos passem a experimentar sua degradação física, mental e moral no trabalho. O caráter de acontecimento se converte desde já em banalidade, uma naturalidade.

A grande máquina capitalista *submeteu o campo à cidade* e atrai inevitavelmente uma grande parcela dos camponeses para a modalidade de trabalho assalariado. Se o camponês procura trabalho com remuneração estável, ou simplesmente quer escapar das relações semisserviis cuja renda não lhe permitiria jamais sair da condição de quase pauperismo, a fábrica aparece como a grande oportunidade. Então, ele se submete a uma seleção com todos os mecanismos de preconceito, vencendo talvez pela simples demonstração de capacidade de compromisso e o mínimo de potencial para lidar com as operações fragmentadas e esvaziadas de sentido na divisão cada vez mais simplificada do trabalho fabril.

Sob a sombra de uma árvore típica do Ceará em frente à fábrica de sapatos ISSOL, num intervalo da jornada de trabalho, é possível encontrar muitos destes operários, o que nos permite quantificar proporcionalmente a sua participação no quadro geral de funcionários da organização. Em comparação com a frequência dos que têm origem na sede urbana, a composição dos operários da fábrica que residem no campo ou passaram a morar na cidade para trabalhar na fábrica corresponde a 34,3% - mais de 1/3 do quadro de funcionários, em termos de generalização estatística. Os impactos das

relações de trabalho fabril na vida de um trabalhador mais experimentado no campo poderiam ser objeto de estudo bastante significativo¹⁰.

4.3 Escolaridade, trabalho e qualificação: saber fazer as operações simplificadas

Não há novidade no fato de que mais de 86% dos operários da ISSOL possuem o Ensino Médio completo¹¹. Como as operações destinadas àqueles que lidam diretamente com a produção não exigem nenhuma formação técnica especializada de nível médio ou superior, não importando se haja artesãos ou especialistas na produção de sapatos, até mesmo aqueles que só concluíram a primeira etapa da educação básica têm lugar na fábrica. Neste perfil, estão enquadrados pelos menos quase 12% dos operários. Poderíamos nos perguntar para que serve, então, uma escola profissional, ou uma faculdade técnica, senão para habilitar uma massa de jovens que irão enfrentar uma concorrência brutal nos postos de trabalho que exigem qualificação especializada mas cuja oferta de vagas é absolutamente inferior à demanda da força de trabalho. Aos que não conseguiram vagas em funções qualificadas, resta a oportunidade de serem absorvidos principalmente pelo comércio ou pela fábrica, em que serão postos na condição horizontal de operários da produção, um estrato homogeneizado que cumpre apenas as tarefas fragmentadas (FRIEDMANN, 1972), cuja qualificação específica é totalmente irrelevante, como um dado que a fábrica trata com total indiferença.

Para efeito de ilustração vale uma referência de Friedmann, quando analisa o trabalho fragmentado e a aprendizagem degradada. O caso que nos serve aqui é o de uma fábrica cujo processo de produção envolve a costura. Depois da simplificação do produto e feita a lista das operações nos setores de preparação e planejamento, dá-se início à fase da produção, na qual não há a necessidade de cortadores de formação artesanal, que pressupõe o conhecimento geral do processo produtivo e habilidade para

¹⁰ Borsoi (2005) realizou estudo bem detalhado do modo de vida dos operários do Município de Horizonte, na região metropolitana de Fortaleza.

¹¹ Esta proporção se confirma nos dados oficiais relativamente ao Município que abriga a fábrica, onde o número de trabalhadores com ensino médio completo chegou a 84,8%, e no Ceará 77,3% no mesmo período. (Proporção feita com base na tabulação presente no estudo realizado pelo Instituto de Desenvolvimento do Trabalho/IDT, publicado em 2009). (Cf. COSTA, Mardônio de Oliveira. **Emprego formal no Ceará**: um enfoque regional. Fortaleza: IDT, 2009.

realizar qualquer tarefa parcial, e mesmo os funcionários que fazem curso de corte no Exterior são considerados por um dos diretores técnicos como *um luxo* (Cf. FRIEDMANN, 1999, p. 33), isto é, figuram como algo desnecessário, fogindo da contingência necessária. De acordo com Friedmann, o mesmo técnico considerou útil acrescentar pelo menos um verdadeiro alfaiate para consultas circunstanciais e evitar erros nas operações dos que apenas executam. Eis uma típica situação da desproporcionalidade entre o que se chama de *empregabilidade* e a garantia real de emprego cuja função esteja circunscrita à qualificação.

Na ISSOL, entre os operários, o que parece mais importante não é o conhecimento como qualificação, uma vez que o trabalho é repartido em migalhas que exigem pouco do trabalhador e que não lhe permitem somar efetivamente saberes que lhe sirvam para outra área, a não ser saber ser em uma organização, em conformidade com níveis elevados de exploração – neste caso a fábrica é uma grande escola para a adaptação psicofísica do trabalhador. Qualificação e experiência não são valorizadas, a não ser na mera definição de um posto onde o operário possa contribuir melhor na produção, mas não encontrando correspondência salarial.

Por minha experiência profissional [em costura revisão] e qualificação creio eu que merecia um cargo melhor e nunca me senti valorizada por nenhum dos chefes. O salário não chega nem ao salário mínimo. Ainda tem pessoas que morrem por este trabalho, que tem medo de expressar suas angústias, pois temem uma demissão com justa causa, pois sempre que eles vêem um mal feito eles ameaçam demitir sem direito algum. Por isso que eles não querem admitir pessoas estudadas que sabem seus direitos e deveres. (A)

Somente a ignorância das relações de trabalho e do sofrimento que se vive numa fábrica é que leva estudantes de escolas locais a manifestarem desdém pelo ensino, quando dizem ter diante de si a possibilidade de ingressar numa destas fábricas de sapatos. Em nossa experiência como professor, é comum ouvir a expressão “não preciso estudar, pois penso em trabalhar na fábrica”. É claro que a maioria manifesta interesse em estudar e buscar uma qualificação específica numa universidade, embora pareça mesmo que para muitos a aposta final, a garantia mínima, é a fábrica. Há muito circula pelas escolas das cidades que abrigam fábricas do setor de calçados a expressão “para que estudar, se o futuro é lá?”.

De um lado, essas expressões revelam a desesperança provocada pela falta de oportunidades reais de trabalho que exijam maior qualificação e melhor remuneração em cidades de pequeno e médio porte no interior do Estado do Ceará. De outro, indicam

que eles não têm a medida do sofrimento do trabalho, da degradação física, mental e também moral a que uma massa de jovens é submetida todos os dias numa fábrica da era dos incentivos fiscais para atração de empresas do Sul e Sudeste do País para a *Terra da Luz*.

Não sabem como a aparente liberdade do trabalho assalariado fabril é na verdade uma prisão contra a qual não tem escolha, capaz de lhes arrancar a vigorosidade comum à sua idade e a própria felicidade, chegando ao ponto em que seu senso de responsabilidade e respeito às normas não passam de valores forçados num regime de caserna.

“É muita cobrança. Eles querem a produção, são sessenta pares por hora, por enquanto, né! Não pode faltar dá 520 por turno, né! Se faltar eles querem que fique uma hora a mais. Ou vem trabalhar dia de sábado pra compensar. E a cobrança mesmo, de chegar e querer dar advertência. Eles querem que a pessoa fique inibido, né! Com advertência, com cobrança pessoal.” (E, lixador).

E se lançam com sua ingenuidade e entusiasmo, típico de Ícaro, no comando de uma grosseira e rudimentar ferramenta no espaço da produção de sapatos, para então, no final do dia, encontrar-se, assustado, com mãos quase destruídas nos primeiros dias de trabalho intenso e sem um treinamento ou sem qualquer ajuste da ferramenta, que não será feito mesmo com mais de dez anos de incompatibilidade com a anatomia da mão. Um macaco tem a sorte de não trabalhar. A escola chamava-os para aprender um pouco da cultura. A fábrica os atraía para as tarefas tão simples quanto degradantes. Eles tinham razão nesse ponto, não precisavam atender ao chamado do professor.

Aqueles com menor potencial ou tendência aos estudos e negócios não tiveram escolha e passaram a adaptar, transitoriamente, seu corpo e cérebro a um sistema que eles não controlam, o sistema da maquinaria e das relações de trabalho, mas que são por este controlados. E tem sentido o dito popular de um trabalhador quando se refere a si depois de um dia de trabalho extenuante: “Esse corpo não me pertence”, pois no trabalho o operário não pertence a si mesmo, mas ao objeto chamado maquinaria.

Aos que têm maior potencial e encontraram alguma opção de prover sua existência material, encontramos constatações como a de C, ex-operário que não atingiu os três meses de experiência:

Eu pensava que as coisas por lá tinham melhorado, porque os tempos são outros, sabe? Só depois é que eu vi que aquilo é insuportável. (C).

Entre os critérios de seleção para o ingresso na fábrica ISSOL, de acordo com os operários, estão: ensino fundamental, ou algum curso, quando o candidato tem algum conhecimento, ou capacidade de aprender a fazer com rapidez as operações simplificadas. Estes confirmam a razão ingênua de muitos estudantes que se acham na situação de violentados pela lógica da inclusão num sistema de ensino excludente. É claro que a imagem ilusória da salvação na fábrica está cada vez mais desgastada entre a maioria dos estudantes e para muitos que compõem a população economicamente ativa da cidade.

De maneira geral, à exceção do setor de costura, o máximo que se exige é a aptidão psicofísica para o trabalho. O teste básico é o que observa a aptidão psicológica dos candidatos ávidos por trabalho.

No caso da montagem, os selecionados passam direto para a produção sem uma etapa de treinamento anterior, sem uma preparação, uma vez que este setor envolve etapas e operações bastante simplificadas, de fácil realização.

O teste a gente faz só mesmo o de aptidão psicológica, assim, né! Mas a gente vai pra produção e vai treinar no meio, aprende na produção. (E, lixador)

Em setores como a costura, o contato não é direto com a produção; há a etapa *preparatória* que consta em um teste, uma espécie de *treinamento* simples, direto e revelador imediato das habilidades necessárias à função. Neste caso, o candidato ocupa seu lugar numa máquina de costura, onde se observa o equilíbrio com os pedais, passa-se ao candidato um papel com um desenho cujo traço deve ser seguido pela agulha. O **tempo** para esse treinamento é de apenas o necessário para ver a tarefa cumprida, alguns minutos. Na verdade a identificação da aptidão para a costura é algo imediato.

A costura é como se fosse uma luva, entendeu? Deu certo? Deu. Então pronto tu trabalha [...]. Eles pegam um tênis, entendeu? Ou um coração, ou qualquer uma figura, põe numa folha e manda tu costurar, entendeu? Como é que tu vai costurar se tu nunca pegou numa máquina daquelas? Então a partir daí que nós começamos, nós cipeiros da minha época, começamos a marcar reunião com eles e falar pra eles, “vem cá qual de vocês faz o que nós faz? Nenhum. A partir daí colocaram uma sala específica com várias máquinas de costura, aí sim tem um treinamento, agora tá tendo treinamento. Entre uma turma de 45 pessoas, vai toda a turma de 45 pessoas pra sala. Digamos que tu vai ter uma hora e meia costurando, vai ter um profissional lá contigo, tu vai tá costurando, entendeu?. (Y, setor de serigrafia)

4.4 Rotação de recursos humanos - renovação do quadro de funcionários e suas implicações na produção e na correlação de forças interna

É para a fábrica que muitos dos candidatos ao emprego formal se direcionam. Quase todos os dias, é possível ver em frente à fábrica mais que uma dezena de pessoas alistando-se em busca de alguma vaga, deixando seu currículo na portaria, esperando ser chamado. A impressão que se tem é a de que há uma constante reposição de elementos do quadro de funcionários, considerando-se que não há nenhum sinal de nova expansão das instalações físicas da indústria¹².

De um lado, esse fenômeno é representativo da pressão por emprego na cidade¹³, mas de outro reflete a dinâmica de demissões e contratações da empresa. Neste último caso temos o que se denomina *rotação de recursos humanos* ou *turnover* (CHIAVENATO, 1981), categoria utilizada pela Administração para se referir ao fluxo de pessoas entre a organização e seu ambiente externo, fluxo dos que ingressam e que saem da empresa, o que se dá por estratégia de renovação diante da baixa produtividade por desgaste da força de trabalho em relação à idade, por medida disciplinar e punitiva (fatores internos e sob o controle da empresa), por desistência dos operários em face das condições de trabalho e salário relativamente ao mercado interno, ou mesmo por desistência de operários ao não suportar fisicamente àquelas condições (fatores externos, sem o controle da empresa).

Os dados da composição do quadro de operários por tempo de trabalho na organização nos permitem conhecer um pouco da relação entre estabilidade e mudança na composição da força de trabalho. Dos 67 operários em exercício, 18 estão na fábrica entre um e cinco meses, na fase de experiência, mas integrando efetivamente a produção. Se juntarmos estes aos outros cinco que estão na fábrica entre seis a 12 meses, teríamos um quadro renovado de mais de 1/3. Em termos de generalização

¹² Visto em projeção cronológica, no entanto, o setor de calçados ocupa o segundo lugar em crescimento do estoque de empregos entre os estabelecimentos industriais do Ceará, entre 1999-2009 (Cf. MESQUITA, 2011).

¹³ A cidade onde a fábrica se encontra instalada tem uma população de 116.065 habitantes (IBGE/2010) e dispõe de apenas duas fábricas de grande porte, uma das quais emprega bem menos do que a fábrica de sapatos.

estatística podemos afirmar que a fábrica mantém um amplo quadro relativamente renovado¹⁴, correspondendo a 34,4% dos operários.

Como é possível manter esta proporção no quadro de operários sem acarretar queda na produtividade, sem afetar o cumprimento da oferta das mercadorias? Que efeito isso pode ter na correlação de força entre patrões e empregados? Vejamos a primeira questão. De maneira geral, o determinante da produtividade do trabalho é a própria divisão laboral. Operacionalmente, a produtividade do trabalho envolve a relação entre o tempo e as operações necessárias na produção de determinada mercadoria, de modo que, quanto menor o número de operações, menor o tempo necessário. E a redução do *tempo necessário* é condição para a valorização. Aí entra a contribuição da maquinaria e da gerência científica, organizando o processo e cronometrando o tempo possível para as operações. Cada operário tem que cumprir num dado tempo o conjunto de operações simples, do que resulta a produtividade. É o caso do modelo de produção em massa ou taylorismo-fordismo, no qual a produtividade era uma determinação do trabalho individual, da agilidade e destreza particular de cada elemento humano no entorno da esteira fordista e sob o cronômetro taylorista (GOUNET, 1999).

Com o desgaste deste modelo (década de 1970), porém, uma nova fase da revolução constante dos meios de produção emerge como um sol nascente. Agora, a produção não é mais uma determinação da capacidade das forças produtivas, mas da demanda por mercadorias; o trabalho coletivo não é mais a unidade fragmentada de indivíduos, mas a unidade fragmentada do trabalho em equipe, de modo que a produtividade passa a ser medida não por indivíduo, mas por equipe. A consequência para o operário é que a meta da equipe deve ser mantida mesmo com a falta ou limitação de um de seus integrantes, acarretando o maior desgaste físico e mental da força de trabalho. Tal é a forma operacional do modelo flexível, sendo a sua expressão maior, o toyotismo¹⁵ (IDEM).

¹⁴ O que chamamos de quadro relativamente renovado corresponde à proporção do número de funcionários com até um ano de trabalho na fábrica em relação aos que se encontram relativamente estáveis. Esse tempo é o que se considera a fase de adaptação e estabilidade funcional da força de trabalho. Numa fábrica do setor industrial de confecções observada em 1949, Friedmann (Cf. FRIEDMANN, 1972, p. 33) constatou um *turnover* bastante elevado no qual em 18 meses (um ano e meio) 66% de “todo o pessoal de produção é renovado, com exceção de algumas operárias que fazem carreira na fábrica”.

¹⁵ Apesar de muitos estudiosos do assunto se referirem ao toyotismo como modelo que expressaria uma síntese da acumulação flexível, tal pressuposição ainda é questionável pelo fato de este modelo manter

No caso da fábrica sob exame, a taxa de produtividade é mantida mesmo com a constante alteração no quadro de funcionários, uma vez que a equipe cobre a deficiência inicial dos novatos e com pouca experiência até que estes atinjam sua capacidade de cumprir a meta, o que se dá em até dois dias (no caso da montagem).

O estabelecimento das metas, as cobranças e a vigilância constante, as ameaças de prolongamento da jornada de trabalho, integradas com o automatismo das máquinas programadas num tempo correspondente ao quanto de pares de sapatos deve passar por ela dentro daquela meta, são os elementos que garantem a manutenção do ritmo de trabalho. Tudo isso enseja um sistema de pressão para que os mais novos no processo aprendam logo a trabalhar em equipe e passem a ter o mesmo ritmo que o dos mais experientes.

Acerca desta aprendizagem, em nossa pesquisa sobre o perfil dos operários da empresa ISSOL, procuramos ver quanto tempo os operários levam para atingir a meta de produção, o que equivale ao tempo de aprendizagem ou adaptação ao regime produtivo particular desta empresa. Os dados coletados junto a 33 operários¹⁶ revelaram que quase 40% passam a acompanhar a produtividade da equipe dentro de apenas dez dias; 20 operários passam a atingir a meta estabelecida pela gerência em menos de um mês, correspondendo estatisticamente a 60,7% daquele contingente em sua fase de aprendizagem. Os dados estão apresentados na tabela 2.

Tabela 2 – Tempo de experiência para atingir a meta de produção na equipe – Fábrica ISSOL – Agosto de 2011

Tempo para atingir meta	Frequência	(%)
Até 10 dias	13	39,4
11 a 20 dias	2	6,1
Quase 1 mês	5	15,2
Mais de 1 mês	11	33,3
Não sabe responder	2	6,0
Total	33	100

Fonte: Fábrica ISSOL

Essa aprendizagem laboral é uma expressão da capacidade de a empresa promover a conversão de um contingente de trabalhadores de uma cidade semirural em

elementos de rigidez nas relações de trabalho, típicas do fordismo. Isso nos indica que não é muito apropriada a utilização desta representação da acumulação flexível.

¹⁶ Dos 67 formulários, apenas 33 apresentaram respostas a este item.

operários da maquinaria capitalista moderna. Não é raro encontrar um operário que passou a acompanhar o mesmo ritmo de produção de seus colegas experientes em apenas dois ou três dias, tamanha é a simplificação do trabalho.

Vejamos agora o segundo ponto - o que a manutenção constante de um quadro renovado de funcionários em torno de 1/3 acarreta para a correlação de forças entre patrões e empregados. Esta situação expressa elementos da contradição capital e trabalho. Por exemplo, interessa ao capital o controle absoluto sobre os trabalhadores, e para esse intento a divisão das tarefas e a alienação/estranhamento do processo de trabalho não são suficientes.

Reservadas as condições históricas e considerando as generalidades que se mantêm válidas em seu estudo sobre o *americanismo e o fordismo*, Gramsci constatou que a mecanização *taylorista-fordista* do trabalhador não ultrapassou o gesto físico e que os próprios industriais dos Estados Unidos reconheceram este fato nos novos métodos, percebendo que o operário, *gorila amestrado* de Taylor, continua homem e que durante o trabalho tem a maior possibilidade de pensar, quando superou a crise de adaptação e que o fato de que o trabalho não lhe dá satisfações imediatas pode levá-lo a “pensamentos pouco conformistas.” (GRAMSCI, 2007, p. 272). Por isso é que os trabalhadores precisam passar por uma adaptação *psicofísica* exigida à nova racionalidade.

No caso da fábrica de sapatos que analisamos, mecanismos pouco persuasivos atuam de maneira mais eficaz, ou pelo menos se integra aos métodos de convencimento e envolvimento característicos do modelo flexível. Por exemplo, quando o principal fator de atração de uma empresa do Sudeste para uma cidade do interior do Estado cearense é a redução dos custos com mão de obra, não se pode crer que os industriais queiram implantar uma política de altos salários como meio de manter a estabilidade nas relações de trabalho.

Não há condições objetivas para isso nem no mercado de trabalho, muito menos no modelo brasileiro, tendente a ser bastante heterogêneo e com traços autoritários (LEITE, 1994). Mesmo na Europa, a conformação do modelo japonês exigiu adaptação interna tal que a segurança no emprego (estabilidade), em média, chegou a apenas 6% em relação ao reino Unido (13%), França (5%) e Espanha (6%), diferentemente do próprio Japão, no qual o *emprego vitalício* atingira 30% da classe trabalhadora (Cf. ANTUNES, 2000, p. 57).

Talvez um dos meios de evitar tendências ao pensamento pouco conformista e conflitos maiores nesta fábrica seja exatamente a combinação da coerção com persuasão e *consenso*.¹⁷ Demitir sempre aqueles que sejam vetores da quebra do consenso forçado pode ser uma das razões para a constante renovação do quadro de funcionários que lidam diretamente com a produção e manter uma correlação de forças favorável à empresa. Já abordamos um ex-operário que foi demitido por manifestar descontentamento e pouca inclinação para o disciplinamento. Os que permanecem certamente, preferem resignar-se a serem postos para fora do emprego. Parecia-nos provável que a manutenção de um contingente renovado em seu quadro fosse uma das importantes formas de manutenção do controle sobre o pensamento e o comportamento dos operários na fábrica. Veremos isso adiante.

Quase 60% dos operários que responderam ao nosso formulário manifestaram durante o trabalho os sentimentos de humilhação (7,5%), indignação (9%), medo ou insegurança (10,4%) e tensão (32,8%). Entre os que dizem ter sofrido doenças do trabalho¹⁸ mais de 70% confirmam que as enfermidades foram clinicamente diagnosticadas, excluindo os casos de doenças não diagnosticadas por médicos (28,6%). O medo e a insegurança no espaço laboral estão entre os principais fatores que provocam o adoecimento no trabalho. Nesta situação de risco, em termos estatísticos, estão 43,2% dos operários da fábrica em estudo. Isso pode ser confirmado na opinião de Y, um ex-operário do Setor de Serigrafia:

Então, o lado psicológico das pessoas que trabalham na ISSOL é altamente abalado, entendeu? Dificilmente tu adocece da coluna lá,

¹⁷ Borsoi (2005) verificou a atribuição de certo caráter dócil e conformista do operariado cearense e nordestino e constatou que tal caráter tem como bases materiais as condições precárias de vida, a ausência de determinado nível de escolaridade e qualificação, ameaça constante de desemprego e a baixa politização. Percebeu nos operários, contudo, o que denominou de resistência passiva expressa em diferentes atitudes mais ou menos tensas ante as condições de trabalho e autoritarismo dos supervisores.

¹⁸ O Ministério do Trabalho estabelece normativamente o conceito de doença do trabalho, ou doença ocupacional, uma das modalidades ou manifestações mórbidas de acidente do trabalho, como sendo aquela “adquirida ou desencadeada em função de condições especiais em que o trabalho é realizado e com ele se relacione diretamente [...]”. Disponível em: <http://www1.previdencia.gov.br/pg_secundarias/paginas_perfis/perfil_Empregador_10_04-A5.asp>.

Acesso em: 1de Nov. de 2011. Para Costa (Cf. COSTA, 2009, P. 25), as doenças ocupacionais “são as moléstias de evolução lenta e progressiva, originárias de causa igualmente gradativa e durável, vinculadas às condições de trabalho.”

difícilmente tu adocece de um braço. Tu adocece mais psicologicamente. Então, devido a pressão, entendeu? (E)

Tal representa a expressão reflexa de precárias condições de trabalho no interior da fábrica, sugerindo a ocorrência de um contexto de relações laborais totalmente favorável a um acúmulo de estresse que pode levar ao registro de acidentes de trabalho e doenças ocupacionais, as quais cedo ou tarde provocarão absoluto desgaste físico e mental de centenas destes operários e condenarão muitos a uma vida vegetativa, sem condições de trabalhar e até mesmo sem mais se dar em conta de si no mundo.

A despeito de tais condições expressas nos sentimentos de medo e insegurança no trabalho, é surpreendente o grau de satisfação com sua atividade laborativa. A satisfação com o trabalho manifesta-se em 53,7% dos operários, mas ainda assim é significativo o número daqueles que se sentem pouco satisfeitos (41,8%).

No fundo, no fundo, eu acho que é uma empresa boa ainda. Devido a estabilidade, né? [...] a que mantém o funcionário por mais tempo é lá. Quem não tem nada pra fazer fora, lá dentro é melhor, é bom. (E).

Muitos poderiam achar que a insatisfação absoluta com o trabalho seria um estado de maior ocorrência entre os trabalhadores da fábrica de sapatos, mas apenas 4,5% destes operários situam-se em um estado de insatisfação.

Estes dados são uma indicação da complexidade da relação capital e trabalho no sentido mais geral, sobretudo no que se refere às relações de trabalho configuradas no modelo flexível, no qual a exploração ocorre sob sistemas de controle que estão além do estabelecido diretamente pela divisão das tarefas e a fragmentação da aprendizagem operária. A julgar pela literatura crítica que versa sobre a cultura organizacional, há um sistema de controle mais ou menos persuasivo no interior da fábrica em termos simbólicos e materiais que constituem esta cultura. Isso não quer dizer, porém, que fenômenos como a compensação material (impactos materiais tais como autonomia financeira, aquisição de veículo motorizado e da casa própria – que veremos adiante) e até contratual (pois envolve neste caso a estabilidade relativa no trabalho e os direitos trabalhistas básicos) que produzem o fetiche da dependência invertida na relação capital e trabalho e no controle dos trabalhadores seja um fenômeno menos importante. A pressão estabelecida pelo ritmo de trabalho, contudo pela vigilância e cobranças por parte dos supervisores, aparece como fator determinante no controle sobre os operários.

Somente estes trabalhadores é que revelam mecanismos de controle tão covarde e sabiamente manipulados quanto ao que ocorre em numa outra fábrica da cidade

(fábrica T). Um ex-operário da fábrica de sapatos que teve a *oportunidade* de vivenciar uma temporada na fábrica T disse que um dos métodos de fazer com que os operários se submetessem passivamente às precárias condições de trabalho e a baixos salários era uma espécie de demissão programada de funcionários entre os quais estavam mesmo aqueles com maior produtividade, além dos indisciplinados e com pouca inclinação para um comportamento desejado pela organização. O método se completa de maneira eficaz quando o Departamento de Pessoal readmite muitos destes operários, impondo-lhes tacitamente a aceitação de todas as condições de trabalho e a política salarial da empresa, caso não queiram voltar para a rua e figurar como desempregados. A empresa agora os mantém na mão, caracterizando uma dependência invertida fortemente enraizada na mentalidade operária.

Este mecanismo se manifesta na fábrica de sapatos, o que torna nosso estudo ainda mais relevante em termos de mapeamento do sistema de controle fabril. Ao checar isso entre os operários, vimos que pelo menos 4,5% foram demitidos e encontram-se readmitidos a esta empresa. Isso não representa pouco, pois num quadro de mais de 2.000 funcionários, corresponde a algo em torno de 98 trabalhadores. Esse mecanismo é sincronizado com a renovação do quadro de operários que, como vimos, representa mais de 1/3 dos funcionários da fábrica.

4.5 Divisão do trabalho por gênero

O senso comum imagina que o trabalho mais duro e as operações repetitivas são atribuídos aos homens e vê com lentes ofuscantes o que chama de ascensão da mulher no mercado de trabalho¹⁹. Há bem pouco tempo não havia distinção e o emprego de mulheres na produção de sapatos da empresa era bem maior. Quando aplicamos o formulário obtivemos como dado a projeção estatística na qual havia a proporção de cerca de três mulheres para cada dez homens trabalhando na fábrica. Até esse momento era comum a afirmação de que não havia diferença entre homem e mulher no emprego da força de trabalho, pois ambos eram postos a realizar praticamente o mesmo trabalho.

¹⁹ De acordo com Pochmann (Cf. POCHMANN, 2001), contudo, a evolução do desemprego entre as mulheres passou de 34,6% em 1980, para 37,8% em 1998.

Já entre março e abril, no entanto, começaram a aparecer as primeiras indicações de que a fábrica está empregando menos mulheres em razão do crescimento dos casos de gravidez, resultando em um quadro reduzido do sexo feminino para o qual é possível concentrá-las desde já em setores com tarefas menos pesadas, nem por isso mais qualificadas.

A indústria tem um movimento dinâmico e quase tudo é passível de cair em desuso, ou em uso parcial. As formas que ela constitui como o largo emprego da mão de obra feminina, que, em uma dada situação histórica ou conjuntural, foi um integrante indispensável à extração da mais-valia, pode aparecer em um lugar ou noutro como uma tendência decrescente, sendo determinada pelos custos da produção. Ao observar o fenômeno da produção mecanizada e suas consequências imediatas sobre o trabalhador, Marx constatou que a maquinaria torna supérflua a força muscular, permitindo “o emprego de trabalhadores sem força muscular ou com desenvolvimento físico incompleto, mas com membros mais flexíveis”, como é o caso do emprego da mão de obra feminina e de crianças [estas foram amplamente usadas até que houvesse seu desgaste moral]. (MARX, 2011, p. 451).

O que figura como conquista das mulheres, a julgar pelo discurso da mídia apropriado pelo senso comum, é, na verdade um fenômeno resultante desta capacidade posta pela maquinaria, seja a mais simples, seja a que incorpora mais ou menos automatismo da tecnologia informacional. Por isso mesmo é que o capital remunera melhor o trabalho mais qualificado, mas não equipara o salário das mulheres em relação à mão de obra masculina, mesmo que aquela tenha a mesma qualificação desta. O que parece apenas uma questão de gênero é, na verdade, uma tendência da exploração do trabalho conjugado com a maquinaria.

Na ISSOL, a maioria dos operários é constituída por homens ocupados em tarefas que exigem maior força física. A costura é o setor que concentra maior número de mulheres. Lá é necessária maior destreza da mão de obra para contornar com precisão e agilidade os traços que marcam o desenho do sapato. Esta concentração é recente, pois há bem pouco tempo era possível ver um número proporcional de mulheres em relação aos homens empregadas em setores onde hoje há mais o uso da força de trabalho masculina. Antes não havia diferença determinada pela força muscular.

A redução do emprego da mão de obra feminina já é um fenômeno notado pelos operários da fábrica. N observa que, de 20 pessoas apenas três a quatro são mulheres.

Isso é perceptível nas quartas-feiras, dia em que a fábrica está recebendo currículos. Não é o primeiro a afirmar que o motivo para a diminuição de contratos femininos está no fato de que há grande frequência de grávidas, tornando dispendiosa a contratação deste segmento da força de trabalho.

Considerando que o emprego relativamente estável e os benefícios da legislação à maternidade dão certa segurança ao trabalhador e à trabalhadora, parece razoável pensar que as mulheres tendem a optar por uma gravidez, mesmo naquelas condições de trabalho, sendo uma escolha crescente na fábrica. Essa tendência parece desde já ser suprimida pelo vigilante Setor de Pessoal e de Contabilidade da empresa. A diminuição da contratação da força de trabalho feminina poderá ensejar uma espécie de auto-proibição ou forçar as mulheres a adiarem seus planos de realizar aquilo com que os casais mais sonham logo quando encontram alguma estabilidade - a gestação de um bebê. É quando a racionalização exigida pelo processo de produção ultrapassa o limite psicofísico, chegando a determinar ou regular a tendência natural à procriação.

Não é preciso baixar uma norma para regulamentar esta tendência. É perceptível a todos o fato de que a mão de obra feminina está diminuindo na fábrica, que houve muitas demissões no sentido de coibir o fenômeno da gravidez entre mulheres contratadas. Para os gestores, não basta dar produtividade, mas evitar ou adiar a gravidez. Lá elas não são mulheres no sentido natural, mas mulheres que integram o processo de produção da mesma forma que um homem ou uma peça da máquina, um apêndice literal da máquina. Como o contingente feminino está mais reduzido, a gestão do trabalho passou a concentrá-la em setores com menor peso físico.

(N). À maioria das mulheres eles dão uma função mais fácil, menos peso, tipo encaixotar sapatos. Encaixotar sapatos é aquela caixinha maneira, ela vem desmontada e a mulher só vai... é tipo um quebra-cabeça, ela só vai montando, ó, peça por peça dessa caixa, até formar o formatinho da caixa, pega o sapatinho e coloca dentro. (N)

Uma operária considera, no entanto, que não há muita diferença entre o trabalho masculino e o feminino em termos de exploração e de desgaste físico, mesmo nos primeiros dias:

Acho que até mais, pois quanto mais você se esforça mais eles sugam você [...]. Primeiros dias foram bastante cansativos, fui para um setor de treinamento passei duas semanas treinando, foi muito ruim, pois os treinantes ficam em pé e pra mim foi difícil manusear uma máquina de costura em pé. (A)

Não é a destreza feminina, não é sua suposta propensão a aceitar baixos salários, condição ensejada pela divisão do trabalho por gênero, mas o custo da força de trabalho em termos genéricos, o trabalho abstrato, que determina maior ou menor emprego de mulheres no espaço da produção. Nem as operações mais apropriadas para o biótipo feminino são a garantia de emprego massivo do trabalho feminino. Há pouco tempo, isso era levado em conta; contudo, quando o fenômeno da gravidez se eleva entre as empregadas da fábrica, esta logo tratou de reduzir esse contingente de funcionários. Tal não é uma questão de gênero, mas uma determinação da relação custo benefício.

as mulheres tão engravidando muito, aí tão dando prejuízo pra eles (N).

[...] ouvi comentários [dentro da fábrica] que as mulheres dão muitas despesas, pois tem o afastamento delas quando tem seus filhos aí tem que contratar pessoas para substituí-las e quando elas voltam não tem como demiti-las e nem outra função para as mesmas. Como minha sobrinha [que] voltou agora a pouco e todos os dias mandam ela ir embora por falta do que ela fazer. (A)

Olhando de maneira superficial, a fábrica parece dispensar uma lei da relação capital e trabalho, a necessidade da procriação, a reprodução física; mas a existência de uma massa de trabalhadores desempregados que constitui a população economicamente ativa e disposta a dedicar-se ao sistema da fábrica torna desprezível este aspecto da reprodução da força de trabalho, da mesma forma que é desprezível a incorporação de elevado número de máquinas para substituir operações manuais e ferramentas grosseiras que degradam a anatomia e as articulações de mãos e braços, quando esta força viva tem um baixo valor de mercado. A força de trabalho se reproduz fora da fábrica por outros meios, por outra fonte de financiamento que não o salário da empresa, e o trabalhador procura a fábrica como um sertanejo se lança na mata rala e seca da caatinga nordestina em época de escassez, em busca de uma caça sem a qual passaria fome. A fábrica se dá ao luxo de poder optar pelo emprego maior da força de trabalho masculina, pois no mercado de trabalho local ela está disposta a qualquer condição, bastando receber o mínimo para a reprodução de sua energia física e mental.

4.6 Comportamento manipulado?

A adaptação psicofísica do trabalhador ao processo de trabalho imprime não somente a qualificação (e a desqualificação), a aprendizagem de habilidades e competências laborais, mas também *aspectos de ordem comportamental* (GRAMSCI, 2007). Procuramos observar a ocorrência de mudanças no comportamento dos operários da fábrica de sapatos e constatamos estatisticamente que após o ingresso na empresa, 6% ficaram mais afetivos, 29% passaram a ser mais sociáveis, ao passo que 37,3% restaram mais sérios e 10,4% passaram a ser mais tensos ou agressivos. Os três primeiros aspectos correspondem a comportamentos mais adequados para a adaptação às condições e relações de trabalho, o que neste caso demonstra uma positividade adequada aos interesses da fábrica. Já o comportamento agressivo pode impor riscos ao sistema de controle, que exige do trabalhador a passividade e a estabilidade ante as tensões do trabalho.

Associada a esta adaptação comportamental favorável à manipulação, há ainda a condição de dependência material que o operário tem em relação ao emprego e à renda, elementos que facilitam a manipulação do comportamento, a aceitação das regras.

Nós temos que aceitar as regras e obedecê-la, entendeu? Muitas das vezes tu até percebe que tão, digamos, exagerando, sabe, naquela forma [agressiva e humilhante] que eles chegam e falam. Mas aí tu tá ali pra trabalhar, então tem muitas coisas que tu engole pra, digamos, preservar o teu trabalho [emprego]. Entendeu? Até mesmo porque é a única renda que tu tá tendo no mês, entende é por aí que funciona. (F).

Mesmo assim, existem, de maneira velada, algumas formas tênues de desobediência a esta cultura que podem indicar sinais de desgaste do sistema de controle e serem consideradas como germens de resistência:

Tem muita coisa que é proibida, mas só que os operários, talvez pra se vingar, eles faziam muitas coisas ilegais. Eles furtavam equipamentos de trabalho, eles levavam pra casa. Era tesouras, era fita adesiva, era algum material, às vezes até material de trabalho dos colegas eles levavam também. Acho que era uma forma de protesto mesmo, coisa assim, tipo pra se vingar da empresa, por ela ser uma empresa que não respeita muito bem os direitos dos operários. Mas os operários têm essa postura de às vezes não ligar, eles fazem as coisas, quando dá pra destruir alguma coisa, às vezes até destrói. [...]. Dentro da empresa eles desperdiçam materiais, eles escondem algum material, levam pra casa. Teve gente que já sabotou até a máquina pra dar problema que é

pra eles ficar esperando o mecânico vir pra concertar. [...] Os operários mais antigos, eles têm o hábito às vezes de, na hora da chegada, eles chegam atrasados. Dia de sábado quando são escalados a irem trabalhar, às vezes eles não vão, simplesmente eles não vão. (C)

Na literatura sobre estratégias gerenciais para a captura da subjetividade operária, que é uma das dimensões sociais do modelo flexível, sobressai a chamada obsessão pelo intangível (ALVES, 2009, p. 183), como os “*valores-fetice, expectativas e sonhos de mercado*”; “*capacidade de aprendizagem e envolvimento com a empresa e a marca*”. Confirmando, entretanto, a predominância de formas autoritárias típicas do taylorismo-fordismo em tempos de hegemonia sobre o trabalho, os operários da ISSOL revelam o contrário do que se vê em termos tendenciais em relação ao modelo flexível:

Eles não tentavam impor na gente alguma ideologia, assim, alguma coisa de cultura, coisa assim. (C)

No meu ponto de vista mensagem nenhuma, só quando não atinge a meta ou quando não estão trabalhando como eles acham corretos é que eles chamam pra dar bronca, ai fala “se vocês não querem tem quem queira”; nunca vi um chefe ou auxiliar elogiar ou agradecer um colaborador por estar agindo corretamente, eles só enxergam o mal feito. (A)

Não parece haver convencimento por mecanismos sutis ou trocas especiais entre patrão e empregado para manter sob controle as relações de trabalho, mas uma recorrência à coerção baseada na ameaça de demissão, um sistema de controle que se faz da fragilidade política e organizativa do trabalhador e da sua insegurança ante a possibilidade de ficar desempregado. Há muito mais uma adaptação psicofísica do que uma articulação de elementos sutis de captura da subjetividade. Mecanismos de persuasão, como valorização salarial, relações horizontais, igualdade e senso de realização por meio do sucesso da empresa não aparecem nas expressões dos operários.

4.7 A relação estado civil, comportamento sexual e proliferação

A instituição familiar é um aliado à manutenção da passividade do trabalhador. Gramsci (2007) já havia observado a necessidade da estabilidade e racionalidade nas relações sexuais como um dos elementos também capturados e manipulados pela racionalização da produção. Mesmo não se tratando aqui diretamente da questão sexual,

a observação do estado civil dos operários não é apenas uma mera relação estatística e pode revelar uma racionalidade mais ou menos pautada numa estabilidade das relações sexuais, uma vez que a nova racionalidade da produção e do trabalho exige “uma nova forma de união sexual, cujo traço característico e fundamental parece dever ser a monogamia e a estabilidade relativa.” (IDEM, 2007, p. 22). Assim, um grande número de união estável pode corresponder a esta racionalização da relação sexual. É claro que a regularidade salarial e a estabilidade relativa do emprego, por si, podem induzir ao comportamento estável em vários aspectos da vida do trabalhador e suscitar a união estável, do mesmo modo que o baixo salário e a insegurança em face do contrato de trabalho podem ser uma ameaça a quem busca conscientemente esta estabilidade da união civil.

Entre os operários abordados, contudo, 61,2% são solteiros. Poderíamos esperar que um número expressivo de operários casariam após o ingresso na fábrica. É possível que, dentro de um contingente marcadamente jovem, a união civil seja adiada até um certo momento. 26 dos operários que manifestaram ter união civil, no entanto, apenas seis se casaram após o ingresso na fábrica. Esperávamos um número maior, contudo é importante destacar que as generalizações nem sempre demonstram a sobreposição das particularidades de cada momento histórico e de cada contexto específico. Por exemplo, em vez de uma estabilidade nas relações, observa-se que os impactos de uma fábrica sob o novo operariado feminino pode causar variações de comportamento tais que fogem à regra, como ocorre no caso dos operários de Horizonte, na região metropolitana de Fortaleza (BORSOI, 2005), onde algumas operárias revelam que muitas de suas colegas de trabalho passaram a ser mais assediadas e a ceder à sedução dos homens casados. Se isso resulta em uma vida sexual mais ativa não podemos ter certeza, mas é importante notar uma quebra na estabilidade das relações, ou uma manifestação de uma outra racionalidade pouco disciplinada nos temas do interesse fabril. Esse comportamento pode ser rechaçado pela empresa, desde que seja notada uma alteração indesejável nas relações de trabalho ou mesmo uma redução das energias físicas no quadro de trabalhadores.

Como vimos, uma nova racionalidade parece surgir como tendência de que a fábrica ISSOL não abrirá mão. A empresa enfrenta uma contradição da própria estabilidade do emprego e da razoabilidade do salário mínimo regular na reprodução física e espiritual da força de trabalho. A produtividade dos operários, sob condições desfavoráveis que dispõem na relação capital e trabalho, empregador e empregado,

parece ter consistência até mais de 15 anos de experiência no chão da fábrica. O desgaste físico parece ser adiado, ou facilmente resolvido com demissões dos insatisfeitos, desajustados ou pouco produtivos. Os que confiam na possibilidade de passar muito tempo na fábrica tendem a constituir sua prole, dentro uma família tradicional que se expressa na unidade emprego-união civil-filhos. A julgar por esta contingência, muitos casais de operários, ou muitas operárias, resolvem engravidar numa proporção tal que a empresa passou a diminuir o emprego da força de trabalho feminina. Esse fenômeno pode ensejar racionalização de um comportamento inibidor da proliferação entre operárias da empresa, convertendo-se numa contradição *aparente* no campo da reprodução da força de trabalho.

4.8 Impactos na vida material e controle operário

As positivities promovidas pela fábrica na vida material dos operários constituem um fenômeno já bastante conhecido, como também demonstrou Borsoi no mesmo estudo. Os nossos operários manifestam isso dentro do seguinte quadro:

Tabela 3 – Impactos materiais na vida dos operários – Fábrica ISSOL – Agosto de 2011

O trabalho trouxe de mais positivo	Frequência	(%)
Casa própria	9	13,4
Meio de transporte	8	11,9
Renda para constituir família	16	23,9
Autonomia financeira em relação aos pais	32	47,8
Motivação para vencer	1	1,5
Carteira assinada	1	1,5
Total	67	100

Fonte: Fábrica ISSOL

Esse é mais um efeito favorável à manutenção da estabilidade nas relações de trabalho, uma situação que fortalece o senso comum da dependência invertida na relação capital e trabalho. Aliando tal fenômeno material à insegurança no mercado de trabalho e ao medo do desemprego, da mesma forma que à cultura organizacional, a fábrica consegue fortalecer, ou manter intacto, o seu sistema de controle.

É outra coisa que é muito fácil de nós diferenciar, entendeu? É a vida de uma pessoa parada, pra vida de uma pessoa que tá trabalhando,

entendeu? Então digamos que todo mês tu tem... é remunerado, tu tem aquele salário certo, porque tu tá trabalhando. Então se tu não tá trabalhando tu não tem, entendeu? Então a mudança é essa, graças a Deus. Entrei na [ISSOL], aluguei essa casa, né? Comprei minhas coisinhas, como pobre sim, mas comprei, tai, graças a Deus, entendeu? Hoje possuo minha motinha, entendeu? Teve uma força de lá também, lógico. [...] Não adianta, cara eu chegar pra você e falar que lá é um inferno se tem uma parte de céu, ou que lá é o céu que tem uma parte de inferno. (F)

Eu acho [a ISSOL] a empresa mais regular, que mantém os funcionários mais tempo, né? E não tem corte. Você entra lá, você pode fazer um plano de comprar um transporte, uma coisa, fazer uma casa. Pode fazer por que se você trabalhar direito lá, não faltando na produção deles, você passa dez anos, 20 anos, 12 anos, como tem colega lá que tá com 15 anos lá dentro. (E).

é o emprego que tem, é a fábrica que tem na cidade pra gente trabalhar, aí a gente tem que aceitar, ou sendo ruim ou não. Não existe assim um emprego bom, maravilha pra gente mesmo. (N)

Neste caso, resta mesmo ao trabalhador aceitar as condições de trabalho e entregar-se ao tempo de experiência para adaptar-se psicofisicamente às ferramentas mais ou menos grosseiras, mais ou menos pesadas, mais ou menos agressivas, e a um ritmo de trabalho que não se encontra em outro lugar, senão numa fábrica.

Eu acho que além da carga horária, que é muito forçada, o ritmo [...] e outra... não tem negócio de quarenta quilômetro por hora, não! É cento e cinquenta mesmo, não tem esse negócio, não [...]. É acelerador embaixo mesmo. “Enquanto o coração tiver batendo eu quero tua produção. (F).

Uma olhada, mesmo com certa distância, no estacionamento reservado aos meios de transporte dos operários, há muitas bicicletas. Elas não cabem lá dentro e ficam emparelhadas em frente à fábrica pelo lado de fora. É expressivo, no entanto, o número de operários montados em cima de uma moto que saem disparados para quase uma hora de intervalo, ao ritmo da produção. É um fluxo tão intenso que chama a atenção não só pelo barulho e pelo espaço que ocupam no trânsito, mas também pela quantidade de motos que só podem ser adquiridas quando se tem a regularidade salarial e estabilidade no trabalho. Uma vez que se compra um equipamento deste, em prestações baixas e por um parcelamento a perder de vista, o trabalhador firmou um compromisso inquebrável com a financiadora e, a despeito da precarização e do baixo salário, selam desde já seu compromisso com o trabalho.

Diferentemente do caso dos operários de Ford, que tinham estímulo para comprar carros da linha de montagem, figurando como parte significativa do consumo

de massa, a compra dos sapatos pelos operários da ISSOL é insignificante, relativamente ao montante da produção disposta por esta empresa no mercado nacional e internacional. O fenómeno da aquisição de motos, no entanto, e mesmo bicicletas para quem nunca pode usufruir de uma, aparece mesmo como uma forma de vincular a vida material do operário à dedicação disciplinada e consentida das relações de trabalho, às quais nestas condições não podem sequer ser questionadas.

4.9 Processo produtivo, relações de trabalho, flexibilidade eventual e identidade operária

A fábrica de sapatos emprega elementos do modelo flexível de produção, embora tenha uma heterogeneidade característica da reestruturação produtiva tardia²⁰ brasileira (LEITE in FERRETTI. Org, 1994), como constamos em visita²¹ recente, quando na ocasião um gerente de produção revelou que a empresa estava implando o sistema *just in time*, o que se confirma também na própria dinâmica da oferta dos produtos que é definida pelas encomendas; daí a definição de metas que devem ser rigidamente seguidas e cada vez mais elevadas, exigindo senso de compromisso e estabilidade dos operários, impactando sobre o ritmo de trabalho – condição necessária na extração da mais-valia.

Ao checar o conhecimento terminológico, ainda não conceitual, de elementos do modelo flexível pelos operários, constatamos que, entre os termos conhecidos, a categoria *qualidade total* foi indicada por 53,7%, *produção flexível* por 29,9%, seguidos de *times de trabalho* por 14,9% e *toyotismo*, indicado por pelo menos 3,4% dos operários. Não é novidade que o conhecimento técnico e teórico destes elementos centrais do modelo flexível seja uma apropriação dos segmentos mais qualificados e que

²⁰ O próprio capitalismo brasileiro é algo mais do que tardio, por assim dizer, pois um verdadeiro processo de acumulação industrial teve início somente a partir do *getulismo*, iniciado na década de 30 do século XX, sendo que a reestruturação produtiva do capital se desenvolve intensamente no Brasil somente a partir da década de 1990, o que Antunes considera como um fenómeno hipertardio (Cf. ANTUNES. Org, 2006, p. 16).

²¹ Nesta mesma visita, vimos a pressão estabelecida pelo cronómetro taylorista e ainda percebemos relações hierarquizadas, além de sabermos por meio dos próprios operários que os chefes e supervisores são muito autoritários.

os operários só precisam saber executar as tarefas divididas por setores e subdivididas por equipes de trabalho. No manual para orientação e integração dos funcionários, há uma seção destinada a uma lista de atitudes sugeridas como indicadores do compromisso com a qualidade total, entre as quais destacamos: fazer certo pela primeira vez solicitar a avaliação do próprio trabalho e evitar desperdício.

Tentamos observar as mudanças organizacionais e tecnológicas da empresa por meio de entrevistas aos operários. O automatismo do processo de produção numa fábrica de sapatos tem seus limites em decorrência de que só podem prover melhor qualidade ao produto caso sejam realizadas manualmente, que exigem habilidade, trato humano. Assim que possível, contudo, desde que seja viável, máquinas simples são substituídas por equipamentos automatizados, tendo como consequência direta a diminuição do número de operários empregados por máquinas, ou por etapas de um setor.

Tá muito mudado, cara. Tem máquinas lá que praticamente tão trabalhando só, entendeu? Máquinas que ocupavam cinco, seis pessoas, hoje ocupam três, entendeu? Porque a máquina trabalha. (F).

Se por um lado isso mostra mudanças no processo de produção, por outro, o deslumbramento do operário reflete um dos tantos aspectos da relação fetichista deste com a máquina. Se aqui ela não aparece como um horror que faz fluir uma quantidade assustadora de sapatos como era na esteira, sua representação aparece mais fantasmagórica ainda, mais recheada de atributos humanos: “a máquina trabalha”. Aparentemente sim, pois, visto pela forma, a máquina processa os materiais, transforma-os, faz o que três homens faziam. Tanto no início do século XIX, como agora, o fenômeno das máquinas ainda é pouco compreendido pelos trabalhadores.

Também é possível, porém, que o reconhecimento do risco de acidente seja um requisito considerável pela gerência da fábrica para ocasionar a substituição de uma máquina inadequada quanto aos padrões de segurança.

Eles tão tendo mais cuidado. Máquinas que corre o risco de cortar a gente, entendeu? Eles já tão trocando por outras máquinas mais sofisticadas, com mais segurança. Lá tinha uma máquina que era onde prensava, sabe, o tênis. Tu apertava, ela subia, quando ela baixava era de uma vez, entendeu? Então essa máquina causou muitos pequenos acidentes, né! Dedos machucados, corte, às vezes. Então essa máquina foi substituída. (F).

Um operário com nove anos de trabalho na ISSOL nos revela que o processo é todo encadeado na determinação do tempo. As partes do sapato passam pela esteira e o operário tem que abastecê-la a uma produtividade de um par de sapatos a cada 30 segundos, no caso da etapa de asperação²², o que corresponde ao mesmo tempo estabelecido para o funcionamento do forno. Em um minuto, os operários processam dois pares de sapatos. Em uma hora os operários produzem 120 pares de sapatos. O tempo do processo depende do modelo de sapato. Não basta que o ritmo seja determinado pela máquina. Os supervisores acompanham a todo instante o desempenho dos operários e observam a produtividade no final, sempre pressionando, suprimindo qualquer distração ou conversas que possam atrapalhar o ritmo da produção, sempre advertindo os operários de que se atrasarem vão ter que ficar por mais tempo para concluir a meta estabelecida.

Havia, segundo ele, uma máquina grande e alta, denominada pinheiro, cujo nome sugere a forma da estrutura. Seu funcionamento constava em girar um mecanismo para cima levando os sapatos de um lado para o outro, de um operário para o outro, uma espécie de esteira vertical.

Quando N ingressou na fábrica, há cinco anos, o processo de produção era organizado no que se denominava na fábrica de “grande montagem”, substituída pela “minimontagem”. Ele descreve as mudanças:

Aumentou o número de máquinas. Quando eu entrei lá era a montagem grande. No caso aí, nessas mimi-montagens que tão agora, pega umas 17 pessoas. Quando era montagem grande era um número menor [de pessoas]; que a pessoa fazia uma função só, né? Montagem maior e o espaço... tinha que tomar um espaço maior. Aí pegava umas dez a doze montagens só [as montagem no caso são as equipes de trabalho]. Quando era a montagem grande, a produção era maior, era novecentos pares ou era mil que tinha que fazer. O riscador, na montagem grande ele só riscava, e ele dava conta, ele fazia, que era no caso 108 pares por hora. Quando passou pra mini-montagem, a montagem diminuiu para 60 pares por hora, mas aumentou o número de equipes [...] O riscador, como ele dava conta de 108 pares por hora, agora que diminuiu [para] 60, com certeza sobra um espaçozinho pra ele, sobra tempo, aí por causa disso, eles pediram pro riscador marcar o sapato pro ensacador, ele dá uma marcadinha assim pra saber onde ele vai riscar, né? Além de riscar ele marca a altura certa do sapato, que é a altura certa pra pessoa calçar, não ficar aquele negócio baixo [...]. (N).

²² Etapa em que os operários lixam o solado do sapato, deixando-o adequado para receber a cola e garantindo aderência mais consistente deste ao cabedal (corpo do tênis).

Nestas condições da grande montagem, embora executassem uma só tarefa, os operários eram forçados a intensificar o ritmo de trabalho determinado pela monstruosa esteira que lançava um grande fluxo de sapatos que não podiam seguir sem passar pela a operação do trabalhador. A minimontagem liberou imediatamente parte do tempo do operário, deixando-o mais tranquilo para executar as tarefas. Isso demorou, porém, pouco tempo, pois que não era a intenção da empresa diminuir o desgaste da força de trabalho e, ao mesmo tempo, reduzir a produção de 108 para 60 pares por trabalhador. Em primeiro lugar, essa diminuição é relativa, uma vez que houve o aumento do número de equipes de trabalho²³, passando a produção a ser uma medida na totalidade de grupos maiores e cortando mais componentes; agora, no lugar de um operário para 108 pares, passou-se a 17 operários, cada um produzindo 60 unidades, correspondendo a 1020 pares de sapatos em lugar de 900 a 1000 pares por dia.

Em segundo lugar, esta liberação com a redução para 60 pares por indivíduo dentro da equipe, então em maior número, foi breve, pois, uma vez que o principal meio de aumentar a extração do mais trabalho é a intensificação do ritmo de trabalho, não faria sentido a empresa dispensar tempo de não trabalho e logo tratou de reduzir o tempo do forno que encerra a etapa de colagem de 30 segundos para 25 segundos. Essa máquina assume agora a função reguladora do tempo e da intensidade do trabalho que antes era estabelecida pela esteira. Surge um novo monstro para substituir o horror do fluxo de sapatos empurrados invariável e velozmente pela esteira. É o que o operário nos revela a seguir:

No meu caso eu achei melhor porque antes [na grande montagem] eu trabalhava mais. Primeiro porque quando era 108 pares por hora na montagem grande era em esteira e a esteira era rápida, rodava rápido, eles ligavam lá, e tinha que trabalhar mais rápido. Fazia 108 pares por hora [ou] num dia tinha que sair mil pares a novecentos e a pessoa tinha que trabalhar muito [...]. Aquela esteira era uma esteirazona rápida e aquele horror [quantidade assustadora] de sapatos, mais de 20 sapatos aqui na esteira, vinha numa bandeja, você pegava aqui a cola, pegava o sapato e tinha que passar ligeiro senão caía no chão, você não podia deixar cair no chão, você tinha que pegar antes de cair. Hoje mudou, pra mim, porque agora eles colocaram um baleiro, tiraram aquela esteira que rodava, aí no caso, agora, depois que o lavador lava o sapato numa mesinha que eles têm, aí tem o beleiro fica parado. É tipo um pião, alguma coisa assim, eles colocam o sapato lá, que é

²³ Para o trabalhador, as equipes de trabalho representam um modo adequado à aprendizagem em um processo de incorporação direta na produção, sem passar por um treinamento. A julgar pela organização do processo de trabalho, de maneira geral, para as empresas, as equipes potencializam a elevação da produtividade, significando maior intensificação e exploração do trabalho.

assim, giratório, pra você pegar e girar aqui, né? E colocar [o sapato] na sua mesa. Ele fica parado, não é aquela esteira que fica movimentando ali e você tem que pegar pra não deixar cair. Ele vai e volta, você pode fazer [girar manualmente] tanto para a esquerda como para a direita [...]. É a gente que controla, ele não é, assim, de ligar e desligar [...] é só assim manual mesmo. [...]. (N)

Ora, toda medida no chão da fábrica não visa à liberação do trabalhador, mas à sua maior dependência do objeto, dependência do ritmo ditado pela máquina-ferramenta. Aquele tempo curto, mas significativo tempo que o operário passou a ter, foi imediatamente preenchido por mais tarefas e maior intensidade das operações. Ele parece controlar o fluxo de sapatos quando a esteira é substituída pelo baleiro manual; ele pensa que controla, mas o tempo do forno é que o controla e exige maior fluxo de sapatos e, por consequência, maior intensidade do trabalho. Ao perguntar se o operário se sente mais ou menos cansado com a organização do processo de produção em mini-montagem, ele revela o paradoxo da mudança organizacional:

Bem menos [cansado], mas tem algumas dificuldades, quando eles baixam o tempo do forno [...]. Quando eles abaixam o tempo do forno aí fica como se a gente fosse... já na montagem grande: trabalhava muito. E aí quando abaixa o tempo do forno a gente tem que trabalhar o dobro do que a gente pode fazer. [...] Primeiro eles vão olhar como é que tá o sapato. Olham se a pressão das máquinas tá boa, que lá [nas máquinas] tem uma pressão certa pra prensar o sapato. Eles olham, conferem como é que tá; conferem a temperatura do forno também e olha o tempo da ativação das máquinas para que o processo seja rápido. (N).

No setor de serigrafia, o processo é parcialmente circular. O material do tênis chega como um tecido enrolado. O operário começa desenrolando o material que vem numa bobina, passa pelo corte segundo o modelo do tênis. O modelo de tênis segue para o vazado, onde são furados os pontos por onde passarão os cadarços. Volta novamente para o corte. O trabalho de Y era fazer o vazado utilizando uma marreta e um furador, ferramentas pequenas e simples. O operário posiciona a peça à meia altura, abaixo de seus olhos, localiza imediatamente os pontos a serem furados, posiciona no mesmo tempo o furador e bate logo com a marreta. São basicamente três operações: posicionamento da peça, posicionamento do furador e batida da marreta sobre o furador. O resto é uma batida para cada pondo do cadarço, variando entre 15 ou mais furos.

Como se vê as operações são muito simplificadas, de tal forma que chegam ao operário apenas as migalhas do processo inteiro de fabricação do tênis, exigindo apenas um ato mecanizado que em pouco tempo é incorporado ao gesto físico do trabalhador.

Este vira uma espécie de autômato, um ser que imita movimentos de homem, um homem que reproduz os movimentos medidos e controlados de um autômato. Este efeito que expressa a mecanização das ações dos trabalhadores foi muito bem captado por um ex-operário:

O que eu vi lá não foi bem o que eu sonhava. É tanto que em pouco tempo eu já estava cansado do serviço. Em poucas horas eu já me senti assim, parecia um robô, de tanto fazer aquela atividade repetitiva: esquerda, direita, esquerda direita. Em duas horas de trabalho eu já estava enjoado. (C).

O que controla, porém, os movimentos dessa força viva de trabalho? O discurso organizacional diria que é o trabalho em equipe, ou uma força chamada de motivação, superação. Um planejador mais calculista que fragmentou as tarefas, deixando-as simples e facilmente assimiláveis, diria que o que controla esse movimento automatizado no homem é a simplicidade das tarefas e o tempo determinado pela quantidade a ser produzida naquela mesa. Aparentemente, só um ordenamento simplificado e regido pelo cronômetro é que pode controlar os gestos repetitivos de um operário na produção, evitando que este saia da linha.

Marx não tinha dúvida, sobretudo porque conheceu inúmeros casos e depoimentos que elucidavam suas teses como a

[...] de que a tendência do capital, com a proibição legal definitiva de prolongar a jornada de trabalho, é de compensar-se com a elevação sistemática do grau de intensidade do trabalho e de converter todo aperfeiçoamento da maquinaria em meio para absorver maior quantidade de força de trabalho. (2011, p. 476).

Uma olhada no complexo produtivo da empresa em estudo revelou que não há um número muito acentuado de máquinas, muito menos de equipamentos altamente sofisticados, que pudesse configurar uma situação de considerável redução da força de trabalho. Constitui um verdadeiro mar de pessoas o fluxo de saída de operários e operárias da fábrica no final de um turno de trabalho. Se comparada por contraste visual a quantidade de máquinas dispostas nos galpões com a de operários que se revezam em dois grandes turnos de trabalho, veremos que a fábrica mais parece um horizonte de mesas com umas poucas máquinas.

À primeira vista é a magnitude do capital que determina o emprego de grandes quantidades de máquinas. Divisando-se por esta perspectiva, a fábrica ISSOL e muitas outras do setor calçadista não substituem determinadas operações que exijam maior habilidade ou pelo fato de não haver máquinas para tanto ou por não dispor de capital suficiente. O que explica, porém, a retirada de um sistema auxiliar da produção, esteira

movimentada pela energia elétrica, diminuindo o complexo de grande para miniprodução, em que está empregada um número maior de trabalhadores dispostos em equipes e que doravante substitui o movimento automático e contínuo da esteira pelo gesto manual? A resposta às questões está na contabilidade capitalista. Quando a força de trabalho é contratada em abundância e por um valor ínfimo pelo capitalista, a utilização da máquina torna-se impraticável, pois ela encareceria a produção da mercadoria, uma vez que é a diferença entre o preço da máquina e o preço da força de trabalho “que determina os custos de produção de mercadorias para o capitalista e o influencia através das leis coativas da concorrência”. Por isso, constatava Marx, “máquinas hoje inventadas na Inglaterra só são empregadas na América do Norte”. [onde a força de trabalho é mais dispendiosa]. (MARX, 2011, p. 449); “[...] a queda do salário abaixo do valor da força de trabalho impede a aplicação das maquinarias, tornando-a muitas vezes impossível, supérflua, do ponto de vista do capital [...]” (IBID, p. 450)

Eis uma explicação a mais que faltava à literatura sobre a realocização de empresas do Sul e do Sudeste para a região Nordeste, em especial, para o Ceará. Nenhum gerente seria capaz de revelar esse segredo que justifica a opção pelo emprego de mão de obra em maior quantidade proporcionalmente à quantidade de máquinas. A constatação do operário N confirma este fenômeno:

Quando passou pra minimontagem, a montagem diminuiu para 60 pares por hora, mas aumentou o número de equipes [...]. (N).

Por menor que seja o emprego da maquinaria, algumas máquinas cumprem necessariamente a função de ditar o ritmo de trabalho e de intensificá-lo. Isso por si não bastaria para manter o controle de trabalhador tendente à disciplina, forçado pelas condições do mercado de trabalho, por isso há um integração com a incorporação dos antigos supervisores da era fordista que cumprem a função de vigiar, de cobrar disciplina, de evitar conversas entre os operários, por mais banais e despropositadas que possam parecer. Essa integração do automatismo das máquinas e as intervenções dos supervisores no controle do trabalho parecem garantir por si o sistema de disciplinamento sem o uso aparente de mecanismos sutis que constituem a literatura positiva da cultura organizacional.

Na verdade, eu acho, é só mesmo na pressão, né? Eles cobram. Na cobrança. Eu não vejo incentivo pra gente produzir, uma premiação, não vejo. Eu vejo só a cobrança. Fazem aquela cobrança, aí tem que

ser, a pessoa vai e se acostuma. Ninguém quer ficar, né? A pessoa faz o que pode pra não ficar uma hora a mais. (E, montagem, lixador).

Hoje a [ISSOL], em nível das outras fábricas ela tá de igual pra igual. Sem nem tirar nem botar. Não é porque eu saí que vou dizer pra você na sua entrevista que ta tudo ruim, que... não. Pelo contrário, tá ótimo, lá tá ótimo. O que não muda na [ISSOL] é a pressão, entendeu? A pressão psicológica, ela é direta, direta [constante]. Entrou no portão, entrou no teu setor já começa a pressão: bora, bora que hoje nós temos que fazer a produção, se nós não fizer nós entra de quatro hora da manhã. Tu tá me entendendo? Então pronto é esse lado aí. (F).

É possível encontrar operários que demonstram uma certa versatilidade ou flexibilidade para lidar com diferentes funções em um mesmo setor. Não parece comum, no entanto, a flexibilidade da mão de obra dentro da fábrica ISSOL, a não ser eventualmente.

N trabalha há cinco anos no mesmo setor, desde quando ingressou. O operário entra e permanece no mesmo setor por cinco, dez ou o tempo que passar na empresa. A mudança de um setor para outro é algo eventual, dependendo não de capacidade físico-intelectual, mas da conveniência para a produção, no caso de ajustes de quantidade de operários por setor, ou em função do remanejamento por problema de saúde até que o operário seja demitido.

Conhecemos o caso de E, um operário que já passou por diferentes etapas da montagem, mas a função com a qual ele mais se identifica e na qual trabalhou por mais tempo é mesmo a de asperador ou lixador. A razão desta disposição de E para lidar com diferentes funções não está num programa de flexibilização da mão de obra dentro da empresa, mas numa eventualidade:

Eu fiz uma cirurgia aí pedi pra sair daquela parte que a cobrança era muito grande, entendeu? A produção é muito grande e eu já estava me sentindo cansado. Mas sempre, aqui e acolá eu fazia a mesma função de novo, passava dois, três dias fazendo porque faltava alguém e eu ia cobrir, né? Fiquei mais naquela parte de cobrir, de tapar as falhas das pessoas. Onde me botava [na montagem] eu dava conta. [...] Faço tudo, mas sou lixador. (E).

Aqui há uma expressão que à primeira vista pode parecer banal. Quando o operário diz: “Faço tudo, mas sou lixador”, não se trata apenas de uma delimitação de sua função específica entre outras de que se ocupa eventualmente. Mesmo não sendo um senso de identidade operária - porque esta é mais abrangente, identifica uma categoria de trabalhadores com certa consciência de classe – nos parece que aí pode estar o germe da identidade operária que é constantemente adiada pelas relações de

trabalho, pela falta de uma organização sindical politicamente atuante e pelo caráter novo do fenômeno da industrialização tardia local. Se o operário não se identifica com o objeto, dele separado, não pertencente a ele, que a ele é estranho, há uma identidade entre o operário e o seu fazer. Ele se identifica com a sua função.

Tal é contrastante com a opinião expressa por muitos operários que relatam sobre sua relação de não identidade com a fábrica, associada a uma identidade meramente formal que é configurada no autorreconhecimento como colaborador ou funcionário. São poucos os operários que expressam alguma criticidade no uso do termo que os identifica dentro da fábrica.

CAPÍTULO 5

CULTURA ORGANIZACIONAL E CONTROLE DOS TRABALHADORES - AS RELAÇÕES CONTRADITÓRIAS NA CULTURA DA ISSOL

Como já apontado, em uma abordagem crítica, a cultura organizacional é uma *forma particular de cultura* que implica um modo de *organizar* as relações sociais no interior de uma empresa, de *conceber e expressar* estas relações - mas correspondendo ao ponto de vista de quem explora o trabalho assalariado e tenciona manter as relações de trabalho evitando os conflitos de classe, ou fazendo crer que os conflitos nestas relações são de ordem cultural, grupal e pessoal, ou de limitações contingenciais na competência dos gestores de uma empresa. Ampliamos a crítica ao incluir de maneira mais contundente a categoria alienação na análise dos pressupostos e limites da cultura organizacional. E vimos que, na medida em que o trabalho se encontra subsumido ao capital no interior das organizações, configurando-se como atividade alienada, sua forma estranhada é expressa no conteúdo e na forma da cultura organizacional. Resta agora observar esta expressão na cultura da fábrica ISSOL, para em seguida sugerir uma síntese acerca dos efeitos e efetividade da cultura organizacional como fenômeno decisivo no controle dos trabalhadores.

É reconhecido o fato de que detectar a cultura de uma organização não é tarefa simples, sobretudo porque, quando ela se expressa de maneira mais clara, é quando se revela mais difícil seu entendimento. Acrescentamos que, de acordo com Schein (2009, p. 19), em determinadas empresas “as variações entre os subgrupos são tão substanciais” que sugerem não ser apropriado falar de uma cultura particular, como a de uma empresa qualquer. Nesta advertência de Schein encontramos, contudo, uma contradição que seguiremos para revelar as tessituras do que queremos chamar de cultura organizacional da ISSOL, que podemos expressar na seguinte questão: os pressupostos e artefatos, valores e atitudes dos diretores da ISSOL estão em conformidade com os da massa de operários, isto é, os comportamentos assumidos por esta massa refletem os valores pressupostos pela gerência? Os estudos de Schein não se referiam ao que se manifesta no chão de uma empresa, muito menos aos conflitos de base, como o fato da exploração.

Em vez de olhar para os debaixo e sua condição de explorados, em seus estudos, ele se concentrou nos gestores e seus respectivos grupos, mais voltados para as funções de gerência, planejamento, qualidade e inovação. Tudo o mais não passaria de tendência a ser assumida por todos, desde que comprovadas sua eficácia, seu valor de verdade, donde se pode intuir que a massa de trabalhadores que lidam diretamente com a transformação não passaria de executores passivos, ou coexistiam com o mínimo de conflitos, uma vez que estariam permeabilizados pelos pressupostos tornados válidos.

No nosso caso, pelo fato de nos apropriarmos de um método que se direciona para os conflitos de classe, a contradição entre cultura organizacional e subculturas dos grupos e indivíduos da empresa corresponde às relações contraditórias dos interesses inconciliáveis entre patrão e empregado (capital e trabalho), sendo que todos os pequenos conflitos entre indivíduos não passam de reflexos da cultura marcada pela lógica da competição por ascensão ou reconhecimento pessoal na empresa etc.

Desta maneira, centralizaremos a atenção nos três níveis de cultura sugeridos por Schein, os artefatos visíveis (estruturas e processos organizacionais visíveis), embora seja mais complexo intuir sobre seu significado e poder sobre os trabalhadores diretamente envolvidos na produção; nas crenças e valores (estratégias, metas e filosofias, nas justificativas expostas pela organização); e suposições básicas (as crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes assumidos como verdadeiros, fonte derradeira de valores e ações a serem executadas pelos operários).

Seguindo à abordagem formal de Schein, consideramos *artefatos* todos os fenômenos passíveis diretamente de percepção, como a arquitetura do ambiente físico; linguagem; tecnologia e produtos; estilo incorporado no vestuário; maneiras de comunicar; manifestações emocionais; lista explícita de valores expressos na missão e nos princípios; rituais de passagem e treinamento, ritos de degradação que envolvem a demissão e substituição de funcionários, ritos de confirmação e desenvolvimento organizacional, ritos de redução de conflitos e ritos de integração. Se não é possível fazer generalizações acerca da efetividade destes artefatos na cultura cotidiana dos operários, podemos ver a relação entre o dito e o assumido, ou pelo menos identificar o nível hierárquico em que se encontra, se entre os gestores, entre supervisores e operários.

A cultura expressa no segundo nível, isto é, as *crenças e valores assumidos*, refletem as crenças e valores originais dos indivíduos, não sobre o que de fato é, mas no que o indivíduo supõe que deve ser, por exemplo, crenças e valores manifestados pelos

chefes e supervisores de setor, ou entre os operários. Estes aspectos particulares manifestos nos operários podem estar ou não em conflito com os assumidos pela empresa.

Os aspectos da cultura que se manifesta no terceiro nível, o das *suposições fundamentais*, correspondem, de acordo com Schein, a hipóteses ou suposições que, uma vez sendo postas em funcionamento na resolução de um problema, passam a ser assumidas como verdadeiras, sendo pouco variáveis numa unidade social ou grupo específico, expressando certo nível de consenso resultante do sucesso recorrente da solução posta em uso. Uma suposição deste tipo poderia ser a de que uma certa empresa considera que mudanças, por mais simples que sejam, devem partir dos cargos mais elevados, e julgaria inconcebível que um operário pudesse propor algo passível de viabilidade na resolução de um problema.

5.1 Artefatos visíveis, crenças e valores assumidos pela ISSOL - o ponto de vista formal da empresa

A empresa ISSOL é integrante de um grande grupo empresarial que tem unidades produtivas instaladas em vários Estados brasileiros e até mesmo três outras fora do Brasil, das quais duas estão situadas na América do Sul e uma num dos mais importantes países do Continente asiático. Das sete unidades em Território nacional, pelo menos quatro estão instaladas na região Nordeste, ajudando a compor um dos setores com maior crescimento em exportação. Não constituem novidade os fatores que impulsionam a migração de empresas do Sul para o Nordeste. Não basta que haja mão de obra abundante e incentivos fiscais, é preciso que haja o elemento fundamental na relação capital e trabalho, o baixo custo da força de trabalho. Quando a ISSOL se instalou numa cidade do interior do Ceará, o salário pago na região Sul era em torno de R\$ 600,00, enquanto nesta cidade ela pagava apenas cerca de R\$ 180,00.

Seria ilusão medir o grau de importância de uma empresa pelo que ela paga aos seus funcionários. Não é esse o parâmetro que destaca a empresa ISSOL, mas o fato de estar há cerca de 15 anos em ritmo de crescimento, produzir para três importantes marcas internacionais e exportar considerável parte do que produz, tanto para os EUA quanto para a Europa. A ISSOL é uma empresa de sucesso.

Artefatos visíveis. Num recorte do alto, a empresa se destaca no meio de uma área verde, exibindo um **complexo físico** constituído de galpões retangulares paralelos, cercados por pontos de árvores no entorno das grades que a separam da rua de pouco movimento. Logo na portaria, há um grande portão que permite a entrada e saída de grandes caminhões de transporte de material e para o grande fluxo de operários que saem em profusão e dispersão.

Ao nos aproximar do primeiro bloco que abriga um dos setores de produção, temos a impressão de estar diante de uma **grande estrutura física** que nos oprime relativamente ao seu tamanho. Foi essa a impressão que tivemos por ocasião de uma visita em 2007. No momento, acompanhávamos um grupo de estudantes coordenados por um professor e monitorados por um dos supervisores de produção, que logo informou não haver permissão para fotografar o local de trabalho, nem conversar com os operários. Estes estavam distribuídos por equipes em linhas paralelas arranjadas no mesmo sentido longitudinal do bloco, configurando um *layout* onde todos são vistos de um ponto específico, o corredor de cada setor. Em cada equipe de trabalho havia uma espécie de placa onde estava estabelecida a meta de produção por hora²⁴. A impressão geral é a de um espaço dinâmico, com homens, mulheres e máquinas muito bem dispostos em linhas paralelas de fácil vigilância pelos auxiliares, chefes e supervisores, integrados num ritmo intenso, em que o cronômetro parece estar incorporado nos movimentos e atitudes da parte viva da produção. A imagem da gerência científica de Taylor é marcante no processo produtivo.

Havia algumas **máquinas bem sofisticadas**, controladas por um só operário, que davam um ar de modernidade e novidade, destas que são programadas para realizar operações de maneira quase autônoma. O trabalho manual é predominante e há a utilização de ferramentas simples, e mesmo semirrústicas, como mediação entre o trabalhador e os objetos da produção, caracterizando um setor de transformação ainda muito ligado às formas artesanais, típico na produção de calçados, como visto no estudo sobre a indústria e os trabalhadores do polo calçadista de Franca, São Paulo, realizado por Navarro (2006).

Os funcionários com funções intermediárias e os operários usam um uniforme-padrão do tipo camisa sem mangas, geralmente vestido sobre uma camiseta de algodão,

²⁴ A produção estabelecida era de 66 pares de sapatos por 46 minutos, embora os operários que chegamos a entrevistar fora da fábrica não se tenham referido a esse tempo convencionado. Efetivamente são mais de 66 pares a cada 60 minutos.

usando sempre um tênis de uma das marcas fabricadas na própria empresa, sendo que o estilo mais esporte, sugerido nas propagandas da organização, é reservado mesmo para os supervisores, o gerente e o diretor. Somente os operários usam um estilo mais livre caracterizado pelo uso da camisa-padrão e por bermudas ou *shorts* de estilo bem variado. De maneira geral, o uso de tênis, bermuda e calça *jeans* confirma o estilo esporte da empresa. Isto corresponde ao próprio estilo partilhado entre os indivíduos que gostam de esporte. O tênis, fabricado e vendido na própria empresa, é o elemento comum que determina o estilo esporte da fábrica ISSOL. Por sua vez, o estilo esporte parece ser um dos elementos que pode constituir uma identidade, mesmo parcial, dos operários com a empresa. Os operários saem para a fábrica exibindo o estilo esporte, diferente dos trabalhadores de uma outra empresa cuja vestimenta-padrão não é adequada nem para o clima, nem para desfilarem pela cidade. Particularmente, depois de atentar para esse aspecto dos artefatos visíveis, identificamos os operários desta segunda empresa nas ruas quando passam de bicicleta, a pedaladas pesadas, com uma bolsa simples na qual carregam discretamente seu uniforme e um par de botas. Isso, porém, passa imperceptível aos olhos da cidade. Por comparação, é possível concluir que os operários da ISSOL ou assimilaram o estilo de vestimenta da fábrica, ou encontraram neste um estilo similar ao seu. Quando passam pelas ruas, estão manifestando a empresa onde trabalham e até mesmo a função que exercem no espaço da produção. A julgar pelos relatos de não identidade com a empresa, o que justifica tal exibição é mesmo uma identidade de estilo.

A empresa procura estabelecer uma imagem com base em **valores** como integridade, por meio de uma competitividade baseada na ética e na responsabilidade; competência, ligada à busca por eficiência na produção e gestão; valorização estética do esporte, na forma e na beleza; busca a superação de limites, procurando atingir novos padrões. Os *outdoors* de publicidade que veiculam a imagem da empresa expõem alternadamente estes valores, como, por exemplo, responsabilidade, respeito e senso de realização. Sua **missão** é ser a melhor no segmento de produtos esportivos, especificamente sapatos, no caso da unidade observada, tendo a capacidade de oferecer produtos de interesse dos consumidores com agilidade e criatividade, realizando clientes, funcionários e investidores, cumprindo seu propósito com ética e responsabilidade socioambiental. Entre seus **princípios**, destacamos a opção por pessoas com senso de responsabilidade, dado aos compromissos sempre renovados junto aos clientes; que sejam proativas, com senso de foco no que faz, capazes de agir

de acordo com os objetivos da empresa, estando sempre dispostas às mudanças, reagindo sempre de maneira positiva. Há supostamente um senso de que a agregação de conhecimentos, a aquisição de tecnologias e de soluções cabem a todos, indistintamente. Tem intenção de manter boas relações institucionais com respeito e responsabilidade, buscando sempre a satisfação de clientes, proprietários e acionistas.

Estes três elementos que constituem a pretensa imagem da empresa possuem caráter racional explícito, figuram formalmente em plataformas de comunicação externa e internamente no manual de integração dos funcionários aos princípios, valores e comportamentos desejáveis dentro da organização. Com efeito, não são necessariamente o que a cultura da fábrica em análise de fato experimenta em termos de valores compartilhados, tornados válidos no cotidiano da organização. A julgar pelas relações de trabalho, as contradições entre esta imagem formalizada e a imagem de fato assimilada pelos operários se tornam evidentes. Sem encerrar, contudo, as conclusões, apresentamos a seguir as expressões dos ritos que fazem a cultura real da fábrica. Real no sentido de que são percepções dos próprios operários, captadas com origem nas entrevistas.

5.2 Os ritos da empresa - contradições com base na percepção dos operários

Se quisermos partir de uma abstração, basta considerarmos que toda cultura possui ritos de iniciação e de confirmação dos indivíduos na comunidade ou grupo, tal como ocorre em tribos de povos e épocas diferentes. De nada valeria partir das suposições da própria empresa, caso não olhássemos para o que há de mais concreto a fim de revelar contradições - neste caso, uma substancial relação entre o real percebido pelos funcionários e o real formal sugerido pela organização, mediado por categorias abstratas confiáveis, como relações de trabalho, adaptação psicofísica, exploração etc.

Por meio dos ritos destacados nesta seção, é possível revelar a confirmação dos artefatos, crenças e valores assumidos, da mesma forma que sua negação, quando olhamos para as expressões captadas diretamente junto aos indivíduos da organização. Schein (2009, p. 33) observa “que as crenças e valores expostos podem refletir apenas racionalizações ou aspirações” e que, para uma abordagem alternativa da cultura organizacional em termos de levantamento de dados confiáveis, embora com suas

limitações, os métodos de análise que envolvem entrevistas individuais “não limitam as dimensões a serem avaliadas” (IBID, p. 193), permitindo perguntas mais amplas. Por esta possibilidade de amplitude é que confiamos nas entrevistas diretas com operários e ex-operários para tentar elucidar contradições entre o suposto formal e o real experimentado pelos operários. Em uma palavra, se não é possível ter uma apreensão da cultura da fábrica com maior amplitude e proximidade, podemos perceber as contradições disfarçadas no que ela expressa racional e explicitamente quando olhamos para a percepção dos operários.

5.2.1 Ritos de passagem, de introdução e treinamento básico

Entrevista, exame do ouvido, conhecer a fábrica (demonstração de como é a empresa). Depois disso não há nada de especial, a não ser o choque do contato imediato com a produção mesmo, com as cobranças contínuas para o alcance das metas. O que deveria ser um rito cuidadoso, mais adequado ao regime de acumulação flexível, aparece na ISSOL como uma chocante introdução de novatos no movimento tenso da produção. Os operários confirmam este fato:

[...] Iniciei numa função na qual não necessitava de um grande período para assimilação da tarefa. O que se considerava treinamento, na realidade já havia que colaborar e contribuir para a produção obrigatória diária, atingindo metas e estando sujeito à cobranças. (C, frequência).

Esse é o setor em que você vai ficar. Você aprenda aqui direitinho, devagarzinho, não tenha pressa, não tenha medo de errar, não. Você pode errar que a gente conserta. Tudo de bem, só no primeiro dia. Aí depois que aquela pessoa já tá ali... tem que pegar o ritmo acelerado. Aí lá vem a cobrança, aí esquece que aquela pessoa é novata. (N, montagem)

Apenas o Setor de Costura implica treinamento básico, embora seja muito rápida a identificação de trabalhadores com habilidade prévia para manusear a máquina, sendo visto por meio de um treinamento/teste que implica seguir alinhavando as linhas de um desenho simples.

eu e outros que ingressaram junto comigo tivemos varias etapas de treinamentos, exemplo: sobre os instrumentos de trabalho, como manusear, como usar corretamente os IPIS tipo protetor de ouvido, mascara para quem trabalha com cola e outros produtos químicos etc. (A, costureira/revisora).

A fábrica utiliza, porém, o tempo de três meses de experiência, considerado suficiente para ter o trabalhador totalmente adaptado, capaz de operar sob pressão constante, ser ou ver seus colegas sendo humilhados pelos supervisores, sofrer ou ver o outro sofrer ameaças de demissão e agir de maneira indiferente.

A empresa sugere aos operários, no entanto, que sejam zelosos com o espaço e a maquinaria, fazendo lembrar uma cena do filme *A classe operária vai ao paraíso*, Elio Petri, 1971, Itália.

“Eles querem que a gente trate lá como a segunda casa da gente, porque a gente passa a maior parte do dia lá. Aí eles querem que a gente limpe, organize o setor da gente, limpe o setor onde você trabalha, cuide bem das suas máquinas²⁵ que você trabalha também, no caso das pessoas que trabalham com máquinas. Eles querem que a gente trate, não deixe a sua casa suja, não querem nada desorganizado, como que fosse a segunda casa da gente [...]. Você não quer sua casa suja, não quer nada desorganizado, aí lá também eles querem que a gente trate assim, lá como a segunda casa da gente”.

Somente quando se acham envolvidos por convencimento, e tendo assimilado toda a inversão da relação entre capital e trabalho de maneira a confundir seus objetivos com o da organização, é que um trabalhador pode aceitar uma sugestão como esta. Neste caso de alienação, o que poderia aparecer explicitamente como um contrassenso figuraria como uma normalidade, uma espécie de relação particular em que o trabalhador passa a incorporar um senso de pertença e de aceitação num grupo (de pertença a uma família, ou que a sua casa também é ali). Não é raro encontrar trabalhadores nesta situação de acolhimento familiar ilusório, de domesticação. Deixando, entretanto, de lado este trabalhador isolado, e vendo a coisa pela sua generalidade na qual se enquadram os nossos operários, a verdade é que “O trabalhador só se sente, por conseguinte e em primeiro lugar, junto a si [quando] fora do trabalho e fora de si [quando] no trabalho. Está em casa quando não trabalha e, quando trabalha, não está em casa”. (MARX, 2010). A explicação imediata para isso é que ele faz uma atividade que não lhe pertence, que está fora do seu controle, que não tem posse sobre o que produz, seu “trabalho não é voluntário, mas forçado, trabalho obrigatório”, continua Marx. Logo nos primeiros dias de adaptação na ISSOL, qualquer ilusão é quebrada e o

²⁵ Esta orientação busca a redução do desgaste da maquinaria, mas, ao mesmo tempo, estabelece inevitavelmente uma relação fetichizada entre homem e máquina, relação na qual ele não pertence a si, mas ao objeto, o objeto com o qual se defronta como uma coisa estranha ao trabalhador. A máquina é algo quase assustador e era assim que o operário via a esteira.

corpo e a mente se ajustam tensamente ao trabalho por causa da necessidade e falta de escolha.

5.2.2 Ritos de degradação: demissão e substituição de funcionários

Embora tenham necessidade do trabalho para sobreviver ou simplesmente não tenha que figurar na lista dos desempregados, o operário pode chegar a um limite insuportável. O estresse provocado pelas tarefas repetitivas e por ocasião das relações de trabalho levam a esse limite:

Os trabalhadores “reclamam por causa [...] da pressão deles, que eles querem que a gente passe do limite da gente. A gente tem um certo limite pra fazer o serviço, mas eles querem mais da gente, só mais e mais, e mais, e mais. E quando a gente, chega no dia da gente receber o dinheiro não tem quase nada pra gente receber.” [...] Por causa do estresse, todo dia lá levando aqueles carões daquela pessoa e vai deixando aquela pessoa [o operário] estressada do seu serviço também que tá prejudicando sua saúde e não tem como você cuidar. Você tá todo dia fazendo aquele serviço que tá lhe prejudicando, aí a pessoa vai e decide sair pra não prejudicar – não vou morrer de trabalhar aqui. Se eu morrer [...], a empresa continua. Aí a pessoa: não! vou sair, não vou ficar morrendo aqui!. (N).

Mais um depoimento revela o limite posto como recorde a ser quebrado, o qual os operários são obrigados a atingir até que peçam demissão, ou se adaptem psicofisicamente à crescente meta de produtividade, revelando a lógica segundo a qual se no limite de sua condição física e mental um operário produz 20 unidades, pode produzir 22, que é o próximo passo para 24, 25 unidades, com ou sem a incorporação de novas máquinas, ou aperfeiçoamento no *lay out* do setor, bastando a imposição de uma nova meta, um novo limite, uma superação bem distinta de uma representação abstrata figurada em *outdoor* recentemente fixado em frente à empresa. Os operários rompem barreiras mesmo sem compensação remuneratória. Eis a ideia de superação:

Você pode produzir 50 mil pares de tênis por dia. Tu só vai ganhar a hora que tu trabalhou, entendeu? Eis onde vem a pressão, entendeu? [...] Porque se segunda-feira nós fizemos, por exemplo, 25 mil pares de tênis, terça-feira nós fizemos 23, caiu 2, né? Então [...] nós vamos ter que levantar esses 2 que caiu e colocar ao menos mais 2. Aí faz os 27, certo? Beleza meus parabéns! Então amanhã nós vamos fazer 29. Lá funciona assim, cara, superação. (F).

Ao lado da pressão para que o trabalhador acometido por doença do trabalho peça demissão, ou o faça por não suportar o ritmo e as pressões das relações de trabalho estão as demissões por justa causa. Essas estratégias procuram tanto descartar a força de trabalho que não tem mais condições físicas e espirituais de render a produtividade esperada ou que apresentem comportamento tendencioso ao conflito explícito entre capital e trabalho, entre os preceitos da empresa e os interesses dos trabalhadores. Muitos operários adotam posturas de absenteísmo por não mais suportarem as condições de trabalho na tentativa de forjar uma demissão e ter assegurados seus direitos – o que não teriam caso pedissem demissão. Neste caso, o rito de demissão é estimulado pelos operários, revelando uma contradição que não pode ser resolvida - a incompatibilidade entre o limite humano e a dinâmica das metas de produção.

5.2.3 Ritos de confirmação - seminários e eventos que confirmam a identidade social e o poder de coesão

Os operários não podem conversar, mesmo tendo tempo durante a realização das tarefas e dando conta das metas de produção. E, contrariamente ao que Taylor esperava, parafraseando Gramsci, os operários pensam, ou podem ocupar sua mente com divagações enquanto trabalham, forçando os auxiliares e supervisores a coibirem manifestações que os possam desviar de suas tarefas.

Dá pra conversar [quando se está trabalhando], eles não gostam muito não. Porque aí você tira a atenção do seu serviço. Não atrapalha para aquelas pessoas que já são veteranas e se garante naquele seu serviço, mas àquelas pessoas que são novatas atrapalha, atrasa. Aí eles chegam junto: olha tu não vai conversar com ele aqui não que tá atrasando o serviço dele. (N, operário da montagem).

No intervalo, o que se vê é uma grande dispersão, evitando qualquer possibilidade de integração interna, seja para os interesses da empresa, seja para os interesses dos trabalhadores. Uns operários, de setores diferentes, ficam fora da fábrica, nas proximidades da entrada, enquanto outros vão para o mais longe possível, para recantos onde haja sombra e distante dos olhares da empresa, ou da vista que possam ter do prédio da empresa. Tal é o que parece. Outros, que moram nas proximidades, vão para casa a pé, de bicicleta ou de moto no caso dos que moram mais distante. De acordo com N, os que ficam nas proximidades da fábrica não conversam sobre o trabalho:

“nada sobre a fábrica. A gente abusa sapato”. Mesmo nos encontros fora do trabalho, em outros espaços da cidade, só falam no trabalho quando se acham no drama de terem que voltar para lá com a finalização do período de férias:

Tá quase no dia da gente voltar pra lá de novo. Tá pra voltar pro inferno de novo, pra exploração. (N).

Essa dispersão parece ser intencional, uma vez que o espaço da fábrica é largo, há um espaço de refeitório. Os portões ficam abertos e até sugerem para que os operários se evadam sem qualquer problema. A fábrica parece não sentir a necessidade de controle imediato fora do trabalho. Parece confiar na disciplina dos operários imposta pela dependência invertida entre capital e trabalho (patrão e empregado) facilmente constituída pelo perfil da força de trabalho local.

N até comenta, após término formal da entrevista, que deseja a suposta vinda de uma nova fábrica de sapatos, para quem sabe ali encontrar melhores condições de trabalho. O simples fato de não haver concorrência por mão-de-obra no setor é uma condição favorável à manutenção da disciplina dos trabalhadores, para mantê-los sob controle que é muito mais coercitivo, com proibições internas, que pela persuasão. Talvez por isso as fábricas realocizadas do Sul e Sudeste estejam distribuídas em cidades diferentes. Pelo menos até agora a geografia da força de trabalho ainda comporta essa distribuição. Como, porém, a força de trabalho é farta e de baixo custo, em pouco tempo, elas terão transformado o espaço cearense em verdadeiras cidades industriais, até atingir o limite de expansão sobre o território e de disponibilidade das mesmas condições de oferta e perfil da força de trabalho.

5.2.4 Ritos de reprodução: atividade de desenvolvimento organizacional

Havia o uso de uma caixa de sugestões disponibilizadas aos operários que quisessem fazer críticas e propor mudanças. N também vivenciou o caso em que houve uma abertura para receber diretamente a sugestão de operários para melhorar a produção, no caso, incorporar mais um operário no setor para garantir a produção desejada, caso em que não havia outro meio.

O fato é que não há mais o emprego da caixa de sugestões, de maneira que a empresa segue uma tendência de se fechar às mudanças que o modelo flexível exige,

como a participação dos trabalhadores no emprego de sugestões que possam contribuir com o desenvolvimento organizacional. As mudanças para este fim são pensadas nos níveis mais altos da hierarquia, sendo apenas comunicadas aos operários que nesta relação não passam de executores com supostamente nada a acrescentar.

Quando há mudanças eles não reúnem os colaboradores para saber suas opiniões apenas eles comunicam o que eles mudaram e que agente tem que obedecer. quando tem troca de chefes ou supervisor eles não querem saber se as pessoas querem como chefes, trocam e pronto. por falta de um entendimento a produção cai bastante. (A)

As orientações sobre o trabalho eram repassadas verticalmente pela gerência na presença de chefes, supervisores, e às vezes com a participação do gerente, de maneira que o operário não tinha espaço para se manifestar, mesmo que tivessem algo a acrescentar. (C)

Os casos de participação chegam a ser algo excepcional, como demonstra o depoimento de N:

Basta não dar a produção, aí é que eles aceitam a sugestão, a opinião da gente. Aí eles escutam a opinião da gente só nessa hora aí. Só nessa hora que a opinião da gente vale [...] porque aí vai ajudar a fábrica, não é isso que eles querem? Que dê a produção pra fábrica. (N)

Os ritos de desenvolvimento organizacional não expressam os princípios formalmente assumidos pela empresa, a não ser quando querem que os trabalhadores sejam receptivos às mudanças e ajam sempre de maneira positiva diante delas. As contradições logo se apresentam quando nos direcionamos para as relações de trabalho, as quais revelam valores outros, tais como desprezo pelos que ocupam níveis baixos na hierarquia, sobretudo para com os operários, tendo como princípios a intolerância a erros, ao não cumprimento eventual das metas e a qualquer comportamento que possa ser interpretado como dispersivo relativamente à produção à qualidade.

[...] pude perceber que três [supervisoras] são bastante agressivas verbalmente, não sabem tratar seu colaborador, humilham bastante, tratam as pessoas como lixo ou pior. (A)

Na relação dos que planejam e controlam a produção e as relações de trabalho na ISSOL com os que executam as atividades de fabricação do sapato, não identificamos ações que expressem propriamente um rito de desenvolvimento organizacional, pois este exige foco na possibilidade da participação, envolvimento, relações que valorizem o conhecimento dos trabalhadores diretos.

5.2.5 Ritos de redução de conflitos: processos de negociação coletiva

Três mecanismos de redução de conflitos parecem mais ordinárias: primeiro por meio da imposição, sendo que os operários já estão adaptados a receberem as tarefas e cumprirem a qualquer custo físico ou mental. A segunda forma é a da ameaça constante aos operários, cada vez que estão na iminência de não cumprirem as metas do dia. Neste caso, a ameaça básica é a possibilidade de terem que prolongar a jornada de trabalho por mais uma hora, ou serem obrigados a trabalhar uma extra no sábado. Isso cria um consenso entre os operários que decidem voluntariamente por aceitar passivamente o ritmo de trabalho, passando a assumirem uma atitude de autossacrifício, uma auto-exploração, uma espécie de exploração consentida.

E o terceiro mecanismo é o da negociação direta entre a empresa e o sindicato, sendo este apenas uma instituição burocrática e colaboracionista, atuando como uma parte integrante da empresa. Esse mecanismo alia-se a tática do diálogo pessoal, no qual o trabalhador é isolado imediatamente do ambiente de conflito, tendo que tratar pessoalmente com um dos supervisores ou chefes. Por meio deste mecanismo, a empresa consegue dispersar os operários, atomizá-los, evitando qualquer possibilidade de proliferação de conflitos que fujam do controle, antes que germine uma semente de resistência organizada.

5.2.6 Ritos de integração - festas e comemorações

Todo operário é capaz de confirmar a seguinte lista de atividades que compõem ritos de integração: cursos teóricos sobre incêndio, primeiros socorros, segurança preventiva, peças de teatro para fazer demonstrações, ginástica laboral, gincanas, palestras sobre DST, atendimento odontológico, psicológico, curso de cabeleireiro, costura, visitas de turmas de escolas e de faculdades, visitas de familiares de operários, sendo mais ou menos recorrente. Não constatamos, contudo, a percepção de efeito significativo destas atividades para a constituição de uma suposta fraternidade ou integração que contribua para um possível sistema de envolvimento. O fato é que não há atividades que tenham efeito sobre a massa de operários, servindo mais como forma de

criar uma imagem positiva, tentando confirmar a imagem que a empresa quer passar à comunidade e aos seus clientes e acionistas.

[...] Pra agradar não. Eles fazem é só explorar mesmo, pra agradar, até agora não fizeram nada, não. (N).

Na verdade, eu acho, é só mesmo na pressão, né? Eles cobram. Na cobrança. Eu não vejo incentivo pra gente produzir, uma premiação, não vejo. Eu vejo só a cobrança. Fazem aquela cobrança, aí tem que ser, a pessoa vai e se acostuma. Ninguém quer ficar, né? A pessoa faz o que pode pra não ficar uma hora a mais. (E)

A fábrica tem a medida do efeito destas atividades que patrocina dentro de seu espaço. Estas atividades constituem uma integração relativamente afetuosa entre os operários e a empresa, pelo menos entre os que nelas são integrados. Somados a outros fatores, como a realização pessoal vinculada à positividade do impacto financeiro percebido pelo operariado, na qual mais de 70% se acham realizados, e às imposições das relações de trabalho e a determinação do ritmo pelas máquinas e pelo fluxo de materiais para montar, bem com ao medo do desemprego, não é difícil sustentar a tese de que o sistema de controle integra elementos de convencimento com aspectos materiais pouco persuasivos.

5.3 Suposições fundamentais

Passamos agora ao nível mais complexo e fundamental para a análise da cultura organizacional da ISSOL, o das suposições fundamentais. Sugerimos algumas categorias ou expressões como hipótese que pudesse servir de referência para detectarmos suposições fundamentais. Estas hipóteses não são meras abstrações, mas indicações referenciadas em diálogos que mantemos com os operários entrevistados e informalmente com muitos outros. Aquelas nas quais encontramos correspondência nas relações de trabalho, e que expressam as suposições fundamentais para o DNA da cultura organizacional da fábrica ISSOL, são estas:

- ✓ sugestões que possam funcionar de maneira eficiente podem vir de qualquer funcionário, independentemente do nível hierárquico, desde que os que estão em postos mais altos na hierarquia não tenham encontrado solução - caso do operário

que propôs uma mudança no sentido de reduzir o número de membros de uma etapa da produção de 5 para 3, acrescentando mais tarefas individuais. Numa só palavra, a *gerência comunica as mudanças, os operários executam sem questionamento*;

- ✓ *todos pela superação de limites num sistema de competição e individualismo.* Entre os operários era cada um por si. Isso torna sem efeito a suposição de que todos os operários estariam colaborando coletivamente uns com os outros pelos fins da empresa; alguns operários se queixam quando têm que intensificar o ritmo de trabalho para compensar a falta ou a baixa produtividade do colega de equipe. A lógica da competição é predominante entre os operários. Entre os gestores, havia a busca pela superação, tendo que mostrar resultados, diferenciais. Entre os operários, a superação é romper o limite do corpo a cada dia, a cada realização de uma meta estabelecida;
- ✓ *o mais importante é a produção e a capacidade física de contribuir com ela, sendo o conhecimento algo secundário.* As operações são bastante simplificadas e mesmo uma ferramenta grosseira não é aperfeiçoada, uma vez que os operários, sem escolha, se adaptam psicofisicamente e de maneira muito rápida;
- ✓ *o estímulo tem como vetor a cobrança individual e grupal.* Não há política de valorização do trabalhador nem em termos salariais, nem por melhoria nas condições de trabalho. Todos trabalham sob pressão e a um ritmo acelerado;
- ✓ *todos devem cuidar bem do espaço e das máquinas com as quais trabalham, como se fosse a própria casa.* Essa suposição, se não indica um senso de família, procura estabelecer a ideia de respeito à propriedade, meio de evitar maior desgaste do capital constante, as instalações e a maquinaria.

Podemos concluir desta caracterização é que a cultura organizacional da fábrica se faz muito mais no nível dos artefatos e dos valores e princípios formalmente assumidos pela empresa, uma vez que, na relação com os operários, há um choque destes elementos com as relações de trabalho marcadas por mecanismos deveras autoritários e sem qualquer compensação para os operários. Considerando a análise da cultura organizacional numa perspectiva positiva, não se pode dizer que há uma cultura organizacional propriamente na ISSOL, ou, de outro modo, essa cultura específica não expressa as suposições da literatura organizacional em sua totalidade. Tal não é, porém o mesmo que afirmar não haver uma cultura nesta empresa. Pelo contrário, há uma cultura baseada em pressupostos formais, racionalmente explícitos, mas que tem como forte elemento ativo, não o convencimento e a captura da subjetividade de maneira

manipulatória, mas um controle cujo principal elemento ativo é adaptação psicofísica do trabalhador ao sofrimento e às pressões ditadas pelos auxiliares e supervisores e pelo próprio ritmo de trabalho e ajuste do corpo às condições laborais.

A questão, sobre a qual já podemos intuir resolução, é quais mecanismos são mais eficientes e mais marcantes no controle dos operários mantidos sob intensa pressão e exploração. A julgar pelos depoimentos dos operários e pelos dados coletados por meio dos formulários, o sistema de controle é muito menos persuasivo do que coercitivo, muito menos simbólico do que material, conjugando fatores internos (o ritmo imposto pelas máquinas e a pressão constante dos supervisores e uma certa estabilidade condicionada ao comportamento passivo) com fatores externos (mercado de trabalho com uma massa de demanda por emprego) que imprime cautela no comportamento dentro do trabalho. O resultado é um complexo sistema de controle ocorrente sob a hegemonia do capital sobre o trabalho, do gerente sobre seus comandados diretos e indiretos, dos auxiliares sobre os operários e operárias - tudo isso de maneira não muito similar ao que está presente na literatura sobre as mudanças no mundo do trabalho.

CAPÍTULO 6

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De maneira geral, as teorias que tratam da gestão de pessoas procuram constituir uma representação fictícia das relações de trabalho, como que quisessem tornar real o que paira como racionalidade sistemática, fazer de uma abstração uma antecipação do real a ser figurado concretamente. Formalmente, tais abstrações têm certo nexos com o real, mas o real confinado às relações estranhadas, expressando uma falsa totalidade que busca a todo instante a reificação das contradições. De fato as empresas conseguem extrair até mesmo a colaboração e o consentimento, mas na forma de autocontrole e de sublimação da exploração, o que equivale a dizer que há sobreposição de uma lógica ficcional a uma realidade marcada por contradições que, se não podem ser demovidas, devem ser desviadas ou arbitrariamente convertidas em fenômenos do passado.

“[...] A administração adotou, de modo geral, um conjunto de valores muito mais humanos; esforçou-se, com sucesso, em tratar seus empregados com mais equidade e maior generosidade” [...], dizia McGregor (1999, p. 51), achando ser possível conjugar harmoniosamente a racionalidade das empresas com suposições que possam restituir a humanidade do trabalhador. Na alvorada da *Sociedade do conhecimento*, de Drucker, os *trabalhadores de conhecimento* “podem não ser a classe *dominante*”, mas é a classe que *lidera*. “E, no que se refere a características, posição social, valores e expectativas, eles diferem fundamentalmente de qualquer grupo na história que já ocupou uma posição de liderança, para não dizer, de dominação”. (DRUCKER, 2001, p. 48) [Leia-se classes sociais que ocuparam posição de liderança no mundo do trabalho, no passado, como camponeses do *Antigo Regime*, artesãos do regime de acumulação mercantil, ou o proletariado moderno]. Os conflitos não seriam mais de classes, mas de gradações do conhecimento e de especialidade ou de concorrência entre os que possuem e os que não possuem o conhecimento. E, em se tratando de espaços geopolíticos não haverá países “pobres”, mas somente países “ignorantes”, conclui Drucker (IBID, p. 49).

A leitura dos livros sobre gestão de pessoas baseia-se em pressuposições como estas, da mesma forma que a cultura organizacional é, em princípio, representada pelo

viés funcionalista como um fenômeno de elaboração da identidade de uma empresa ornada de positividade e muito bem fundamentada com a articulação de estudos do campo da Psicologia, da Antropologia moderna e da Sociologia contemporânea.

A cultura organizacional, todavia, suposta na literatura empresarial tal como descrevemos aqui, procura instituir valores e comportamentos com vistas a articular artefatos e rituais com o intuito de aproximar os objetivos das organizações às disposições funcionais, afetivas, morais, físicas e intelectuais dos operários, extrair destes o senso de colaboração ativa (comportamento sempre positivo, proativo) ou passiva (como disposição incondicional e sem resistência ao trabalho). Tal não quer dizer que a cultura não atue de maneira tradicional, isto é, por meio de mecanismos autoritários típicos da racionalidade taylorista-fordista, ou de um modelo que articula esta racionalidade com mudanças organizacionais e inovações técnicas da chamada acumulação flexível.

É o que se confirma quando passamos da abstração para o real concreto nas relações de trabalho da ISSOL. À primeira vista, não há nenhuma concessão, qualquer elemento simbólico, tampouco ritual típico de uma cultura organizacional racionalizada, voltada para a captura da subjetividade operária na empresa ISSOL. O fato de haver uma determinação de fatores externos favoráveis à empresa, como mão de obra barata, dispersa e inexperiente, isto é, sem cultura operária com traços de resistência, enfim, sem identidade operária etc. reforça esta aparência.

Muito para além, no entanto, da abstração racionalizada do discurso livresco do campo da Administração, a cultura organizacional da ISSOL tem seu lado mais ativo nas relações autoritárias, no rígido controle por parte dos auxiliares e supervisores, no autocontrole estabelecido pela maquinaria e pela divisão do trabalho, a despeito da simplicidade da maior parte das operações. Embora não haja, entretanto, uma condição cultural indesejável no comportamento dos trabalhadores que pudesse constituir efetiva ameaça à ordem, a empresa elabora ritos e busca projetar artefatos como símbolos, imagens e pressupostos como responsabilidade e respeito etc., para cumprir o lado humano na procura do efetivo envolvimento suposto na literatura do campo da gestão de pessoas.

Com efeito, o que nos parece passível de generalização é o fato de que, na região onde se encontra a fábrica, no interior do Ceará, ou (que) em fábricas advindas do movimento de realocação no sentido Sul e Sudeste para o interior deste Estado, encontra-se uma força de trabalho numa condição tal de exclusão do emprego, sem

experiência operária e sem identidade de classe, uma massa de força de trabalho ávida por trabalho que não tem nenhuma condição de impor qualquer resistência organizada às relações formais estabelecidas nesse novo complexo de produção de sapatos instalado na Terra do Sol. Com todas estas condições e sem uma organização sindical livre que represente os operários, não é necessária qualquer forma de negociação, apenas imposição sob a ameaça de demissão.

Na ISSOL, o sistema de controle sobre os trabalhadores ocorre por duas vias, uma que conjuga as determinações da divisão do trabalho com a maquinaria, garantindo o nexo físico do trabalhador com os movimentos repetitivos e simplificados. A outra via deste sistema está aparelhada nas relações de trabalho que integra o poder da coerção, quando o trabalho é um misto de sacrifício e obrigação dos quais o trabalhador não pode se desfazer, com os ritos de envolvimento dos operários no sentido de mobilizar suas disposições intelectuais e afetivas em direção de uma suposta realização recíproca. Desta forma, a cultura organizacional da ISSOL, vista não somente no prisma da literatura formal, mas também espelhada na própria materialidade do real nas relações de trabalho do chão da fábrica, mantém o controle sobre os trabalhadores, articulando mecanismos para adaptação psicofísica com a persuasão, sendo esta muito mais no plano do envolvimento em atividades ou ritos de integração do que por meio de negociações do tipo que envolvam ganhos salariais ou coisa que o valha.

As atividades e as relações de trabalho, que lhes são novíssimas, exigem dos novos trabalhadores das cidades interioranas uma nova cultura, outra racionalidade que parece ser pautada de maneira mais efetiva pela própria organização do trabalho estranhado, pela relação com as máquinas, pela marcação do ritmo e do tempo das operações, pela determinação do fluxo da produção parte a parte imposto pelas máquinas, pelas equipes de trabalho a despejar uma massa de produtos parciais para complementação e finalização, pelas exigências e olhar constante dos supervisores, pela disciplina do corpo, pela adaptação do corpo aos movimentos e à força bruta requerida em determinados setores, pela concentração exigida aos que lidam com as operações que demandam maior habilidade e agilidade, conjugados num ritmo frenético e exaustivo das chamadas minimontagens. Tudo isso exige uma racionalização forjada muito mais pela adaptação psicofísica, como percebera Gramsci (2007), que propriamente subjetiva como pressupõe de maneira mais explícita a literatura sobre cultura organizacional; racionalização muito mais pela coerção nas relações de trabalho

e no senso internalizado do trabalho como obrigação, condição de subsistência do que pelo convencimento.

A força do real concreto nos traz ao pensamento a conclusão de que as condições desfavoráveis da força de trabalho em relação ao capital, às leis da mais-valia e ao sistema da maquinaria são o elemento determinante na manutenção da exploração e do controle dos trabalhadores no espaço da fábrica investigada.

No nosso entendimento, os elementos da cultura organizacional presentes na fábrica que buscam elaborar uma identidade organizacional no sentido de constituição de um consenso e ocultação das relações de dominação (FLEURY e FISCHER, 1996, apud BRAGA, 2007), ou mesmo em sentido positivo, isto é, como um sistema de linguagens, metáforas, símbolos, cerimônias, rituais, sistema de valores e as normas de comportamento etc. (Cf. FREITAS, 2007, p. 14), não são a forma efetiva (vinculada ao que se poderia chamar de relações horizontais e flexíveis) de formulação do comportamento e da captura da subjetividade dos operários da ISSOL. No lugar de horizontalidade, tem-se a verticalização; em vez de práticas em busca do consenso, tem-se rituais que se apoiam na materialidade do processo de trabalho sem necessidade de mediações ideológicas sofisticadas ou negociações com o trabalho.

Esta constatação nos expressa pontos fundamentais de caráter teórico-metodológico: o que acabamos de elucidar é a forma particular com que se materializa a cultura organizacional na empresa ISSOL, uma particularidade necessária em qualquer adaptação do suposto na literatura às relações concretas de trabalho? Ou estas particularidades observadas na cultura da fábrica ISSOL chegam mesmo a confrontar o conceito de cultura organizacional? Bem, se consideramos a noção de cultura organizacional no campo dos estudos funcionalistas, revestidos de positividade, e levamos em conta apenas a superfície de suas formulações, chocando-as com a cultura organizacional como categoria histórica, concreta, podemos mesmo estar diante de uma antítese perfeita. Não é isso, no entanto, o que nos revela mesmo uma abordagem simples da cultura organizacional como categoria abstrata? Ora, a cultura organizacional, seja como categoria abstrata, seja como categoria que possui forma e existência históricas, é uma das manifestações simbólicas ou materiais do trabalho alienado, um fenômeno da alienação do trabalho humano sob a sociabilidade capitalista contemporânea.

O que constatamos não é tão particular e isolado que não seja passível de encontrar referência num espaço maior, em empresas maiores e de setores mais

influentes na elaboração de modelos da gestão e da organização da produção, como é o caso observado por Bernardo (2009) em empresas montadoras de automóveis no Estado de São Paulo, com base nos depoimentos dos próprios trabalhadores, onde a pesquisadora reuniu elementos concretos reveladores do que há por trás do discurso flexível dentro e fora destas empresas, que “a propalada flexibilidade está presente de forma muito mais marcante no discurso do que nas situações de trabalho” (BERNARDO, 2009, p. 181), de maneira que os trabalhadores não só demonstram descontentamento (em vez de identidade) em relação ao tipo de organização do trabalho como identifica claramente a oposição de interesses entre eles e a empresa.

A rigor, parece-nos que na literatura organizacional há muito mais uma intenção de converter suas teses em aplicação do que um reflexo das relações materiais provenientes das empresas.

Em outra perspectiva, a do campo dos estudos sobre a reestruturação produtiva que dão conta das transformações organizacionais e das exigências à adaptação psicofísica dos trabalhadores, parece ter mais validade, desde que seja vista como um arcabouço de referências não absolutas e indicativas da totalidade do que configura as relações de trabalho dentro das empresas. Algumas categorias, como a de persuasão por meio de altos salários, emprego vitalício, estabilidade, flexibilidade, não encontram forma real nas situações vivenciadas pelos trabalhadores na fábrica ISSOL. A flexibilidade da força de trabalho, por exemplo, só pode ser aplicada como a capacidade de ser resiliente, de aguentar trabalhar sob pressão constante dos supervisores, de se adaptar constantemente às novas e elevadas metas, de sofrer contínua humilhação e de ser capaz de trabalhar em equipe – não como categoria que reflete a capacidade do operário em termos de saberes e de assumir tarefas mais complexas. Os operários da ISSOL, como vimos, entram e saem da empresa sem nunca ter mudado de setor, tendo vivenciado apenas a variação do número de tarefas muito simplificadas.

Se a acumulação flexível implica relações mais horizontais e no maior envolvimento dos trabalhadores, um discurso flexível e que isso representa o que há de mais moderno nas relações fabris, marcando uma nova era, o novo tempo que se apresenta aos novos operários do interior do Ceará é, na verdade, defasado e, a julgar pela fragmentação das tarefas, pela sua simplificação ao nível mais assimilável e pelas relações autoritárias estabelecidas entre os operários e os supervisores, a cidade onde está situada a fábrica *quase gringa* adentra a Modernidade pela porta do passado. Isso não lhe retira o ar de cosmopolitismo que logo se efetivará quando se ampliarem as

oportunidades e incentivos para novas empresas lucrarem com o emprego de uma força de trabalho de baixo custo, inexperiente, pronta a ser formada sem qualquer influência política consciente. Tampouco diminui o caráter de verdadeiro acontecimento que representa a instalação de uma fábrica com tecnologia e logística para exportação de produtos a ganhar autonomia no mercado mundial e produzir a bestialidade tão típica da mentalidade neocolonizada brasileira, em especial, a cearense.

REFERÊNCIAS

ALVES, Giovanni Antonio Pinto. **A condição de proletariedade**: a precariedade do trabalho no capitalismo global. Londrina: Práxis; Bauru: Canal 6, 2009.

_____. **Trabalho e subjetividade**: ensaio sobre o metabolismo social da reestruturação produtiva do capital. Marília, 2007. 193 f. Tese (docência livre em Teoria Sociológica) - Universidade Estadual Paulista – UNESP.

_____. **Trabalho e subjetividade**: o espírito do toyotismo na era do capitalismo manipulatório. São Paulo: Boitempo, 2011.

ANTUNES, Ricardo (a). **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade no mundo do trabalho. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000a.

_____. (b). **Os sentidos do trabalho**: ensaios sobre a afirmação e a negação do trabalho. 7.ed. São Paulo: Boitempo Editorial, 2000b.

_____. Org. **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2006.

ARRAIS NETO. Regulacionismo, modernização conservadora e educação no capitalismo mundializado. *In*: ARRAIS NETO, Enéas; OLIVEIRA, Elenilce Gomes *et al* (Orgs.). **Educação e modernização conservadora**. Fortaleza: Edições UFC, 2006. (p. 21-35).

BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO. **A indústria de calçados no Estado do Ceará**: setores produtivos 2 – SP2. Ceará, 2001.

BERNARDO, Marcia Hespagnol. **Trabalho duro, discurso flexível**: uma análise das contradições do toyotismo a partir da vivência de trabalhadores. São Paulo: Expressão Popular, 2009.

BORSOI, Izabel Cristina Ferreira. **O modo de vida dos novos operários**: quando o purgatório de torna paraíso. Fortaleza: Editora UFC, 2005.

BRAGA, Edner. **Cultura organizacional**: proposições para uma compreensão sistêmica. 2007. Disponível em: <http://www.ebragaconsultoria.profissional.ws/artigos.html>. Acesso em: 14 de abr. de 2009.

- BRANDÃO, Carlos Rodrigues. **O que é cultura**. 6. ed. São Paulo: Brasiliense, 1987. (Coleção primeiros passos, 110).
- BRITO, Lydia Maria Pinto. **Gestão de competências, gestão do conhecimento e organizações de aprendizagem**: instrumento de apropriação pelo capital do saber do trabalhador. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2005.
- BUENO, Sinésio Ferraz. **Pedagogia sem sujeito**: qualidade total e neoliberalismo na educação. São Paulo. Annablume/Fapesp, 2003.
- CHAUI, Marilena. O Papel da Filosofia na Universidade. **Cadernos SEAF**, n.º 1.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1981.
- COSTA, Hertz Jacinto. **Manual de Acidente do Trabalho**. 3. ed. Curitiba: Juruá, 2009.
- DEJOURS, Christophe. **Banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getulio Vargas, 1999.
- DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia da ciência**. – 2.ed. – São Paulo: Atlas, 1987.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **A sociedade**. Tradução de Edite Sciulli. São Paulo: Nobel, 2011.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini aurélio eletrônico**. Versão 5.12. Editora Positivo, 2004.
- FRANCISCHINI, Andresa Silva Neto; e AZEVEDO, Paulo Furquim de. **Mudanças técnicas e institucional**: impactos sobre empresa do setor calçadista. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba, PR, 23 a 25 de outubro de 2002. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR10_1064.pdf. Acesso em: 23 de out. de 2008
- FREITAS, Alexandre Borges de. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2010.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional**: evolução e crítica. São Paulo: Thompson Learning, 2007.
- FRIEDMANN, Georges. **O Trabalho em Migalhas**: Especialização e Lazeres. São Paulo: Perspectiva, 1972.
- FRIGOTTO, Gaudêncio. **Educação e a crise do capitalismo real**. São Paulo: Cortez, 1995.
- _____, Gaudêncio. O enfoque da dialética materialista histórica na pesquisa educacional. In: FAZENDA, Ivani (Org). **Metodologia de pesquisa educacional**. 5.ed. São Paulo: Cortez, 1999. (p, 69-90).
- GADOTTI, Moacir. **Concepção dialética da educação**: um estudo introdutório. – 10. ed. – São Paulo: Cortez, 1997.
- GOUNET, Thomas. **Fordismo e toyotismo na civilização do automóvel**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2002.
- GRAMSCI, Antônio. **Cadernos do cárcere**. Vol. 4. Tradução Carlos Nelson Coutinho. 2.ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2007.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. 2.ed. Tradução de Adail Ubirajara Sobral e Maria Stela Gonçalves. São Paulo: Edições Loyola, 2011.

KOSIK, Karel. **Dialética do concreto**. Tradução de Célia Neves e Alderico Toríbio. 2.ed. Rio de Janeiro: Paz e terra, 1976.

LEITE, Márcia de Paula. Modernização tecnológica e relações de trabalho. In: FERRETTI... et al.(Orgs.). **Novas tecnologias, trabalho e educação**: um debate multidisciplinar. Petrópolis, RJ, 1994.

LUKÁCS, G. **O trabalho**. Tradução Prof. Ivo Tonet (Universidade Federal de Alagoas), a partir do texto Il Lavoro, primeiro capítulo do segundo tomo de Per una Ontologia dell' Essere Sociale, s/d.

MARCONI, Marina de; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. 6. reimp. São Paulo: Atlas, 2008.

MARX, Karl e ENGELS, Frederich. **A ideologia alemã**: Feuerbach, a contraposição entre as cosmovisões materialistas e idealistas. Tradução de Frank Müller. São Paulo: Martin Claret, 2007.

_____. **Manifesto comunista**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1998. (coleção Leitura).

MARX, Karl. **Manuscritos econômico-filosóficos**. 4. reimpressão. Tradução de Jesus Ranieri. São Paulo: Biotempo, 2010.

_____. **O capital**. Volume I. Tradução de Regis Barbosa e Flávio R. Kothe. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1996.

_____. Para uma crítica da economia política. In MARX, Karl. **Manuscritos econômico-filosóficos e outros textos escolhidos**. Tradução de José Carlos Bruni. 4. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1987.

_____. **Trabalho assalariado e capital & salário, preço e lucro**. São Paulo: Expressão Popular, 2006.

McGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. Tradução de Margarida Maria C. Oliveira. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MESQUITA, Erle Cavalcante. **Mapa do emprego industrial**: o caso do Ceará. Fortaleza: IDT, 2011.

MÉSZÁROS, István. **A teoria da alienação em Marx**. Tradução de Isa Tavares. São Paulo: Boitempo, 2006.

_____. **Os desafios e o fardo do tempo histórico**: o socialismo no século XXI. São Paulo: Boitempo, 2007.

_____. **Para além do capital**: por uma teoria da transição. São Paulo: Boitempo, 2009.

NAVARRO, Vera Lucia. **Trabalho e trabalhadores do calçado**: a indústria calçadista de Franca (SP): das origens artesanais à reestruturação produtiva. São Paulo: Expressão popular, 2006.

NOVACK, George. **Introdução à lógica marxista**. São Paulo: Editora Instituto José Luiz e Rosa Sudermann, 2006.

OLIVEIRA, Eurenice. **Toyotismo no Brasil**: desencantamento da fábrica. São Paulo: Expressão popular, 2004.

POCHMANN, Marcio. **O emprego na globalização**: a nova divisão internacional do trabalho e os caminhos que o Brasil escolheu. São Paulo: Boitempo, 2007.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. Tradução de Ailton Bonfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHOLTS, Peter. **Times da qualidade**: como usar equipes para melhorar a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. Tradução de Gabriel Zide Neto. 25.ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2009.

SILVA, Tomaz Tadeu da. **Documento de identidade**: uma introdução às teorias do currículo. 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2003.

TEIXEIRA, Francisco; FREDERICO, Celso. **Marx no século XXI**. São Paulo: Cortez, 2008.

VÁZQUEZ, Adolfo Sánchez. **Filosofia da práxis**. Buenos Aires: Conselho Latino-americano de Ciências Sociais-Clacso. São Paulo: Expressão Popular, 2007.