



02

O SISTEMA DE CARREIRA PROFISSIONAL COMO
MECANISMO DE CONFORMISMO SOCIAL

Banca Examinadora

Prof. Orientador _____

Prof. _____

Prof. _____

| |
|----------------------------|
| EAESP - FCLV |
| SECRETARIA ESCOLAR DOS CPG |
| RECEBIDO |
| em 14/ 02 /89 |
| Por Protoc. nº 472/89 |

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

LUIZ LEONCIO LORENZONI

O SISTEMA DE CARREIRA PROFISSIONAL COMO
MECANISMO DE CONFORMISMO SOCIAL

Dissertação apresentada ao Curso
de Pós Graduação da FGV/EAESP
Área de Concentração: Teoria e
Comportamento Organizacionais ,
como requisito para obtenção do
título de mestre em Administra -
ção.

Orientador: Prof. Izidoro Blikstein



SÃO PAULO

1 9 8 9

LORENZONI, Luiz Leoncio. O sistema de carreira profissional como mecanismo de conformismo social. São Paulo, FGV/EAESP, 1989. 154p. (Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Pós Graduação da FGV/EAESP, Área de Concentração: Teoria e Comportamento Organizacionais).

Resumo: Trata do problema do condicionamento institucional para o conformismo social. Toma como referência o modo de produção capitalista indicando as contradições entre o discurso da igualdade de oportunidades e a realidade seletiva do desenvolvimento das potencialidades humanas. Enfoca a reprodução social sob o espelho da divisão capitalista do trabalho, tomando a Escola e as organizações empregadoras como um ato pedagógico contínuo e articulado, numa construção imaginária da desigualdade social.

Palavras-Chave: Escola - Hierarquia - Vocação - Trabalho - Condicionamento - Saúde Mental - Recursos Humanos - Motivação - Cargos e Salários - Conformismo Social.

ÍNDICE

| | PÁG. |
|--|------|
| 1 — INTRODUÇÃO | 1 |
| 2 — A ESCOLA E A FORMAÇÃO SOCIAL | 6 |
| 2.1 — ESCOLA E HIERARQUIA | 6 |
| 2.2 — VOCAÇÃO E DESTINO PESSOAL | 12 |
| 2.3 — TEORIA VOCACIONAL E PROFISSÃO | 18 |
| 2.4 — ESCOLA E TRABALHO | 25 |
| 3 — O TRABALHO E A ORGANIZAÇÃO SOCIAL NO CAPITALISMO . | 31 |
| 3.1 — A VIDA DO TRABALHO | 31 |
| 3.2 — TRABALHO E SAÚDE MENTAL | 39 |
| 3.3 — DIVISÃO DO TRABALHO E (DES)QUALIFICAÇÃO ... | 45 |
| 4 — ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS | 60 |
| 4.1 — A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO | 74 |
| 5 — O PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS | 88 |
| 5.1 — PRINCÍPIOS E BASES METODOLÓGICAS..... | 88 |
| 5.2 — DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS | 92 |
| 5.2.1 — REQUISITOS MENTAIS | 95 |
| 5.2.2 — REQUISITOS FÍSICOS | 98 |
| 5.2.3 — RESPONSABILIDADE | 99 |
| 5.2.4 — CONDIÇÕES DE TRABALHO | 101 |
| 5.3 — AVALIAÇÃO DE CARGOS | 103 |
| 5.3.1 — O MÉTODO DO ESCALONAMENTO | 107 |
| 5.3.2 — O MÉTODO DE GRAUS PRÉ-DETERMINADOS | 109 |
| 5.3.3 — O MÉTODO DE AVALIAÇÃO POR PONTOS . | 111 |

| | |
|--|-----|
| 5.3.4 — O MÉTODO DE COMPARAÇÃO POR FATORES | 113 |
| 5.3.5 — A CURVA DE MATURIDADE | 115 |
| 5.4 — RECRUTAMENTO E SELEÇÃO | 118 |
| 5.5 — TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO | 123 |
| 5.6 — AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO | 127 |
| 6 — CONCLUSÃO: A LÓGICA CONFORMISTA | 136 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 146 |

APRESENTAÇÃO

Este trabalho é, em grande parte, o fruto de inquietação frente aos "ensinamentos" que venho vivenciando desde o nível do segundo grau profissionalizante de Assistente de Administração, passando pelo curso superior de Administração, até o curso de Mestrado em Administração. O mesmo une esta inquietação à conclusão de mais uma etapa de meu programa de estudos para a obtenção do grau de Mestre em Administração pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas.

O fato de estar, simultaneamente, na condição de aluno de Administração por mais de nove anos consecutivos e na condição de vítima da Administração, em qualquer instância institucional da Sociedade, durante minha trajetória de vida, me levou a um questionamento básico no sentido de qual é a realidade que me interessa para a conduta humana.

É esta realidade que me proponho a buscar, a título de ensaio, a partir da introdução de algumas questões envolvendo temas básicos relativos ao tratamento de recursos humanos nas organizações, enquanto partes de uma instituição ampliada, que é a sociedade capitalista, nacional e internacionalmente constituída e articulada.

Na qualidade dúbio de "esforçado" estudante e de privilegiado cidadão, acredito que a grande meta da humanidade, se esta o desejar, é a sua desalienação progressiva. Desalienação esta que deve contar com a "colaboração" dos descomprometidos com o poder dominante, que se vale da produção científica para fabricar realidades mitológicas e referendar imaginários socialmente construídos como naturalmente dados.

Esta é a proposta genérica desta dissertação, que procura desfazer o mito da salvação da Sociedade sob o modo de produção capitalis-

ta ou sob outro que o imite na hierarquização do poder. Tal abordagem anti-mito toma apenas o referencial da área de recursos humanos, enquanto campo de conhecimento arbitrário e enquanto prática autoritária, buscando resgatá-la do lugar ideológico onde ela mesma procura se esconder para então colocá-la no devido lugar de instrumento de manipulação humana para a servidão produtiva através do trabalho assalariado.

Tal pretensão não seria possível sem um debate com meus companheiros de vida e de trabalho e, sobretudo, com meus mestres de rua, de casa e de escolas, que me proporcionaram uma visão de realidade: a de que uma não é a única possível.

Os agradecimentos direcionados correm riscos de omissão, além da minha própria incapacidade de dimensionar as contribuições que me foram dadas pela ajuda ou pela não ajuda. Que todos fiquem agradecidos pelo prazer de ajudar, porque assim mesmo já podem se livrar, desde já, de uma relação de troca, o que combina com toda a proposta deste trabalho.

O AUTOR.

2

1 — INTRODUÇÃO

A atualidade está marcada por um jogo que polariza uma massa informe de um lado e uma descarga vanguardista institucional de estímulos, de outro. A massa, grande maioria, luta com sua passividade assustadora aos ideais produtivistas que querem respostas rápidas e objetivas de produção e consumo. Estes ideais constituem, simultaneamente, o desejo travestido de acumulação de capital, via exploração do trabalho e venda de imagens estereotipadas e a crença no social como integrado num esforço de cooperação porque, assim mesmo, se torna útil ao controle da servidão humana conformada e produtiva.

O jogo acima mencionado se dá entre desiguais, onde as regras procuram traduzir a desigualdade como produto da natureza. Na verdade, tais regras constituem o supra-sumo de uma ideologia oficial necessária ao funcionamento da sociedade sob o espelho do sistema de produção capitalista.

A proposta deste trabalho é discutir, a título de ensaio, um fragmento dessa ideologia que atinge mais precisamente a carreira profissional dos indivíduos que podem ser incluídos no conceito simulado de "trabalhadores assalariados".

Nesta perspectiva ideológica, inclui-se parte importante do instrumental institucional operante na construção do imaginário social adequado, ou na fabricação da realidade necessária à socialização da desigualdade sob o manto de naturalidade. Trata-se da função escolar no que ela tem de vinculação ao trabalho e, mais importante, no papel que ela desempenha na produção e reprodução de mão-de-obra, em sintonia com o sistema de produção capitalista. Neste ponto estão enfocados os conceitos de hierarquia e vocação que, contraditoriamente, apesar das pre-

gações pedagógicas, não guardam nenhuma relação entre si, quando situadas no sistema produtivo ou mesmo no sistema social mais ampliado.

Também como parte fundamental da produção ideológica está a idéia e a prática do trabalho, cuja história parece, de forma semelhante à hierarquia e à vocação, não se relacionar bem com a estrutura social no capitalismo. A contradição, como se poderá ver, está entre o discurso do trabalho como caminho para a ascensão social e a nua e crua realidade de ausência, de bloqueio, de falta de opção de trabalho. No mesmo sentido, há uma contradição entre a divisão do trabalho e a idéia de promoção e crescimento profissional e social, na medida em que a desqualificação e a discriminação permanentes, o empobrecimento psíquico da maioria dos trabalhadores e o próprio conformismo social são os frutos maiores dessa mesma divisão do trabalho; assim como a "energia" necessária ao funcionamento da sociedade hierarquizada.

No que se refere ainda ao trabalho, pode-se afirmar que apenas não há contradição entre a liturgia do trabalho e a liturgia do poder. Esta é uma das articulações apontadas nesta dissertação.

Também como resposta ideológica para a receita funcionalista do capitalismo, pode-se incluir toda a ciência social que procura conciliar instâncias conflituais na trajetória individual e social. A Administração de Recursos Humanos, enquanto fragmento desta tentativa conciliatória, figura como a "catequese" especializada para o amor ao trabalho e para a servidão produtiva conformada.

Se se atentar para a origem e a evolução da Administração de Recursos Humanos, enquanto prática formal ou informal, tem-se que esta jamais fugiu do seu objetivo básico de controle social nas organizações. A única evolução possível é a substituição da coerção direta pela sutileza da dominação psicológica¹.

¹ Vide PAGES, Max et alii. O poder das organizações — O domínio das multinacionais sobre os indivíduos. São Paulo, Atlas, 1987.

A constatação acima pode ser melhor entendida pela exploração das contradições existentes entre a idéia de trabalho como liberdade e as teorias de motivação para este mesmo trabalho. Estas, muito empenhadas na operacionalização das "necessidades humanas", não vão além do funcionalismo necessário à exploração do trabalho humano, ao tentar misturar e, deliberadamente, confundir vida e trabalho. Da mesma forma, procuram relacionar diferenças individuais com posição social. Na verdade, buscam, concretamente, a compreensão das necessidades das posições sociais e não do homem propriamente dito. Esta hipótese é central neste trabalho.

A ironia da Administração de Recursos Humanos desenhada acima é operacionalizada pelos mais variados instrumentais que, numa abordagem essencialmente sub-organizacional², procuram arrematar as arestas deixadas pelo aparato institucional ampliado. Um destes instrumentais constitui-se no Plano de Cargos e Salários que é utilizado para disciplinar os "recursos humanos" na organização, no que tange à sua admissão, promoção, salários e benefícios diversos. Tal instrumento, se varia de forma, não varia no conteúdo, desde a sua origem formal até suas versões mais atuais e modernas, no seu objetivo básico de oferecer uma justificativa operacional da hierarquização social já iniciada bem antes de qualquer profissionalização.

Necessário se faz indicar que, a despeito de muitas vezes um plano de cargos e salários ou mesmo um plano de carreiras³ ser apontado como uma escada de "ascensão" ou "crescimento" profissional e social, não é nele que se define a posição social ou a estrutura de uma sociedade. Em primeiro lugar, porque o fundamental já foi definido antes pe-

² Vide REZENDE, Ubiratan Simões. Os diferentes níveis de abstração do pensamento administrativo. Florianópolis, UFSC, 1980.

³ Neste trabalho, tomam-se essas duas terminologias como sendo a mesma coisa.

la concepção privilegiada, pelo berço, pela escola, pela família, entre outras fontes. Em segundo, porque qualquer "salto" social não passa pelas simples "regrinhas" de um plano de cargos e salários e sim bem acima destas. Em terceiro, porque tal plano, apesar de figurar como "facilitador de reivindicações sindicais, porque mais operacionais e palpáveis, opera concretamente no disciplinamento das injustiças sociais. Por último, porque o plano de cargos e salários é apenas um reforço das "regras do jogo" entre desiguais e sua adoção generalizada traduz uma super dose de conformismo ao sistema de reprodução social como um todo.

Das discussões levantadas, propõe-se resgatar a maior abrangência na definição da posição social. Abrangência, esta, ferrenhamente falsificada, porque negada e escamoteada, pelos postulados da Administração de Recursos Humanos, em particular do plano de cargos e salários. Sem dúvida, este resgate tem que reconhecer a história da domesticação humana como um processo articulado, onde não há espaço revolucionário em nenhuma "autonomia relativa" (no entender de Gramsci) em cada fase institucional desta mesma domesticação.

Da mesma forma, pretende-se apontar a necessidade de um "ra-cha" entre a crença na salvação de uma teoria social que já nasceu para o controle, bem como de todos os seus "filhotes", e a não-crença em salvação alguma. Tal divisão faria com que o mito parasse de influir decisivamente na produção de conhecimento de um lado e na subprodução de conformismo social de outro. Daí, quem sabe, a realidade não ganharia outro conceito, ou outra visão? Quem sabe, a "sombra das maiorias silenciosas" (no dizer de Baudrillard) não se tornaria menor? Ou ainda, quem sabe, a "fabricação da realidade" (no entender de Blikstein) pudesse incluir a libertação da massa informe da condição conformada e de percepção estereotipada, pela simples quebra dos "óculos sociais" (como entendeu Schaff) oficiais e hegemônicos?

O questionamento feito acima indica um enfrentamento à postura operacional da ciência social e pretende desafiar toda forma de organização social hierárquica enquanto produto natural. A nível de resposta política ao capitalismo, há a intenção de apontar a ilusão de qualquer teoria de organização que opõe "vanguarda" e "massa" ou pensamento e execução, de se tornar revolucionária.

A proposta como um todo baseia-se na idéia, mas não na crença, de que destruir é uma forma de construir.

2 — A ESCOLA E A FORMAÇÃO SOCIAL

2.1 — ESCOLA E HIERARQUIA

Historicamente, toda e qualquer sociedade tem sua estrutura social de mando e subordinação constituída sob determinados processos de legitimação da desigualdade inerente e necessária ao seu funcionamento.

A sociedade capitalista, burguesa por tradição e tecnocrática por convicção, tem na instituição do ensino escolar um dos grandes instrumentos para a construção e manutenção da desigualdade social, seja a nível de grupos sociais, seja a nível de classes sociais. A herança da Revolução Burguesa pela democratização do ensino trouxe para a história da educação outras bases de sustentação de diferenciação social e de dominação. Neste sentido, a burguesia foi revolucionária em relação a nobreza mas conservadora em relação ao proletariado. Como bem retrata Basedow (1723-1790) que, na defesa da educação diferenciada, afirma que

Não há qualquer inconveniente em separar as escolas grandes (populares) das pequenas (para os ricos e também para a classe média), porque é muito grande a diferença de hábitos e de condição existentes entre as classes a que se destinam essas escolas. Os filhos das classes superiores devem começar bem cedo a se instruírem, e como devem ir mais longe do que os outros, estão obrigados a estudar mais..." (grifos meus).

Para este mesmo autor, as crianças das escolas populares devem "dedicar pelo menos metade do seu tempo aos trabalhos manuais" considerando estes não tão necessários "às classes que trabalham mais com o

⁴ BASEDOW, J.B. Relazione ai Filantropi e ai Potesti Intorno alle Scuole, agli Studi e alla Loro Azione sui Bene Pubblico. In: PONCE, Aníbal. Educação e Luta de Classes. 4.ed. São Paulo, Cortez/Autores Associados, 1983. p. 136-7.

cérebro do que com as mãos"⁵. Estas, entre outras idéias, eram os ensaios para a consolidação do poder burguês através de instituições mais sólidas, como a escola, que avançava neste sentido.

A fase inicial da Escola Capitalista se diferencia, por um lado, da Escola Moderna, em especial no que tange à intervenção do Estado e a obrigatoriedade do ensino, bem como a sua complexidade tecnológica; por outro lado, esta mesma fase guarda o essencial que são os mecanismos de reprodução da desigualdade social, apesar da sutileza e do refinamento da ideologia liberal-burguesa e sua concepção de democracia. Esta orientação também não se altera e, pelo contrário, reforça-se com a divisão do poder de mando entre burgueses e tecnocratas públicos e privados.

Assim, a defesa atual da "educação para todos" sob o manto da "igualdade de oportunidades", mantém as condições sociais de classe já existentes que é a origem social do indivíduo e a diferenciação/categorização das instituições de ensino já implantadas. A concepção, a vida vegetativa no útero, o parto, o berço de nascimento diferenciados, entre outros, são fatos concretos que por si contestam o discurso da igualdade de oportunidades; somando-se a isso, o início do desenvolvimento intelectual na infância só vem justificar a estratificação social segundo medidas de inteligência.

O destino individual e coletivo de classe ganha dimensões acelerativas na Escola, onde uma descarga de ensinamentos tidos como racionais, científicos ou neutros, aliados a uma "ação pedagógica" (no dizer de Bourdieu) autoritária e unilateral por excelência se incumbe de fabricar e guiar personalidades para a inserção no mundo produtivo.

⁵ BASEDOW, J.B. Relazione ai Filantropi... In: PONCE, A. Educação e 1... p. 136-7.

Os exames e as provas codificam a estrutura de dominação da sociedade ampla, produzindo uma simbologia e um conjunto de preconceitos marcados por superioridade/inferioridade face ao desempenho escolar.

Na sociedade capitalista, o crescimento do índice de escolarização não impediu que a escola continuasse meritocrática e conservadora: sua "ação pedagógica" nasceu e evoluiu não só para atender às demandas por mão-de-obra do crescimento econômico mas também para legitimar a história do vencedor e "esforçado" patrão, tecnocrata ou "intellectual orgânico". História esta onde sempre se fracassa ou se perde por incompetência e onde a hierarquização social se passa como um fato consumado, naturalizado. Neste contexto, os ideais pedagógicos não são criações artificiais elaboradas em isolamento mas compõem os objetivos do aparelho escolar que "tem seu papel na reprodução das relações sociais de produção" na medida em que:

- a) *contribui para formar a força de trabalho;*
- b) *contribui para inculcar a ideologia hegemônica (...);*
- c) *contribui para a reprodução material da divisão de classes;*
- d) *contribui para manter as condições ideológicas das relações de dominação⁶.*

Toda esta evangelização pedagógica existente no aparelho escolar oficial, também hierarquizado, implica numa estratificação social a justificar a divisão social do trabalho entre cidadãos (ou não) no que tange às posições sociais dentro da sociedade ampla e também a divisão do trabalho manufatureira ou industrial dentro de uma unidade de produção específica. Há sempre uma estreita articulação entre uma parte e outra.

A Escola Capitalista nutre-se da estratificação social e da criação e reprodução de símbolos de classe para justificar a servidão

⁶ TRAGTEMBERG, Maurício. Sobre educação, política e sindicalismo. v. I — Educação. São Paulo, Cortez/Autores Associados, 1982. p. 43.

da maioria (fracassado escolar, incompetente, excluído etc.), que produz para uma minoria (privilegiado e destacado escolar) que se apropria do produto e sobreproduto do trabalho desses mesmos "incompetentes", "fracassados" ou "analfabetos".

Todos os modelos educacionais historicamente contribuíram para o desenvolvimento do capitalismo, para a consolidação da burguesia como classe dominante e ascensão da tecnocracia como gestora da complexidade do capitalismo na sua fase monopolista ou estatal. Modelos sempre retocados, à conveniência de sua legitimação, para atenderem às necessidades de produção de bens, serviços e ideologias sustentadoras do sistema. A Escola Capitalista, enquanto "Aparelho Ideológico de Estado", que não existe de forma isolada na sociedade, tem nas ações pedagógicas e disciplinares, bem como na sua estruturação, um retrato labolatorial das relações sociais de produção capitalistas, em todos os seus níveis e tipos de organização, em especial a divisão do trabalho e as relações de mando e subordinação traduzidos numa hierarquia. Dessa forma,

o culto, puramente escolar na aparência, da hierarquia, contribui sempre para a defesa e legitimação das hierarquias sociais na medida em que as hierarquias escolares, quer se re-trate da hierarquia dos graus e dos títulos ou da hierarquia dos estabelecimentos e das disciplinas, devem sempre alguma coisa às hierarquias sociais que elas tendem a re-produzir⁷.

Neste sentido, a educação cumpre seu papel de transmissora da ideologia e do saber dominante na sociedade capitalista. A "autonomia relativa" da escola, do sistema de ensino, é mais aparente do que real, na medida que lhe são permitidos apenas reparos de aprimoramento pedagógico, entre outras reformas, mas jamais sua transformação no sentido de reverter sua missão que se pauta pela ocultação da reprodução social

⁷ BOURDIEU, Pierre & PASSERON, J. Claude. A Reprodução — Elementos para uma teoria do sistema de ensino. 2.ed. Rio de Janeiro, Francisco Alves, 1982. p. 163.

hierarquizada e ao mesmo tempo, pela "venda" da idéia de igualdade de oportunidades, a depender do mérito e do esforço individual. O discurso burguês em coexistência pacífica com o tecnocrático se apropria do discurso democrático enviesado, que reverte o conteúdo histórico das lutas sociais para assegurar a manutenção da cultura das classes dominantes. Estas, acreditando na democratização do ensino, procuram investir em sua educação para ascenderem socialmente. Se não há êxito, nem na escola, nem no trabalho, a culpa é pessoal, pois o princípio da igualdade de chances está legitimado. Os "culpados" assumem seus erros e sua incapacidade como autogerados, não percebendo a institucionalização da desigualdade de chances consumada na diferenciação das origens de classe e das escolas⁸.

É neste campo institucional que o indivíduo, em cada etapa de sua vida irá pensar no seu destino, quando, na verdade, ele já foi "destinado" enquanto membro de um grupo ou classe social, antes mesmo de poder pensar nisso. É assim que os "bem sucedidos" acreditam no seu talento individual, no seu esforço pessoal; os "mal sucedidos" assumem sua inferioridade intelectual ou sua culpa fatal; os impedidos se drogam pela crença de que "Deus está do lado do pobre" ou pela crença de que também participam da "construção de uma nação" e da formação de seus dirigentes. Como bem resumiu Althusser:

Cada massa que fica pelo caminho está praticamente recheada da ideologia que convém ao papel que ela deve desempenhar na so-

⁸ Vide FREITAG. Escola, Estado & Sociedade. 5.ed. São Paulo, Cortez, 1984. p. 137. A autora faz uma distinção entre público e particular como fator da desigualdade social. Entendo, porém, ser esta análise um tanto simplista, pois estas duas instâncias de ensino se articulam e se complementam na reprodução social, de forma que existem escolas públicas produtoras de elite e escolas particulares produtoras de subalternos e vice-versa. Esta crítica pode ser reforçada se compararmos uma determinada escola pública de uma metrópole com uma escola particular de periferia.

cidade de classes: papel de explorado (com "consciência profissional", "moral", "cívica", "nacional" e apolítica altamente "desenvolvida"); papel de agente da exploração (saber mandar e falar aos operários: as "relações humanas"), de agentes da repressão (saber mandar e ser obedecido "sem discussão" ou saber manejar a demagogia da retórica dos dirigentes políticos), ou profissionais da ideologia (que saibam tratar as consciências com o respeito, isto é, com o desprezo, a chantagem, a demagogia que convém).

A ocultação da verdade sobre o ensino formal assume um complexo ideológico de justificativas onde as classes privilegiadas, mesmo em graus diferentes, se armam de uma teodicéia, de uma verdadeira religião do sucesso como fruto do destino, do esforço e que na escola se verifica com a ideologia dos "dons" naturais, dos "gostos" inatos. Na verdade, a função mais dissimulada e mais específica da escola consiste em esconder sua função objetiva, isto é, dissimular a verdade objetiva de sua relação com a reprodução classista da sociedade¹⁰.

Toda essa construção social da hierarquia do saber e do poder só é possível com a produção de "óculos sociais" que levam cada indivíduo, grupo ou classe social a enxergar apenas, ou mais frequentemente, aquilo que os justificam e os defendem. É o caso, por exemplo, da ideologia do "dom" ou da "vocação" que, tanto no senso comum como no meio científico (inseparáveis), se alastra no meio social a serviço da naturalização das diferenças e da predestinação humana. Segue-se que uma discussão a respeito do assunto é de fundamental importância para a compreensão da organização do trabalho, conforme existente no mundo atual.

⁹ ALTHUSSER, Louis. Ideologia e aparelhos ideológicos de estado. 3. ed. Lisboa, Presença, 1980. p. 65-6.

¹⁰ Vide BOURDIEU, P. & PASSERON, J.C. A reprodução... p. 216.

2.2 — VOCAÇÃO E DESTINO PESSOAL

Sem entrar propriamente nas explorações do significado do termo vocação¹¹, no seu sentido histórico, convém atentar para os melindres metodológicos envolvidos no tratamento de um conceito que passa por épocas históricas distintas ou se aplica a culturas diversas. Esta questão torna-se mais delicada quando se sabe que a origem da palavra está comprometida com o contexto religioso e aliada a uma determinada divisão de trabalho que mascara injustiças e privilégios herdados.

Segundo Max Weber, a divisão do trabalho e das profissões já fora tratada, entre outros, por São Tomás de Aquino, como decorrência dos planos divinos, tendo-se que, a disposição dos homens seguir-se-ia ex causis naturalibus e fortuita. Por sua vez, "a diferenciação dos homens em camadas e vocações, estabelecida através do desenvolvimento histórico", torna-se, para Lutero, o resultado "direto da vontade divina"¹².

Da exposição acima vislumbra-se a possibilidade de que a idéia segundo a qual o homem deveria trabalhar de acordo com sua vocação "por vontade de Deus" tem suas origens nos princípios da Reforma Protestante preconizada e liderada por Lutero, a qual se somou ao desenvolvimento do capitalismo, criando e reforçando suas justificativas sociais necessárias para tal. Como bem notou Max Weber: "A ênfase do significado ascético de uma vocação fixa propiciou uma justificação ética para a moderna divisão do trabalho"¹³, na medida em que:

¹¹ Neste trabalho não se fará distinção no emprego de termos como vocação, aptidão, dom ou potencial.

¹² WEBER, Max. A ética protestante e o espírito do capitalismo. 5.ed. São Paulo, Pioneira, 1987. p. 114.

¹³ Idem, p. 117.

... quando o ascetismo foi levado para fora dos mosteiros e transferido para a vida profissional, passando a influenciar a moralidade secular, fê-lo contribuindo poderosamente para a formação da moderna ordem econômica e técnica ligada à produção em série através da máquina, que atualmente determina de maneira violenta o estilo de vida de todo indivíduo nascido sob esse sistema, e não apenas daqueles diretamente atingidos pela aquisição econômica¹⁴.

Apesar dos resultados concretos alcançados pela Reforma Protestante, com todas as suas variações¹⁵, a tarefa mais difícil é a de aferir qual a influência que o lado religioso em si teve no desenvolvimento da divisão do trabalho capitalista ou, pelo outro lado, o quanto o sistema capitalista foi buscar justificativas mais místicas para se consolidar como "produto da ação divina" que repercute na "natureza humana", na sua forma de organizar o trabalho. Esta dificuldade é sentida ainda mais a partir da constatação de que toda sociedade é um corpo em movimento onde nenhum de seus componentes (classes, instituições, grupos econômicos, políticos, religiosos etc.) é totalmente passivo ou totalmente ativo (nem mesmo os escravos ou párias), embora se possa observar a dominação de um sobre outro ou outros.

De qualquer forma, não obstante as próprias divergências históricas entre o desenvolvimento capitalista (e houve muitas) e a Reforma Protestante e, internamente em cada um desses lados¹⁶, um ponto em comum para ambos traduziu-se na necessidade de ajustamento social a uma nova ordem em expansão: a ordem capitalista. Como bem representam os dizeres de Baxter, citados por Max Weber:

Fora de uma vocação bem sucedida, as realizações do homem são

¹⁴ Idem, p. 131.

¹⁵ Dessas variações destacam-se: O calvinismo, O pietismo, O metodismo e as seitas batistas.

¹⁶ Uma separação difícil, senão desafiadora, dado o imbricamento institucional entre a fábrica (manufatura) e a organização religiosa; entre a divindade e a racionalidade; entre o espiritual e o material.

*apenas casuais e irregulares, e ele gasta mais tempo na vadiagem do que no trabalho (...) ele efetuará seu trabalho ordenadamente, enquanto um grupo permanecerá numa contínua confusão, não conhecendo sua atividade, nem tempo nem lugar... razão pela qual ter um ofício certo é o melhor para todos*¹⁷.

Observa-se que a "vontade divina" já se encaixa perfeitamente na idéia de "ofício fixo ou certo" (stated calling, certain calling), tão útil ao sistema capitalista e ao seu modo de produção. Tal utilidade é pregada abertamente pelo clero protestante que incluía a possibilidade de mudança do "ofício certo" desde que fosse mais útil e não fugisse da "vontade divina"¹⁸. O utilitarismo e o economicismo têm sido, junto com o hierarquismo social, um dos princípios norteadores da Reforma Protestante que, juntamente com a defesa religiosa do enriquecimento, compõe uma forte, senão determinante, base de sustentação do modo capitalista de produção e da organização social de classes que lhe é inerente. E tudo isto sob o manto da predestinação pessoal pela "vontade divina" através da "vocaçãõ".

O refinamento atual da produção teórica, que justifica e dá suporte ao capitalismo, não considerando mais a "vontade divina" na determinação vocacional, está na verdade se armando contra os preconceitos veiculados pelo avanço de produção científica, que lamentavelmente tende a manter, não na forma, mas no resultado concreto, o mesmo deísmo do passado para explicar o destino pessoal de cada um. Os princípios religiosos foram absorvidos pela ciência e a liturgia do poder essencialmente não se alterou¹⁹.

¹⁷ BAXTER. In: WEBER, M. A ética... p. 115.

¹⁸ Vide WEBER, M. A ética... p. 116.

¹⁹ Mesmo nas ciências consideradas exatas, há uma tendência a justificar o statu quo. O abstracionismo das diferenças individuais peculiar a estas, impede-nas de uma inserção política e ideológica assumida na explicação das relações de poder existentes na sociedade capitalista. Considerando ainda a estreita vinculação entre poder econômico e político e o uso do conhecimento científico "exato", nada pode ser mais falsificador dos fatos do que a busca de isenção ou neutralidade social das ciências exatas.

A realidade concreta do capitalismo mostra que a sua própria estrutura de classes sociais, sua composição piramidal de poder e autoridade, sua divisão social ou sexual de trabalho, ou ainda, sua divisão fragmentada do trabalho, não reflete uma mínima adequação entre personalidade e organização no que se refere à vocação, ao dom, à aptidão ou às potencialidades intelectuais do indivíduo. Estas são, por princípio, mutiladas em benefício de umas "vocações" sempre maiores como por exemplo, "produzir mais", "ganhar mais", "competir sempre", "ajustar-se", reprimir-se e anular-se. Ou seja, a organização do trabalho já existe à revelia da vocação. Isto é o mínimo que se pode constatar.

O reducionismo de sua sustentação teórica, por sua vez, implica numa incompreensão da relação vocação e trabalho ou emprego. As idéias são discutidas de forma a não demonstrar

que os próprios empregos são incidentais, no processo de personalização; (...), ao que parece, não levam em conta o fato de que a estrutura de emprego da sociedade avançada de mercado é cronicamente incapaz de proporcionar ocupação para todos os cidadãos dispostos a trabalhar²⁰.

Soma-se a essa "transgressão vocacional" pelo "espírito do capitalismo" a aplicação de conceitos referentes a áreas de conhecimento mais amplas, ao tecnicismo inerente à "ciência", à "arte" e ao funcionalismo da teoria organizacional. Assim, expressões como potencialidades (manuais e intelectuais), aptidões, capacidades e vocação são utilizadas para legitimar uma realidade social, construída pelo próprio homem e, no entanto, percebida como processo natural: uma realidade de mercado de trabalho como uma totalidade social; uma situação de conflito sócio-político como um "sistema cooperativo"; uma luta entre desiguais como "desempenho de papéis". A própria idéia de "equilíbrio so-

²⁰ RAMOS, Alberto Guerreiro. A nova ciência das organizações — uma reconceitualização da riqueza das nações. Rio de Janeiro, FGV, 1981. p. 106.

cial" não foge à regra desta falsificação conceitual.

Assim, no contexto da sociedade capitalista, não há qualquer relação entre vocação e destino pessoal a não ser para uma minoria elitizada, econômica e culturalmente, que tem acesso aos meios de crescimento e desenvolvimento pessoal e que podem realmente dizer que escolhem o que fazer da vida. Esta relação existe para a reprodução do statu quo vigente, onde o destino da maioria tem que ser traçado por uma minoria, num contexto onde "personalidade autônoma, no sentido de 'unicidade' criadora e plenitude existencial" é privilégio de poucos, onde, em grande parte, os homens "não vivem a sua própria vida, mas desempenham tão-só funções preestabelecidas"²¹. Essa ausência de relação se torna ainda mais evidente quando se constata que uma identificação do indivíduo com alguma área de trabalho tem que ser anulada em função do seu desprestígio, "baixa remuneração", "falta de futuro" etc.; quando, embora não haja qualquer identificação entre o indivíduo e determinada área de trabalho, disputa-se a mesma como prêmio em face do seu status ou remuneração; ou mesmo quando em decorrência de pressão familiar, de classe ou grupo social, trabalha-se à revelia da vocação, do dom e do prazer. Por último e, principalmente, por se constatar não haver nenhuma possibilidade de que o indivíduo, nascido em "manjedouras", mal-nutrido, de baixa renda e com todo tipo de limitação, possa exercer sua "vocação", desenvolver seu potencial de trabalho antes de procurar sobreviver e saber que existe. Além disso, a tecnologia de produção capitalista (que não é neutra de valores de classe), a maquinaria e a divisão do trabalho não se perguntaram sobre vocação humana e, neste caso,

²¹ MARCUSE, Herbert. Eros e civilização — uma interpretação filosófica do pensamento de Freud. 8.ed. Rio de Janeiro, Zahar, 1981. p. 215-6.

"o líquido (trabalhador) vai assumir a forma do recipiente"²² e a grande maioria, a despeito da sua "vocação" e do seu potencial de realização, não busca seu destino, mas é "destinado" antes mesmo de seus próprios ancestrais nascerem. Em contrapartida, a distribuição desigual da "escassez de recursos" destina uns poucos a se desenvolverem, a exercerem a sua "vocação", que inclui pensar pela maioria, domin -la e enriquecer-se, como atributo da natureza, repercutida nas diferenças individuais de necessidades, "gostos", "padrões de consumo", "inteligência", "valores morais" e até, ironicamente, diferenças marcadas pelo "amor   pobreza" (mito de salvação religioso mas que também dá suporte ao destino pessoal), ou pela idéia de "não ter nascido para ser pobre" ou mesmo de "não ter nascido para obedecer" ou "mandar".

Para suportar e legitimar tamanha "insensatez científica", são mesmo uma pirâmide hierárquica que, curiosamente, se assenta numa extensiva base de apoio contra um afunilamento de seu topo²³. Na verdade, como qualquer sistema social, o sistema capitalista nada mais   do que uma construção social da realidade, longe de ser uma fatalidade da natureza. Enxergar este fato implica uma reversão da teoria social que confunde (propositadamente?) necessidade de coordenação com hierarquia de poder, que "equipara a natureza humana às características de um certo tipo de sociedade que é, ela própria, um mero acidente na história"²⁴. Este "acidente"   o modo capitalista de produção que sob a ge-

²² ROUX, Jorge. Recursos humanos e treinamento. São Paulo, Brasiliense, 1983. p. 8.

²³ O fato curioso se deve à contradição entre o discurso da ascensão social, da busca de realização "comum a todos" presente em toda teoria social e o fato concreto que é a massiva concentração de trabalhadores nas funções dos níveis médio e inferior da pirâmide hierárquica que, diga-se de passagem, não são os mais novos ou iniciantes. Não é o destino, mas é uma "ironia do destino".

²⁴ RAMOS, A.G. A nova ciência... p. 52.

rência dos capitalistas e tecnocratas (em nível de empresa ou de Estado) tem o destino dos trabalhadores, enquanto classe que detém empregos e cargos fragmentados. Capitalistas e tecnocratas que buscam o mascaramento da repressão e do condicionamento, justificando e reforçando a "seleção natural"²⁵ entre os seres humanos.

A vocação é um mundo aberto e indefinido, mas o destino pessoal se reduz a uma função ou funções prescritas, para as quais não se opinou na sua delimitação. Mas então, se nada se opina e se tudo é uma construção social, qual é o papel da Teoria Vocacional como campo específico de conhecimento? Não será esta mais um instrumento de naturalização da desigualdade social? Se é este o caso, é possível uma reversão? É o que será discutido a seguir.

2.3 — TEORIA VOCACIONAL E PROFISSÃO

A constatação e a própria crença, por parte dos estudiosos do comportamento humano, de que as pessoas nascem, se desenvolvem e são, por natureza, diferentes, com traços de personalidade ou tendências naturais para determinados tipos de atividades, levou ao desenvolvimento da orientação vocacional com o objetivo de compreender e favorecer o

²⁵ O trabalho de C. Darwin com a idéia de uma concorrência vital levando a uma seleção natural e a sobrevivência dos mais aptos, afinava-se com a ideologia da distribuição das funções sociais ligada à espontaneidade; a genética serve de suporte teórico à idéia de transmissão hereditária das aptidões; os estudos e pesquisas sobre "quociente intelectual" — QI passam a justificar desigualdades diversas; entre outros estudos étnico-raciais. Todos, de uma forma ou de outra, desconhecendo a relatividade das normas do próprio sistema social, intencionalmente ou não, serviram de base para a reestruturação da desigualdade no mundo moderno. Vide BISSERET, Noëlle. A ideologia das aptidões naturais. In: DURAND, J.C.G. Educação e hegemonia de classe — as funções ideológicas da escola. Rio de Janeiro, Zahar, 1979. p. 43.

desenvolvimento do indivíduo adaptado ao seu potencial. A alegação de que as pessoas dispõem de "aptidões, de capacidades, de cargas afetivas e de outros atributos da personalidade que nem sempre são mobilizados"²⁶ em benefício próprio, figura como forte justificativa do empreendimento desse saber específico.

Assim, independentemente da estrutura social, do modo de produção, dos condicionamentos tecnológicos, a orientação vocacional levaria o indivíduo a se tornar mais consciente de suas potencialidades e mais propenso a escolher o que fazer, uma vez que:

Um programa de orientação e desenvolvimento do potencial humano seria, basicamente, a própria Educação no seu sentido integral que instrui, socializa e desenvolve atitudes, hábitos e outros comportamentos, tornando o indivíduo capaz de interpretar e utilizar a realidade que o cerca, capaz de fazer opções, de proteger-se e de progredir; capaz de utilizar a informação, aprender pela experiência, formular conceitos e agir em consequência de suas decisões, de acordo com sua individualidade e os interesses e valores sociais²⁷.

Mas ocorre que nenhum princípio da Teoria Social, inclusive da Teoria Vocacional, pode ser analisado e entendido senão na sua própria relação com a organização social e o modo de produção de onde, na verdade, é originário. Na sociedade capitalista, em particular,

ganha importância a compreensão dos efeitos de um sistema de recrutamento e de promoção que faz apelo, cada vez mais intensiva e sofisticadamente, apenas a "aptidões naturais". (...) apelo escolar à natureza, por via da difusão da crença no conceito de "aptidão e de "vocação"²⁸.

A palavra "aptidão" que surge na língua no século XV é sinônimo de "habilidade para exercer uma profissão, para receber um legado" e com sua inserção na linguagem filosófica passa a significar "tendência

²⁶ SANTOS, Oswaldo de Barros. Orientação e desenvolvimento do potencial humano. São Paulo, Pioneira, 1978. p. 9.

²⁷ Idem, p. 10.

²⁸ DURAND, J.C.G. Educação e hegemonia... p. 10.

natural para alguma coisa", associando-se à idéia de natureza²⁹.

Torna-se interessante a análise das tentativas de vinculação das potencialidades individuais aos campos pré-fabricados a nível de profissões técnicas, funções de comando ou mesmo campos de atuação marcadamente manuais sem qualquer qualificação. A orientação vocacional, adaptada sistematicamente ou transparecida em fragmentos nas técnicas de educação, coloca para os indivíduos a crença de que a sua "vocaçãõ" se vincula a uma profissão e que esta se coloca como uma possibilidade de escolha. É sob o título de psicotécnica ou psicologia aplicada que a demanda por mão-de-obra compartimentada, munida de aparelhos, tabelas e perfis, fichas, questionários ou testes psicométricos cria instrumentos para processar e avaliar a inserção dos indivíduos "indecisos" entre opções limitadas de estudo ou trabalho na estrutura educacional e produtiva³⁰. Uma das formas de vincular a vocação à profissão se dá pelo artifício da comparação entre aptidão e capacidade. Vejamos um exemplo. Ao analisar a utilidade dos testes psicométricos, Idalberto Chiavenato já coloca claramente o conceito de aptidão como "predisposição natural para determinado trabalho ou tarefa" e a capacidade como "habilidade para realizar determinado trabalho ou tarefa"³¹. Num toque de mágica, Chiavenato coloca a capacidade como resultado da aptidão depois de exercitada, ocultando a distância que pode separar uma aptidão de um simples fragmento de trabalho denominado profissão, sem considerar que a

²⁹ Vide BISSERET, Noëlle. A ideologia das aptidões naturais. In: DURAND, J.C.G. Educação e hegemonia... p. 31.

³⁰ Vide BOHOSLAVSKY, Rodolfo. Vocacional, teoria, técnica e ideologia. São Paulo, Cortez, 1983. p. 8.

³¹ CHIAVENATO, Idalberto. Administração de recursos humanos. v.2. 2. ed. São Paulo, Atlas, 1980. p. 118-20.

capacidade para a maioria dos profissionais se produz à custa da luta pela sobrevivência ou então pelo seu atrativo econômico ou status do mesmo. Em outras palavras, para uns, a vocação tem que ser suprimida porque precisam simplesmente "ganhar o pão" sem condições mínimas de desenvolvimento de seu potencial; para outros, a vocação supprime-se diante de uma vocação maior que é a possibilidade de ganhos econômicos e financeiros ou de posições de destaque na sociedade, em especial as que lhes dão poder.

Toda e qualquer vinculação entre vocação ou aptidão e profissão do sistema produtivo capitalista, seja pela escola ou pelos profissionais da área de Recursos Humanos é suspeita e, por demais perigosa, se não forem respeitadas as devidas considerações metodológicas. Caso contrário, "os processos de orientação vocacional são podem assumir como objetivo a reprodução de imagens profissionais estereotipadas ou virtuais"³². Soma-se a este quadro restrito de "escolha" a avaliação de que a educação atual atinge a uma "limitada área de talentos, da qual faz parte aproximadamente apenas 1/12 das habilidades humanas conhecidas"³³. Mas, convenhamos: não seria uma futilidade "culpar o lobo por ser carnívoro"?

O reconhecimento desta limitação, se por um lado justifica a orientação vocacional e o desenvolvimento do potencial do indivíduo, revela, por outro lado, a própria impotência de seus protagonistas, na medida que, concretamente, são procuram adequar (ajustar) o homem às profissões desenhadas pela tecnologia de produção (maquinaria e organiza-

³² FANTINO, A.M. Cipolatti de. Um aspecto social na orientação vocacional: prestígio e escolha de cursos. In: BOHOSLAVSKY, R. Vocacional, ... p. 26.

³³ CROSS, K. Patrícia. Educação para talentos diversificados. Diálogo. In: SANTOS, O.B. Orientação... p. 11.

ção racional do trabalho), da mesma forma que os demais profissionais da educação formal. O "lobo" continua "lobo" e "carnívoro". Ou seja, a organização capitalista do trabalho continua intacta.

Na estrutura social capitalista o discurso do vocacional, do potencial, adapta, assim, sua fala às necessidades ideológicas da burguesia e tecnocracia onde a vocação ou a aptidão se constituem no sujeito como um imaginário coletivo pelo qual o sistema produtivo recruta e organiza seus agentes de produção³⁴. A passagem do vocacional ao profissional implica simultaneamente uma limitação pessoal e um reconhecimento das dificuldades decorrentes, na medida que:

Pensar em adaptação ao trabalho, sucesso profissional ou em escolha de profissão, conduz a idéia de vocação. Esta seria uma espécie de apelo, preferências e disposições que fariam o indivíduo enfrentar barreiras e remover obstáculos para executar certas tarefas e atingir certos alvos³⁵.

Há um reconhecimento aqui de uma distância entre vocação e profissão, ou seja, na medida que "se reduz o campo de atividade, a vocação vai perdendo o seu sentido", ou ainda, "os interesses profissionais constituem o núcleo das decisões vocacionais"³⁶.

Verificadas estas limitações de ajustamento entre vocação e profissão no sistema capitalista, o campo está aberto para as teorias conformistas apontarem saídas honrosas que chegam a apontar até vocação para pedreiro, motorista ou coisa semelhante. Surgem os conceitos de "maturidade vocacional" ou de "escolha definitiva", sem questionar a forma como as profissões são geradas ou extintas a partir do processo de produção. A ideologia da conformidade ornamenta-se de defensivas inanes e entre estas, a afirmativa de que

³⁴ Vide BOHOSLAVSKY, R. Vocacional... p. 40.

³⁵ SANTOS, O.B. Orientação... p. 75.

³⁶ Idem, p. 75-6.

*... orientar, formar ou treinar indivíduos para empregos que não existem seria um absurdo. O treinamento ou a formação profissional não geram empregos e sim a evolução social e econômica*³⁷.

Embora concentrado especificamente no "treinamento ou formação profissional", o pensamento deste autor indica uma defesa da neutralidade do processo de "orientação vocacional". Ora, que "evolução social e econômica" é esta que exclui parte importante do sistema educacional? Será que o treinamento ou a formação profissional e a própria orientação vocacional não podem ser canalizados para a transformação, ou, pelo menos, para o questionamento desta "evolução social e econômica"?

O instrumentalismo desta posição ideológica se reforça na análise do processo de escolha vocacional ao questionar se

*... haveria suficientes oportunidades de procura e de razoável sucesso econômico na área escolhida? Quais as mutações profissionais e a evolução esperada no mercado de trabalho? Muitos jovens, ainda sob as fantasias da adolescência, não incluem o problema do ganho econômico como fator relevante*³⁸.

Da idealização da Orientação Vocacional à sua adaptação à realidade da produção capitalista, segue-se um caminho reducionista e a-histórico, de forma a tornar a escolha vocacional um duplo condicionamento conformista: 1) ao invés da vocação orientar o trabalho, é este que "orienta" aquela; 2) não há oportunidade para todas as vocações. O estudante reflete o que o sistema lhe propõe: socialização ou marginalização. Acaba optando por uma integração falsa e angustiante³⁹ onde

... o indivíduo passa a vender um trabalho que não é seu, mas apenas como produto que comercia para poder sobreviver; ingressa em cursos e programas de treinamento ou em trabalho ime-

³⁷ Idem, p. 99.

³⁸ Idem, p. 88.

³⁹ Vide BOHOSLAVSKY, R. Vocação e alienação profissional. In: _____. Vocacional... p. 67

*diato, goste ou não, porque é o único meio de satisfazer exigências sociais; pode não estar motivado, mas está impregnado*⁴⁰.

Nestas condições, o indivíduo não se motiva para o trabalho, tolera-o para fugir do fantasma do desemprego, da marginalização e impregna-se de mecanismos de defesa e a teoria vocacional, por sua vez, vê esses fenômenos apenas como distorções do sistema e não como o próprio sistema. Ou ainda, ao mostrar os distúrbios entre vocação e "emprego efetivo" vinculam-nos diretamente à produtividade. O ideal fica no abstrato e o real, socialmente construído, é tido como justificador de uma produção científica pretensamente neutra, mas que serve às classes dominantes, ao seu modelo de organização do trabalho e de "fabricação" de personalidades profissionais e também da realidade social.

Ressalvada a autonomia relativa da Educação como "Aparelho Ideológico de Estado" (na concepção de Althusser), tanto as profissões quanto os seus cursos de formação respectivos existem de forma a que a função seja anterior ao funcionário e a que a pessoa do funcionário seja modelada de acordo com o exigido pela função, e não o contrário⁴¹. A "hierarquia" das vocações se constitui à imagem da divisão do trabalho que reflete uma hierarquia de poder e controle. A inteligência geral é o apanágio dos dirigentes e as capacidades fragmentadas é a profissão dos executantes. A classe dirigente (sentido amplo) não descobre vocações na classe executora, inapta para tarefas intelectuais, a não ser em função das exigências do mercado de trabalho ou das necessidades de cooptação quando a "ideologia das aptidões naturais" falha ao não per-

⁴⁰ SANTOS, O.B. Orientação... p. 112. O fato deste autor às vezes parecer crítico reflete apenas uma técnica muito comum de se trabalhar as ambigüidades para dar um caráter imparcial da produção científica. Mas trata-se apenas de uma armadilha para a naturalização das relações de produção vigentes.

⁴¹ Vide ROUX, J. Recursos humanos... p. 8.

mitir inteligência superior em meio à classe executora e subalterna⁴².

A teoria vocacional, porém, não teria como cumprir sua missão justificadora de determinada estrutura social sem o reforço do aparelho escolar. Este constitui a linha operacional da vinculação entre vocação e trabalho, num reforço ainda mais institucionalizado para a fabricação de papéis estereotipados. Numa linguagem mais enfática e/ou cômica, pode-se dizer que se constitui nas "alças sociais" a prender o homem a uma profissão.

Torna-se fundamental discutir a relação entre vocação e campo profissional. Em especial, no que tange à vinculação entre escola e trabalho, enquanto fator de reprodução ou de transformação (?!) social.

2.4 — ESCOLA E TRABALHO

A organização e o funcionamento da escola, confrontados com a jornada de trabalho imposta pelo sistema de produção à quase totalidade dos trabalhadores e filhos de trabalhadores demonstram um evidente esforço para a limitação do crescimento pessoal via escolarização (critério burocrático mas também real de ascensão social). O trabalhador médio dos países industrializados pobres, inclusive o Brasil, consome entre 10 (dez) a 15 (quinze) horas de seu tempo diário em função de um trabalho⁴³. O seu tempo livre (que nos países mais ricos é preenchido,

⁴² Vide BISSERET, N. A ideologia das aptidões naturais. In: DURAND, José C.G. Educação e hegemonia... p. 50-2.

⁴³ Neste consumo de tempo, inclui-se arrumar-se, locomover-se e trabalhar. Não se inclui o descanso em casa mesmo que seja comum ficar vivendo os problemas da organização dentro do tempo livre. Uma excelente argumentação, porém contemplando somente as 08 (oito) horas de efetivo trabalho, é desenvolvida por Antônio Lettieri, ao defender o direito do estudante ao trabalho e o direito do trabalhador à educação via uma reorganização e revisão radical da distribuição do tempo de trabalho e o tempo de estudo. Vide LETTIERI, A. A fábrica e a escola. In: GORZ, André. Crítica da Divisão do trabalho. São Paulo, Martins Fontes, 1980. p. 191-209.

também por necessidade econômica, por outro ou outros trabalhos), reduz-se a uma pausa para recuperar as energias e para continuar produzindo para a organização. Soma-se a este fato a necessidade que esta mesma grande maioria, no caso de sociedades com alta concentração de renda mais característica dos países pobres (mais ou menos industrializados), tem que começar a trabalhar ainda na fase adolescente e consequentemente a sacrificar o tempo de estudo; por outro lado, uma minoria privilegiada pode, além do privilégio do nascimento, dispor de todo o tempo para estudar até a fase adulta, e também infinitamente, por já viver num ambiente de grande concentração de "capital cultural". Esta funcional reprodução da desigualdade de acesso à educação mascara uma tentativa de colocar a escola e o trabalho como instâncias separadas apenas para justificar a irresponsabilidade política da classe dominante para com as injustiças sociais e, ao mesmo tempo, de vincular escola e trabalho, tendo em vista a fabricação e domesticação da mão-de-obra necessária e adequada à estrutura de produção.

Não há como reclamar à classe capitalista (burguesia e tecnocracia) a sua responsabilidade pela democratização da educação, uma vez que esta apenas cumpre seu papel, sob a máscara da neutralidade política, de reprodutora das relações sociais de produção capitalistas. Ao contrário, entendida a educação como decorrente de (e correspondente a) cada sistema de produção, não há como mudar a primeira sem antes, ou paralelamente, mudar o segundo. Neste caso, a conquista do tempo livre jamais poderá vir da educação, já que o trabalhador, por um lado, fica impedido de estudar em igualdade de condições com a elite e, por outro, a esta mesma elite não interessa uma compreensão concreta do processo de produção, a não ser na sua estreita e preconceituosa visão de classe dirigente. A crença na educação como alavanca de transformação pode pecar por ingenuidade ao não reconhecer que: 1) ligada estreitamente à

estrutura econômica das classes sociais, a educação, em cada momento histórico, apenas reflete necessária e fatalmente os interesses e aspirações dessas classes; 2) os ideais pedagógicos não são artifícios de um pensador que elabora primeiro para depois torná-los realidade, por crer que sejam justos; 3) nenhuma mudança pedagógica efetiva pode impor-se antes do triunfo da classe ou grupos revolucionários que a reclamam⁴⁴.

Retomando a questão da jornada de trabalho e da sua vinculação com a escola onde se estuda ou se "insiste" em estudar, somando-se os precários meios de transporte, juntamente com a "ideologia das vocações", pode-se concluir que há uma forte razão para o fracasso e evasão escolar, quando não o total impedimento de acesso à escola, estar ideologicamente como uma razão de ser da natureza. Reforça-se o argumento de que é preciso estudar para ascender na organização, para "vencer na vida", como se o sucesso de poucos não fosse o sacrifício de muitos.

Mas a discriminação no que se refere à relação escola-trabalho não se resume ao tempo de trabalho e à falta de tempo de estudo. Há ainda uma nítida distinção entre escolas formadoras de elites e demais escolas a serem distribuídas para as classes trabalhadoras, onde se veiculam ações pedagógicas e conteúdos específicos da condição social dos alunos, norteados pela qualificação voltada para a direção e concepção para as primeiras, contra uma qualificação voltada para a obediência e a execução para as segundas. Essa diferenciação se acentua, uma vez que a acompanha a cada vez mais crescente influência da fragmentação do trabalho, a partir da introdução da manufatura e da indústria moderna. A degradação do trabalho implica uma degradação curricular e do próprio

⁴⁴ Vide PONCE, A. Educação e l... p. 164-5.

significado das funções técnicas e manuais, acarretando uma crescente confusão entre educação e adestramento, privilegiando este em detrimento daquela e privilegiando também a "pedagogia da fábrica" em prejuízo de um saber mais ampliado para a compreensão do processo de trabalho como um todo. Desta forma, torna ainda mais profunda a distância que se para a concepção da execução do trabalho. A dicotomia saber teórico/saber prático também é alimentada na medida em que:

Para a maioria da força de trabalho, ligada às tarefas de execução, a pedagogia do trabalho assume as características de um ensino "prático" e parcial de uma tarefa fragmentada, ministrado no próprio trabalho ou em instituições especificadas de formação profissional⁴⁵.

Na verdade, esta orientação do aprendizado contribui para a "concentração do saber na administração" e na "concentração da ignorância na produção"⁴⁶, uma vez que o próprio caráter fragmentário das funções de execução impossibilita os trabalhadores da concepção de sua prática; em outras palavras, por dominarem apenas um fragmento do processo do trabalho, estes ficam alienados da concepção de seu produto.

Em oposição a esta organização das funções de execução em "migalhas", a concentração do saber em favor da administração reproduz-se pelo domínio intelectual da produção de forma que:

Para os destinados às funções de planejamento e controle, o ensino do trabalho se faz por meio da apreensão sistematizada do conteúdo científico do trabalho, em níveis médios e superiores da escolaridade, porém desvinculado da prática cotidiana do exercício profissional⁴⁷.

A articulação entre escola e trabalho na sociedade capitalista se dá à luz da hierarquização social de que esta mesma sociedade neces-

⁴⁵ KUENZER, Acácia Z. Pedagogia da fábrica. As relações de produção e a educação do trabalhador. 2.ed. São Paulo, Cortez/Autores Associados, 1986. p. 48.

⁴⁶ MOTTA, Fernando C. Prestes. Burocracia e autogestão — a proposta de Proudhon. São Paulo, Brasiliense, 1981. p. 16.

⁴⁷ KUENZER, A.Z. Pedagogia da... p. 48.

sita para se reproduzir e que, inclusive, defende como natural, dentro do clima de "livre" competição que precisa legitimar. Clima este impregnado, não só de uma ideologia que esconde uma realidade concreta de privilégios de classe contra uma suspensão e/ou manipulação do "trabalhador na relação entre a sua educação e o seu trabalho, mas também, à sombra de uma ideologia que mascara o direito do trabalhador de integrar teoria e prática, o direito do Homem de exercer sua característica mais nobre: pensar e criar o seu trabalho e dimensionar seu tempo de trabalho e seu tempo livre.

Qualquer proposta de transformação da sociedade capitalista que não se contraponha ao funcionalismo da educação e ao seu utilitarismo na formação e reprodução da própria sociedade capitalista, é mero engodo. Neste sentido, a "autonomia relativa" da educação (na concepção de Gramsci) deve ser colocada no seu pequeno e devido lugar. Principalmente para não sustentar um "desencargo de consciência" dos "intelectuais orgânicos" que servem ao capital mas têm dificuldades de se justificar perante a força de trabalho.

A idéia de autonomia relativa da educação funciona exatamente como reforço direto, e por excelência, do statu quo, na medida que mascara a compreensão do todo social e constrói um imaginário de categorias isoladas, como por exemplo a de Escola, Empresa, Estado ou Sociedade, de forma a dificultar a compreensão da interligação e da articulação entre uma e outras⁴⁸.

Desta orientação pode-se colocar que o desafio de se transformar a articulação entre escola e trabalho não é um desafio de salvação, ou de crença nesta. Em princípio, não há como mudar um jogo, acatando

⁴⁸ Esta concepção, logicamente, não é unânime nos meios acadêmicos, mas domina assustadoramente o imaginário intelectual respectivo.

suas regras e, concretamente, a mudança terá que partir de uma reinterpretação do trabalho e da produção humana, da relação social como um todo, onde o trabalho e as ideologias que o inventam se inserem.

No que se refere a Escola, esta jamais poderá ir além de uma reforma ou modernização de cada sistema de produção que a domina em cada momento histórico. Esta nasceu para reproduzir, ou seja, antes dela existe uma concepção de vida e ela ensina posteriormente. Não é sem razão que o trágico condicionamento do Homem ao trabalho⁴⁹ assalariado tem na escola sua principal liturgia. Assim entendida, a articulação escola-trabalho não é senão uma armadilha para continuidade do recrutamento social diferenciado.

Esta análise poderá ser esclarecida se entendermos melhor a concepção de trabalho que impera no imaginário capitalista atual, buscando-a na sua origem através dos tempos; em especial, na relação que o trabalho tem com a própria vida humana individual e coletiva.

⁴⁹ Digo condicionamento, pois creio numa corrupção de sentido vocabular chamar o trabalhador assalariado de trabalhador livre.

3 — O TRABALHO E A ORGANIZAÇÃO SOCIAL NO CAPITALISMO

3.1 — A VIDA DO TRABALHO

A argumentação da necessidade de trabalhar, tanto no senso comum como nos discursos técnico-científicos assume historicamente uma completa reversão e transgressão dos fatos, quando se trata de uma adequação ideológica à expansão do capitalismo e à consolidação das relações de poder inerentes a essa expansão.

A história da humanidade indica muitas contradições entre as pregações produtivistas atuais e as origens do vocábulo trabalhar e suas variações. Os dicionários etimológicos⁵⁰ registram a hipótese mais provável deste vocábulo ter surgido do latim vulgar tripaliare que significa "torturar". Contudo, esta é uma questão polêmica, não obstante a estreita relação entre trabalho e sofrimento em todas as culturas.

Tripaliare deriva de tripalium, que era um instrumento feito de três paus aguçados, algumas vezes ainda munidos de pontas de ferro, no qual os agricultores batiam, debulhavam ou esfiapavam diversos produtos agrícolas. A maioria dos dicionários, porém, registra tripalium apenas como instrumento de tortura, o que teria sido originalmente ou se tornado depois⁵¹.

A questão do tripalium ter-se tornado instrumento de tortura

⁵⁰ Especialmente: BLOCH, O. & WARTBURG. Dictionnaire etymologique de langue française. Paris, PUF, 1968; ERNOUT, A. & MEILLET, A. Dictionnaire etymologique de langue latine. Paris, Klincksieck, 1967; COROMINAS, J. Diccionario etimologico critico de la lengua castellana. vol. IV, Editorial Gredos. Madrid, 1954.

⁵¹ Vide ALBORNOZ, Suzana. O que é trabalho. 2.ed. São Paulo, Brasiliense, 1986. P. 10.

antes ou depois da sua utilização para a agricultura, porém, não é questão essencial. Em primeiro lugar, porque a idéia de tortura, ou mesmo sofrimento, provavelmente não está na função agrícola do tripalium. Em segundo, porque o próprio tripalium tinha uma função paralela à agrícola, que era a sujeição de animais "domésticos", em especial bois e cavalos, para tratamento de feridas ou colocação de ferraduras. Aliás, a idéia de "doméstico" muito sugere também que os próprios animais racionais são passíveis dessa função paralela do tripalium. A venda de trabalho e/ou a existência de recursos humanos como "patrimônio" apontam esta vinculação, pelo menos do ângulo de alguns "óculos sociais".

É, portanto, de conteúdo sugestivo a evolução tripalium-tripaliare-trabalho, dado que o ato de trabalhar significou por muito tempo — e ainda guarda forte conotação — com sofrimento, dor, pena, castigo. O auge desta conotação, todavia, se deu entre os séculos VI e XV, período em que mais se identificou trabalho com inferioridade social.

Ocorre, entretanto que, se por um lado o trabalho originalmente ganhou esta conotação em latim popular, com muita razão de ser, por outro, a prática do esforço de sobrevivência sempre existiu na vida animal e animal-racional (humana), em todas as suas fases de existência, a começar pela simples coleta, pela caça ou pela pesca, cujo produto o homem antigo disputava com outros animais. Por sua vez, a escassez de alimentos nativos entregues aos acasos da natureza; o próprio acaso do nascimento das sementes; a possibilidade de domesticação de animais (outros) e também a recusa das mulheres grávidas de continuarem nômades, dentre outros fatores ocorridos, contribuíram para o desenvolvimento da agricultura que possibilitou gradualmente a sobrevivência fixada na terra.

A evolução da prática da agricultura redonda na defesa da área

cultivada contra as atividades rapinas ainda não acostumadas, ou mesmo "ladras" por excelência, por parte dos pioneiros, funcionando já com sentimento de posse do cultivo e também da área cultivada. O que estava em jogo era apenas a alimentação e a sobrevivência. Em se tratando de agricultura em estreita ligação com as leis da natureza (chuva e sol, "pragas", por exemplo) fica, porém, o semi-nômade agricultor propenso a colher alimentos ou a criar animais aquêm ou além das suas necessidades. No segundo caso ocorre uma sobra que pode faltar para outro produtor em condição semelhante. Vale mencionar que tudo era uma questão de necessidade de cada um e os produtos tinham apenas o "valor de uso". Naturalmente, o pioneirismo no domínio de técnicas de produção/criação passa a ser uma fonte de poder na medida em que a sobrevivência estaria mais garantida. Surge o poder pela posse de terra e de alimentos. Paralelamente, desenvolve-se o misticismo peculiar da época de fazer crer na existência de um Deus ou Deuses a delegarem poderes, na proporção direta do aumento do domínio tribal, traduzindo uma justificativa clara para as diferenças de riqueza e poder. Tem-se a fase milenar de grande adoração aos deuses, aos monumentos, aos seres superiores mas, no fundo, dependia-se da existência de alimentos que, também por uma "destinação divina", passaram a ser produzidos por escravos, outrora guerreiros e caçadores das tribos, e consumidos, na sua grande parte, pelos já nobres dominadores, em meio a um já diferente sistema de governo e de normas para a coletividade. Tem-se o berço da civilização que é também o berço da aglutinação de comunidades tribais em torno de um chefe supremo, também mistificado, em função de sua esperteza ou seu talento em relação à maioria que tinha na dúvida crescente um campo aberto para passar a acreditar em qualquer coisa que lhe confortasse perante a natureza. Um campo aberto para a servidão. Esta servidão foi particularmente importante nas guerras entre grupos e comunidades rivais pelo domínio das

boas terras, onde os perdedores eram transformados em escravos e submetidos ao chicote e à tortura dos vencedores: para a realização das atividades mais pesadas, sujas e árduas, libertando assim os dominadores desse fardo. Nem todos os perdedores, porém, se transformaram em escravos, dadas as várias formas de derrota e vitória que vão desde a expulsão dos mais fracos, sua absorção como escravos, até a permanência do derrotado na sua própria terra, na condição de contribuinte de tributos em alimentos (parte da produção), atendendo às conveniências do vencedor.

O berço da civilização, que é também o berço da burocratização, reforça o fato de que não existe poder e dominação senão para a sua própria reprodução. A comprovação dessa hipótese está na existência de grandes impérios, reinados e dinastias diversas que, se por um lado se deram em épocas distintas, em territórios diferentes ou então assumiram certas peculiaridades, isto não contraria uma generalização de que o trabalho está ligado a uma configuração de classes sociais em luta com todas as armas possíveis (religiosas, ideológicas, bélicas etc.), onde o grau de satisfação, prazer ou poder que uma atividade pode proporcionar, está diretamente relacionado com a acumulação de riquezas ao longo dos tempos. A existência, por sua vez, de grandes e poderosos reinados, impérios, que se organizavam em castelos reforçados, equipados com exércitos e garantidos, economicamente, pela produção em unidades feudais e pela exploração do trabalho escravo e, politicamente, por vários condados e vassalos, favoreceu a organização e a consolidação de pessoas, grupos e classes vivendo em situação inferiorizada ou discordante do statu quo dominante. Surgem as tentativas de fugir ao controle da nobreza através de formas alternativas de sobrevivência marginalizadas, seja através de confecção e comércio de artesanatos, seja pela simples intermediação (comercial) de produtos agrícolas. Da troca em espécie

evolui para o comércio mediado por moeda, visando à racionalização dos processos de compra e venda por um equivalente padrão. O comércio e as manufaturas proporcionam com o passar do tempo "uma fonte de riqueza que não depende mais diretamente da propriedade da terra, embora dependa indiretamente do gasto do excedente agrícola"⁵².

Nesses centros de comércio situados na "periferia" das áreas da nobreza, os ditos burgos, desenvolvem-se uma burguesia: "uma comunidade de habitantes que auferia uma renda das atividades comerciais e desfrutava de um grau de independência maior ou menor dos poderes feudais ou dos senhores de terra e da corte dos reis"⁵³.

Tanto os mais bem sucedidos comerciantes como os pioneiros da produção manufatureira passam a empregar trabalhadores diversos (artesãos, carregadores, criados domésticos, encarregados, capatazes etc.) e gradativamente se estabelece uma hierarquia social baseada no dinheiro, com a paralela emergência de uma classe dominante que detém os meios de produção e comércio que irá, ainda por muitos anos, chocar-se com a nobreza, na luta pelo seu espaço econômico, político e cultural. A burguesia briga em todos os sentidos e passa a configurar-se como classe hegemônica no poder de Estado. A esta mudança, a este processo, conveniou-se chamar de revolução burguesa. Esta passou a defender bandeiras democratizantes na área da educação e do trabalho, à moda da época em cada região específica, para garantir a formação de uma mão-de-obra mais independente para praticar o trabalho assalariado, espécie esta que perdura até os dias de hoje. A burguesia passou a defender a democratização da escola enquanto dividia o poder de Estado com a nobreza mas assim que se apoderou da máquina administrativa, passou a afirmar

⁵² ALBORNOZ, Suzana. O que é tr... p. 20.

⁵³ Idem, ibidem.

que as escolas deveriam estar sob a vigilância e a administração do Estado⁵⁴. Antes não, porque a burguesia ainda não era hegemônica no domínio do poder do Estado.

A tomada do poder do Estado pela burguesia não teria sido concretizada sem uma revolução na reconceituação e reorganização do trabalho. Depois de tantos séculos de sujeição feudal, a burguesia afirmava os direitos do indivíduo como condição necessária para atender os seus interesses de acumulação de riquezas⁵⁵. Esta condição basicamente era o direito de uma formação escolar mínima necessária para a qualificação de trabalhadores para atuar na manufatura e no comércio, que não estivesse presa à Igreja Católica e à aristocracia, de poder conflitante com os ideais burgueses. A introdução da manufatura, em primeiro lugar, e da fábrica, logo depois, com uma produção mais intensa e acelerada⁵⁶, não só repercutiu nos negócios da burguesia, como também na ideologia e nos métodos educativos. A canalização da ciência a serviço dos ideais de racionalidade e produtividade, transforma a educação num dos mais modernos e adequados meios de preparar seres humanos para trabalharem nas fábricas e venderem "livremente" sua força de trabalho ao proprietário. O trabalho sofre uma reconceituação drástica: a mesma atividade anteriormente exercida por escravos (prisioneiros de guerra ou tomados de rapina por pirataria) passa a ser um direito universal. Necessário se faz dizer que não foi o trabalhador o primeiro a reivindicá-lo, pois esse direito lhe foi historicamente imposto. O patrulhamento ideológico burguês, muito amparado pelos princípios religiosos do protestantismo,

⁵⁴ Vide PONCE, A. Educação e l... p. 141.

⁵⁵ Idem, p. 130.

⁵⁶ Já estamos falando do Modo Capitalista de Produção como dominante, frente ao cada vez mais decadente processo feudal.

faz do trabalho, esse castigo de outrora, "o caminho da salvação e do reino dos céus", ou mesmo uma fonte de desigualdade e de liberdade individual. Ironicamente este patrulhamento é tão mais forte, a despeito de sua sutileza, na medida em que o trabalho humano converte-se numa mercadoria (força de trabalho, trabalho assalariado). Da mesma forma, este mesmo patrulhamento acompanha o crescente aprimoramento dos meios institucionais e físicos de coerção e de disciplina para o trabalho. Os estudos e pesquisas sobre o processo de trabalho tomam uma dimensão criteriosa somada aos anseios de produtividade preconizada pelos economistas e aos fanatismos religiosos que passaram a ver no trabalho assalariado um meio também racional de favorecer a abstinência dos "vícios". Como relatou Paul Lafargue:

Uma estranha loucura apossa-se das classes operárias das nações onde impera a civilização capitalista. (...) Esta loucura é o amor pelo trabalho, levada até o esgotamento das forças vitais do indivíduo e sua prole. Em vez de reagir contra essa aberração mental, os padres, economistas, moralistas sacrosantificaram o trabalho⁵⁷.

É no mínimo curiosa a influência múltipla na redefinição do trabalho em meio a uma configuração de classe, sob a hegemonia burguesa (capitalista) determinada a partir do espaço da fábrica e da produção de mercadorias. Na verdade, o novo e único vício permitido: o trabalho, passou a servir tanto à moral cristã como aos anseios capitalistas. A curiosidade está exatamente na arte de unir opostos: a exploração do trabalho, a sua imposição ao trabalhador com os supostos ideais cristãos de igualdade e fraternidade. Este mesmo cinismo-fascista traduz-se atualmente nos planos de valorização do trabalho encampados pelas empresas e governos capitalistas.

⁵⁷ LAFARGUE, Paul. O direito à preguiça. 3.ed. São Paulo, Kairós, 1983. P. 25.

Tais planos atendem, na verdade, à valorização da mercadoria trabalho e não à valorização do trabalhador, na medida que este não vende seu trabalho mas sim a si próprio.

A ascensão da classe capitalista reflete uma triste história para o trabalhador de quem, gradativamente, lhe tiram o controle dos meios de produção através da divisão do seu trabalho em fragmentos insignificantes, impossibilitando-o de conhecer o seu produto como um todo. Como quer Marx,

A divisão do trabalho, na sua forma capitalista — e, nas bases históricas dadas, não poderia assumir nenhuma outra forma —, não é mais do que um método particular de produzir mais valia relativa onde, à custa do trabalhador, aumenta o rendimento do capital, aquilo a que se chama riqueza social. À custa do trabalhador, desenvolve a força coletiva do trabalho para o capitalista. Cria circunstâncias novas que asseguram a dominação do capital sobre o trabalho. Apresenta-se, portanto, como um progresso histórico, uma fase necessária na formação econômica da sociedade e como um meio civilizado e requintado de exploração^{5 6}.

A história da divisão manufatureiro-capitalista do trabalho é a história da sua degradação e da crescente alienação do trabalhador do processo de produção. É também a história da reversão do "trabalho para viver", passando pelas diversas formas de exploração direta do trabalho escravo, para a forma institucionalizada do modo capitalista de produção, para o "viver para trabalhar", na proporção do tempo dispendido para tal e na proporção da sujeição do trabalho ao capital.

Como se isso tudo ocorresse como sendo fruto da própria natureza humana, os "ideólogos de plantão" da "ciência da organização do trabalho dos outros" (no dizer de Braverman) sempre serviram de suporte teórico para naturalizar uma relação social baseada na exploração do

^{5 6} MARX, Karl. A manufatura. In: MARGLIN, Stephen et alii. Divisão social do trabalho, ciência, técnica e modo de produção capitalista. Porto, Publicações Escorpião, 1974. P. 242.

trabalhador individual e na apropriação do sobreproduto do "trabalhador coletivo" (na concepção de Marx).

A prova atual desta tendência são as investidas no sentido de fundir o trabalho com a vida de cada um e aumentar o alcance e o controle da organização produtiva e do Estado Capitalista em todas as direções da vida humana, na construção imaginária da "sociedade organizacional", que tem na redução do homem a um mero instrumento, seu maior campo de ação. Apesar das novas roupagens que a Teoria Organizacional burguesa-tecnocrática assume nos dias de hoje, o trabalho perdura como castigo e tortura para a grande maioria da população e cada vez menos figura como uma escolha de cada trabalhador, a não ser por privilégios de classe ou por contaminação da neurose coletiva de que é preciso trabalhar ou escolher um trabalho.

O que se pode concluir desta reversão total de sentido do trabalho em relação à vida é que aquele que o pratica, na concepção atual, provocar sérios problemas mentais ao homem que o pratica. Até mesmo fazer com que a vida seja esquecida ou mesmo adiada para depois da morte. É o que será discutido a seguir.

3.2 — TRABALHO E SAÚDE MENTAL

A separação entre normalidade e anormalidade no ato de trabalhar assume na história das sociedades faces distintas a ponto de, no atual estágio da sociedade capitalista, seja esta dominante ou dependente, central ou periférica, ter-se uma total reversão em relação aos tempos antigos. Ou seja, o trabalho que antigamente era utilizado como castigo ou então reservado às classes tidas como, e obrigadas a serem inferiores, estranhamente (!) passa a ser fonte de dignidade: "O traba-

lho dignifica o homem"; "O trabalho liberta"⁵⁹; ou também é fonte de prazer e de auto-realização individual, entre outras apologias. É necessário de antemão esclarecer que esta inversão histórica de imposição de trabalho se deu sempre com a marginalização dos principais agentes envolvidos, os próprios trabalhadores. Necessário também se faz separar, para efeito de análise, os tipos ou espécies de trabalho dos quais se afirma ou nega alguma coisa. As campanhas pelo amor ao trabalho, pela sua aceitação passiva abordam-no de forma abstrata e sua principal preocupação é esconder a discriminação existente na distribuição do trabalho, camuflar o seu conteúdo de classe e legitimar uma relação social de privilégios e injustiças. Essas campanhas, na verdade, atendem a uma necessidade de expansão do capital e de exploração do trabalho, onde o governo, as empresas, as instituições religiosas, a escola e a família são os principais instrumentos à sua disposição.

Gradualmente, o homem vai enxergando à sua frente cada vez mais apenas trabalho, e cada vez mais a necessidade de abstinência do prazer e de "repressão dos instintos" (como assinalou Freud) naturais. As autoridades, as instituições e as empresas assumem um papel ideológico em prol da encarnação espiritual dessa reversão; em princípio pela supressão e disciplinamento da sexualidade infantil exercida em primeira instância pela família, onde a criança se prepara bem cedo para o seu papel de trabalhador adequado ao sistema de produção, ou seja,

A supressão da sexualidade polimorfa e perversa da infância pela "moral sexual cultural" é um meio sóciotécnico de repressão, que faz parte integrante da lógica do capital e prende desde cedo a disposição psíquica da mão-de-obra assalariada à estrutura instintiva do operário em crescimento. A "moral sexual cultural" que Freud responsabilizou pela maciça criação

⁵⁹ É bastante sintomático o slogan nazista "ARBEIT MACHT FREI", que pode ser traduzido como: "o trabalho faz a liberdade". Assim como é interessante essa semelhança com os tempos atuais. Será mera coincidência?

*da neurose é, portanto, gêmea histórica de uma evolutiva "moral de trabalho" capitalista e protestante*⁶⁰.

A debandada para a neurose coletiva obsessivo-compulsiva e a própria renúncia sócio-instintiva ligada à acumulação de capital, de um lado, e do outro à evolução do trabalho assalariado, explica, em grande parte, porque as compulsões comportamentais "retentivas" (avareza, poupança, cálculo, abstinência etc.) e "regulativas" (ordem, limpeza, pontualidade etc.) são dominantes na sociedade capitalista⁶¹. Explica também a prática e o conteúdo da obra de Taylor, que ainda nos tempos atuais domina os processos de organização do trabalho em qualquer tipo de empresa e está presente nas entrelinhas de toda teoria organizacional moderna.

As atividades viciadas das fábricas, as linhas de montagem, a produção em série, a degradação do trabalho, o controle automatizado, a vigilância humana permanente e a paranóia do autocontrole repercutem séria e negativamente na saúde do corpo do trabalhador, neutralizando sua atividade mental. Especialmente através de uma divisão, cada vez maior, entre trabalho intelectual e trabalho manual, com a concentração deste nas mãos de poucos dirigentes, em prejuízo da fragmentação daquele entre diferentes áreas estanques de trabalho.

O empobrecimento psíquico é uma consequência inevitável num contexto onde não mais se trabalha para viver mas se vive para trabalhar; onde a divisão e a organização do trabalho, o conteúdo da tarefa, manipulam e dominam a estrutura mental do trabalhador, colocando-o implacavelmente contra si próprio na medida que se apegava ao seu trabalho e nele procura se afirmar para vencer a angústia provocada pela própria

⁶⁰ SCHNEIDER, Michael. Neurose e classes sociais — uma síntese freudiano-marxista. Rio de Janeiro, Zahar, 1977. P. 184.

⁶¹ Vide SCHNEIDER, M. Neurose e... P. 177-8 e 180.

divisão e organização deste mesmo trabalho.

Mas o que mais caracteriza este fenômeno é a sua impermeabilidade do reconhecimento consciente, já que, divididos que estão e, exatamente por esta condição, os trabalhadores nada percebem além de um "conforto" inicial advindo de uma menor exigência de requisitos mentais. Sob o manto ideológico de que todo trabalho "liberta o homem", ou pode libertá-lo sob um "bom estilo de administração", a degradação deste encarna-se na ideologia da "naturalidade":

*A anulação é muda e invisível. Para conhecê-la, é preciso ir a sua procura. Projeto temerário, talvez, descobrir o sofrimento operário, não somente desconhecido fora da fábrica, mas também mal conhecido pelos próprios operários, ocupados que estão em seus esforços para garantir a produção*⁶².

Surgem os especialistas em trabalho humano atendendo a uma demanda por justificativas mais convincentes para garantir a aceitação de que a organização capitalista do trabalho é a única possível de oferecer o "desenvolvimento do indivíduo" no trabalho. Surgem como "pedras de salvação" a tratar o fenômeno pelas consequências sem tocar no essencial. Isto porque:

*De um lado, o capital tem interesse crescente em investigar os "fatores patogênicos sociais", de modo a controlar a queda cada vez mais intensa na produção causada por doenças, através de medidas profiláticas adequadas; por outro lado, precisa camuflar as verdadeiras causas da miséria mental em massa, a fim de cortar pela raiz um processo de politização*⁶³.

O trabalho sequer é visto como causa do empobrecimento psíquico e da doença mental. Os idealizadores da divisão e organização do trabalho insistem em alterar as cores e colocar redes ideológicas amortecedoras nas duras grades de uma cela profissional mutiladora do pensamento criativo e globalizante. Estrategicamente, desviam a atenção dos

⁶² DEJOURS, Christophe. A loucura do trabalho — estudo de psicopatologia do trabalho. 2.ed. São Paulo, Cortez/Abore, 1987. P. 26.

⁶³ SCHNEIDER, M. Neurose e... P. 219.

trabalhadores da participação política, cuja condição é o próprio pensamento globalizante. As explicações aparentemente críticas assumem re-formas superficiais, seja questão de psicanálise, medicina psicossomática, psicologia industrial, medicina do trabalho, sociologia "industrial", entre outras. Todas contêm a mesma limitação básica:

*sobrecarregam assiduamente, ou circunscrevem eufemisticamente a sementeira social primária da doença, isto é, as relações capitalistas baseadas no trabalho. Descubrem a causa das doenças mentais em todos os tipos de derivativos ou epifenômenos: (...) na má atmosfera de trabalho (Bornemann), num "ambiente de civilização técnico-industrial" (Mitscherlich), nas "tensões de papel social" (Parsons), mas não na organização capitalista do trabalho. A camuflagem eufemista da patologia da organização capitalista de trabalho é tão antiga quanto o próprio capitalismo*⁶⁴.

Todas as teorias burguesas ou reformadoras do modo capitalista de produção insistem na organização produtiva como uma comunidade de interesses ou mesmo como um palco de conflitos que são "benefícios", quando a tendência maior é a de uma pseudo comunidade "onde ninguém fala o que realmente pensa e ninguém age como realmente deseja"⁶⁵. A prova mais elementar disto é a ênfase nas normas de comportamento, regimentos internos e nas sanções administrativas, em meio a uma vigilância permanente, além do que está escrito, entre os membros da "comunidade" e em relação a si próprios, num evidente sacrifício dos interesses individuais, comunitários, de classe, em favor dos proprietários das organizações (meios de produção).

É evidente que a doença mental não é um fantasma presente apenas nos trabalhadores "médios" e "inferiores". Porém, as causas são bem diferentes. A doença mental também assume um caráter de classe, embora

⁶⁴ SCHNEIDER, M. Neurose e... P. 216.

⁶⁵ Idem, p. 256.

não se possa delinear as especificidades da doença⁶⁶. Os trabalhadores médios e inferiores destituídos de auto-suficiência econômica, buscam manter a autoconfiança agarrando-se obsesseivo-compulsivamente às malhas da ideologia burguesa relativas à realização e à mobilidade e, conseqüentemente, tendem a viver a vida inteira fora de si ou em ambivalência psicológica a produzir neurose constantemente. A mente dos trabalhadores é invadida por valores burgueses:

Enfim, enquanto o trabalhador vai sendo cada vez mais diminuído em seu trabalho diante da sua divisão e degradação oriundas do "avanço" tecnológico e da necessidade de controle inerentes ao capitalismo, privado ou estatal, os "ideólogos de plantão" das justificativas necessárias reinventam suas versões da patologia do trabalho, especialmente da doença mental, onde o critério para a "saúde" mantém-se implacável: a capacidade para trabalhar. Ou, na melhor das hipóteses, capacidade para vender a força de trabalho embrutecida e alienada. Na segunda interpretação, a "terapia ocupacional" significa apenas possibilitar ao trabalhador "doente" vender novamente sua força de trabalho ao preço de sua miséria psíquica até se aposentar e morrer (ou "morrer" antes?!). As campanhas e medidas de "valorização do trabalho" estão atualmente apenas no limite e a serviço da contribuição necessária à produtividade e são levadas a sério para equipes altamente qualificadas que fazem o jogo das multinacionais e dos países de tecnologia de ponta.

⁶⁶ A obsessão econômica, as compulsões neuróticas, os sentimentos de culpa etc., não são características exclusivas de uma ou outra classe social, embora se possa indicar a diferença em grau em relação à intensidade, com que a ideologia burguesa (capitalista) encarna em cada trabalhador ou em cada proprietário ou gerente tecnocrata. Por sua vez, fica difícil ancorar-se nas teorias de classes sociais por estas não explorarem a falta de ideologia própria das classes média e inferior (econômica e intelectualmente) com relação ao trabalho. Este trabalho, porém, não está preocupado com a neurose dos detentores e gerenciadores do capital.

Tanto para estes como para outros países mais periféricos, porém as funções médias e inferiores continuam nascentes e jovens à espera dos seus sucessivos ocupantes que, passando por um processo contínuo e estranho de treinamento, darão prosseguimento a uma fúnebre procissão de ajustamento aos perfis^{6 7}.

O exposto acima pretendeu caracterizar a organização capitalista do trabalho como uma necessidade de acumulação de capital, num contexto de exploração. Da mesma forma que a medicina do trabalho sempre atendeu a uma demanda curativa, de modo a questionar o mínimo possível o "emburrecimento" humano a partir do trabalho.

Esta afirmativa poderá ser entendida se se explorar melhor a evolução das idéias a respeito da divisão do trabalho nos moldes capitalistas. É o que será discutido à frente.

3.3 — DIVISÃO DO TRABALHO E (DES)QUALIFICAÇÃO

A divisão do trabalho constitui um elemento-chave para a compreensão de qualquer sistema social, especialmente na sua forma de produzir bens e serviços, bem como na formação e reprodução de classes daí resultantes.

Esta afirmativa, por sua vez, torna-se por demais genérica, simplista e ainda abstrata, caso o objetivo seja o entendimento de cada modo de produção em suas particularidades assumidas pelo tipo e forma de divisão de trabalho predominantemente empregados.

Pode-se definir dois tipos básicos de divisão do trabalho: o primeiro, que acompanha praticamente toda a história da humanidade — a

^{6 7} Vide ROUX, J. Recursos Humanos... P. 18.

divisão social do trabalho — representa a distribuição das atividades por faixa etária, sexo, classe social, ramo de atividade ou profissão. O segundo, peculiar ao modo capitalista de produção — desde a manufatura à fábrica automática e desde a Revolução Industrial até a fase oligo-monopolista — a divisão parcelada do trabalho — significa a fragmentação da elaboração de um produto ou serviço em partes distintas executadas por diferentes trabalhadores. Este particular tipo de divisão do trabalho também assume formas distintas dentro das etapas históricas do desenvolvimento do capitalismo cujo processo de trabalho pode ser enquadrado nas seguintes etapas:

- 1 — *a subordinação de um grande número de trabalhadores a um capitalista, sem alterar os meios de produção anteriormente utilizados e mantendo o controle da técnica de produção nas mãos dos trabalhadores, quer seja na forma de putting out quer seja reunindo os trabalhadores no mesmo local de trabalho;*
- 2 — *o processo de trabalho passa a ser subdividido e as tarefas individuais simplificadas e sistematizadas, ao mesmo tempo que desenvolvem-se instrumentos especiais para cada operação;*
- 3 — *os instrumentos manuais são substituídos por máquinas (...) que vão servir de elemento organizador da produção, transformando o trabalhador num "apêndice e servidor de máquinas"⁶⁸.*

Pode-se acrescentar que o surgimento da divisão internacional do trabalho e a internacionalização da produção, bem como o acirramento da dicotomia centro-periferia no que tange a dominação tecnológica, trazem novas técnicas de controle à distância do trabalhador. Da mesma forma que garantem a degradação do trabalho e a desqualificação também a

⁶⁸ ERBER, Fábio Stefano. Processo de trabalho e estratégias de classe. Rio de Janeiro, Zahar, 1982, p. ii. Estas três etapas, no dizer do autor, correspondem a uma síntese da análise que K. Marx fez para descrever a passagem da manufatura à grande indústria capitalista. Análise esta que, pela sua própria época e contexto, não contempla o expressivo aprimoramento das técnicas de subordinação do trabalhador ao seu trabalho e à organização.

nível de sociedades inteiras, na medida em que a concepção dos produtos é garantida nos laboratórios centrais enquanto a execução é dividida entre unidades isoladas internacionalmente.

Da consideração acima pode-se falar num quarto estágio na evolução do processo de trabalho onde refinada tecnologia de controle leva a organização a ocupar o lugar de Ideal do Ego do trabalhador⁶⁹.

A evolução do processo de trabalho se por um lado pode ser analisada em etapas ou estágios distintos, por outro lado, não há contraposição entre um e outros. Pelo contrário, no que se refere à qualificação do trabalhador, pode se falar num continuum de degradação, a despeito das apologias teóricas da divisão do trabalho.

A divisão parcelada do trabalho tem suas defesas pioneiras em escritos de economia, especialmente através de Adam Smith. Este confere à divisão do trabalho um papel fundamental na explicação da riqueza das nações, na expressão de que:

*Os efeitos oriundos da divisão do trabalho foram vários (...). Todos esses efeitos foram, geralmente, proveitosos para o ser humano e como exemplos podemos citar a grande melhoria nas forças produtivas de trabalho, o fortalecimento da produção em certos setores, fragmentação das atividades anteriores, aumento da habilidade natural do trabalhador, e outros*⁷⁰.

Adam Smith vale-se de um clássico exemplo de uma atividade de fabricação de "alfinetes", onde a sua fragmentação em dezoito suboperações, as quais exercidas por dez homens em cooperação, possibilitariam um incremento na quantidade produzida tão grande a ponto de ser considerado um "milagre"⁷¹. Este incremento seria devido a três fatores:

⁶⁹ Vide PAGES, M. et alii. O poder... A sugestão de "quarto estágio" do processo de trabalho, porém, está em ERBER, F.S. Processo de... P. viii.

⁷⁰ SMITH, Adam. A riqueza das nações. Livro 1 — Parte 1.^a — reproduzida em coleção bases, 25 — economia, 2.ed. São Paulo, Global, 1985. P. 7.

⁷¹ Idem, p. 9.

*Em primeiro lugar ao desenvolvimento da habilidade e destreza naturais do homem; em segundo lugar, à economia de tempo que se obtém suprimindo-se a passagem de um tipo de trabalho para outro. E, em terceiro lugar, a divisão do trabalho acabou conduzindo à invenção de algumas máquinas que contribuem decisivamente para o aumento ainda maior da produção*⁷².

Esse mesmo autor, na sua apologia da divisão do trabalho, justifica os fatores colocados, que ele mesmo chamou de "assertiva", defendendo que:

*1) É muito natural que um homem se torne mais habilidoso se ficar fazendo apenas uma coisa (...); 2) é da natureza humana gastar mais que o tempo necessário para mudar de atividade (...); 3) o homem tem tendência natural e inata para dispendar sempre o menor esforço físico possível (...)*⁷³.

Continuando sua análise, Adam Smith coloca que "esta divisão do trabalho, à qual tantas vantagens são creditadas, não é uma consequência da sabedoria humana (...)", mas "a consequência necessária, apesar de gradual, de uma certa propensão existente na natureza humana de modo geral: a de trocar, poupar, barganhar, permutar suas coisas"⁷⁴. Assim, "quando se adquire uma mercadoria, troca-se nosso trabalho, que sabemos fazer, por outro de outros indivíduos, que não sabemos fazer"⁷⁵.

Adam Smith, na verdade, destaca apenas os aspectos técnico-econômicos que levam ao aumento da produtividade, omitindo suas causas e consequências políticas, que implicam na desqualificação do trabalhador e na crescente subordinação deste ao capitalista.

A grande "vantagem" da divisão do trabalho, conforme analisada por Adam Smith, constituíra-se, ironicamente, num aspecto descuidado por ele. Foi Charles Babbage quem a formulou mais claramente meio século depois: dividindo-se e simplificando as tarefas que cada trabalha-

⁷² Idem, p. 10-11.

⁷³ Idem, p. 11.

⁷⁴ Idem, p. 14.

⁷⁵ Idem, p. 32-3.

dor qualificado executava, o capitalista evitava pagar a um trabalhador qualificado por tarefas simples que podiam ser executadas por um operário menos qualificado, reduzindo assim seus custos e adquirindo apenas a força de trabalho necessária ⁷⁶.

A divisão parcelada do trabalho defendida por estes e outros economistas clássicos insere-se numa investida mais ampla, que é busca de racionalização no campo do trabalho para atender condições concretas para o desenvolvimento industrial do fim do século XIX e início do século XX⁷⁷. Suas teses de racionalização e produtividade no processo de trabalho muito influenciaram no surgimento da Teoria Geral da Administração que, com Taylor e Fayol, marca um rompimento radical nas formas de organização do trabalho, em especial a intenção deliberada de organizar cientificamente o trabalho ⁷⁸.

O movimento da administração científica, iniciado por Frederick Winslow Taylor, significou um empenho no sentido de aplicar os métodos da ciência aos problemas complexos e crescentes do controle do trabalho nas empresas capitalistas em rápida expansão. Taylor passa a maior parte de seu tempo observando a execução do trabalho para aprendê-lo e posteriormente concebê-lo em local separado da produção, buscando sempre a "única maneira certa de executá-lo" para deixar o traba-

⁷⁶ Vide BRAVERMAN, H. Trabalho e capital monopolista. 3.ed. Rio de Janeiro, Zahar, 1980. P. 77.

⁷⁷ Embora os chamados Socialistas Utópicos (Morelly, Saint Simon, Charles Fourier, Robert Owen, Louis Blanc) sejam considerados os precursores da Teoria Organizacional na proposta de Fernando C.P. Motta, foram as teses da economia clássica que sustentaram o surgimento da Teoria Geral da Administração com status de ciência. Os economistas clássicos podem ser chamados os "primeiros peritos" em Administração. Vide BRAVERMAN, H. Trabalho e ... P. 82; vide também MOTTA, Fernando C. Prestes. Teoria organizacional — evolução e crítica. São Paulo, Pioneira, 1986. P. 4-6.

⁷⁸ Vide BRAVERMAN, H. Trabalho e ... P. 82.

lhador apenas a execução pura e simples. Esta idéia está contemplada num de seus princípios segundo o qual "o administrador assume (...) o cargo de reunir todo o conhecimento tradicional que no passado foi possuído pelos trabalhadores e ainda de classificar, tabular e reduzir esse conhecimento a regras, leis e fórmulas..."⁷⁹ ao que Braverman chamou de "princípio de dissociação do processo de trabalho das especialidades dos trabalhadores"⁸⁰.

Taylor também é pioneiro em trabalhar em nível de fábrica e a defender abertamente a separação entre manual e intelectual: "Todo possível trabalho cerebral deve ser banido da oficina e centrado no departamento de planejamento ou projeto..."⁸¹. Se o que distingue o trabalho humano de outros animais é a unidade da concepção e execução da obra a ser realizada, pode-se também falar da científica desumanização do processo de trabalho, onde

*... os trabalhadores ficam reduzidos quase ao nível de trabalho em sua forma animal, enquanto isento de propósito e não pensável no caso de trabalho auto-organizado e automotivado de uma comunidade de produtores, torna-se aguda para a administração do trabalho comprado. Porque, se a execução dos trabalhadores é orientada por sua própria concepção, não é possível (...) impor-lhes a eficiência metodológica ou o ritmo de trabalho desejado pelo capital...*⁸².

A implicação básica do princípio que pode ser chamado de "princípio da separação de concepção e execução" é a de que o trabalhador fica praticamente impedido de desenvolver a "organização científica do trabalho".

Taylor, ao preconizar a "única maneira certa de executar a ta-

⁷⁹ TAYLOR, F.W. Princípios de administração científica. In: BRAVERMAN, H. Trabalho e ... P. 103.

⁸⁰ BRAVERMAN, H. Trabalho e ... P. 103.

⁸¹ Idem, ibidem.

⁸² Idem, p. 104.

refa", ignora o fato fundamental de que cada trabalhador pode ter e tem sua peculiar maneira de se adaptar àquela e de adaptá-la a si mesmo.

Assim,

o que aparece à organização científica do trabalho como um gesto absurdo implicando desperdício de tempo tem sua lógica na constituição psicossomática pessoal do operário em questão, constituição que o leva a seguir seu próprio "bom método" para uma dada operação... Essa imposição ao operário de gestos "racionais" não é simplesmente desumana: é impossível na realidade dos fatos; jamais pode ser realizada plenamente...⁸³.

A "organização científica do trabalho" de Taylor não só divide o trabalho à revelia do trabalhador, como também aprimora o condicionamento deste ao ritmo e à "eficiência" da máquina. Não haveria de se esperar outra coisa de um "maníaco neurótico", além do que, "o que é neurótico no indivíduo, no capitalismo é normal e socialmente desejável para o funcionamento da sociedade"⁸⁴.

Numa concepção diferente de administração, outros clássicos também conhecidos por "anatomistas e fisiologistas da organização"⁸⁵, defenderam a divisão do trabalho ao nível dos órgãos componentes da organização segundo níveis de autoridade e tipo de atividade. A divisão do trabalho e a especialização, para esta corrente, seguiu uma orientação cupulista e, se por um lado, não enfatizou a divisão do trabalho em tarefas parceladas, tampouco defendeu o contrário. Certamente percebe-

⁸³ CASTORIADIS, Cornelius. A experiência do movimento operário. São Paulo, Brasiliense, 1985. P. 104-5.

⁸⁴ BRAVERMAN, H. Trabalho e ... P. 87.

⁸⁵ Usualmente se distingue a teoria clássica de Administração em Escola de Administração Científica e Abordagem Anatomista e Fisiologista da Organização. A primeira, liderada por Taylor, tinha a preocupação básica de buscar a eficiência e produtividade pela organização racional do trabalho em si (ênfase no trabalho). A segunda, liderada por H. Fayol, buscava os mesmos objetivos, porém, pela disposição dos órgãos componentes da organização e das suas inter-relações estruturais (ênfase na estrutura). Vide CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 2.ed. São Paulo, McGraw-Hill, 1981. P. 57-8.

ram que não há como reagrupar um trabalho já fragmentado a nível de direção e de órgãos especializados.

No campo da Sociologia podemos destacar Émile Durkheim que, com seu abstracionismo inigualável, vincula o incremento da "Divisão do Trabalho Social" ao desenvolvimento do "individualismo" no mundo contemporâneo em substituição ao "homem universal" que dá origem a uma especialização das funções profissionais, contribuindo para possibilitar o desenvolvimento dos talentos, capacidades e atitudes específicas que caracterizam grupos distintos no interior da sociedade. A peculiaridade de sua análise está em defender uma maior abrangência do fenómeno da divisão do trabalho, reconhecendo que o elevado grau de especialização na divisão do trabalho resulta particularmente da produção industrial moderna, do domínio das funções "econômicas", mas que esta não poderá ser disto tornada responsável. Na sua interpretação de Durkheim, Antony Guiddens observa que:

É erro supor, como o fazem muitos economistas, que a diversificação da divisão do trabalho é um fenómeno característico da esfera "econômica", ou que essa diversificação é consequência apenas da industrialização. Podemos identificar o mesmo processo em todos os setores das sociedades contemporâneas — no governo, no direito, nas ciências e nas artes⁸⁶.

Durkheim possibilita um maior alcance teórico para o sistema social ao reconhecer o desenvolvimento da divisão do trabalho, mas ao mesmo tempo reduz seu valor explicativo ao não relacionar o desenvolvimento do Estado, do direito e das ciências etc., como decorrência, e a serviço do próprio desenvolvimento do capitalismo e, em particular, da indústria. Há em Durkheim o reconhecimento de que a expansão da divisão do trabalho resultante da industrialização gerou um conflito de classe

⁸⁶ GUIDDENS, Anthony. Capitalismo e moderna teoria social. 2.ed. Lisboa, Presença, 1972. P. 119.

mas, da mesma forma, não há o reconhecimento de que o conflito de classe é que, antes, gerou a divisão do trabalho no capitalismo. Como podemos observar na análise de Anthony Guiddens:

*Esse conflito não resulta porém diretamente da divisão do trabalho. É antes consequência do fato de a divisão das funções econômicas ter ultrapassado temporariamente o processo de formação de regras morais apropriadas. A divisão do trabalho não produz coesão social porque se encontra num estado anômico*⁸⁷.

É característico da análise de Durkheim em "Da divisão do trabalho social" reconhecer a consequência do problema, mas não reconhecer a sua origem, que é a determinação social das profissões, como ele mesmo apenas começa a apontar quando diz que "... enquanto houver ricos e pobres de nascimento, não se terá contrato, nem a justa distribuição de condições sociais"⁸⁸. Temos em Durkheim uma contradição entre sua crítica da ausência de moral na vida econômica atual e a sua idéia de solidariedade entre as profissões, em particular com a expansão do capital em níveis nacional e internacional.

Ao reconhecer que o grupo profissional é "um poder moral capaz de conter os egoísmos individuais", ou ainda, de "manter no coração dos trabalhadores um sentimento mais vivo de sua solidariedade comum"⁸⁹, Durkheim se abstrai no idealismo de não incluir em sua análise a concretude das relações e das disputas de poder entre grupos profissionais numa sociedade que tem como credo a mobilidade (ascensão) social e organizada sob a forma piramidal.

No que tange à expansão do capitalismo, sua análise torna-se ainda mais vaga: de um lado, o grupo profissional (organizado) é um "poder moral capaz (...) de impedir a lei do mais forte de se aplicar

⁸⁷ Idem, p. 127.

⁸⁸ DURKHEIM, Émile. Da divisão do trabalho social. 2.ed. São Paulo, Abril Cultural, 1983. P. 20.

⁸⁹ Idem, p. 08.

tão brutalmente às relações industrial e comerciais"; de outro, há a necessidade de

*... não perder de vista o lugar cada vez mais importante que a profissão ocupa na vida à medida que o trabalho mais se divide; pois o campo de cada atividade individual tende mais e mais a se fechar nos limites marcados pelas funções das quais o indivíduo é especialmente encarregado*⁹⁰.

Durkheim fica sempre à margem do real "fato social" ao condenar a lei do mais forte, mas não reconhecer que a divisão do trabalho se dá em benefício de uma hierarquização social, donde jamais fluirá solidariedade e, muito menos, o lugar das profissões se tornará mais importante à medida que o trabalho mais se dividir. A não ser para uma escassa minoria dominante.

A abstração de Durkheim prossegue a nível de solidariedade profissional internacional em sua dedução com base na história:

*O que demonstra antes de tudo a experiência do passado é que os quadros do grupo profissional devem sempre estar em relação com os quadros da vida econômica; é por carecer desta condição que o regime corporativo desapareceu. Uma vez que o mercado, de municipal que era tornou-se nacional e internacional, a corporação deve tomar a mesma extensão. Em lugar de ser limitada apenas aos artesãos de uma cidade, deve aumentar de maneira a compreender todos os membros da profissão, dispersos sobre toda extensão do território; pois, em qualquer região que se encontrem, habitando a cidade ou o campo, são todos solidários uns aos outros e participam de uma vida comum*⁹¹.

Durkheim se apóia na proposição de que os indivíduos não sejam obrigados pela força a desempenhar determinadas funções e que não deparem com qualquer obstáculo que os impeça de ocupar no enquadramento social a posição que lhes compete conforme suas capacidades⁹².

Esta interpretação abstrata da luta de classes ou mesmo de grupos profissionais, propondo o enquadramento social com base nas "capacidades" (termo este muito genérico e também não isento de uma determi-

⁹⁰ *Idem*, p. 12.

⁹¹ *Idem*, p. 16-7.

⁹² Vide GUIDDENS, A. Capitalismo e ... P. 128.

nação social), reflete uma idéia de equilíbrio social, de "naturalização" da divisão do trabalho como se fosse uma *sô* e, especialmente, uma sociologia do statu quo; uma teorização da expansão do capitalismo, na medida que tenta dar suporte a este com sua ciência da divisão do trabalho.

Durkheim vê com "ausência de regulamentação moral", "anomia", "divisão forçada do trabalho", aquilo que ele mesmo não vê como sendo inerente e como sendo uma exigência técnica do capitalismo em cada uma de suas fases de desenvolvimento, que é a fragmentação do trabalho, tendo em vista seu maior controle e a conseqüente retirada do trabalhador assalariado do poder de seu conhecimento individual. No mesmo sentido, Durkheim aceita que "a individualização acarretada pela divisão do trabalho significa que faculdades humanas específicas" latentes nas sociedades primitivas "passam a poder realizar-se"⁹³. Ao reconhecer que há uma maior "pressão no sentido da auto-realização individual"⁹⁴, *sô* vê o trabalho como divisível e não o próprio trabalhador. É um equívoco considerar que a maior dependência de solidariedade entre as profissões modernas torna-as mais importantes que as antigas e, tampouco mais passíveis de levar à auto-realização individual. Este, um outro equívoco, que é o de vincular auto-realização ao trabalho profissional e, pior ainda, na condição de trabalho assalariado, uma simples mercadoria a ser adquirida pelo capitalista que lhe impõe um comportamento organizacional.

Durkheim, na verdade, trata a divisão do trabalho de forma demasiadamente abstrata e, em suas conclusões, se defende de uma crítica mais contundente em função da distância com que se coloca para a reali-

⁹³ GUIDDENS, A. Capitalismo e ... P. 128.

⁹⁴ Idem, ibidem.

dade concreta ao falar de solidariedade num ambiente de concorrência entre desiguais. O resultado da análise de Durkheim parece ser mais uma forma de moralização do que de explicação. Isto não ocorreu com os críticos da divisão do trabalho como um princípio deliberado de organização do capitalismo, como um princípio de controle do trabalhador, como um princípio de exploração do trabalho pelo capital e como um mecanismo regulador da luta de classes.

A expressiva crítica de K. Marx, para o qual "a divisão do trabalho não é senão a forma alienada da atividade humana", reverte este quadro teórico legitimador da divisão e exploração do trabalho como tendência natural, como indiscriminadamente vantajosa para a sociedade ou como favorecedora de maior solidariedade. Marx, vendo nas relações de produção a determinação da estrutura de classes, reconstitui o homem como sujeito da história, procurando dar ao conjunto dos trabalhadores os instrumentos teóricos para a superação do capitalismo.

A divisão do trabalho que acompanhou o desenvolvimento do capitalismo é analisada por Marx como mecanismo crescente de alienação e embrutecimento do trabalhador e que, aliada à tecnologia de produção e a maquinaria que lhe são peculiares, funcionam como aprimoramento da exploração de mais-valia relativa e da acumulação capitalista. Já na manufatura, a divisão do trabalho, segundo Marx,

*deforma o trabalhador monstruosamente, levando-o artificialmente a desenvolver uma habilidade parcial, à custa da repressão de um mundo de instintos e capacidades produtivas. Não só o trabalho é dividido e suas diferentes frações distribuídas entre os indivíduos, mas o próprio indivíduo é mutilado e transformado no aparelho automático de um trabalho parcial*⁹⁵.

O que constituiria uma vantagem milagrosa para o aumento da produção para Adam Smith, num barateamento da mão-de-obra para Charles Bab-

⁹⁵ MARX, Karl. O capital. Livro 1. Vol. I. 11.ed. São Paulo, Bertrand-DIFEL, 1987. P. 412.

bage, tem em Marx a crítica da exploração do trabalho pelo capital atribuindo um confronto direto à economia política burguesa e à teoria clássica da administração, não menos burguesa. Do mesmo modo, enquanto Durkheim coloca tudo como sendo "divisão do trabalho social", encarando a divisão parcelada apenas como um "excesso", Marx, por seu lado, separa a "divisão social do trabalho" da "divisão parcelada do trabalho", onde a primeira, comum a todas as sociedades, subdivide a sociedade, enquanto a segunda subdivide o homem⁹⁶.

Ao colocar como produto fundamental da divisão do trabalho no contexto de sua análise, a alienação do trabalhador do processo de trabalho e em relação ao produto de seu trabalho, Marx sustenta sua teoria de classes sociais onde o capitalista detém a concepção do produto e o domínio dos meios de produção e a garantia da exploração da mais-valia e, do outro lado, o trabalhador individual, vitimado pela fragmentação do seu trabalho (a sua própria fragmentação), não mais consegue produzir senão de forma alienada: não concebe e nem consome o que produz, além de servir de insumo humano para a produção. A sua crença no trabalhador coletivo como detentor do controle do processo de produção, porém, não foi além de uma simples profecia, a demonstrar que um perito em descrição não necessariamente é um perito em previsão. A classe trabalhadora jamais deixou de tropeçar no seu próprio trabalho como meio crescente de alienação, exploração e desqualificação. Na verdade,

o parcelamento das funções e a reconstrução da produção como um processo coletivo ou social destruíram o conceito tradicional de qualificação e inauguraram apenas um modo para domínio do processo de trabalho a ser feito: mediante e com o conhecimento científico, técnico e de engenharia do trabalho. Mas a extrema concentração desse conhecimento nas mãos da administração e suas organizações de equipes associadas fecharam essa via de acesso à população trabalhadora. O que se deixa aos tra-

⁹⁶ Vide BRAVERMAN, H. Trabalho e ... P. 42.

*balhadores é um conceito reinterpretado e dolorosamente inadequado de qualificação: uma habilidade específica, uma operação limitada e repetitiva...*⁹⁷.

O que se pode tirar das idéias aqui discutidas sobre a divisão do trabalho que acompanha a evolução do modo capitalista de produção é que esta não se desenvolveu por causa da sua eficácia produtiva em si, mas em razão de sua eficácia no contexto do trabalho alienado e forçado⁹⁸, no contexto de uma relação de forças desiguais entre capital e trabalho sob a dominação e exploração do segundo pelo primeiro, onde a valorização do trabalho não tem importância alguma.

A divisão do trabalho, nos moldes capitalistas, constitui uma falcatura a mais na construção social da hierarquia de posições; um artifício para o conformismo, frente a uma situação de exploração do trabalho e de opressão do trabalhador. O modo de pensar do indivíduo segue, desde seu nascimento (e antes dele), uma orientação, a nível consciente e inconsciente, da divisão do trabalho já traçada, e à sua espera.

As instituições sociais encontram na divisão do trabalho, que elas mesmas ajudam a produzir, o ancoradouro para suas práticas articuladas numa espécie de "linha de montagem" para produzir o homem que nasce "indefeso". O homem é assim um produto a se tornar recurso humano⁹⁹, tão logo possa trabalhar e produzir para uma organização.

⁹⁷ BRAVERMAN, H. Trabalho e ... P. 375.

⁹⁸ GORZ, André. O despotismo da fábrica e suas consequências. In: Crítica da d ... P. 83.

⁹⁹ Esta orientação contradiz outra defendida neste trabalho para a qual a organização social é produto do próprio homem. Ocorre que esta afirmação não dimensiona, e nem separa, classe dirigente de massa dirigida. Tampouco qualifica se a sociedade é produto da ação ou da reação humana. Neste sentido, é mais sensato, para a grande massa humana dirigida, afirmar que esta, na qualidade de objeto, reage e se ajusta. A sociedade é, neste caso, mais um produto da reação humana. Da mesma forma que se pode afirmar que um sapato é produto do couro (insumo). Não há diferença entre insumo-couro e recurso humano. Isto não é uma questão de semântica.

Este produto, ou melhor, este instrumento de trabalho, constituído de carne, osso e imaginação encontra, em cada ponto da "linha de montagem", um aparato institucional específico e adequado a cada situação. A área de Recursos Humanos numa organização, assim como a divulgação de seus princípios e técnicas em qualquer outra instituição, constitui um desses aparatos.

A liturgia do trabalho forçado ou alienado que se estampa na Administração de Recursos Humanos, enquanto disciplina e enquanto prática concreta generalizada, representa a catequese para a maturidade do conformismo social, aliado à servidão produtiva.

A Administração de Recursos Humanos, enquanto prática nas organizações, será objeto da próxima discussão, onde se abordarão mais especificamente as novas roupagens assumidas por esta prática em cada época e contexto, a despeito da manutenção de seu objetivo básico.

4 — ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A Administração de Recursos Humanos é uma atividade que acompanha toda a história da humanidade passando pela atividade de separar as pessoas por sexo e idade dentre os papéis existentes numa sociedade antiga: atividades domésticas, caça, pesca, "direção" etc., onde não havia nenhuma ou quase nenhuma possibilidade de mobilidade, deserção ou extradição de membros: onde se nascia, se viveria até o fim. O recrutamento era, em condições normais, automático e para "papéis" bem definidos, ou então forçado no caso do trabalho de escravos recrutados por pirataria ou por guerras. Uma atividade que nasceu como essencialmente de cúpula e orientada para a dominação.

A Antigüidade, porém, não registra esta atividade esculpida em organogramas formalizados. Traz sim uma prática centralizadora dos dirigentes, líderes e caciques que, pela tradição, conhecem e dominam toda a sua sociedade de referência num ambiente "macrossocietário".

A Administração de Recursos Humanos, ainda longe de receber este refinado nome, começou a se fazer mais desenhada, a partir do início das civilizações, que também pode ser considerado como início da burocratização social¹⁰⁰. Tem-se assim, na ação política do Estado, na militarização, na gestão dos imperialismos econômicos e nas organizações religiosas, origens estas marcadamente autoritárias, o berço de uma formalização da área de Recursos Humanos já com um papel de adequar uma melhor utilização das habilidades e das energias humanas para os

¹⁰⁰ "É na dissolução da comunidade primitiva e no aparecimento do Estado que encontramos seu berço". MOTTA, F.C.P. In: FARIA, José Henrique. O autoritarismo nas organizações. Curitiba, Criar, 1985. P. 12.

diferentes tipos de trabalho que a complexidade crescente das sociedades e das organizações requeria. Ao mesmo tempo e, principalmente, garantir o controle da força produtiva num contexto social de grandes privilégios e de grandes injustiças. É uma fase em que Recursos Humanos é sinônimo de "chicote" para os membros predestinados a serem inferiores e subordinados.

A Revolução Industrial estabelece um novo marco no desenvolvimento do capitalismo industrial e também uma reconsideração importante para a área de Recursos Humanos. Novas técnicas de produção, novas máquinas, a reorganização de toda sociedade sob a hegemonia burguesa e a desintegração da sociedade feudal, impõem novos e complexos desafios às atividades de controle social mais amplo e, em particular, nas organizações produtivas emergentes. As atividades de recrutamento, seleção e treinamento ganham força na medida em que novos conhecimentos e habilidades são requeridos pela evolução tecnológica da maquinaria e dos métodos de produção. A implantação do trabalho assalariado estabelece uma nova ótica em todos os sentidos da Administração e os sistemas de remuneração exigem um tratamento especializado em forma de política de incentivos econômicos. É uma fase onde a área de Recursos Humanos assume um caráter essencialmente normativo, onde os regulamentos, as leis, os valores morais se valem da unilateralidade por parte da direção/proprietário da organização, e os trabalhadores assalariados são obrigados a cumprí-los, sob pena de, não o fazendo, sofrerem graves punições e castigos. Uma fase não menos autoritária que a fase anterior à Revolução Industrial, com a diferença de que o trabalhador passa a ser considerado "livre" para escolher onde e com quem trabalhar, ou "livre" para escolher onde e a quem vender o seu trabalho. É particularmente importante esta reconceituação para a área de Recursos Humanos, já que passa a dirigir sua orientação para o trabalho como uma mercadoria a ser busca-

da (recrutada) num dado mercado (de trabalho).

Mesmo se considerarmos a grande margem de erro na descrição e interpretação dos fatos históricos ao longo do tempo, pode-se afirmar que a evolução da sociedade não é serialista (conforme a expressão de A. Guerreiro Ramos). Tampouco esta evolução pode ser confundida com democratização pois, também como aquela, esta não assume qualquer linearidade. Esta análise também vale para a Administração de Recursos Humanos em sua fase moderna e contemporânea, onde o autoritarismo apenas veste novas roupagens e desenvolve técnicas mais sutis para garantir uma relação social de dominação, onde sempre uma minoria planeja, manda e se apropria do produto e uma maioria executa, obedece e recebe uma gratificação ao preço de sua reprodução enquanto tal. Nas palavras de Flávio de Toledo, esta

... realidade já existia nas relações do trabalho desde a Antiguidade. Após a Revolução Industrial, porém, a "fenda" entre direção e execução do trabalho acentuou-se. Incorporou-se na escalada pelo poder, o autoritarismo tecnocrático oficial. Esta oficialização ideológica (...) do direito de mandar de certas minorias, no caso da Antiguidade até a Revolução Industrial, expressava-se em termos do poder pelas armas, pela nobreza, pelo poder divino, e após a idade média, especialmente pelo poder proprietário que já despontava. A constelação dos "direitos de mandar" foi, portanto, durante e após a Revolução Industrial, "enriquecida" por mais uma estrela¹⁰¹.

O autor se refere ao "direito de mandar" vestido pela "capacidade técnica", que justifica a permanência do autoritarismo. Desta forma, se não se pode diferenciar um produto apenas pelo colorido de sua embalagem, não se pode aferir mudanças significativas quanto ao tratamento dos recursos humanos nas organizações modernas e contemporâneas, a não ser uma "insólita onda de amor pelo homem", onde se proclama serem os recursos humanos o "patrimônio" mais importante de uma organiza-

¹⁰¹ TOLEDO, Flávio de. O que são recursos humanos. 6.ed. São Paulo, Brasiliense, 1987. P. 21-2.

ção¹⁰². Este reconhecimento é uma resposta aos prejuízos à cooperação que a valorização das "qualidades bovinas" do trabalhador, preconizadas por Taylor, vinham causando. Uma resposta autoritária e tecnocrática por excelência.

Esta resposta coloca-se como fundamental e estratégica, diante da pressão espontânea do conjunto de trabalhadores não organizados em seus sindicatos e associações ou da ação sindical mais permanente, para a humanização do trabalho e para a redução da taxa de exploração. As empresas são desafiadas a encontrar formas alternativas, mais brandas e sutis, de indução do homem ao trabalho (cooperação), já que o "mau relacionamento entre patrão e empregado" prejudica a produtividade. Os métodos tayloristas que ganham uma vasta adesão, principalmente no Estados Unidos, é a causa definitiva do acirramento desse conflito e simultaneamente a demanda pelo estudo das "relações humanas" no trabalho¹⁰³. A partir desse momento histórico, as atividades de recursos humanos reforçam a manipulação, incorporando-a à coerção. Estas duas faces passam a variar apenas em grau e circunstancialmente, para dirigir e controlar a exploração do trabalho humano, num contexto social mais exigente. Tal desafio é um campo aberto para os consultórios de recursos humanos, como tábuas de salvação.

No entanto, essa revisão ocorre no campo da ideologia e os protagonistas dessa revisão só fazem esconder seu significado político. A naturalização de privilégios e injustiças na produção e distribuição da renda ganha sintomas de inocência e benevolência. A própria revisão, por natureza, muda com o tempo, exatamente porque as expectativas so-

¹⁰² ROUX, J. Recursos humanos ... P. 30.

¹⁰³ Neste campo se destaca o psicólogo George Elton Mayo com suas pesquisas e experimentos na Western Electric em Hawthorne-EUA.

ciais mudam, quando muda o nível de informação e de consciência política.

A máscara revisionista se expõe na afirmação de que

*a administração adotou, de modo geral, um conjunto de valores muito mais humanos; esforçou-se, com sucesso, para tratar os seus empregados com mais equidade e maior generosidade. Reduziu de maneira significativa as dificuldades econômicas, eliminou as formas mais extremas de conflito industrial, providenciou um ambiente de trabalho de modo geral mais seguro e mais agradável...*¹⁰⁴.

McGregor acrescenta a esta sua avaliação o fato de que a administração "fez tudo isso sem mudar a sua teoria fundamental", o que nem ele mesmo muda. O que ele muda são as técnicas de eliminação do conflito na organização, buscando o refinamento da persuasão gerencialista, a continuidade da exploração, utilizando-se de dois modelos comparativos: o tradicional e mais autoritário (teoria X) e o mais moderno e mais humano (teoria Y). Na verdade, a concepção humanitária da "teoria Y" não altera a vida do trabalhador, a não ser a contrapartida da sua maior sujeição face a anulação do conflito que o próprio McGregor é perito em desconsiderar. Todo humanitarismo dele parte da administração e não há espaço em seu modelo para as lutas e conquistas. Não haveria de se esperar outra coisa de alguém que se preocupou com o "lado humano da empresa" mas não pensou no lado humano do próprio empregado. A teoria fundamental continua intacta na medida em que:

*... o primeiro e talvez o principal problema humano de qualquer organização é o modo como se fará o recrutamento dos funcionários, como selecioná-los, treiná-los e socializá-los e destiná-los a funções para que se obtenha o rendimento mais eficaz*¹⁰⁵.

Um enfoque assim mais realista, por sua vez, não retira da Ad-

¹⁰⁴ MCGREGOR, Douglas. O lado humano da empresa. São Paulo, Martins Fontes, 1980. P. 51.

¹⁰⁵ SCHEIN, Edgar H. Psicologia organizacional. São Paulo, Prentice Hall, 1982. P. 16.

ministração de Recursos Humanos sua tendência crescente a evoluir do enfoque normativo e coercitivo para um enfoque manipulativo.

Apesar da comum e também inevitável confusão entre um enfoque e outro, coloca-se que o profissional de recursos humanos "tem duas alternativas para estudar as pessoas em uma organização: as pessoas como pessoas (...) e as pessoas como recursos"¹⁰⁶. A primeira não tem razão de ser, se não, para servir de amparo de manipulação para a segunda e a esta, escolha unânime, às vezes mais disfarçada, às vezes mais assumida, é a própria razão de ser da área de Recursos Humanos. Está na própria condição de ser e existir da Administração de Recursos Humanos a obscuridade, o derramamento afetivo para com o Homem (abstrato) e o endoutrimento na exploração dos homens reais e concretos dentro da organização despótica do trabalho¹⁰⁷.

A Administração de Recursos Humanos é essencialmente sub-organizacional, mas busca suportes ideológicos em áreas de conhecimento macro-societárias para concretizar sua arte e sua perícia de combinar opostos para que um lado esconda ou anule o outro e para que a estabilidade vença a contestação e o conflito entre direção e execução, reflexo do conflito básico entre capital e trabalho.

Enquanto o trabalhador deve "ordeiramente" desempenhar os seus papéis, ao mesmo tempo possui uma "natureza humana" inviolável e é o "patrimônio mais valioso da organização"¹⁰⁸. Da mesma forma, as linhas introdutórias de trabalhos técnicos se sobrecarregam dos discursos de "valorização do Homem", enquanto ser universal, abstrato, uma idéia de

¹⁰⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Administração de recursos humanos. Vol. I, 2.ed. São Paulo, Atlas, 1980. P. 67.

¹⁰⁷ Vide ROUX, J. Recursos humanos ... P. 30.

¹⁰⁸ ROUX, J. Recursos humanos ... P. 33.

Homem, enquanto que, invariavelmente,

*os homens reais, com inteligência, sistema nervoso e tubo digestivo são padronizados, (...), ajustados aos seus perfis profissionais como os pistões ao bloco de um motor, limados e esmerilhados em suas habilidades e comportamentos para otimizar o seu desempenho*¹⁰⁹.

Estranhamente, mesmo as alternativas que preferem estudar o homem da organização como "recursos" o fazem às custas de generalizações abstratas do homem. É o caso das "necessidades humanas", tão mal adaptadas da Teoria Maslow, que também não foi o primeiro a mencionar a auto-realização como necessidade humana¹¹⁰, numa investida clássica de mascarar as organizações formais como sistemas sociais e de colocar o trabalho como fonte de auto-realização. Na realidade, essas mesmas organizações têm metas que, são acidental e secundariamente, consideram a auto-realização humana. Ao pressuposto universal de que além de ter objetivo de lucro e sobrevivência, a organização moderna é um espaço de auto-realização pessoal, coloca-se a crua realidade da insignificância da atividade de cada trabalhador e da frustração e monotonia decorrentes¹¹¹.

A Administração de Recursos Humanos é por natureza dúbia e contraditória entre os ideais humanitários e as práticas mais desumanas.

¹⁰⁹ Idem, p. 34.

¹¹⁰ "O conceito de auto-realização aparece pela primeira vez na obra de Carl Gustav Jung como parte de sua análise do processo pelo qual o eu atinge sua expressão plena. A auto-realização em Jung consiste na tendência humana de gerar experiências que representam, em grau elevado, a expressão livre de finalidades e capacidades individuais. Essas experiências viabilizam-se num contexto que não requer que o indivíduo leve em consideração imperativos objetificados". REZENDE, Ubiratan Simões. Teoria organizacional, dogmática ou ideologia. Florianópolis, UFSC. 1980. p. 26. O pioneirismo da vinculação da auto-realização ao trabalho foi, no entanto, de Douglas McGregor.

¹¹¹ Vide SEMLER, Ricardo F. Virando a própria mesa. São Paulo, Best Seller, 1988. p. 130.

A contradição é proporcional ao grau de hipocrisia de se mudar o discurso sem mudar a prática da produção capitalista com a divisão do trabalho em "migalhas" propositadamente simples. Algumas defesas humanitárias chegam a ser curiosas ao colocarem nessa degradação do trabalho, avaliações dando conta de

*... teorias motivacionais, organizacionais e teorias de liderança, que claramente denunciam as condições restritivas ao ser humano para o exercício da autonomia no trabalho, as condições negativas do autodesenvolvimento, e a expressão de criatividade (dos indivíduos e grupos); enfim, denunciam as condições restritivas dos membros de uma organização à auto-realização humana*¹¹².

Estas são palavras proclamadas pelos teóricos humanitários da Administração, mas servem apenas para colocar amaciantes nas grades sem alterar a cela; para colocar flores do outro lado da prisão para falar de auto-realização, mas fazer desta um plano inatingível, a não ser por uma conformidade ideológica que aparece em expressões proverbiais como "nem todos os caminhos são para todos os pisantes". A auto-realização jamais poderá ser conquistada num sistema de produção onde a maioria não escolhe livremente o que e onde trabalhar, onde os "recursos humanos" se transformam em "patrimônio" da organização. A idéia de patrimônio contradiz o próprio princípio capitalista que diz que o trabalhador é proprietário de sua força de trabalho. A dedução é que a concepção de patrimônio é mais realista por estar mais próxima do trabalho enquanto mercadoria alienada.

Uma outra característica marcante que acompanha a teoria e a prática de Recursos Humanos é a idéia de "equilíbrio" e "harmonia", de "saúde organizacional", de "tratamento adulto" e também de "liberdade" e "autonomia". Na permissividade do papel aos discursos, afirma-se que

é interessante notar quanto o conjunto de princípios e práticos

¹¹² TOLEDO, F. O que são recursos hum ... p. 31.

cas desenvolvidas por Recursos Humanos, nas últimas décadas, vem influenciado por princípios libertários. A quase totalidade das teorias motivacionais, de liderança e organizacionais propugnam, fundamentalmente, o aumento dos graus de autonomia das pessoas e grupos, condições de autodesenvolvimento, de auto-controle, etc.¹¹³ (grifos meus).

Na verdade, esses ideais "libertários", em parte, são reflexos das conquistas do conjunto dos trabalhadores, vivendo uma cultura mais exigente de condições de trabalho, que os especialistas negam enquanto tais, reivindicando para si e para o capitalista a paternidade da iniciativa. Em parte, constitui-se realmente numa iniciativa da direção da organização para antecipar-se à formação de conflitos que possam ameaçar a sua "saúde". Como podemos comprovar, os "recursos humanos" não agem: recebem estímulos, reagem ou são motivados, enquanto que a "política de recursos humanos" vem sempre de uma instância superior. Isto implica em mais uma contradição: "ideais libertários" sem a efetiva participação dos principais envolvidos na sua formulação e aplicação. A persistência na combinação de opostos, por sua vez, insiste na defesa de que

... o objetivo fundamental de Recursos Humanos, (...) na medida em que levarmos em conta os progressos teóricos e práticos desta disciplina, pode ser assim resumido: contribuir para a criação de um clima propício ao bem-estar material, motivação, desenvolvimento e sinergia do patrimônio humano de uma organização. Tipo de clima este que a experiência nos mostra, abundantemente, resultar sempre na maior saúde e consequente eficiência de uma organização¹¹⁴ (grifos meus).

Esta é a continuidade histórica do objetivo final da "Gerência de Recursos Humanos", ou seja, a de fazer do trabalhador um instrumento cada vez mais produtivo adequando-se às novas tecnologias de produção e controle, na medida em que,

transformando-se o dinheiro de meio em fim dentro do reinado

¹¹³ Idem, ibidem.

¹¹⁴ Idem, p. 34.

*da mercadoria, os homens transformam-se de fim em meio. A partir daí, eles já estão prontos para passar por um moderno programa de formação profissional. Se o dinheiro e os seus símbolos são fim, tudo em ordem quanto ao resto, inclusive a criatividade*¹¹⁵.

Desta constatação, como lei básica da "taxa de exploração do trabalho humano" ao longo do tempo, deduz-se que se há realmente uma preocupação com o homem, os pressupostos da Teoria Organizacional convencional, em particular no que se refere a Recursos Humanos, precisam ser drasticamente revistos. Esta precisa parar de dizer uma coisa e fazer outra. Ou se assume enquanto conjunto de técnicas de manipulação e exploração, e aí o paradigma organizacional terá que ser substituído pelo paradigma de exploração e controle¹¹⁶; ou respeita a totalidade humana como estando muito além de se encerrar dentro de uma organização formal e, principalmente, com fins econômicos. Muitos destes inclusive, contrários aos interesses da coletividade ("ambiente externo"). Somente uma visão distorcida da totalidade social pode

*... explicar porque os intervencionistas humanistas se sentem à vontade em suas tentativas, por exemplo, de (...) melhorar a cultura humana em complexos industriais poluentes (...), de aumentar a eficiência de corporações especializadas em fornecer ao público mercadorias desnecessárias e serviços que apenas servem para destruir gradativamente o senso que têm os cidadãos de suas necessidades genuínas, pessoais (...). Não questionam eles, explicitamente, o caráter geral desumanizador e enganoso da estrutura de emprego da sociedade centrada no mercado, que em si mesma não permite uma coerente prática do humanismo*¹¹⁷.

As organizações econômicas e o aparato institucional do Estado que as servem de suporte nascem de forma autoritária, e aos seus Depar-

¹¹⁵ ROUX, J. Recursos Humanos ... p. 38-9.

¹¹⁶ Essa substituição presume que as pessoas não têm necessidade de se organizar, pois antes dessa necessidade as motivam, a fome e a insegurança já as motivaram para vender seu trabalho. A determinação está na cooperação forçada e não na espontaneidade da escolha.

¹¹⁷ RAMOS, A.G. A nova ciência... p. 96-7.

tamentos de Recursos Humanos ou Relações Industriais não resta outra alternativa senão contribuir para o condicionamento social como um todo, a saber: formar indivíduos adequados aos perfis traçados sem a sua participação, incentivar a neurose da competição e produtividade como se fossem necessidades genuínas e, essencialmente, favorecer a exploração da mais-valia. Em outras palavras, aprendida a idéia de que "o todo de uma organização é maior (ou diferente) da soma de suas partes", conclui-se que a soma ou o resultado da contribuição de cada trabalhador para o capitalista e seus "tecnocratas-mor" é mais do que o pagamento e benefícios retribuídos a cada trabalhador individual¹¹⁸. Esta conclusão é assumida por alguns autores, chegando a agredir a própria sutileza peculiar às teorias modernas de recursos humanos. Vejamos um exemplo:

Algebricamente (...) a soma dos investimentos feitos pela organização e das recompensas obtidas por um indivíduo deve ser maior do que zero.

Ao mesmo tempo, a organização espera que a contribuição de cada indivíduo ultrapasse os custos de ter pessoas na organização. Em outros termos, a organização espera que os indivíduos contribuam mais do que ela lhes dá...¹¹⁹.

Compreende-se melhor agora porque tanto esforço humanitário para motivar para o trabalho. O "trabalho" de que falam, e para o qual propõem estratégias e táticas de exploração, certamente não é uma atividade natural conforme estampada nas introduções humanistas nas obras de Administração de Recursos Humanos, ou que lhe dão suporte. É sim um conceito forçado de conduta humana que a Sociedade Capitalista impõe através de seus "Aparelhos Ideológicos de Estado", como única forma de pensar e agir. Ressalte-se aqui, "a futilidade da pretensão de apresentar, como conduta para a vida, notórios processos de manipulação"¹²⁰.

¹¹⁸ Esta analogia trata-se de uma derivação da teoria marxista da mais-valia ou sobre-valor.

¹¹⁹ CHIAVENATO, I. Administração de rec ... vol. 1. p. 131.

¹²⁰ ROUX, J. Recursos humanos ... p. 74.

A prática da Administração de Recursos Humanos da empresa moderna é pautada na previsão e antecipação dos conflitos. A coerção direta ou indireta, institucional ou física, é mantida em reserva mais ou menos aparente para gerar o medo de se "voltar ao passado".

A previsão e a antecipação dos conflitos é condição fundamental para a sobrevivência da organização e a continuidade da exploração. É o que podemos observar na sugestão de que

*a empresa é (...) levada, por bem ou por mal, dentro de um processo de complexidade crescente, onde é permanente a solicitação de sua adaptação ao atendimento das expectativas daqueles que nela trabalham...
(...) quanto mais se demorar para perceber essa verdade, mais as forças de pressão aumentarão e ela se debilitará em sua missão de controle¹²¹.*

A ótica do controle orienta toda política de recursos humanos de qualquer organização, e as modernas técnicas de "envolvimento" do trabalhador preconizadas pelos teóricos do Desenvolvimento Organizacional ou do Enfoque Sistêmico, não fogem a regra. São medidas que emanam dos escalões superiores (propriedade e/ou controle) para convencer cada trabalhador a aderir aos objetivos da organização. De preferência, através de cursos de treinamento. A relação básica permanece na medida que se procura mudar o trabalhador sem mudar os objetivos da organização. A denúncia dos modernos consultores em recursos humanos do Desenvolvimento Organizacional aos métodos "mecanicistas", "empiristas" se fundamenta na "irracionalidade" destes para se conseguir a cooperação e a produtividade. O envolvimento dos trabalhadores, em nível de execução e controle só poderá aumentar sua sujeição ou, no máximo, elevá-los à

¹²¹ BERGAMINI, Cecilia W. Psicologia aplicada à administração de empresas. 3.ed. São Paulo, Atlas, 1982. p. 129.

categoria de explorados contentes¹²². A relação autoritária apenas abandona as necessidades extrínsecas (necessidades primárias de Maslow, fatores higiênicos de Herzberg e outros), atendendo-as, em prol do incentivo às necessidades intrínsecas para um controle mais efetivo. É o que podemos observar na proposição de que:

*... as organizações devem encontrar novas formas de sobrevivência e isso precipita o indispensável envolvimento de todos, no sentido cúpula-base, caso se pretenda mesmo tornar viáveis as necessárias mudanças*¹²³ (grifo meu).

Essas mudanças de cima para baixo, constituem o credo de todos os teóricos e praticantes da "Administração Sistemica" que perseguem

*... uma linha burocrática ou tecnoburocrática, que salienta os aspectos eficientistas na participação. A participação é vista como instrumental para a eficiência da burocracia*¹²⁴.

Eficiência esta que se traduz num reforço do conflito capital-trabalho, já que encarna em todos os níveis da organização a ideologia do saber técnico como salvação. Assim, dado o "roubo" histórico do domínio da técnica que tinham os trabalhadores e sua canalização para os níveis de planejamento (concepção), é possível se abrir as portas da participação. A participação dos trabalhadores de execução de uma organização, em nível de quanto vão produzir ou se vão controlar a qualidade do produto, não irá redefinir sua função e, muito menos, dominar a tecnologia de produção, guardada em segredo nos laboratórios centrais, ou escondida na fragmentação do trabalho. Pode-se, assim, "participar" à vontade. Da mesma forma, a elite pensante pode se dar ao luxo de não

¹²² Não creio que a autonomia aumente com estes modelos de administração, uma vez que, na época das Relações Humanas paternalistas, o sistema produtivo ainda reservava aos trabalhadores algum poder devido ao seu conhecimento especializado. Nos dias atuais o mundo da produção está tão planejado e objetificado que não compensa as concessões e as medidas democratizantes. Além do mais, autonomia não pode se confundir com auto-controle do trabalhador em benefício das funções organizacionais.

¹²³ BERGAMINI, C.W. Psicologia apl... p. 172.

¹²⁴ MOTTA, Fernando C. Prestes. Teoria das organizações — evolução e crítica. São Paulo, Pioneira, 1986. p. 43.

temer o nível executante e abrir espaço para a "livre" colocação de idéias que irão despontar no monopólio de um produto, na produção de tecnologia de ponta. A "organização Z"¹²⁵ é um exemplo claro desse fenômeno: alia-se o ideal prepotente do povo norte-americano, de um país avançado tecnologicamente e também imperialista, ao padrão cultural do Japão. Este constitui uma sociedade tradicional e servilmente dedicada ao trabalho. Além de seus valores fortemente marcados pela necessidade de reconhecimento mundial, torna-se também país dominante e de tecnologia de ponta. Curiosamente, a "organização Z" tida como participacionista se inspira numa sociedade onde a estrutura de classes é uma das mais rígidas do mundo "civilizado", onde o destino pessoal é o mais antecipado possível.

A melhor conclusão para a Administração de Recursos Humanos é que ela é a orientação burocrática ou tecnoburocrática do homem na organização, assumindo a mercadologia de idéias legitimadoras da sobrevivência e expansão desta no seu objetivo básico de capitalização.

A tendência da burocratização total da sociedade, o modo burocrático como único modo de pensar a nível mundial, leva a Administração de Recursos Humanos a assumir cada vez mais seu papel de legitimadora do statu quo, que, também a este nível, se vale da generalidade abstrata do Homem, das medidas de "competência", de "talento", de "vocação" e de "cultura". Concretamente, atende às necessidades de exploração, na medida que fabrica a discriminação social necessária.

Pode-se, enfim, afirmar que o homem não nasce, cresce e morre numa organização, como querem fazer crer os teóricos organizacionais, mas numa imposição para o trabalho diferenciado conforme as conveniê-

¹²⁵ A análise baseia-se na obra de OUCHI, William. Teoria Z — como as empresas podem enfrentar o desafio japonês. 10.ed. São Paulo, Nobel, 1988.

cias do capital, dentro da correlação de forças e interesses no jogo do capitalismo mundial. A atividade de Recursos Humanos segue seu ritmo a se amoldar às novas realidades, sem alterar o quadro da exploração do homem pelo homem, em qualquer contexto, instância ou distância.

Uma das provas de que a prática de Administração de Recursos Humanos existe para dirigir e controlar o trabalho alienado e forçado é a insistência generalizada nas necessidades humanas e na motivação condicionadas ao trabalho. Uma vez constatado que o trabalho, por si só, não motiva, é preciso buscar o reforço das técnicas de motivação e "infiltrá-las" no condicionamento organizacional.

A motivação no trabalho será discutida a seguir, tomando-se por base as idéias de alguns dos principais autores na questão das necessidades humanas no ambiente de trabalho.

4.1 — A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

A ciência social, na sua totalidade, está impregnada de uma orientação filosófica produtivista, cujo parâmetro para o estudo de qualquer grupo social ou sociedade, é a sua forma de produzir, o que se produz e qual o destino da sua produção. Reflete-se numa preocupação estreita com resultados concretos, como se a vida humana fosse, por natureza, criteriosamente organizada. Assim, comete-se um grave erro metodológico ao confundir teoria de produção com teoria de organização. A produção é apenas uma faceta da organização social, mesmo que aquela determine a forma como esta assume. Por mais que se queira conceituar o homem atual como o "homem organizacional", ele estará sempre se escondendo na organização, mas encontrando-se consigo mesmo fora dela. Ou, no mínimo, se sentirá mais livre ao desenvolver atividades que estejam fora de qual-

quer malha organizacional. Se houver coincidência, esta não pode ser uma lei. O homem sempre se organizou em comunidade para se defender, para juntar forças contra as ameaças e, além de ter que, historicamente, proteger a criança indefesa, sempre teve que coletar, caçar, pescar ou produzir para sobreviver¹²⁶. Ocorre, porém, que o homem por natureza aprende a aperfeiçoar, a adaptar seus métodos de procurar ou produzir alimentos, assim como armazená-los e distribuí-los. Além do mais, pode deter um saber histórico referendado num grupo social ou numa tribo ou sociedade "civilizada", que podemos chamar de "cultura". Esta é uma lição que traz o homem primitivo. Esta é também uma verdade que deveria orientar a produção científica.

Das considerações acima, levanta-se a hipótese de um outro equívoco metodológico das Ciências Sociais em bloco: o fato do homem ser inteligente e passível de aprender e/ou alterar seus meios de sobrevivência não o consagra como portador de necessidades de trabalhar e, muito menos, consagra o seu trabalho como o seu prazer de viver, mesmo que trabalho e prazer não possam ser separados. Da mesma forma, o fato do homem ter se organizado para resolver parte de seus problemas e ainda hoje ser membro individual de várias organizações, pelo mesmo motivo, não consagra a necessidade de se organizar como sendo natural. O equívoco torna-se mais evidente quando a organização se confunde com organização formal ou burocrática e a estrutura social configura-se numa permanente e reprodutiva estrutura de classes sociais, de privilégios e de imposições.

É negando tudo isto que o "Comportamento Organizacional", ora

¹²⁶ Para que seja comunidade não pode haver exploração ou troca desigual de produtos ou serviços. Se não há pesos e medidas adequados para julgar, não significa que tenhamos que aceitar a exploração. Se outro modelo nunca existiu, também não significa que não possamos imaginá-lo. Ora, a sociedade é uma construção imaginária.

"Psicologia do Trabalho" ou "Ocupacional" etc.¹²⁷, constroem sua base metodológica para suas teorias de motivação para o trabalho. Fazem-no numa perspectiva máxima de auto-realização individual condicionada ao trabalho num contexto de trabalho alienado e forçado onde, justamente por este fato, precisam motivar o homem para o trabalho e fazer deste, estranhamente, um meio simultâneo de satisfação e insatisfação: satisfação para não desistir de trabalhar e insatisfação como "motivo" de buscar trabalhar mais ou melhor. Aqui entra a lei de que se deve oferecer pouco cada vez, para sempre ter um pouco em reserva como motivo, que coincide com a lei da acumulação capitalista e da exploração do trabalho humano, mais precisamente na reprodução da mão-de-obra.

As teorias de motivação para o trabalho conferem à exploração do trabalho um status de natureza, ao postular das "diferenças individuais", das diferenças de renda, de valores (sempre pessoais), uma decorrente escala de necessidades a serem atendidas, conforme as conveniências de legitimação de uma dada relação de classe. Desta forma, o padrão de vida de um diretor de uma organização eleva à categoria de necessidade tudo o que puder marcar sua diferenciação em relação ao seu subordinado. E assim funciona em qualquer sociedade de classe. A necessidade não é do homem, mas da posição social que cada indivíduo, grupo ou classe ocupa.

A sociedade capitalista se vale das teorias de motivação no trabalho para justificar diferenças sociais a partir de diferenças individuais e garantir uma estrutura produtiva onde diferentes "papéis"

¹²⁷ A variedade de enfoques disciplinares apenas comprova a hipótese de que cada um é uma adaptação de conceitos dos outros e, na essência, são a mesma coisa, ou melhor, parte da mesma coisa: fragmentos do homem.

também são desempenhados à revelia das necessidades humanas, uma vez que os "papéis" ficam à espera dos profissionais que estão sendo educados (formados) para desempenhá-los¹²⁸. O desempenho destes "papéis", comumente denominado "trabalho", "não é uma atividade natural, mas uma forma de conhecimento adquirida em sociedade e socialmente transmitida"¹²⁹. Ao desempenho de cada "papel" estarão associadas diferentes necessidades ou grupo de necessidades, seja de grau ou de espécie, onde o atendimento destas se condiciona à concretização daquele. É neste aspecto que a idéia de motivação de comportamento geral do homem ganha seu caráter utilitário e instrumental de motivação para o trabalho. As teorias gerais de motivação sofrem um processo de conversão para teorias de motivação conforme sua utilidade para a exploração do trabalho.

Foi Douglas McGregor (1906-1964) quem divulgou e popularizou a teoria de motivação como a base de toda a atividade administrativa, marcando o pioneirismo de formular uma "nova" teoria da administração participativa (teoria "Y") baseada em novos conceitos da motivação humana em contraposição à teoria tradicional (teoria "X")¹³⁰.

Para McGregor, as necessidades humanas estão organizadas em níveis de uma hierarquia de importância e influência onde, do nível mais baixo para o mais alto estão as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de ego e de auto-realização. Sua abordagem, porém, volta-se para a organização e para o trabalho como palco de aferições.

¹²⁸ Não estou afirmando que o homem individualmente não possa alterar o seu meio e ser agente do seu destino, mas reconhecendo o fato de que, numa sociedade de classe, cuja reprodução é inerente, a tendência é o condicionamento individual e social neste mesmo sentido. O sujeito individual é um objeto a ser estimulado e a ter necessidades.

¹²⁹ ROUX, J. Recursos humanos... p. 75.

¹³⁰ Vide MCGREGOR, Douglas. O lado hum... p. 41-60. Não pretendo na presente dissertação discutir estes modelos de administração. }

A primeira lição que traz para a administração é que "uma necessidade satisfeita não é motivadora de comportamentos!". É como se o indivíduo não tivesse memória e não vivesse também de experiências anteriores e também de expectativas futuras¹³¹.

McGregor reconhece que as necessidades de segurança ou de estabilidade (proteção contra o perigo, contra a ameaça ou contra a privação) têm grande importância onde o trabalhador está sempre numa relação de dependência à empresa, onde a arbitrariedade e as decisões desconhecidas provocam uma incerteza quanto à sua permanência no emprego. Aqui configura-se também a idéia de que o empregado inseguro pode procurar segurança fora da empresa que o emprega, ou mesmo voltar-se contra esta. O atendimento das necessidades de segurança do empregado é também uma medida de segurança da direção da empresa; uma garantia da estabilidade da exploração do trabalho.

As necessidades sociais (participação, associação, aceitação, amizade e afeto) surgem a partir do momento em que as necessidades fisiológicas estão satisfeitas. Se estiverem bloqueadas as necessidades sociais, o empregado torna-se resistente, antagônico e hostil e prejudica a consecução dos objetivos da organização. Esta é uma boa receita "humanista" para o bom desempenho de um trabalho fragmentado, de especializações e de departamentalizações diversas, numa organização que necessita da cooperação de todos de forma previsível.

Num nível acima das necessidades sociais estão as necessidades

¹³¹ O autor não concebe a expectativa de quem não está necessitado no momento, mas tem plena consciência de que irá estar no futuro. Da mesma forma, não vê motivação na experiência passada do indivíduo, por exemplo, que já passou fome sem ter o que comer. Enfim, não vê o aspecto imaginário de uma necessidade humana, a discrepância que pode existir entre o seu espaço mental e o seu espaço físico. Isto é típico de uma concepção mecanicista do homem, como um objeto a receber estímulos.

do ego (amor, amizade, aceitação, reconhecimento, respeito etc.). Estas, para McGregor, são raramente satisfeitas. O indivíduo procura indefinidamente mais satisfação para estas necessidades. McGregor reconhece as poucas oportunidades que uma organização industrial típica pode oferecer para a satisfação das necessidades de ego, especialmente nos níveis hierárquicos mais baixos. McGregor percebe que

*... a gerência, temendo a hostilidade do grupo contra os seus próprios objetivos, freqüentemente faz tudo o que pode para controlar e dirigir os esforços humanos sob formas contrárias à tendência natural dos seres humanos a se agruparem*¹³².

Estranhamente, o mesmo autor não concebe as práticas da "administração científica" como se "fossem deliberadamente calculadas para frustrar estas necessidades"¹³³. A intenção de McGregor ou mesmo sua ideologia transparece na receita de que "um grupo de trabalho unido e coeso pode ser (...) muito mais eficiente na consecução dos objetivos organizacionais"¹³⁴. Evidencia-se que antes dos trabalhadores terem necessidades, é a organização que as tem e o espaço reivindicado para a satisfação de necessidades sociais atende, em primeira instância, a uma demanda do trabalho que só pode ser executado em grupo.

No nível mais elevado, McGregor coloca as necessidades de auto-realização, ou seja, as necessidades de cada um realizar o seu próprio potencial, de estar em contínuo auto-desenvolvimento. A privação quanto às necessidades dos níveis mais baixos desvia a energia dos indivíduos para lutar pela satisfação das necessidades de auto-realização. Se há o reconhecimento de poucas oportunidades para o atendimento das necessidades de ego numa "organização industrial típica", na razão direta na hierarquia, nada a esperar da auto-realização no trabalho a não

¹³² MCGREGOR, D. O lado humano... p. 45.

¹³³ Idem, p. 45.

¹³⁴ Idem, p. 44-5.

ser enganar a si próprio pelo engodo das teorias de motivação.

A abordagem de McGregor enfatiza a necessidade individual, numa visão atomística de motivação: fala em nível, hierarquia como se a imaginação humana não fizesse ocorrer tudo ao mesmo tempo. Ora, uma necessidade de auto-realização não é assim tão facilmente suplantada ou esquecida quando se está com fome ou com sede. O orgulho do operário, que ainda pensa por si, é o mesmo do diretor de uma organização, mesmo que o primeiro tenha alguns sacrifícios fisiológicos a mais.

A abordagem de McGregor, num sentido, humaniza a exploração ao considerar que é "doente" o homem que não tem satisfeitas suas necessidades de segurança, associação, independência ou status. Noutro sentido, dá suporte a uma manipulação de expectativas a partir da forma de atender ou mesmo do não atendimento de certas necessidades dos trabalhadores. Como na fase inicial do capitalismo clássico, onde a miséria e a fome eram motivadoras de trabalho e dispensavam a força da lei¹³⁵, a abordagem motivacional de McGregor sustenta a manipulação na prática sem a imposição de normas. A confirmação disto está no fato de McGregor não ter ultrapassado uma visão do homem como instrumento humano a reagir dentro de um grupo de trabalho. Sua posição gerencialista o impediu de ver os valores culturais associados a uma situação de exploração capitalista e a uma sociedade de classes existentes. Logicamente o indivíduo isolado, e considerado uma "tábua rasa", é mais fácil de ser administrado. Há, assim, apenas uma revisão necessária da motivação humana para acompanhar a modernização do capitalismo que precisa da mobilização permanente do trabalhador. Assim, McGregor afirma:

O exame das compensações típicas oferecidas ao operário para a satisfação de suas necessidades através do emprego leva à in-

¹³⁵ Vide LAFARGUE, P. O direito à preg... p. 34.

*interessante conclusão de que a maioria dessas compensações podem ser usadas para a satisfação de suas necessidades somente fora do local de trabalho*¹³⁶.

O autor também entende que a teoria de motivação por estímulo deixa de funcionar assim que as pessoas atingem um nível adequado de subsistência e passam a ser motivadas principalmente por necessidades superiores. E propõe que a gerência crie condições para que as pessoas se tornem capazes de procurar essas satisfações. Esta proposta nada mais é do que um controle refinado, que o próprio autor nega que seja, para garantir a permanente motivação para o trabalho, de indivíduos mais exigentes e ambiciosos. Supera-se, assim, a orientação coercitiva da motivação, mas inaugura-se uma nova fase: a de manipulação. O trabalhador não recebe mais "estímulos", mas recebe "condições estimulantes". O homem continua uma criança e, a despeito da crítica do autor, continua como um objeto. Se uma necessidade atendida não mais motiva, o que dizer então do trabalhador que faz uma "poupança" para sustentá-lo na velhice? Ou ainda, como analisar a necessidade de um indivíduo que trabalha por dinheiro em uma organização, mas pretende sair brevemente, assim que tiver seu próprio empreendimento? Qual é a necessidade de um trabalhador que tem oito filhos para sustentar em relação ao que não tem nenhum, em termos de passado, presente e futuro? Ora, indivíduo não é só trabalhador e a motivação dele estará sempre fora ou além do seu trabalho e da "sua" organização. Esta é talvez uma razão de se pleitear a satisfação do ego e a auto-realização do indivíduo no trabalho, ou seja, uma tentativa de fusão do indivíduo com sua organização com a mortificação do "eu" do primeiro que perde para a organização o seu "ideal do ego"¹³⁷ e, no mesmo sentido, a partir do discurso da autonomia, in-

¹³⁶ MCGREGOR, D. O lado hum... p. 46.

¹³⁷ Vide PAGES, Max et alii. O poder das org... p. 160. Vide também MOTTA, Fernando C. Prestes. O poder disciplinar nas organizações formais. Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, out./dez. 1981. p. 38.

cutir o autocontrole do trabalhador, que nada mais é do que o avanço tecnológico da vigilância.

Numa concepção bastante próxima à de McGregor, A. Maslow defendeu a idéia de que as necessidades humanas estão organizadas numa hierarquia onde o indivíduo, estando num determinado nível de necessidade marcante, dirige seu comportamento e mobiliza seu organismo no mesmo sentido¹³⁸. Ou seja, cada necessidade sentida num determinado nível, motiva o comportamento do indivíduo no sentido de sua satisfação, enquanto esta mesma necessidade, quando satisfeita, não é motivadora de comportamento. O indivíduo passa a ter outro nível de necessidades.

A teoria de Maslow, em linhas gerais, apresenta os seguintes aspectos: 1) uma necessidade satisfeita não é motivadora de comportamento; 2) o indivíduo nasce com certa bagagem de necessidades fisiológicas, que são necessidades inatas ou hereditárias e a partir daí ingressa em uma longa trajetória de aprendizagem de novos padrões de necessidades; 3) à medida em que o indivíduo passa a controlar suas necessidades fisiológicas e de segurança, surgem lenta e gradativamente as necessidades secundárias: associação, estima e auto-realização; 4) as necessidades mais elevadas não somente surgem à medida que as mais baixas vão sendo satisfeitas, mas predominam as mais baixas; 5) as necessidades mais baixas requerem um ciclo motivacional relativamente rápido, enquanto as necessidades mais elevadas requerem um ciclo motivacional extremamente longo¹³⁹.

A grande divulgação da hierarquia das necessidades de Maslow

¹³⁸ Maslow não fez vinculação direta da sua hierarquia de necessidades ao trabalho. Porém, o emprego que suas idéias tiveram no ambiente organizacional para a motivação no trabalho, justifica sua inclusão neste debate.

¹³⁹ Vide CHIAVENATO, Idalberto. Administração de rec... v.1, p. 83-5.

se deve, basicamente, à ânsia de previsibilidade na ação e reação de comportamentos e ao "sentido comum" de sua validade¹⁴⁰. Contudo, essa teoria peca, segundo alguns autores, por algumas debilidades, como por exemplo:

1) a dificuldade de se articular as "necessidades básicas" sob um ponto de vista operacional e em consequência, a dificuldade de prova empírica; 2) não há consideração por parte da mesma, das exceções produzidas sob a violação da hierarquia¹⁴¹.

Assim como esta, porém, as demais críticas à teoria de Maslow não foram além da reclamação de mais operacionalidade, tão útil à área de Recursos Humanos numa organização. Desta forma, tendeu-se a obscurecê-la ainda mais, ao invés de aprofundá-la, na medida em que se procurou avaliar uma teoria de motivação humana como uma teoria de motivação para o trabalho, ou melhor, para a exploração do trabalho.

Se, por um lado, Maslow procurou desfazer o mito de que é preciso satisfazer totalmente determinado nível de necessidade para que o nível superior possa tornar-se potente, o pragmatismo da administração de recursos humanos sempre se pautou na idéia de que é possível reduzir as expectativas pessoais ao condicionar os trabalhadores a níveis de necessidade mais baixos na "hierarquia de necessidades". Este condicionamento assume tanto o nível material (baixos salários) como o nível espiritual (trabalhos que não exigem nível intelectual). Ao segundo nível, soma-se a triste constatação de que quanto mais próximo da simples execução e mais distante da concepção de um trabalho, mais distante se estará também da auto-realização ou da estima, mesmo tomadas como uma "conquista individual". Assim, é relativamente fácil constatar que nem todos os indivíduos conseguem chegar ao nível das necessidades de auto-

¹⁴⁰ LOBOS, Julio A. Comportamento organizacional. Vol. 1, São Paulo, Atlas, 1978, p. 106.

¹⁴¹ Idem, ibidem.

-realização, ou mesmo ao nível das necessidades de estima, como quer a Administração de Recursos Humanos, na voz de todos os seus protagonistas e seguidores.

A teoria de Maslow faz crer numa possibilidade mais ampla de desenvolvimento pessoal, enquanto as tentativas de sua aplicação no campo das organizações fazem crer na manipulação das necessidades a serviço de uma hierarquia de poder. O termo "hierarquia de necessidades" também não deixa de ser sugestivo.

Uma outra investida teórica na área de motivação no trabalho é a de Frederick Herzberg¹⁴². Este sustenta sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo, salientando que o estudo da motivação exige também a consideração do próprio trabalho que o trabalhador executa. Da mesma forma, o fato da administração incentivar as pessoas a trabalharem por meio de prêmios, ou por meio de punições e coações representa, para Herzberg, a visão de que o trabalho é uma atividade desagradável. O trabalho, para Herzberg, constitui, em si mesmo, um fator de motivação que pode não ter sido melhor aproveitado pelo fato da maioria das tarefas não ser estimulante ou interessante. Para o autor, tanto o ambiente externo, quanto o trabalho em si são fatores importantes na motivação humana. Assim, trabalhando estes dois fatores define-os, respectivamente, fatores higiênicos e fatores motivacionais.

Os fatores higiênicos englobam as condições físicas de trabalho, os salários, os benefícios sociais, as políticas de supervisão, o clima de relações entre empregados e empregadores, as normas etc. Estes, para Herzberg, são limitados em sua capacidade de influenciar o

¹⁴² HERZBERG, Frederick. Work and nature of man. Cleveland, Ohio, The World Publish Co., 1966. HERZBERG, Frederick et alii. The motivation to work. New York, John Wiley & Sons, 1959.

comportamento dos trabalhadores. A expressão higiene vem da percepção de insatisfação. A deficiência desses fatores provavelmente coloca os trabalhadores num nível de insatisfação que pode redundar em movimentos contra a organização. Por outro lado, a correção dessa deficiência pode normalizar a produtividade e não mais que isso.

Repete-se, assim, a idéia de que o ambiente externo não tem conteúdo motivador para começar a se esquivar da responsabilidade da organização, como se esta fosse apenas tomadora de medidas administrativas e não penetrasse no inconsciente do trabalhador.

É o que se pretende consolidar com a definição de fatores motivacionais relacionados com a execução das tarefas, ou seja, com o conteúdo do cargo. Para Herzberg, esses fatores são os que produzem um efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade acima dos níveis normais. O termo motivação, para este, engloba estritamente os sentimentos de realização, de crescimento profissional e de reconhecimento profissional.

Para Herzberg, os fatores de higiene poderão evitar que o trabalhador se queixe, mas não farão com que ele queira trabalhar mais ou com maior eficiência. Por sua vez, os fatores motivacionais, como o "enriquecimento de tarefas", pode favorecer a uma motivação mais duradoura rumo a auto-realização.

Na verdade, não há propriamente novidades nas pesquisas e teorias de Herzberg. A sua abordagem representa uma tentativa de colocar, forçosamente, a possibilidade do trabalho ser uma poderosa fonte de motivação. Esta, uma ansiedade unânime dos profissionais de recursos humanos. Isto significa envolver o indivíduo como cúmplice de sua exploração, na medida que ele intrinsecamente se dispõe a produzir mais, iludido que está, dada invisibilidade da manipulação psicológica.

O enriquecimento das tarefas do trabalhador constitui uma

idéia central da teoria de Herzberg. Assim, na medida que cada trabalhador se desenvolve, a organização deve adicionar tarefas mais complexas, dando-lhe sempre condições de desafio e de satisfação no cargo. Desta forma, evita-se que o trabalhador procure satisfações em outras atividades distantes do seu cargo e de sua organização. Isto representa maior controle.

A abordagem de Herzberg não vai além de uma teoria de satisfação no trabalho, com a agravante de não haver comprovação que relacione diretamente satisfação e motivação no trabalho¹⁴³. Com justa razão de ser, não haveria outra forma possível, senão evasiva, ao tentar remediar a divisão do trabalho inerente ao modo capitalista de produção e mais ainda, ao fazer de um cargo uma fonte generalizada de satisfação.

Das teorias, abordagens ou discussões mínimas sobre motivação no trabalho, pode-se avaliar, no seu todo, que as mesmas reduzem o homem como ser autônomo, livre pensante, de reações arbitrárias e imprevisíveis ao homem administrável, previsível, influenciável e, principalmente, receptor de estímulos e portador de comportamentos. A idéia de motivação no trabalho é uma concepção essencialmente behaviorista, cujos ideólogos sempre estiveram e estão impregnados da convicção de que se deve mudar o homem mas não mudar a organização e a exploração do trabalho. Neste sentido, a motivação no trabalho não poderia tomar outro rumo senão uma reinterpretação cada vez mais disfarçada do condicionamento. Assim como em todas as áreas da Administração de Recursos Humanos, as teorias e abordagens da motivação atendem historicamente a uma necessidade de abafar ou administrar as tensões e conflitos oriundos da oposição entre capital e trabalho (produção e apropriação) e en-

¹⁴³ Vide CHIAVENATO, I. Introdução à teoria ... p. 338.

tre concepção e execução do trabalho. A prova mais cabal desta hipótese é a de que, a despeito da capacidade de todos os trabalhadores de exercerem seu direito de participação ativa nos destinos da propriedade e do controle da organização da qual fazem parte, a grande maioria jamais ultrapassou a condição de objeto de pesquisa, de corpos a serem treinados para usar as "viseiras" da profissão e, conseqüentemente, possuir as expectativas que a organização capitalista pode atender ou insinuar que atende.

Dada esta situação, torna-se operacional a motivação no trabalho. As teorias de motivação no trabalho se sustentam na crença de que todo trabalhador pode ser domesticado e ter seu comportamento induzido. Assim é desde a escola, passando pelos "estímulos adequados" ou pelas "condições propícias" à motivação para trabalhar. Desta forma, o trabalho em si, ou melhor, as relações de trabalho, podem ser mais estáveis e contínuas.

Retomando a divisão do trabalho, pode-se ter uma idéia mais clara em relação aos motivos que levaram (e levam) a Administração de Recursos Humanos a procurar tanto a motivação no trabalho: o trabalho, por si só, não motiva. Precisa, sim, de instrumentos administrativos tidos por proprietários, tecnocratas e trabalhadores como justos e que vinculem desempenho com recompensas. Ressalte-se aqui a ironia de se colocar a motivação para o trabalho quando o trabalho, em si, pesa muito pouco na motivação.

No que se refere a esses instrumentos administrativos, um merece destaque — o plano de cargos e salários. Este, bastante difundido nas organizações, reivindica a objetividade no trato das recompensas salariais diretas e indiretas, mas, como veremos à frente, não passa de mais um artifício para legitimar uma hierarquização social necessária à exploração do trabalho.

5 — O PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

5.1 — PRINCÍPIOS E BASES METODOLÓGICAS

Os princípios norteadores do plano de cargos e salários numa organização são os mesmos que sustentam a sociedade de classes mais ampla, apenas acrescidos da operacionalidade conveniente à produção e à reprodução da força de trabalho. Qualquer organização produtiva está articulada com os demais "Aparelhos Ideológicos de Estado" e deles se beneficia, agindo também enquanto tal.

Neste sentido, qualquer plano de cargos e salários irá espelhar o modo de produção dominante e, em se tratando do modo de produção capitalista, irá espelhar toda uma hierarquização social fabricada para atender suas necessidades de exploração do trabalho. Qualquer utilização de métodos e critérios para estabelecimento da hierarquia de cargos, nada mais é do que um instrumento político utilizado para assegurar os interesses do capital e dos seus mais "luxuosos servidores".

Os princípios são rasos de conteúdo, pois já partem da sociedade estabelecida como um dado padrão de estímulos, naturalizados:

Admite-se que numa sociedade constituída segundo os nossos padrões, o empregado atua estimulado pelos seguintes fatores principais: ambição e orgulho profissional, necessidade de reconhecimento social e compensação financeira¹⁴⁴.

Assume-se, assim, a sociedade capitalista e a partir daí empregam-se todos os conhecimentos, técnicas e truques matemáticos e estatísticos para referendar os "estímulos" do empregado que puderem ser canalizados para a produtividade.

¹⁴⁴ ZIMPECK, Beverly G. Administração de salários. 5.ed. Rio de Janeiro, 1984. p. 3.

Da mesma forma parte-se das diferenças individuais para adequar os indivíduos às profissões estabelecidas antecipadamente pela tecnologia de produção e pela organização capitalista do trabalho, de cunho claramente classista. Estranhamente, uma ideologia que parece querer naturalizar tudo, e o faz especialmente para explorar as diferenças individuais em todos os sentidos, lança mão de vários mecanismos de fabricação de perfis profissionais (máquinas personificadas ou pessoas maquinizadas) para lhe ser úteis. Ideologicamente naturaliza mas, concretamente, fabrica. Este é o ponto chave para a compreensão da veiculação das diferenças individuais a uma hierarquia de cargos que é a própria hierarquia da organização burocrática capitalista.

A existência ou não de um plano de cargos e salários formal numa organização, com ou sem a aprovação dos trabalhadores, reflete apenas o estágio de desenvolvimento em que ela se encontra no relacionamento com estes. Mas, acima de tudo reflete o grau de legitimidade que os próprios trabalhadores dão à cada fase de modernização do capitalismo e o grau de cumplicidade dos mesmos trabalhadores com sua própria exploração, cada vez mais sutil, refinada e incorporada ideologicamente.

Assim como a revolução burguesa no seu início, uma reivindicação de um plano de cargos e salários tem um efeito mobilizador que se encerra com sua implantação e, a partir daí nada pode ser mais divisionista entre os trabalhadores do que esta reivindicação atendida. A implantação de um plano de cargos e salários inaugura uma face mais requintada de controle na medida em que a competição entre trabalhadores, a vigilância entre si, e o próprio autocontrole, ganham um grau maior de institucionalização. A burocracia se torna ainda mais consolidada e a hierarquia, como sua estrutura sagrada, ainda mais rígida. A rigidez, em grande parte se explica pelo esforço do argumento da competência ou do saber técnico que, paradoxalmente mobiliza os trabalhadores para que

a organização "faça justiça" e ao mesmo tempo retrata toda uma desigualdade histórica de oportunidades, de ser concebido, nascer e frequentar uma escola. Tal paradoxo também se faz presente nos peritos em planos de cargos e salários, ao abordar o favoritismo. Para estes, o plano de cargos e salários

é um instrumento que permite maior aperfeiçoamento individual, serve de estímulo e atração para elementos com características adequadas, contribui para os fatores positivos da produção e para a melhoria do ambiente. Já o favoritismo, o paternalismo e o descaso administrativo, entre outros, quando mantidos mesmo com o recurso do disfarce, só podem propiciar — e se tanto — um mínimo de disciplinamento salarial¹⁴⁵ (grifos meus).

Esta simplicidade e este comodismo se dão na razão direta do escamoteio da desigualdade de oportunidades institucionalmente constituída mesmo para os trabalhadores que ainda nem foram gerados no útero da mãe ou em provetas; do escamoteio da articulação entre a empresa, o Estado e a Sociedade a serviço do mesmo "favoritismo", "paternalismo" e "descaso administrativo" que o autor em questão pensa estar condenando. Assim, ao postular "a elaboração de normas para assegurar tratamento equitativo", bem como "a determinação de métodos e práticas de remuneração que evitem o uso ou manutenção de discriminações injustiçadas"¹⁴⁶, postula, na realidade, a regulamentação da desigualdade e, em decorrência disso, a naturalização de discriminações justificáveis sob outros critérios.

Da mesma forma que os "direitos humanos" são defendidos pela burguesia após a sua consolidação como classe hegemônica, o espaço institucional da organização coloca o direito do trabalhador, cuja posição depende da sua origem de classe, do acesso ou não aos privilégios da reprodução social. Soma-se a esta falsa igualdade de oportunidades o

¹⁴⁵ Idem, p. 5.

¹⁴⁶ Idem, p. 7-8.

imperativo do "mercado" de trabalho como justificativa mais importante para a aceitação passiva pelo trabalhador de sua condição inferior ou diferente em relação a outro(s).

Na verdade, repete-se o discurso, que é mais uma "novenã" na teoria organizacional, também na concepção de uma análise de cargos para o estabelecimento de remuneração: as pessoas são diferentes, têm diferentes capacidades, habilidades ou necessidades e expectativas. Tudo como sendo "natureza humana". Sob o manto desta diferença que, ironicamente, coincide com a estrutura de classes da Sociedade mais ampla, delimitam-se os cargos e os salários. E para comprovar o fato de que tudo é um ato pedagógico articulado do início ao fim da trajetória de vida do trabalhador, e não uma naturalidade, a organização cria uma série de mecanismos de incentivo à competição (competição entre desiguais) e à divergência (o mais individual possível), onde a organização nunca utiliza completamente o trabalhador e este nunca consegue o que deseja¹⁴⁷. Para isto as organizações contam com sábios pensadores a alimentar a idéia de que

diferentes salários associados a diferentes postos de trabalho na hierarquia organizacional servem para aumentar a valência das promoções e, assim mesmo, constituem um elemento de motivação para produzir um bom desempenho...

... No entanto, para que isso ocorra, os empregados devem notar diferenças marcantes de salário de um posto de trabalho para outro¹⁴⁸.

Esta é a farsa da motivação anteriormente discutida, a que os ideólogos tanto se prestam para que a organização implante sua ideologia na mente de cada trabalhador. Ideologia esta de sentido e coerência ilusórios, "na medida em que a satisfação que anunciam nunca poderão ser

¹⁴⁷ Vide MOTTA, Fernando C. Prestes. O controle social nas organizações. Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, jul./set. 1979. p. II.

¹⁴⁸ LOBOS, J.A. Comportamento org... Vol. 1. p. 115.

realmente atingida", na medida que criam um espetáculo imaginário da "procura do impossível"¹⁴⁹.

A mesma farsa pode ser notada quando, por um lado, se ressalta "o lado humano da empresa" e o "clima propício à motivação e ao desenvolvimento das pessoas" e, por outro, retrata o verdadeiro compromisso da administração salarial que é o de contribuir material, social e ideologicamente para a reprodução das relações sociais capitalistas também com suas "diferenças marcantes" de posição social.

5.2 — DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS

A descrição e análise de cargos é apenas um passo a mais para o enquadramento do homem ao trabalho na "integração indivíduo-organização". Trabalho e organização que são anteriores ao indivíduo e a este serão impostos ou "adequados" conforme o grau de aproximação que o condicionamento social mais amplo já proporcionou.

A descrição de cargos é o processo que consiste em determinar os elementos ou fatos que compõem a natureza de um cargo e que o tornam distintos de todos os outros existentes na organização. A preocupação central é a "distinção" entre um cargo e outro, de forma que se não fosse encontrada entre os cargos, seria um escândalo perante os capitalistas e perante os cientistas a seu serviço. O que seria difícil ocorrer, pois o levantamento das atribuições de cada trabalhador para compor e descrever o cargo já parte de uma pré-concepção do mesmo, que a estru-

¹⁴⁹ MOTTA, Fernando C. Prestes. As empresas e a transmissão de ideologia. Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, jul./set. 1984. p. 19.

tura piramidal da sociedade e a tecnologia capitalista de produção já elaboraram. O levantamento de cargos, assim, funciona mais para corrigir distorções da organização capitalista do trabalho e possibilitar sua constante "otimização" dos recursos humanos. Soma-se a este objetivo, a necessidade que a Teoria Organizacional como um todo tem de converter as imposições tecnológicas e o autoritarismo das organizações em um acontecimento natural. Toma-se o ambiente de uma fábrica sem considerar a evolução histórica do processo de trabalho e suas implicações para o homem e a sociedade. O resultado só poderá ser um trabalho de ajustamento à distinção hierárquica necessária para a exploração do trabalho.

Na perspectiva sub-organizacional procede-se o detalhamento das atribuições ou tarefas de um cargo (o que o ocupante faz), dos métodos empregados para a execução dessas atribuições ou tarefas (como faz) e os objetivos do cargo (para que faz), ou seja, a elaboração de uma síntese dos fatos significativos, dos deveres e responsabilidades envolvidos. Como bem ilustra a afirmativa de que "na análise de cargos o interesse está focalizado exclusivamente no cargo e não no ocupante"¹⁵⁰, da mesma forma, a descrição de cargos não pode fugir a esta regra, uma vez que o ocupante jamais poderá interferir nas determinações fundamentais de seu trabalho, pois a sua condição já o coloca como objeto.

A análise de cargos, na pretensão de estudar os "fatores de especificações" do cargo, ou seja, estudar e determinar todos os requisitos qualitativos, as responsabilidades envolvidas e as condições exigidas pelo cargo, também nada inclui em seu raciocínio a não ser a cren-

¹⁵⁰ CHIAVENATO, Idalberto. Administração de recursos humanos. Vol. 2, 2.ed. São Paulo, Atalas, 1980. p. 177.

ça na domesticação, adestramento e manipulação do ser humano, na família, na escola, no trabalho e na própria sociedade como um todo.

Para o analista de cargos, é como se a pessoa estivesse nascendo novamente, como se nada tivesse acontecido para que a mesma esteja executando estas ou aquelas atribuições. Assim, a começar seu trabalho pelo levantamento, aconselha-se que

a entrevista deve representar uma experiência agradável para o empregado. É preciso, portanto, que ele sinta confiança, ou em outras palavras, que se abra...

... Um cumprimento receptivo, maneiras francas e cordiais, um sorriso sincero, são instrumentos valiosos...¹⁵¹.

Como toda entrevista disfarçada, esta requer do entrevistador algumas doses de hipocrisia, pois sem esse rapport não conseguirá os dados necessários, ao mesmo tempo que precisa manter a realidade em segredo estratégico e também manter o entrevistado na condição irrisória de informante, quando chega a ser. É sintomática a recomendação de que,

se o empregado quiser ir além, querendo saber o sentido de "Avaliação de Cargos" ainda se poderá dizer:

É um processo que a companhia utilizará e que está em estudos, para obter com precisão o valor relativo de cada cargo. O resultado dependerá muito da sua colaboração.

Estabelecida a relação cordial com o empregado, é tempo, então, de obter informações sobre o conteúdo do cargo...

O analista deve preparar-se para obter o máximo de rendimento e clareza das informações do empregado, fazendo um amigo ao terminar a palestra¹⁵² (grifos meus).

Estas lições do "bom entrevistador" estendem-se a todas as técnicas de levantamento e sua complexidade segue a mesma lógica da relação terapeuta-paciente: dependerá do grau de conscientização do empregado. Este "dependerá da sua colaboração" ou esta "relação cordial" para "fazer amigos", são técnicas de manipulação pura e simples, a esconder um conflito iminente e a forçar uma cooperação que seria impossível

¹⁵¹ ZIMPECK, B.G. Administração de sal... p. 44.

¹⁵² Idem, p. 44-6.

de forma realmente livre ou voluntária. A realidade numa situação destas é a de um temor generalização e a direção de uma organização tem pleno conhecimento desse fato. Daí a sutileza de suas técnicas de levantamento de atribuições.

Também é dado ao analista de cargos detectar a "especificação do cargo". Esta se apresenta como uma lista de critérios em termos de capacidade e inclinações (ou declinações?) pessoais "necessárias ao bom desempenho do cargo"¹⁵³, ou seja, os requisitos mentais, físicos, as responsabilidades e as condições de trabalho impostos ao ocupante. Esta é mais uma etapa que marca o profundo compromisso ideológico da instrumental técnica de análise de cargos, enquanto parte de uma não menos instrumental área de recursos humanos, com sua pedagógica adequação dos perfis profissionais (pessoas?) já preparados pelas montagens institucionais externas ao ambiente da organização ou a serem preparados pelo treinamento interno.

O que mais empobrece o ser humano e, ao mesmo tempo, contradiz o discurso abstrato da administração de cargos e salários é o fato de tais requisitos não serem objeto de um questionamento por parte do ocupante. Este virá depois a se ajustar ou a se adequar. Tamanha imposição social merece uma discussão mais ampliada. No entanto, toma-se aqui apenas a iniciativa de lançar questões sobre esses tais requisitos mentais, físicos, bem como sobre essas tais responsabilidades e condições de trabalho inerentes ao cargo.

5.2.1 — REQUISITOS MENTAIS

Este fator considera as exigências do cargo quanto aos requi-

¹⁵³ CHIAVENATO, I. Administração de rec... Vol. 2. p. 178.

sitos mentais inerentes e adquiridos. Os inerentes constituem-se nas aptidões que o cargo exige do ocupante, quais sejam, por exemplo, inteligência, memória, raciocínio mental, numérico, verbal, habilidade para lidar com pessoas, imaginação, liderança, iniciativa. Os adquiridos, por sua vez, são as qualificações que o cargo exige do ocupante, quais sejam, por exemplo, instrução escolar, conhecimentos gerais, experiência profissional. Estes são os ingredientes iniciais da "receita do bolo" para erguer-se a base da hierarquização de cargos. Antes de se procurar mudar o trabalho, procura-se o que é certo encontrar: o ocupante já pronto. Como se o trabalhador nascesse naquele momento para a organização e nada pudesse questionar senão a singela e insignificante, e também incompreendida, queixa das condições de trabalho¹⁵⁴, reduzidas a ambiente físico e a riscos¹⁵⁵. O saber, a experiência, a iniciativa ou a aptidão estarão dispostos ao cargo na medida exata, ou então insuficiente, da reprodução do modo capitalista de produção, para o qual a organização do trabalho deve retratar uma distribuição diferenciada (hierarquizada) do saber e do poder.

Outra característica marcante do estabelecimento dos requisitos mentais é a sua omissão dos reais "requisitos mentais" que imperam numa organização. Os que aparecem na descrição não prevalecem na ação,

¹⁵⁴ A incompreensão está no fato de considerar exclusivamente o ambiente físico no julgamento das condições de trabalho, e de escamotear o conteúdo do trabalho como um de seus mais sérios componentes. O reconhecimento existente não foi além do pobre "enriquecimento de tarefas" como remédio de efeito curativo dos administradores ou psicólogos organizacionais alopatas.

¹⁵⁵ Esta visão de condições de trabalho está especialmente em CHIAVENATO, Idalberto. Administração de recursos humanos. Vol. 2. 2.ed., São Paulo, Atlas, 1980; LOBOS, Julio A. Administração de recursos humanos. São Paulo, Atlas, 1979; PONTES, Benedito R. Administração de cargos e salários. São Paulo, LTr, 1987; ZIMPECK, Beverly G. Administração de salários. 5.ed. Rio de Janeiro, 1984.

pois representam um saber que obscurece uma real relação de poder onde

... não são os que tem mais saber que sobem na escala do comando e dos salários, mas sim os que são mais hábeis na competição e na luta que travam no seio da burocracia que dirige a empresa.

... a recompensa não vai para a capacidade de executar bem um trabalho, mas para a capacidade de apostar no cavalo certo¹⁵⁶.

O estabelecimento dos requisitos mentais reflete, assim, uma idéia estática da estrutura de cargos e também da organização, na medida em que prescreve-nos apenas para o trabalho em si, mas omite os verdadeiros requisitos mentais propulsores da dinâmica organizacional capitalista.

A ideologia oficial certamente inclui requisitos que redundam na capacidade de "dirigir" ou de "organizar". Logicamente, estas "capacidades", como são entendidas, só têm sentido e valor para uma organização de trabalho que separa e opõe dirigentes e executantes; que se serve da distribuição discriminatória do saber e do poder.

Enfim, a organização preconcebida de forma a espelhar a hierarquia social, certamente não terá espaço para os "requisitos mentais" do trabalhador, a não ser aqueles que representem as exigências do cargo que ele ocupa. As suas aptidões e capacidades deverão ser administradas de forma a não ameaçar a hierarquia. As promoções e a mobilidade por este caminho constituem uma longa e tenebrosa fila de espera onde tudo pode acontecer, menos a igualdade e a equidade: muitos esperam a vida inteira e ganham muitas frustrações, desistem no meio do caminho ou se conformam; muitos aceitam as "regras do jogo" e, gradativamente, atendem aos objetivos da organização e poucos aderem e conseguem o que muitos querem e não conseguem. Soma-se a esta realidade de "afunilamento social" a tendência do esforço mental ser requerido a um cada vez

¹⁵⁶ CASTORIADIS, C. A experiência do mov... p. 251.

menor número de pessoas.

Uma argumentação que se coloca com grande ênfase e defesas calorosas, que liga o ensino ao trabalho, é a idéia que quem estuda mais deve ganhar mais. Ou então, o trabalho qualificado deve "valer" mais. Esta armação equivocada prende-se à necessidade sentida de recuperação dos investimentos do tipo: "a família custeou os estudos do filho", "eu fiquei seis anos na escola". Ora, esses investimentos só são possíveis com a impossibilidade de que outros os façam. Se a família custeou os estudos do filho, isto significa dizer que ela já era privilegiada. O que significa dizer que "o sistema econômico e social tende a se reproduzir continuamente pela escala do saber"¹⁵⁷. Portanto, tudo o que as justificativas de requisitos mentais, inerentes ou adquiridos, querem passar é se há uma diferenciação hierárquica no início, ela se perpetuará, se depender da análise de cargos.

5.2.2 — REQUISITOS FÍSICOS

Este fator considera a "quantidade e a continuidade de energia e de esforço físico e mental requeridos e a fadiga provocada"¹⁵⁸. Incluem-se nestes a aptidão muscular, esforço físico propriamente dito, a concentração visual, esforço visual, entre outros, a depender do cargo específico. A eleição deste fator vem da presunção de que alguns cargos exigem muito esforço físico e pouco esforço mental e vice-versa. Num organização, isto significa dizer, novamente, que as diferenças individuais irão se adequar aos cargos. Novamente se esconde o real objetivo da divisão capitalista do trabalho: a reprodução da sociedade de classes à revelia do potencial e da capacidade de cada indivíduo (ou

¹⁵⁷ Idem, p. 256.

¹⁵⁸ CHIAVENATO, I. Administração de rec... Vol. 2. p. 181.

grupo). No mesmo sentido, a descrição do fator em nada procura questionar a tecnologia e os métodos de trabalho empregados. O que a área de "Organização e Métodos" procura fazer, sem também pensar na degradação do trabalho e do seu executante.

A suposta escolha de uma profissão que redunde no preenchimento de um cargo onde o esforço físico é intenso, por sua vez, terá sérias implicações para o seu ocupante na medida em que sua qualificação física se desenvolverá proporcionalmente ao atrofiamento mental, na medida em que a distância entre concepção e execução de um produto ou serviço é cada vez mais ampliada no cenário capitalista contemporâneo, de forma generalizada e internacional. Além deste problema está a constatação de que o esforço físico pode ser menos exigido pela simplificação ou fragmentação de um trabalho: um cargo pode virar dois ou mais ou ser extinto e o ocupante, se não for retreinado, torna-se obsoleto (sucata). O que quer dizer que, pela redução do esforço físico, também pode se baratear a mão-de-obra, que faz dele o uso mais freqüente.

A inclusão dos "requisitos físicos", portanto, em nada contribui para "fazer justiça" ou "garantir equidade" entre os trabalhadores a não ser propiciar e legitimar o divórcio entre concepção e execução do trabalho e do produto.

Vale ressaltar a intenção deliberada das elites dirigentes de inferiorizar o esforço físico, dando-lhe conotações pejorativas.

5.2.3 — RESPONSABILIDADE

Este fator considera a responsabilidade que o ocupante do cargo, além do desempenho normal de suas atribuições, tem com relação à supervisão direta ou indireta do trabalho de seus subordinados, com relação ao material, ao ferramental ou ao equipamento utilizado, com re-

lação ao patrimônio, ao dinheiro, aos títulos ou documentos, aos prejuízos e lucros da empresa, aos contatos internos ou externos e as informações confidenciais. Ele procura estabelecer quais os danos materiais e sobre a propriedade da organização devidos a atos de descuido normais por parte do ocupante do cargo¹⁵⁹.

Vale ressaltar aqui que tais requisitos de responsabilidade são atribuídos a cada cargo muito mais para garantir a obediência dos níveis hierárquicos inferiores do que para responsabilizar alguém por algum dano provocado. Da mesma forma, são utilizados para justificar maior salário para os cargos mais elevados e para penalizar os ocupantes dos cargos mais inferiores pelos danos ocasionados. O analista de cargos sequer menciona o sistema defensivo da burocracia em relação às atitudes e às decisões de sua direção em caso de falhas. Igualmente não menciona a responsabilidade de toda uma tecnologia criminosa, insegura e violenta por excelência, como também a responsabilidade dos métodos e técnicas utilizados para o trabalho. Na pretensão absurda de equiparar a mente humana a uma máquina, a tendência é sempre se atribuir à "falha humana" a responsabilidade por acidentes e danos diversos. Isto é muito questionável.

Uma outra característica marcante da análise de cargos, que se faz presente também nos demais requisitos, é o desdobramento da responsabilidade para cada cargo. Esse dimensionamento defasado da realidade acaba garantindo a impunidade dos escalões superiores, na medida em que,

*dado o caráter cada vez mais coletivo da produção e das atividades na sociedade moderna, esses casos são raríssimos e, em geral, manifestam-se apenas nos escalões mais baixos da hierarquia*¹⁶⁰.

¹⁵⁹ Vide ZIMPECK, B.G. Administração de sal... p. 61 e 65.

¹⁶⁰ CASTORIADIS, C. A experiência do mov... p. 253.

Será esta defasagem uma falha técnica? Ou se trata de uma atribuição de responsabilidades que, sabe-se de antemão, não poderão ser avaliadas exatamente porque sua identificação é difícil, senão impossível.

Mesmo que se possa atribuir e separar a responsabilidade por algum dano, a um ocupante ou grupo de ocupantes de cargos diversos, não há nenhuma relação entre a lógica do argumento e o que efetivamente se passa. Um motorista de ônibus tem diariamente em suas mãos a vida de centenas de pessoas, mas recebe um salário dezenas de vezes menor do que o do analista de cargos que não tem em suas mãos a vida de ninguém. Seguindo este raciocínio, é também "impossível comparar 'responsabilidade' entre si, a não ser em casos banais e sem interesse"¹⁶¹: há motoristas de ônibus que transportam passageiros, há motoristas de caminhões que transportam pedras, madeiras ou gases venenosos. Quantas pedras vale uma vida humana? Quantos quilômetros de trânsito em uma metrópole equivalem a duzentos quilômetros em uma rodovia livre, em termos de responsabilidade? E assim por diante.

Na realidade, a determinação, assim como a comparação dessas responsabilidades nascem da hierarquia preconcebida na cabeça do analista de cargos, que consciente ou inconscientemente, soma "cabras com couves" e compara "alhos com bugalhos" para chegar, ironicamente, a um nível da pirâmide organizacional e a um ponto de uma "curva salarial" ascendente. É o que o sistema espera? Ou será mera coincidência?

5.2.4 — CONDIÇÕES DE TRABALHO

Este fator considera as condições de ambiente onde o trabalho

¹⁶¹ Idem, p. 254.

é executado, tornando-o desagradável, adverso ou sujeito a riscos, exigindo do ocupante um severo ajustamento, a fim de manter sua produtividade e seu rendimento nas funções. Se referem ao ambiente e aos riscos.

Com relação ao ambiente, menciona-se que é preciso saber quais os elementos que existem no local de trabalho, isolados ou concomitantes, e que podem afetar o conforto, a disposição, ou a própria saúde do ocupante. Quanto aos riscos, é necessário ter em mente quais os acidentes que "atos normais" de descuido podem ser provocados no ocupante por ele próprio¹⁶².

Quanto a este fator, é necessário inicialmente registrar uma grande falha, já comentada anteriormente, que é a consideração do ambiente composto apenas de elementos que existem no local de trabalho e não no conteúdo do próprio trabalho. Fala-se de pó, de umidade, de radiações, de ruídos, odores etc., mas não se cogita do conteúdo das tarefas que podem ser, em muitos casos, o pior elemento a afetar "o conforto ou a própria saúde do ocupante". Conteúdo este que também não é palpável na metodologia empregada para analisar os "requisitos físicos". Esta mesma falha (!) se verifica na análise dos riscos, ao considerar os "atos normais de descuido do ocupante" sem reconhecer o risco de acidentes inerentes ao próprio método de trabalho traçado e ao próprio equipamento ou maquinaria utilizados. Assim, o cargo será avaliado, por exemplo, pelo risco do ocupante colocar a mão num cabo de alta tensão, mas não será acrescido do risco que existe pelo fato do cabo de alta tensão estar em local arriscado. Será este problema apenas de interpretação? Tudo leva a crer no protecionismo da organização.

De modo a complementar o ato de não se considerar o conteúdo do trabalho como fazendo parte do ambiente, os riscos de acidentes,

¹⁶² Vide ZIMPECK, B.G. Administração de sal... p. 62.

transtornos e perdas diversas, conseqüentemente são subestimados. Fala-se em explosões, choques elétricos, perda de audição, cortes, pancadas, quedas etc., mas não se menciona os riscos da neurose e da loucura do trabalho, entre outros.

Dado mais este golpe metodológico na produção da desigualdade social, que é a análise e a descrição de cargos, pode-se perceber mais claramente que os mecanismos institucionais trabalham em cooperação direta, rumo a um mesmo objetivo básico de reprodução social. O poder institucional está no escamoteio dos elos de articulação entre as instituições e a descrição e análise de cargos só vem confirmar este fato.

Da descrição e análise de cargos vem, em decorrência, a avaliação de cargos com o objetivo básico de encontrar uma expressão monetária do valor destes. Esta é mais uma prova cabal de uma hipótese central deste trabalho, que é o conformismo social advindo dos "freios" institucionais ao desenvolvimento humano. É o que se abordará na próxima discussão.

5.3 — AVALIAÇÃO DE CARGOS

A avaliação de cargos (job evaluation) é mais um dos arranjos técnicos utilizados para legitimação da hierarquia organizacional. Sua função primordial é "estabelecer" o valor monetário dos diversos cargos existentes na organização, bem como disciplinar as relações entre esses valores de forma que a divisão do trabalho e a hierarquia de poder não sejam ameaçadas.

A pouca idade dos métodos formais de avaliação de cargos¹⁶³,

¹⁶³ Consta que foram introduzidos em 1871, pelo United States Civil Service Commission. Vide CHIAVENATO, I. Administração de recursos humanos. Vol. 3. 2.ed. São Paulo, Atlas, 1985. p. 29.

não significa que esta tenha sido desconsiderada em toda a história da humanidade. A própria organização piramidal da Igreja e dos Exércitos supõem uma diferença nos valores dos "postos" ocupados. A única diferença é que a preocupação em descobrir uma explicação racional para a divisão e a exploração do trabalho, aliada à crença numa "teoria científica" de avaliação de cargos, levou a uma maior divulgação de propostas neste sentido; em particular, no meio empresarial. O que antes se confinava às instituições religiosas e militares, aos impérios e reinos, passa a se difundir como um instrumento para melhor organizar a produção, sobretudo para garantir o enquadramento humano a uma estrutura organizacional e social desejada. O despontar da coloração científica nos métodos de avaliação de cargos, por sua vez, em nada muda seu objetivo histórico básico: oferecer justificativas para a diferenciação social e para a exploração do trabalho assalariado. A "ciência" milagrosamente descobre o que já é praticado pelas empresas: escalas de salários. O que permite compreender que os métodos foram ajustados de modo a perturbar o menos possível o que já se fazia e a lhes "fornecer uma justificação pseudocientífica"¹⁶⁴.

Ao insistir na natureza do trabalho, invocando seus "fatores de avaliação", a avaliação de cargos aplica à exploração daquele um suposto tratamento matemático e estatístico, visando torná-la "objetiva". Assim, o treinamento de avaliadores, o estabelecimento de pontos, o ajustamento da curva salarial pela equação do segundo grau ou pela exponencial, por exemplo, conferem a ilusão de objetividade. O alcance explicativo destes artifícios equipara-se à observação do universo através de um furo no telhado: nada se vê, muito se imagina e o resultado é

¹⁶⁴ CASTORIADIS, C. A experiência do mov... p. 254.

preconcebido: uma hierarquia de cargos que não contrarie a hierarquia de poder na organização e na Sociedade. Apenas mais disciplinada e mais difícil de ser questionada.

A dificuldade de questionamento está na "ilusão de ótica" criada pela aplicação da matemática e da estatística, aliada ao anseio da classe trabalhadora por algo mais palpável para apoiar suas reivindicações econômicas. Mal percebem (ou não percebem) os trabalhadores que a aplicação de um modelo "objetivo" numa trajetória de trabalho numa organização é o disciplinamento da desigualdade e da injustiça social. Não percebem eles que o problema não está na matemática ou na estatística, mas na concepção da curva salarial ascendente; que a injustiça não está em remunerar o trabalho diferenciado, mas no condicionamento social para que este trabalho seja diferencialmente dividido e distribuído¹⁶⁵.

Torna-se interessante explorar algumas passagens da operacionalização da avaliação de cargos a começar pela formação de um de seus mais tradicionais instrumentos: o comitê de avaliação. Este

é composto pelo gerente de recursos humanos, gerente de remuneração e por gerentes de áreas que conheçam os cargos a serem avaliados. Na organização podem existir diversos comitês de avaliação de cargos, um para cada grupo ocupacional existente (operacional, administrativo, gerencial, etc.). No caso da avaliação de cargos de grupo ocupacional gerencial, o comitê deve ser composto por diretores¹⁶⁶.

A proposição acima consagra a avaliação de cargos de determinado nível, sempre a uma instância superior, como sua razão de ser. Uma

¹⁶⁵ Não há aqui nenhuma pretensão profética de dizer ao conjunto dos trabalhadores o que eles devem reivindicar ou mesmo perceber. Quero apenas indicar a grande possibilidade de crimes sociais e catástrofes ideológicas que uma insana aplicação das "ciências exatas" pode ocasionar.

¹⁶⁶ PONTES, Benedito R. Administração de cargos e salários. São Paulo, LTr, 1987. p. 104.

avaliação mais participativa certamente colocaria em risco a estrutura de poder vigente ou, no mínimo, desmistificaria esse saber "superior" envolvido na avaliação de cargos, reclamado como "objetivo".

Alguns autores, sobretudo os mais voltados para as demandas trabalhistas modernas, admitem a participação sindical¹⁶⁷. Esta participação, porém, concretamente se presta a conferir maior legitimidade à avaliação dos cargos conforme já preconcebida. Soma-se a isto o fato da representação sindical não significar nenhuma (ou quase nenhuma) alternativa em termos de superação do modo capitalista de produção. A sua participação em um dado comitê de avaliação de cargos confere-lhe a exata qualificação de também "gestora do capitalismo"¹⁶⁸ e nada, ou muito pouco, se tem de prova em contrário em toda a história do trabalho assalariado. Na melhor das hipóteses, taxa-se essa mesma participação como "um dos únicos elementos arbitrários do dimensionamento da remuneração"¹⁶⁹ como se o plano de cargos e salários não fosse uma arbitrariedade única.

Uma outra argumentação que estampa o aparato técnico do avaliador (analista) de cargos é a escassez com que se apresentam os profissionais de "alto nível técnico" no "mercado de trabalho". Novamente aqui procura-se encobrir os fatos em vez de explicá-los. O mercado de trabalho também é construído socialmente de forma a atender a uma demanda de uma certa estrutura social. Neste sentido, os profissionais

¹⁶⁷ Vide ZIMPECK, B.G. Administração e sal... p. 103; Vide CHIAVENATO, I. Administração de rec... Vol. 3. p. 29.

¹⁶⁸ "Negociar é a função dos dirigentes sindicais e o capitalismo é, talvez, capaz de negociar tudo, exceto, evidentemente, o seu próprio fim. Enquanto mantêm a luta dentro dos limites do negociável os sindicatos são uma instituição que perpetua o capitalismo". BERNARDO, João. Capital, sindicatos e gestores. São Paulo, Vértice, 1987. p. 13.

¹⁶⁹ CHIAVENATO, I. Administração de rec... Vol. 3. p. 29.

executivos de alto nível serão, por definição, sempre escassos. Certamente algumas flutuações tanto do lado da oferta como do lado da demanda por determinado profissional, de qualquer nível, pode fazer também oscilar seu "preço de mercado". Mas jamais este preço irá reverter o quadro hierárquico repercutido em salários. Esta ilusão de mercado apenas estimulará algumas disputas entre capitalistas por determinado tipo de profissional. Isto em nada muda e, pelo contrário, reforça a dinâmica do sistema, caracterizada ao longo deste ensaio.

Com relação ao mercado de trabalho mais amplo, independente da escassez ou abundância de mão-de-obra, é necessário ainda abordar a pesquisa salarial como mais um importante reforço para que a Sociedade ampla e as organizações articuladas ou isoladas continuem funcionando como estão, exatamente porque o mercado de trabalho se dá com produtos ofertados pelas instituições que servem a uma demanda articulada à oferta, para a reprodução social. Se há autonomia de um lado ou de outro, pode se argumentar que esta mesma autonomia é o próprio elo de articulação.

A avaliação de cargos pretende se emancipar no discurso de seus profetas alegando a busca de objetividade de seus variados métodos puros e combinados. Ver-se-á à frente que tais métodos certamente garantem maior ou menor objetividade, mas às custas de uma domesticação da subjetividade de uma passiva massa de trabalhadores. A única objetividade garantida é a da hierarquização social.

5.3.1 — O MÉTODO DO ESCALONAMENTO

Entendido como um método não quantitativo, o escalonamento consiste na comparação e na classificação dos cargos segundo a sua "importância".

tância em ordem crescente ou decrecente"¹⁷⁰. O termo "importância", nessas condições, se refere às exigências de escolaridade, complexidade, responsabilidade, condições de trabalho, já analisadas anteriormente. O método do escalonamento é recomendado para as empresas pequenas, por ser um "sistema simples e de custo reduzido", não obstante o seu "elevado grau de arbitrariedade" e a "dificuldade em convencer os empregados sobre a correção dos critérios empregados"¹⁷¹.

Como primeiro passo para a aplicação deste método, coloca-se a análise dos cargos (também já analisada anteriormente), ou seja, a configuração do que já existe na organização, enquanto estrutura divisional de trabalho e de poder, como informação. Assim, aconselha-se que,

*qualquer que seja o método de análise, a informação sobre os cargos deve ser montada e registrada em um formato padronizado, para facilitar o manuseio. A fim de evitar a influência da personalidade e do desempenho do ocupante atual do cargo, a informação deve ser cuidadosamente preparada, a fim de que o avaliador, a comissão de avaliação ou o órgão incumbido da avaliação possa trabalhar com dados objetivos*¹⁷² (grifos meus).

A maneira mais fácil, alega-se, de trabalhar estes "dados objetivos" é aquela que começa com a eleição dos cargos de referência (bench mark jobs). Estes serão usados como padrões de comparação para os demais cargos. Para isso, os "cargos de referência" deverão ser selecionados nos vários níveis da organização ou da hierarquia existente.

¹⁷⁰ Idem, p. 32.

¹⁷¹ ZIMPECK, B.G. Administração de sal... p. 104. Esta orientação, porém, compõe o domínio mental de todos os teóricos e praticantes de cargos e salários.

¹⁷² CHIAVENATO, I. Administração de rec... Vol. 3. p. 33. O autor, como vários outros, na pretensão de "impessoalizar" um método ou objetivar os dados, procura escapar da influência desta ou daquela personalidade. Como se a própria divisão do trabalho, a tecnologia de produção e, no caso específico, a delimitação do cargo, não já fosse premeditadamente feita para esperar uma personalidade mais ou menos fabricada nos seus moldes, e que desta também se espera um "padrão de desempenho".

Procede-se, então, à questão de cada cargo ser relativamente mais importante ou menos importante do que o "cargo de referência". E o resultado é o esperado:

A estrutura tende a ser piramidal uma vez que a intercomparação dos cargos, ao longo do eixo hierárquico, faz com que haja uma concentração de cargos entre os escalões mais baixos, pela pouca ou nenhuma diferença significativa entre os cargos mais elementares¹⁷³.

O escalonamento de cargos será o retrato da organização, retocado com os ajustamentos e arrumações do comitê de avaliação ou outra equipe (indivíduo) encarregada. Ou seja, os "dados objetivos" são a matéria-prima, junto com a ideologia, da reprodução do modelo capitalista de organização da produção e da Sociedade no ambiente de trabalho. O critério para a verificação de sua validade é a sua aceitação (?!) por parte dos interessados. Entretanto, essa fórmula mágica de reforço à diferenciação social não encontra paralelo na conversão de seus resultados em valores monetários pois,

tanto o número de graus, sua amplitude, como sua superposição não apenas dependem enormemente dos propósitos administrativos, políticos e operacionais da organização, como também das escalas salariais existentes no mercado¹⁷⁴.

A expressão monetária de cada cargo certamente não foge à regra da reprodução do modelo hierárquico/piramidal. Dependerá do poder de influência que cada "importância" de cada cargo exerce sobre a organização ou pelo lado inverso, do grau de sujeição necessária para se ter um emprego frente a um "exército de reserva" sempre ameaçador.

5.3.2 — O MÉTODO DE GRAUS PRÉ-DETERMINADOS

Este constitui uma "sofisticação do escalonamento"¹⁷⁵, no sen-

¹⁷³ Idem, p. 34.

¹⁷⁴ Idem, p. 35.

¹⁷⁵ PONTES, B.R. Administração de car... p. 112.

tido de que proporciona uma estrutura de cargos dispostos em categorias coletivas. A aplicação do método começa com a predeterminação das categorias e suas classes associadas de salários para toda a organização. A hierarquia de cargos é dividida em número de categorias, com definições escritas para cada grau, de tal maneira que a escala prefixada torna-se um padrão contra o qual os cargos são avaliados¹⁷⁶.

Este método também parte da determinação da forma e da estrutura da organização. Definida a estrutura organizacional, estabelece-se um número de categorias de cargos distinguíveis entre si (cargos mensa-listas de supervisão, cargos mensa-listas de execução; cargos horistas especializados; cargos horistas qualificados e assim por diante). Cada categoria corresponde a um determinado grau. A vinculação a uma hierarquia é automática e as definições das categorias devem ser escritas de forma a constituir um padrão contra o qual os outros cargos são avaliados e encaixados no grau apropriado.

Trata-se de um arbitrário método de reprodução do modelo hierárquico/piramidal, com a incorporação dos refinamentos das "categorias" como base de avaliação. O que não ocorre com o simples escalonamento. É apenas um marco histórico na busca de "modelos objetivos" e mais convincentes para justificar uma hierarquia social a partir do trabalho e da produção. Um desafio constante e que perdura com o método dos graus predeterminados, uma vez que, também como método não quantitativo (qualitativo) traz maiores possibilidades de divergências nas avaliações. Divergências estas que podem ameaçar ideologicamente uma relação planejada de produção e exploração.

¹⁷⁶ Vide CHIAVENATO, I. Administração de rec... Vol. 3. p. 39-41.

5.3.3 — O MÉTODO DE AVALIAÇÃO POR PONTOS

A avaliação de cargos pelo sistema de pontos procura aplicar fatores capazes de estabelecer diferenças de requisitos entre o grupo de cargos e avaliar¹⁷⁷. O método é analítico: os cargos divididos em suas partes componentes para o propósito de fazer comparações entre elas. É também um método quantitativo: são atribuídos valores numéricos para cada elemento constituinte de um cargo, e um valor total para o cargo é obtido pela soma dos valores numéricos atribuídos a cada elemento particular ou fator¹⁷⁸.

Não é necessário entrar em detalhes do método para aferir que ele representa a conversão da hierarquia organizacional em valores numéricos para fugir à "arbitrariedade" do julgamento dos cargos. Trata-se, na verdade, de um método mais seguro de reprodução do modelo organizacional capitalista, não obstante suas "imperfeições" para tal. Ou seja, dada a divisão do trabalho e a organização dos cargos correspondentes, nos moldes capitalistas, em nada alterará a subjetividade na avaliação dos cargos, pois esta apenas foi utilizada antecipadamente, seja na divisão do trabalho, seja na tecnologia de produção ou mesmo na seleção dos fatores e escalas de avaliação. Trata-se apenas da garantia de critérios para a padronização da subjetividade e não da sua eliminação.

As próprias técnicas recomendadas já demonstram a fatalidade do resultado, como por exemplo, na formação das comissões de avaliação na indicação de que

é recomendável desenvolver o sistema com a assistência de uma

¹⁷⁷ Vide ZIMPECK, B.G. Administração de sal... p. 132.

¹⁷⁸ Vide CHIAVENATO, I. Administração de rec... Vol. 3. p. 43.

*comissão central, composta de executivos experientes e de alto nível, a quem deve caber a avaliação dos cargos-chaves nos fatores escolhidos*¹⁷⁹.

Esta experiência e este "alto nível" executivos nada mais são do que a garantia de que a estrutura vai continuar como está, dada a altíssima, senão perfeita, correlação positiva entre o nível hierárquico do executivo e seu comprometimento com os destinos da organização. O que não deixa de ser uma variação de conformismo.

Como preocupação central do método de pontos, figura a seleção dos fatores que garantam a objetividade da avaliação e que possuam capacidade estimativa independente, devendo-se evitar a superposição de fatores. Consta-se que capacidade estimativa de cada fator é testada e medida pelo grau de correlação entre a avaliação de cada fator em relação ao salário. Apesar da alegação de precisão do método, novamente aqui se vai descobrir o óbvio: uma fotografia dos valores, alicerçando uma hierarquia de cargos. Certamente, um fator como a escolaridade (instrução), por exemplo, possui uma alta capacidade estimativa de salários. Lamentavelmente, porém, os avaliadores (analistas) de cargos não possuem capacidade estimativa para medir o grau de correlação entre hierarquia e injustiça na formação social como um todo. Da mesma forma, não percebem que estão apenas referendando uma determinada divisão do trabalho, deliberadamente planejada.

A falsificação, no entanto, continua a se valer da matemática e da estatística, ao registrar que

*ao final do processo de desenvolvimento do sistema, quando todos os cargos estão avaliados e somados os seus pontos, pode-se concluir que o plano funcionará bem, desde que haja elevada correlação e baixa dispersão entre pontos totais dos cargos-chaves e seus salários*¹⁸⁰.

¹⁷⁹ ZIMPECK, B.G. Administração de sal... p. 135.

¹⁸⁰ Idem, p. 142.

A "baixa dispersão" é melhor alcançada através do ajustamento pela reta dos "mínimos quadrados", o que nada altera, a não ser a certeza de precisão na construção social da objetividade e do controle.

Enfim, de nada adianta aplicar pontos, fórmulas matemáticas, cálculos objetivos, ou qualquer tipo de ajustamento quantitativo, por equações de segundo grau ou exponencial (neste e em outros métodos), se o fundamental já foi definido antes: a divisão e a organização do trabalho que, por sua vez, já foi reforçada pela educação. Assim, fica difícil resistir a reforços anteriores e posteriores onde a "ponderação dos fatores" é uma simples consequência.

5.3.4 — O MÉTODO DE COMPARAÇÃO POR FATORES

Comparação por fatores é um método que engloba os princípios da avaliação por pontos e o princípio do escalonamento. É uma técnica analítica, no sentido de que os cargos são divididos em fatores.

De posse da análise de cargos, o método tem início com uma seleção de determinado número de cargos-chaves, acompanhados de seus salários. Estabelecem-se, a seguir, os fatores de avaliação: requisitos mentais, aptidões, requisitos físicos, responsabilidades e condições de trabalho. São fatores de teor generalizado, envolvendo cada um deles um variado conjunto de subfatores. Os salários dos cargos-chaves são divididos entre os fatores, segundo os seus escalonamentos em cada fator e também os escalonamentos e os salários divididos são comparados, para assegurar "coerência" mútua. Por fim, constrói-se uma escala de comparação de cargos, a qual "servirá de base para a avaliação de todos os cargos da organização"¹⁸¹.

¹⁸¹ Idem, p. 206-7.

Como nos outros métodos, a seleção dos fatores atende mais a uma necessidade de racionalização, "para não causar complicações", e acaba implicando na mesma falha básica da simplificação: pelo fato do método "ser complicado" com um grande número de fatores, eliminam-se alguns: os "menos aplicáveis"¹⁸². Também como no método de pontos, este adota uma avaliação estanque de cada fator sem considerar, porque não há meios de medir, a relação de influência entre um fator e outro. Por exemplo, uma formação escolar de nível superior é uma coisa, experiência profissional é outra. A junção das duas é bem diferente de cada uma em separado, e assim por diante. Dessa forma, o método de comparação por fatores, consistindo da divisão de valores monetários para os fatores em que um cargo é avaliado, vê apenas o peso de cada fator, mas não vê a influência da aglutinação de forças (sinergia) relacionada com a combinação de cada fator.

Todavia, se estas falhas existem, cabe aos defensores deste método (e dos outros) corrigi-las. Não há, aqui, pretensão alguma de propor reformas metodológicas para a avaliação de cargos. Há, sim, uma remota¹⁸³ crença de que o trabalho poderia ser organizado (!) de outra forma, o que jamais ocorrerá com a avaliação de cargos pelo método de comparação por fatores. Este, como mais uma expressão matemática da ideologia capitalista, reproduz, na produção, exatamente aquilo de que o sistema capitalista, como um todo, necessita: a desigualdade por princípio. Com a diferença de poder monetarizar fatos por fator, o que significa maior controle.

¹⁸² Idem, p. 208.

¹⁸³ Remota, dada a concreta dificuldade de uma revolução em função da força institucional de reprodução das estruturas vigentes.

5.3.5 — A CURVA DE MATURIDADE

A "curva de maturidade" ou "curva de carreira" tem como premissa que os indivíduos se desenvolvem em sua área de atuação, através do acúmulo de experiência. A maturidade, na sua forma mais simples, é entendida como anos de experiência profissional após a formatura. O salário é atribuído ao profissional em função do tempo de experiência e do desempenho. O pressuposto do método é que, a cada período de tempo que passa, o indivíduo cresce como resultado da experiência acumulada e, portanto, seu salário deve aumentar. O termo "curva" se deve ao instrumento gráfico utilizado para dimensionar o grau de maturidade do profissional, que pode ser traduzido de forma mais ampla, pelo tempo de experiência, trabalhos e pesquisas realizadas, atualização de conhecimento (cursos formais), trabalhos publicados, estudos isolados etc. A maturidade é vista como um estímulo ao desenvolvimento do indivíduo, ao não prendê-lo na inflexibilidade dos métodos tradicionais¹⁸⁴.

Registra-se, ainda, que se pode combinar a curva de maturidade com algum outro método tradicional como o de graus pré-determinados ou o de pontos. Combinação esta que deve passar por todas as críticas já feitas a cada método isoladamente, neste trabalho, com a agravante de que só pode haver maturidade profissional se o trabalho não se degrada com o tempo, ou se a profissão não se torna obsoleta. Neste sen-

¹⁸⁴ Vide PONTES, B.R. Administração de car... p. 144-7. Segundo este autor, essa metodologia foi utilizada pelos Laboratórios de Telefones Bell por volta de 1930. Também em 1946, a Comissão de Potencial Humano do Conselho Associado dos Engenheiros (Engineers Joint Council — EJC) iniciou a primeira pesquisa de salários de engenheiros pela metodologia de maturidade.

No Brasil, algumas empresas de engenharia ou empresas de alta tecnologia e de pesquisas adotam a metodologia da maturidade, com diversas adaptações.

tido, a validade do conceito de maturidade sō atinge uma minoria elitizada, como bem sugere a afirmação de que:

*as expectativas organizacionais (...) possuem tipicamente uma ampla variedade de descrição de métodos utilizados nos problemas de ordem técnica, econômica, social, industrial e organizacional, implicando razoável liberdade na escolha e programação dos trabalhos envolvendo o que fazer e o como será feito. ... é tangível o toque pessoal e a marca da individualidade no trabalho desenvolvido, pois os fatores-chaves de seus cargos são o conhecimento e o talento*¹⁸⁵.

A realidade profissional traça um quadro bastante contrário a essa "razoável liberdade de escolha" ou a esse "tangível toque pessoal". O caráter cada vez mais coletivo da produção, a sua crescente automação, bem como a fragmentação gradativa e simplificadora do trabalho, podem provar esta contradição. Desta forma, o argumento da maturidade não tem outra razão de existir, senão para justificar mais ainda o divórcio entre concepção e execução do trabalho. Num nível mais restrito e individual, e aí o conceito de maturidade sofre uma redução drástica, existe a possibilidade de maior controle, já que, com o método, se torna ainda mais individualizado o controle social nas organizações.

A argumentação de que "os profissionais como um grupo" atualmente são caracterizados pela "crescente mobilidade profissional", pela abertura e pelo progresso funcional e profissional¹⁸⁶ são premissas completamente falsas, em especial se tomadas de forma generalizada profissionalmente. Esta avaliação está destituída de uma análise mais pormenorizada das razões que levam a uma acentuada mobilidade ocupacional além dos limites de uma determinada empresa ou região. Por que não se pergunta a esses profissionais se eles estão procurando um trabalho me-

¹⁸⁵ DEMARCHI, Benedito Antônio. O papel das "curvas de maturidade" na administração salarial. Revista Recursos Humanos & Sociedade, nº 2, São Paulo, Cortez, 1986. p. 65.

¹⁸⁶ Vide TEIXEIRA, Gilnei Mourão. Administração de salários para profissionais. Boletim de Desenvolvimento de Pessoal, Rio de Janeiro, PETROBRÁS, abr./jun. 1975.

lhor ou, o que é mais provável, se eles estão fugindo de um pior? São duas coisas completamente distintas. Complementando esta questão, deveria se perguntar qual a relação da "maturidade", avaliada numa organização, com a de outra. A mobilidade é de uma organização para outra, mas a "curva de maturidade" é intra-organizacional. O profissional quando não está fugindo do seu atual trabalho, normalmente teme que terá que iniciar num nível mais baixo, ou então "começar tudo de novo". Esta é uma razão básica da "concessão" da maturidade como fator de remuneração, ou seja, garantir a prisão do profissional à organização.

Com relação ao progresso funcional e profissional, onde se reclamam oportunidades mais amplas para o desenvolvimento do profissional, pode-se deduzir que o conceito de maturidade procura incluir um melhor aproveitamento do profissional, que corresponde a uma melhor exploração do seu trabalho, pois a

*suposição fundamental é a de que o empregado profissional é uma fonte produtiva, cuja contribuição aumenta com a maturidade profissional*¹⁸⁷.

Novamente aqui se pode deduzir que o progresso funcional é o atendimento dos objetivos da organização e o grau de administração participativa apregoado pela tecnocracia em nada altera o conflito capital-trabalho. Na medida que o trabalho intelectual e a concepção se concentram num contingente cada vez menor (em proporção) de profissionais, é muito cômodo falar em progresso e em maturidade. Da mesma forma, mantidos os "métodos tradicionais" para os cargos inferiores, pode se ligar o conceito de maturidade à apologética afirmação de que "é o homem que faz o cargo"¹⁸⁸.

Uma vez que todos os aparelhos institucionais induzem a uma

¹⁸⁷ DEMARCHI, B.A. O papel das ... p. 68.

¹⁸⁸ Idem, p. 70.

determinada profissionalização (ou desprofissionalização) e, uma vez também que uma divisão de trabalho foi deliberada antecipadamente, não há nada que um trabalhador possa fazer para alterar ou decidir sobre o conteúdo do seu cargo. Não há como amadurecer num ambiente que restringe o potencial, a criatividade e a própria maturidade da grande maioria dos trabalhadores.

As concepções de curva de maturidade podem ser consideradas um engodo (mais um) na administração de cargos e salários, na medida em que procura solucionar um problema sem atingir a sua origem, ou seja, tenta remediar os métodos de avaliação de cargos e salários sem discutir o próprio trabalho. Certamente, este problema não pode ser mencionado, uma vez que a sua ocultação é uma razão de ser da organização capitalista.

Dado, assim, que na administração de cargos e salários, os problemas inerentes ao ser humano e ao conteúdo do cargo só podem ser contornados, mas não resolvidos, outros instrumentos e arranjos institucionais precisam ser ativados para compor com a análise, descrição e avaliação de cargos, o ajustamento e a conformidade total do indivíduo aos moldes da organização. Como se verá adiante, o recrutamento, a seleção, o treinamento e a avaliação de desempenho lideram o arsenal burocrático com tal finalidade.

5.4 — RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Recrutamento e Seleção de Recursos Humanos na organização constitui apenas mais uma etapa do recrutamento social a nível mais amplo e dos respectivos mecanismos de seletividade. Recrutam-se os recrutados e selecionam-se os selecionados em etapas anteriores.

O recrutamento, entendido como "um conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização"¹⁸⁹, está sempre sintonizado com os centros de formação de mão-de-obra (escolas, instituições de treinamento, centros de treinamento de outras organizações etc.). Assim,

*uma das fases mais importantes do recrutamento é a identificação, seleção e manutenção das fontes que podem ser utilizadas adequadamente como mananciais de candidatos que apresentam probabilidades de atender aos requisitos preestabelecidos pela organização*¹⁹⁰ (grifos meus).

Esta identificação, seleção e manutenção de fontes de recrutamento envolve um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher. Na verdade, todo um contingente de mão-de-obra fica sob a vigilância e observação (avaliação de desempenho?) antes da admissão numa organização e antes de pensar nela. Neste sentido, pode-se negar o credo generalizado de que os indivíduos e as organizações estão engajados em um contínuo processo de atrair uns aos outros. Ora, as evidências apontam que os objetivos organizacionais sempre prevalecem sobre objetivos dos trabalhadores assalariados. Não há mútua atração. Há, sim, autoritarismo de um lado e sobrevivência do outro. É o que sugere a unilateralidade das "exigências do cargo" a serem passadas ao ocupante¹⁹¹.

É comum a atividade de recrutamento dizer-se fortalecida quando atrai um número de candidatos maior do que o número de vagas existentes e essa desproporção justifica a eficácia do recrutamento. Subentende-se, neste aspecto, a necessidade que as organizações têm, isoladamente e em conjunto articulado, da existência de um contingente de

¹⁸⁹ CHIAVENATO, I. Administração de rec... Vol. 2. p. 42.

¹⁹⁰ Idem, p. 43.

¹⁹¹ Chega a assustar a tônica dada pelos teóricos e profissionais de recursos humanos às "exigências do cargo", subentendendo-se que o ocupante nada pode "exigir".

reserva, desempregado, subempregado ou querendo melhorar de emprego. Pode-se avaliar que a cada fonte de recrutamento, interna ou externa, está associada uma ou mais formas de contenção de conflitos sociais, oriundos da pressão social externa por empregos ou da pressão interna por promoções. Todas as "vantagens" ou "desvantagens" atribuídas a uma ou outra fonte de recrutamento, associam-se ao maior ou menor proveito que a organização pode tirar do recrutado e, assim, mais uma vez, é injusto se falar em "atração mútua" entre indivíduos e organizações. Esta atração mútua só faz sentido porque o recrutamento também constitui uma "peneira" ideológica de perfis adequados à organização, onde os "valores" mobilizam os indivíduos a buscarem determinada organização.

As organizações não estão interessadas em transmitir mensagens, mas fazer com que essas mensagens permitam aos indivíduos induzi-los à ação solicitada. Neste sentido, o recrutamento envolve comunicação e persuasão, onde a ação recomendada pela mensagem deve ajustar-se ao esquema de valores da audiência e que essa audiência deve encontrar uma relação entre a mensagem e suas necessidades e desejos. Assim, quando as necessidades do indivíduo que se candidata ao emprego não são apenas uma imposição social de sua condição de sobrevivência, restam as redes das necessidades de identificação, projeção do Ego e as malhas do desejo. A "atração mútua" constitui um processo de manipulação unilateral já em ação no processo de atração do candidato, rumo ao processo de socialização, seja no sistema interno ou externo de recrutamento. O sistema de recrutamento constitui um processo de seleção de valores, sintonizado com a seleção social ampliada.

A seleção, propriamente dita, compõe com o recrutamento o processo de introdução de recursos humanos na organização, podendo ser definida como "a escolha do homem certo para o cargo certo" ou a escolha dos candidatos "mais adequados aos cargos existentes (...) visando man-

ter ou aumentar a eficiência e o desempenho"¹⁹².

Problemas básicos normalmente alegados para o processo de seleção, como por exemplo: a adequação do homem ao cargo ou a eficiência do homem no cargo, por si sós contestam a idéia de "atração mútua" entre organização e os indivíduos, pois a preocupação básica é de mudar estes na medida exata das necessidades de lucro, estabilidade e expansão da organização. As funções organizacionais, repita-se, não constituem comunidade de interesses. Esta concepção é mais um logro semântico da liturgia organizacional-burocrática.

As organizações não são criadas para atender às necessidades dos indivíduos que a elas se vendem e a seleção de recursos humanos atende à sua destinação utilitária do ponto de vista da organização, dos seus "padrões de desempenho". Daí as estratégias de compatibilização das necessidades humanas com as exigências da organização:

Uma estratégia, que passou a ser identificada como psicologia de pessoal, põe ênfase na seleção da pessoa que se preste a determinada tarefa. A tarefa é considerada uma constante, enquanto que o ser humano é considerado uma variável. A pessoa pode ser selecionada e treinada (...)

outra abordagem, identificada originalmente como psicologia de engenharia, atribui importância ao reordenamento da tarefa e ao ambiente físico desta para que ela se ajuste às limitações e capacidades do ser humano. A pessoa é considerada uma constante, e a tarefa uma variável (...) a tarefa seria planejada de tal modo que qualquer pessoa seria capaz de executá-la¹⁹³.

Ora, parece que a seleção não consegue resolver nem suas contradições internas. Ambas as abordagens partem da idéia de que alguém superior ao indivíduo deve "organizar" ou "reordenar" a sua tarefa. No primeiro caso o indivíduo "pode ser selecionado e treinado" para executar uma tarefa constante. Aqui imperam as "exigências do cargo". No segundo "a tarefa seria planejada" de modo a torná-la executável por

¹⁹² CHIAVENATO, I. Administração de rec... Vol. 2. p. 82.

¹⁹³ SCHEIN, E.H. Psicologia org... p. 17.

qualquer indivíduo. Isto é a apoteose da degradação do trabalho. Fica também evidente que as "necessidades do indivíduo" constituem uma falácia, também na seleção para o trabalho. A constante verdadeira é a obtenção do máximo potencial humano disponível para a organização e a variável é o nível de manipulação necessário para atrair "o peixe à isca" traduzido no seu engodo teórico.

Existe uma razão básica para que todo processo de seleção para o trabalho se torne mais justificável quanto maior a concorrência entre candidatos e quanto maior for a preocupação da organização de não colocar em risco seus objetivos (a constante). A seleção típica

*... baseia-se na hipótese de que as necessidades principais a serem satisfeitas pertencem à organização. Em outros termos, parte-se do princípio de que as posições devem ser preenchidas com indivíduos adequados, e o processo somente para quando tal objetivo é alcançado...*¹⁹³.

Em contrapartida a este modelo de seleção, se a base estiver

*... na presunção de que as necessidades primárias a serem atendidas são as dos indivíduos nas organizações ou na sociedade como um todo, verifica-se que o modelo de seleção não garante a utilização plena dos recursos humanos que a sociedade pode oferecer*¹⁹⁴.

O que se pode observar da desproporção candidato/vaga, interna ou externa à organização, é que esta se nutre daquela. Assim, não há proposta de salvação que dê jeito, se forem mantidas as formas de se organizar, de se trabalhar e de se viver. O processo seletivo de uma organização está sempre articulado com toda a dinâmica social do sistema no qual ela se insere. Este comportamento talvez seja o que melhor defina uma organização como "sistema aberto": aberto para fechar o in-

¹⁹³ CHIAVENATO, I. Administração de rec... Vol. 2. p. 86. É inacreditável a existência de tamanho potencial de autodestruição do próprio engodo democrático das técnicas convencionais de seleção.

¹⁹⁴ Idem, ibidem.

divíduo em sua totalidade. Da mesma forma, tal comportamento também possibilita à organização o cumprimento de sua "função social" de reprodução dos privilégios.

O Recrutamento e a Seleção são dois blocos de pedra a mais no alicerce da hierarquia social e também dois pontos na "costura" social da dominação de classes. A busca de objetividade nesta área é a própria busca de conformismo social diante das regras de um jogo desigual.

Dado, porém, que o ingresso dos indivíduos e sua adequação aos cargos não oferecem total garantia da produtividade desejada dentro da dinâmica organizacional, outros processos são utilizados para possibilitar essa garantia. É o caso do Treinamento e da Avaliação de Desempenho que serão analisados à frente.

5.5 — TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O ajustamento e a socialização do indivíduo ao trabalho e à organização encontram no treinamento¹⁹⁵ um fundamental instrumento de ação. A argumentação dos investimentos em recursos humanos, da adequação ou preparação do indivíduo à função deve ser antes entendida como um processo de transmissão de ideologia e de controle social a partir do ambiente interno das organizações. Neste sentido, não se pode incorrer no erro de se discutir treinamento sem a sua devida inserção numa relação pedagógica mais ampla a nível da organização e da Sociedade. A organização da produção, a hierarquia organizacional em si, já consti-

¹⁹⁵ Considero aqui o treinamento como abrangente a todas as suas variações e enfoques. Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos e também desenvolvimento organizacional, no que tange às mudanças de comportamento desejadas, são tidos como cumpridores da mesma função básica, para o efeito de minha análise.

tuem uma relação pedagógica que está presente na Orientação e na Administração Escolar oficial externa à organização. A "autonomia relativa" das instituições educacionais em relação às organizações empregadoras, não se dá a nível do objetivo básico a ser alcançado, pois a educação é sempre uma decorrência, e não força organizadora, da produção. Pelo menos esta é a história concreta das civilizações¹⁹⁶.

O treinamento cumpre, assim, uma função complementar da formação e desenvolvimento profissional na medida em que está voltado para especificidades da organização no que tange à otimização da aplicação dos recursos humanos. Ou seja,

*Treinamento é a educação, institucionalizada ou não, que visa adaptar o homem para o exercício de determinada função ou para a execução de tarefa específica, em determinada empresa*¹⁹⁷.

Portanto, nada é mais anti-científico do que separar Formação Profissional do Desenvolvimento Profissional e do Treinamento, dada a sua vinculação na orientação contínua da trajetória de vida e, especialmente de trabalho, verificada entre estas instâncias. Não há como atribuir diferenças nos seus objetivos senão para esconder os reais objetivos da articulação entre as diversas instâncias do mesmo processo de fabricação de personalidades (perfis) adequadas ao sistema de produção. As diferenças são forjadas para desviar a concentração de esforços para o desmantelamento das estruturas de dominação articuladas pela raiz. O resultado é a concepção de educação e treinamento como esferas estanques de práticas e influências sociais. Vejamos algumas evidências:

Nas escolas, o objetivo principal é aprender. Nas empresas, o objetivo principal é produzir. Nas escolas, a orientação é feita com base no currículo escolar. Na empresa, o negócio está em primeiro plano (grifos meus).

¹⁹⁶ Vide PONCE, A. Educação e l...

¹⁹⁷ CHIAVENATO, I. Administração de rec... Vol. 3. p. 156.

*... nas escolas, a aprendizagem é planejada para a educação "pura" e, em geral, com pouca atenção para o conhecimento, visando a alguma aplicação prática em particular. Na empresa, a aprendizagem é dirigida no sentido de facilitar aumentos mensuráveis no desempenho do cargo, exigindo aplicação mais imediata do conhecimento*¹⁹⁸.

Como se pode observar, a escola e a empresa ganham autonomia total uma em relação à outra. O que é uma grande farsa, pois a primeira existe para preparar a mão-de-obra (formar) em atendimento às necessidades da segunda obedecendo a lógica da mercadoria-força de trabalho. Da mesma forma, o trabalhador fica proibido de fazer uso do seu passado e futuro. Ou seja, enquanto se está numa escola, não se pode raciocinar com trabalho e, enquanto se está no trabalho e no treinamento, a aprendizagem escolar deixa de existir concretamente; "passa-se a borracha" em tudo.

A ideologia sustentadora dessas distinções se presta a ocultar o ideal competitivo e produtivista veiculado nas escolas como instrumento da organização capitalista do trabalho e do controle burocrático total do indivíduo. Paralelamente, se presta a ocultar as relações de produção como uma continuidade pedagógica da reprodução social ampliada.

A abordagem sub-organizacional que empreende nessa distinção a idéia de que para discutir um ponto específico (educação, treinamento, desenvolvimento etc.) precisa de cortar as suas ligações entre si, deliberadamente falsifica cada um deles ao construí-los de forma estanque para que promovam seus efeitos autoritários e intervencionistas, adequadamente. A grande arma da domesticação social é a ocultação da articulação institucional.

Como mais uma prova desta farsa, figura a concepção de que o

¹⁹⁸ Idem, ibidem.

treinamento "ocupa-se do ensino de habilidades particulares com fins específicos", tendo como objetivos:

- 1) *preparar o pessoal para execução imediata das diversas tarefas peculiares à organização;*
- 2) *proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções para as quais a pessoa pode ser considerada;*
e
- 3) *mudar a atitude das pessoas, com várias finalidades, entre as quais criar um clima mais satisfatório entre empregados, aumentar-lhes a motivação e torná-los mais receptivos às técnicas de supervisão e gerência*¹⁹⁸ (grifos meus).

Mais uma vez, comprova-se que não há diferença substancial entre educação formal e treinamento, se tomarmos a trajetória do trabalhador como um processo único. A prova mais cabal disto é a grande procura (e frequência) dos trabalhadores por cursos formais de educação, buscando melhorar seu desempenho. Do outro lado, há uma imensidade de trabalhadores que buscam no treinamento de empresa uma compensação intrínseca, o que pode ser detectado pelas "nuas e cruas" avaliações do tipo: "vou fazer este curso para fugir do trabalho" ou para "descansar um pouco".

As relações sociais de dominação precisam ser consideradas como um processo contínuo e o treinamento também não pode criar uma máscara a mais ou representar uma viseira a mais nos cientistas sociais. Neste sentido, os currículos escolares precisam ser assumidos como decorrentes das "tarefas peculiares" da organização; as "oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal", via treinamento, são degraus que acompanham a formação escolar; ou ainda, que a "mudança de atitudes", bem como a criação de um "clima mais satisfatório" entre empregados, é uma imposição e não uma relação de ajuda. Tampouco, uma relação

¹⁹⁸ Idem, p. 159.

de igualdade de oportunidades. A exemplo disso, pode-se constatar que muitos dos atuais diretores de empresa bem sucedidas são descendentes diretos de antigos dirigentes e quase nunca participaram de qualquer programa de treinamento¹⁹⁹. O treinamento pode ser dispensável para quem já possui a cultura do poder. Porém, pode ser muito necessário como técnica para ampliar e aprimorar a cultura dominada. Esta, sempre vigiada mais de perto pela avaliação de desempenho, que é objeto da próxima discussão.

5.6 — AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Como todos os demais mecanismos e técnicas administrativas, a avaliação de desempenho humano numa organização se orienta para o controle.

Os supostos objetivos de promoção, acompanhamento, desenvolvimento do indivíduo em relação ao trabalho e ao ambiente de trabalho refletem uma diferenciação das necessidades de adequação, capacitação e melhoria no desempenho. Mas, sobretudo, estão colocados na forma e na medida exata das necessidades da produtividade e da exploração do trabalho e, naturalmente, na proporção necessária à reprodução de uma estrutura social adequada à organização e à Sociedade. Não é sem razão que a avaliação de desempenho sempre tenha sido praticada, de uma forma ou de outra, em caráter de vigilância. A polêmica, ainda atual, sobre a "previsão", a "confiabilidade" ou a "objetividade" das técnicas de avaliação de desempenho, não significa que ela tenha, em algum momento, deixada de ser feita.

¹⁹⁹ Vide ROUX, J. Recursos hum... p. 10.

As primeiras práticas sistematizadas e formais, porém, tiveram suas origens no ambiente eclesiástico e militar²⁰⁰. Origens bastante sugestivas, dado o autoritarismo e o hierarquismo, por excelência, da igreja e das Forças Armadas que, aliás, marcam também toda produção teórica da Administração e a própria construção social da realidade, a partir da criação do imaginário social necessário.

Assim como a hierarquia social, a dominação, a exploração do trabalho alheio, entre outros, a avaliação de desempenho é levada para o ambiente da organização produtiva na categoria reificada de "necessidade natural", ou seja,

*a razão da curiosidade pelo auto e eterno conhecimento é a necessidade natural da constante avaliação que o indivíduo faz de si mesmo e dos outros*²⁰¹ (grifos meus).

Deste pressuposto naturalizado forma-se a cadeia metodológica para a avaliação do desempenho humano na empresa, não obstante estar se tratando de fatos completamente diferentes.

Contudo, tamanha ingenuidade (?) da crença na "natureza humana" se choca com a realidade da ação política deliberada:

*Se o avaliar se define como uma tendência natural de cada um, a AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO NA EMPRESA deveria constituir-se em atividade de rotina e não despertar preocupações, que normalmente evocam em avaliadores e avaliados*²⁰² (grifos meus).

²⁰⁰ De acordo com a história (oficial), no século IV, Santo Inácio de Loyola utilizava um sistema combinado de relatórios e notas das atividades e do potencial de cada um de seus jesuítas. Também o Governo dos Estados Unidos, a partir de 1842, deu início a uma avaliação de desempenho formal, aprovada pelo Congresso e adotada por alguns presidentes.

O que mais influenciou, porém, o mundo empresarial, foi o sistema de avaliação de desempenho desenvolvido no Exército Americano (1880). Experiência rapidamente assimilada pelas organizações de um modo geral. Vide CHIAVENATO, I. Administração de rec... Vol. 2. p.204-5.

²⁰¹ BERGAMINI, Cecília W. Avaliação de desempenho humano na empresa. 3.ed. São Paulo, Atlas, 1986. p. 13.

²⁰² Idem, Ibidem.

Estas preocupações prenunciadas acima jamais descem ao concreto mundo da exploração e da luta de classes. Mas, para que essa abstração ocorra, arma-se a produção científica de arranjos e artifícios metodológicos regressivos e diminutivos do ser humano, enquanto instância individual, autônoma, e enquanto ser social engajado. "A regressão do político ao psíquico"²⁰³, se dá pela necessidade de se ocultar o verdadeiro sentido da avaliação de desempenho. Assim, patrões e empregados, chefes e subordinados se convertem em simples "avaliadores" e "avaliados" dada uma "tendência humana natural". Da mesma forma, as relações de dominação são reduzidas a dificuldades de expressão pela autoproteção individual. É o que se pode observar na expressão de Bergamini:

*Enquanto as avaliações permanecem no mundo subjetivo de cada um, elas se constituem em elementos importantes do repertório psíquico como um dado subjetivo. Mas dizer o que se pensa de alguém, ou, pior ainda, escrevê-lo, não constitui uma necessidade fundamental, visto que as consequências podem causar problemas, tanto ao avaliador como ao avaliado...
... É, pois, normal que cada um tente evitar todos os problemas que lhe dificultem a vida*²⁰⁴.

É nesta "normal" tentativa de evitar julgamentos que se esconde a organização capitalista do trabalho, também pela sua naturalização. A organização é colocada como um conjunto de pessoas que se organizam para produzir de forma a atender a objetivos comuns, e não como uma forma organizacional específica para exploração do trabalho de forma contínua. Neste sentido, a ideologia da avaliação de desempenho, não obstante a evolução de suas técnicas, se lança nas produções teóricas para sustentar uma política cognitiva adequada a organização capitalista do trabalho.

A discutível preocupação com o Homem que acompanha a história

²⁰³ TRAGTEMBERG, Maurício. Administração, poder e ideologia. São Paulo, Moraes, 1980. p. 30.

²⁰⁴ BERGAMINI, C.W. Avaliação de des... p. 14.

da Administração, verifica-se também na avaliação de desempenho, na idéia de que a "humanização" da Teoria da Organização e o surgimento da Escola de Relações Humanas concorreu para uma reversão de abordagem onde a preocupação principal dos administradores passou a ser o Homem. Na verdade, enquanto a máquina substitui o homem no trabalho, o homem que resta ocupa o lugar da máquina nas teorias da produtividade. É o que pode se verificar nas indagações relacionadas com o desempenho humano, que orientam as técnicas de avaliação respectivas, como por exemplo: "Como conhecer e medir as potencialidades do homem? Como levá-lo a aplicar totalmente esse potencial?" ou "O que leva o homem a ser mais eficiente e produtivo?". Pode-se imaginar que o combustível necessário é a motivação.

Este é o limiar do discurso que, ao mesmo tempo, precisa manter a falácia da livre venda da força de trabalho e se comprometer com a identificação do homem a uma máquina que recebe estímulos²⁰⁵, para melhorar seu desempenho, para produzir mais e gerar mais lucros. Da mesma forma que precisa "valorizar o homem" para que o investimento econômico na compra da força de trabalho (homem) seja otimizado. A valorização do homem tem uma conotação estritamente economicista e mecanicista.

A esta estranha preocupação com o homem na era da máquina, soma-se ainda a responsabilidade pela avaliação do desempenho sempre fiel ao gerencialismo necessário à reprodução do statu quo, na medida em que:

quem deve avaliar o pessoal é o próprio chefe, que, melhor do que ninguém, tem condições de acompanhar e verificar o desempenho de cada subordinado (...). Todavia, os chefes diretos não possuem conhecimento especializado para poder projetar,

²⁰⁵ Talvez, a grande preocupação com o homem tenha origem no fato dele ser percebido como uma máquina que constantemente dá problemas mecânicos. O que gera uma necessidade constante de avaliação do seu desempenho; ou melhor, de vigilância. Faz bastante sentido tal preocupação.

*manter e desenvolver um plano sistemático de avaliação de desempenho...*²⁰⁶.

Fecha-se, desta forma, o círculo da competência, onde a última palavra cabe à autoridade de staff do órgão de Recursos Humanos. Aqui o princípio da divisão do trabalho se faz presente para garantir a continuidade das "regras do jogo", da mesma forma que na avaliação de cargos: o domínio sagrado (hieros) de uma instância superior como mais conhecedora. No fundo, mistificadora e cultuadora de símbolos de poder.

No mesmo sentido, apesar das aparências em contrário, projeta-se a hierarquia também na auto-avaliação, ao considerar que:

*... é pouco comum este tipo de avaliação de desempenho, porque pode ser somente utilizado quando o grupo de trabalho é composto por pessoas de bom nível cultural e de alto quociente intelectual, além de equilíbrio emocional e de capacidade para fazer uma auto-avaliação destituída de subjetivismo e distorções pessoais*²⁰⁷ (grifos meus).

Na verdade, apenas se coloca a auto-avaliação possível a nível de grupos superiores, ao invés de indivíduos superiores. A relação chefe-subordinado (superior-inferior), ao nível da organização permanece a mesma e, da mesma forma, a estratificação social ampliada.

O que não pode passar despercebido, enfim, é que o desempenho humano no trabalho tem uma determinação social mais ampla, ligada à posição que cada indivíduo, grupo ou classe social ocupa na Sociedade. Neste sentido, é mais válido afirmar que "se espera um desempenho" do que dizer que "se avalia um desempenho". Por outro lado, não é incômodo, e até estimula a produtividade, avaliar o desempenho concreto em relação ao esperado (padrões de desempenho), para preencher uma minúscula faixa de potencial deixada pelo condicionamento do trabalhador, desde o

²⁰⁶ CHIAVENATO, I. Administração de rec... Vol. 2. p. 209.

²⁰⁷ Idem, ibidem.

seu nascimento e antes dele²⁰⁸. Fato este que garante a liberdade dos ideólogos do capitalismo de apostar num mercado de trabalho, ao postular que no

*sistema empresarial desta sociedade as pessoas são empregadas em troca de determinada compensação econômica e social (status) que não é definida pela empresa nem por um poder central, mas pela lei da oferta e da procura no mercado de trabalho. Consequentemente, o que uma pessoa ganha em uma empresa é, de certo modo, seu "valor relativo" na sociedade com um todo*²⁰⁹.

A colocação acima induz à conclusão de que a organização do trabalho soma-se e articula-se perfeitamente com a reprodução social ampliada nos moldes necessários à exploração de mais-valia. O desempenho, em si, envolve um intervalo de pior ou melhor aproveitamento na troca desigual de trabalho por compensação econômica. O desenvolvimento individual proposto pela avaliação, por sua vez, atende a uma lógica da expansão do capital em nível amplo, na maioria das vezes sob o manto do "Desenvolvimento Organizacional".

Por mais que se comprove a variável subjetiva, tanto da parte do avaliador quanto do avaliado, no entanto muito se insiste em alegar deficiências, imperfeições, tendências emocionais, entre outros, como se a cooperação entre dirigentes e dirigidos, exploradores e explorados fosse espontânea e pacífica. Ora, entendida a avaliação de desempenho, seja qual for o método aplicado, como um instrumento político, seu resultado só poderá ser neste mesmo nível. A maioria esmagadora das reivindicações trabalhistas não inclui esta visão.

Vejamos algumas das soluções propostas pelos salvadores da ava-

²⁰⁸ A carreira profissional para a maioria dos trabalhadores pode ser chamada de "metros razos negativos" pois, no momento em que estes sonham com a largada, tem nas suas cabeças as mais duras pisadas. Com base nesta análise, avaliar o desempenho humano na empresa é o mesmo que esquecer a determinação histórica do mesmo.

²⁰⁹ LOBOS, Júlio A. Administração de recursos humanos. São Paulo, Atlas, 1979. p. 212.

liação de desempenho²¹⁰:

Uma delas consistiria na cuidadosa seleção dos avaliadores(...) escolher sô avaliadores que apresentam bom desempenho; ou (...) dar maior credibilidade às avaliações feitas por avaliadores que apresentem maior nível de desempenho²¹¹.

Esta proposta perpetua a deficiência metodológica na compreensão da avaliação de desempenho. Quem faria essa "cuidadosa seleção dos avaliadores"? Quem avaliaria o desempenho dos avaliadores? Naturalmente outros avaliadores. Ora, o problema não é destes ou daqueles avaliadores e sim uma questão social e política no contexto de uma distribuição hierárquica de poder, de luta de classes e de outras formas de conflito.

A proposição de fazer participar na avaliação de um mesmo empregado, não sô seus superiores, mas também seus pares e subordinados, pode até vigorar numa organização capitalista mas, certamente, esta não será a avaliação que conta, apenas consta. Principalmente, e é o que mais ocorre, quando a insegurança e o medo dos trabalhadores, por si sôs, protegem os objetivos dos capitalistas e classes dirigentes.

Outra solução, muito apontada, é uma correção das descrições de cargo para que esta permita uma melhor delimitação dos fatores de desempenho relevantes. Aqui, se reforça a idéia de que o desempenho é mais esperado e forçado do que avaliado, dadas as "exigiências do cargo" desde o recrutamento e a seleção social e organizacional.

Outra tentativa que se faz é a de separar a avaliação de desempenho entre "abordagens tradicionais" e "abordagens recentes". Estas

²¹⁰ No campo teórico da avaliação de desempenho, costuma-se separar os métodos convencionais dos não convencionais. Para efeito da análise aqui desenvolvida, a exploração do trabalho e os objetivos da avaliação do desempenho jamais deixaram de ser os convencionais no capitalismo. Portanto, não há motivo para separação.

²¹¹ LOBOS, J.A. Administração de rec... p. 222.

distinções estão ligadas a uma suposta democratização das organizações e, em particular, da avaliação de desempenho. O que não pode ser considerada uma verdade, ou, no mínimo, é uma verdade bastante questionável²¹².

As intenções de salvação ou de simples melhorias na avaliação de desempenho, porém, não constituem as preocupações deste trabalho, na medida em que não há possibilidade de se alterar a organização capitalista do trabalho, socialmente construída, através da avaliação de desempenho. Esta é apenas um instrumento e uma decorrência daquela. Neste sentido, falar em objetividade, confiabilidade da avaliação de desempenho humano na organização, assim como na sua democratização, é o mesmo que naturalizar o condicionamento social para buscar um desempenho esperado de pessoas, grupos ou classes sociais. Não há como mudar o jogo, acatando suas regras (menores).

Entendida a organização capitalista do trabalho também como uma forma de fazer política, segue-se que a avaliação de desempenho cumpre parte importante de sua função ideológica no seu papel de "ajudar" na adaptação do trabalhador à exploração do trabalho pelo diálogo e pelo consenso, procurando abafar e negar o conflito social, basicamente, na relação antagônica entre capital e trabalho.

Considerando que a formação de um indivíduo ou classe social envolve um condicionamento integrado, pode-se dizer que a carreira profissional deste mesmo indivíduo ou classe está muito além de um sim-

²¹² A verdade que pode ser considerada é a cada vez maior concentração de informações, maior automatização do trabalho, maior objetificação do homem, maior militarização e maior alijamento e exclusão da maioria da população nas decisões estratégicas. São sem sentido falar em democratização para objetivos irrelevantes e esta é a base metodológica das teorias modernas de recursos humanos. Este é o desempenho que deveria ser avaliado se a preocupação realmente é o Homem.

ples sistema de carreiras de uma organização. Por sua vez, o fato de uma abordagem sub-organizacional ocultar o entrelaçamento burocrático entre os diversos campos institucionais, não significa que cada instituição deixe de, estrategicamente, se beneficiar da sinergia proporcionada por este mesmo entrelaçamento burocrático, eficaz porque oculto.

Qualquer sistema formal de carreira profissional precisa, assim, ser entendido no contexto de um controle social totalitário e a serviço de uma lógica: a lógica conformista.

6 — CONCLUSÃO: A LÓGICA CONFORMISTA

O que se pode concluir das questões levantadas é que, por paradoxal que pareça, a busca constante de racionalidade organizacional se faz, em grande medida, à custa da falsificação das determinações sociais mais amplas e fundamentais para a compreensão real da própria organização. Tal falsificação acompanha a necessidade do capitalismo de encontrar justificativas "científicas" para a crescente transformação do indivíduo em força de trabalho alienada, na condição objetificada de mercadoria e de instrumento. Em síntese, ela se dá pela conversão da "razão social substantiva" em "razão social instrumental"; na redução do real ao funcional. Como lei básica desta "transgressão", está o compromisso de toda ciência social burguesa, em particular, a Teoria Organizacional, de contribuir para um modo de pensar social adequado à produção e à expansão do capital, num contexto de alienação e exploração crescente.

Não se poderia esperar outra coisa, dada a sincronização do condicionamento social durante toda trajetória de vida do ser humano, enquanto força de trabalho, potencial ou real, historicamente delimitado. Da mesma forma, se entendermos a história como "caracterizada por uma rapina ou uma apropriação generalizada"²¹³, não haveria de se esperar outra orientação das produções teóricas comprometidas com essa mesma "rapina" ou "apropriação". Ao contrário, era de se esperar (e é o que ocorre em grande escala) a extensão destas ao campo da produção científica. Neste sentido, se tomarmos este comportamento histórico, no

²¹³ MOTTA, F.C.P. Burocracia e aut... p. 29.

que se refere ao modo capitalista de produção, desde a sua gênese, temos que seu funcionamento se fundamenta no antagonismo de classe entre capitalistas e proletários permeado pelos tecnocratas (gestores). Estes, na condição de "luxuosos servidores"²¹⁴ do capital.

O antagonismo acima referido reflete uma específica divisão do trabalho que precisa ser naturalizada como produto das "habilidades inatas", das "diferenças de QI" (quociente de inteligência), dos "dons", dos "valores", das "aspirações", das "vocações" etc. Estas características de cada ser humano, por sua vez, devem ser "educadas" e "desenvolvidas", tendo em vista o trabalho produtivo na sociedade, de modo que cada trabalhador desempenhe o seu papel segundo suas habilidades "inatas" ou "adquiridas". É essa necessidade de educação e desenvolvimento do ser humano que dá início, desde o berço, ao processo de socialização, em conformidade com as necessidades do sistema produtivo e dos seus próprios aparatos institucionais como a família, a escola, a igreja, as empresas, o Governo, entre outros.

A divisão capitalista do trabalho é a real "orientação vocacional" dos trabalhadores, de modo que o indivíduo originado das classes populares, ao nascer, já é predestinado a desempenhar um papel reduzido, não obstante sua grande importância como agente e objeto de consumo de mercadorias e imagens, no anonimato. Do outro lado, o indivíduo de origem privilegiada, econômica e/ou culturalmente, está por "vocação" e "destino" na condição de futuro dirigente, burocrata ou tecnocrata "bem sucedido", ou proprietário dos meios de produção.

Dessa divisão do trabalho e dessa institucionalização da desigualdade necessária à reprodução de classe inerente, pode-se começar a esboçar o grande equívoco de se acreditar na ascensão social a partir

²¹⁴ PAGES, M. et alii. O poder das org... p. 61.

do trabalho desempenhado na organização e na Sociedade. A ascensão social precisa ser entendida como fazendo parte de um conjunto de artifícios institucionais de reprodução de classe, e não como fruto do mero esforço individual. Da mesma forma, o indivíduo isolado, também com sua própria parcela de imaginário, precisa ser compreendido como vivendo num único "universo burocrático", numa única rede de controle social. A autonomia relativa dos aparelhos ideológicos de Estado não pode cair no reino das falsas profecias²¹⁵. Neste sentido,

*como levar em conta a autonomia relativa que a Escola deve à sua função própria sem deixar escapar as funções de classe que ela preenche necessariamente numa Sociedade dividida em classes?*²¹⁶

No mesmo sentido, como aceitar o discurso da "igualdade de oportunidades" sem tomar a origem material e cultural produtora e reprodutora da desigualdade? Como acatar a ideologia das aptidões naturais se alguns indivíduos já nascem proprietários de "capital cultural" e de "capital de relações sociais", enquanto muitos sequer podem aprender um trabalho?

A partir desta ótica, pode-se rejeitar "em bloco" os pressupostos da Teoria Organizacional convencional, em particular no que se referem ao tratamento dos recursos humanos, se o seu compromisso é realmente o Homem. As evidências concorrem para uma avaliação oposta, não obstante a disparidade entre o discurso e a prática dos modernos modelos organizacionais aplicados ao trabalho, onde o Homem abstrato é glorificado na proporção da alienação e exploração do Homem concreto²¹⁷.

A lógica conformista deve, assim, ser considerada como produto

²¹⁵ Ou ser utilizada para justificar um "papel profissional" ambivalente, como que livrando o executor de culpa.

²¹⁶ BOURDIEU, P. & PASSERON, J.C. A reprodução... p. 204.

²¹⁷ Vide ROUX, J. Recursos humanos... p. 30-1.

e subproduto de um universo burocrático que acompanha toda a trajetória de vida do indivíduo e, antes, a dos seus ascendentes. As revoluções ocorridas, como a burguesa por exemplo, foi exatamente o fortalecimento da burocracia e a classe burguesa, capitalista, ascendeu ao poder face às deficiências de controle burocrático apresentadas pela igreja e pela nobreza. Isso não é motivo para justificar algumas profecias revolucionárias, segundo as quais pode haver uma autonomia relativa, desta ou aquela instituição, para a transformação social ou para uma "revolução pacífica". A burocracia sempre se fortaleceu e continua a se fortalecer com a modernização da Sociedade, tendo como demanda o conformismo social.

No que se refere a educação como parte importante do universo burocrático, temos que esta se volta mais para contenção de expectativas do que para o desenvolvimento do indivíduo. Ela se orienta, com a cumplicidade da família, "pelo desenvolvimento funcional ou profissional, exacerbando a angústia do adolescente"²¹⁸. Não é sem razão, também, que a organização escolar reproduz "os mesmos grandes traços das carreiras nas grandes burocracias, públicas e privadas para onde se destinam os 'frutos' da escola"²¹⁹. O sistema de exames seletivos compõem o principal mecanismo de contenção e/ou exclusão. Exames que medem o grau de privilégio do aluno e/ou o grau de conformidade com as normas burocráticas. Além do que, cabe à escola unificar uma "ação pedagógica" no duplo papel de transmitir um saber (diferenciado) e, ao mesmo tempo, de inculcar a ideologia dominante no sentido de criar um habitus coerente com as posições de classe na Sociedade²²⁰.

²¹⁸ MOTTA, Fernando C. Prestes. Organização & poder — empresa, Estado e escola. São Paulo, Atlas, 1986. p. 47.

²¹⁹ Idem, p. 48.

²²⁰ Vide MOTTA, F.C.P. Organização & p... p. 79; vide também BOURDIEU, P. & PASSERON, J.C. A reprodução... p. 20-5.

Sendo assim, o que esperar da escola?

Espera-se que a escola prepare para a vida, mas para a maioria das pessoas na sociedade burocrática preparar para a vida significa preparar para ser dirigido, enquadrado e condicionado, para, quem sabe um dia, poder dirigir, enquadrar e condicionar²²¹.

Na verdade, a escola também é o "bê-a-bá" do modo de pensar (e do controle) burocrático. Além de produtora da mudança da atitude humana (fabricação de personalidade), soma-se à escola a qualidade de transmissora de um conhecimento positivista, "inquestionável", de uma história harmoniosa, sem conflitos de classe, de uma ideologia de igualdade. Contraditoriamente, incentivando e naturalizando a competição entre estudantes, pois sabendo-se que a carreira burocrática é um "beco sem saída", onde não há lugar para todos, muitos têm que acreditar sempre no sucesso e, ao mesmo tempo, aceitar amargas derrotas no meio profissional, que não deixa de ser social.

O que a escola, no capitalismo, tem como prática comum de convivência burocrática (currículo oculto), a Administração de Recursos Humanos e outras abordagens, como a Psicologia Ocupacional ou Psicologia Industrial, por exemplo, tem como currículo expresso. Com a crença proporcionada num ensino positivo, a confiança nas "ciências exatas", promove-se todo tipo de aplicação destas para, deliberadamente ou não, manipular, convencer e vencer a consciência humana de que tem que haver uma pirâmide social, uma hierarquia social, advindas das diferentes capacidades e dos diferentes talentos. Neste sentido, o ensino organizacional, seja na escola, seja no treinamento interno de uma organização, constitui um reforço ao modo burocrático de pensar e agir, tanto na formação dos "profetas", que deverão dirigir, condicionar e propagar o

²²¹ MOTTA, F.C.P. Organização e p... p. 80.

"amor à servidão", quanto na formação de "adeptos" que deverão conformar-se na condição de pequenos chefes ou simples executores. Nem precisa dizer que todas as situações se dão à custa de uma relação neurótica, pois

*a burocracia é essencialmente competitiva e por essa razão sua ética conforma-se ao espírito capitalista. Como sistema de poder, a burocracia não significa o mesmo poder para todos os burocratas. É preciso conformar-se aos seus símbolos e rituais para galgar os seus degraus. Nesse processo, o eu é inevitavelmente mortificado*²²² (grifos meus).

Profetas e adeptos se voltam, assim, para a "religião do capital" (na concepção de Paul Lafargue) apoiada nos dogmas organizacionais, pretensamente seguidores de uma verdade científica ou, em menor escala, de uma abordagem "correta" de motivação humana. Na realidade, seu grande triunfo está no místico, pois "a ideologia empresarial implica uma hierarquia de especialistas no manejo simbólico"²²³, semelhante às hierarquias eclesiásticas. Enfim, o que realmente garante o "bom desempenho", a "produtividade" e, especialmente, a conformidade e o ajustamento "mortificado" é um credo e não uma ciência aplicada²²⁴.

Aqui podem estar também as provas de que as seitas religiosas contribuem, historicamente, para a servidão produtiva, para a entrega de si próprio a um ser superior concreto, como na velha história os reis proclamavam-se divindades. Certamente, a naturalização da hierarquia, organizacional e social, supõe uma ou alguma crença de que "Deus" quer

²²² Idem, p. 44.

²²³ Idem, p. 73.

²²⁴ Numa analogia mais ou menos aproximada, podem-se comparar os mecanismos de inculcação ideológica aos rituais religiosos. Assim, as entrevistas de avaliação corresponderiam à confissão; os encontros, às missas; a admissão, ao batismo e/ou ao casamento; a formação e o treinamento, ao catecismo; às regras, à liturgia e os manuais, ao direito canônico. Vide PAGES, M. et alii. O poder das org... p. 84.

as coisas assim. Neste sentido, torna-se interessante observar que as seitas religiosas mais radicais são as menos engajadas politicamente na Sociedade ou, no mínimo, as menos preocupadas com mudanças.

De forma um tanto próxima à relação crente-Deus/salvador, o ambiente organizacional moderno institui-se para confortar o indivíduo perante sua angústia e seu medo. A carreira profissional ou mesmo uma profissão estanque, diminuída, torna-se um mecanismo eficaz de captura do indivíduo inseguro, angustiado. O cargo é referente maior, a identificação deste ser conformado, carregado de culpa "por não ter se esforçado" (pecado) para melhorar de posição. Culpa esta que os aplicadores da matemática e da estatística não se preocupam em explicar. A organização burocrática, o próprio universo burocrático, não pode oferecer aos indivíduos, para esconder o vazio de vida que lhes impõem, mais do que a "ridícula futilidade do lugar que ocupam na pirâmide hierárquica"²²⁵. No mesmo sentido, e também em decorrência disso, a relação indivíduo-organização se transforma (ou se reforça) numa relação de troca (desigual) parecida com a relação mãe e filho, onde o filho nunca cresce. Conforta-se eternamente com o prazer que encontra ao fugir da angústia, com a autonomia que encontra ao ser controlado, com a força que ganha ao projetar-se num ser supremo: a mãe-organização.

O que se pretende mostrar aqui é que há uma profunda disparidade entre o discurso estampado (nem sempre) nas teorias e técnicas de administração de recursos humanos e o seu real e concreto objetivo. A ênfase no homem se dá, na medida em que ele é o ser mais difícil e não o mais "importante" ou mais "valioso" da organização. A sua valorização se dá a serviço de sua adesão às normas burocráticas e de sua cooperação nos planos de melhoria da produtividade. A sua formação e seu de-

²²⁵ CASTORIADIS, C. A experiência do mov... p. 258.

envolvimento constituem uma busca de docilidade e domesticação : constante. A sua ascensão é a sua conformidade aos "princípios" organizacionais. O conceito de auto-realização representa, neste contexto, mais um logro semântico.

Na mesma posição, estão as teorias participacionistas que mantêm e consagram a relação hierárquica e a própria forma burocrática de agir, na medida em que não fogem à regra de ampliar ao máximo "o potencial produtivo" dos trabalhadores, em contrapartida à repressão ao seu "potencial político". A relação dirigente-dirigido permanece a mesma com a novidade de que,

*recorrendo não apenas a seus próprios experimentos como também a um vasto corpo de teoria sociológica e psicológica, os membros da nova teoria administrativa substituíram a supervisão direta da força de trabalho por um sistema muito mais sutil de observação psiquiátrica*²²⁶.

Não é gratuitamente que "o imaginário da vitimação e da paranóia"²²⁷, bem como o da sobrevivência, assume atualmente o lugar da auto-realização, não obstante a "escritura sagrada" manter-se intacta nas abordagens de recursos humanos. No mesmo sentido, a idéia (falsa) de carreira profissional aberta aos talentos e aos esforços não teria sido tão propagada oficialmente se o profissional também não tivesse atingido um alto índice de obsolescência, descartabilidade e, principalmente, de docilidade e conformismo.

Enfim, pastores e leigos, sujeitos e objetos, de forma simultânea, combinada ou isolada, trabalham para a aprovação e legitimação de um arcabouço técnico-científico (pretensão?!) traduzindo, produzindo e reproduzindo a hierarquia de poder, de salários ou renda e, antes,

²²⁶ LASCH, Christopher. *O mínimo Eu — sobrevivência psíquica em tempos difíceis*. 2.ed. São Paulo, Brasiliense, 1986. p. 38.

²²⁷ *Idem*, p. 35.

de saber. Na verdade, trata-se de uma armadilha (ideo)lógica para a reprodução social ampliada.

O credo da ciência social na explicação dos fatos sociais traduz-se concretamente na sua maldição, quando aplicada na organização social e especificamente na organização do trabalho capitalista.

A organização moderna, burocratizada como nunca, que da ciência social faz uso crescente, demonstra bem esta maldição: a tecnologia educacional e organizacional acompanham a lógica do poder e as modernas técnicas de recursos humanos procuram motivar o trabalhador, buscando no conformismo social a razão de sua aplicabilidade. A própria guerra (fria), a nível macrossocietário, não deixa de ser um fantasma mercadológico a estimular esta condição servil, massiva e silenciosa. Não andam dizendo que "pior é a guerra"?

A tese, defendida neste ensaio, sugere que a contestação dentro do sistema capitalista é sempre bem vinda na razão direta de sua mercantilização e incorporação. Neste sentido, fazer proposições salvadoras ou libertadoras do conformismo social dos trabalhadores assalariados é um risco que não se pretende correr. Um risco de se escamotear a própria realidade, na medida que tais proposições são passíveis de serem usadas, mais uma vez, para ocultar a verdade da alienação e da exploração do trabalho. A resposta (não a salvação) está na luta, e esta luta não há de ser burocratizada. Nem, tampouco, poderá confundir necessidade de coordenação com hierarquia de poder²²⁸. Da mesma forma, a fabricação da realidade terá, necessariamente, que acabar com os privilégios sociais ou, no mínimo, reconhecê-los para depois falar em di-

²²⁸ Vide MENDONÇA, Luis Carvalheira de. Participação na organização — uma introdução aos seus fundamentos, conceitos e formas. São Paulo, Atlas, 1987. p. 113.

ferências, ou mesmo justificá-las.

Por sua vez, uma incrédula resposta para a salvação da "rapina" e da "apropriação", não significa um "projeto de morte" do social. Neste sentido, cabe sugerir basicamente a libertação das técnicas de recursos humanos de sua hipocrisia fatal para o engodo social. Este caminho também só é possível através da participação em todos os níveis do "universo burocrático", numa perspectiva interorganizacional. Participação esta que deve se pautar pela definição dos objetivos de qualquer organização e da própria Sociedade a nível internacional. Ou seja, deve se concentrar nas características organizacionais/sociais que definem uma organização ou Sociedade enquanto tais e não aceitar estas como naturais.

Se, porventura, os protagonistas da produção ideológica e também os seguidores trabalham a nível inconsciente a própria falsificação da realidade, sugere-se uma terapia que envolva retirar-lhes a maneira de pensar e agir pelos outros. Esta medida os levaria também a deixar de mentir para os outros e para eles próprios. Da mesma forma seria um convite à responsabilidade da massa dominada, pela sustentação de sua própria condição conformista.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 — ALBORNOZ, Suzana. O que é trabalho. 2.ed. São Paulo, Brasiliense, 1986. 102 p.
- 2 — ALTHUSSER, Louis. Ideologia e aparelhos ideológicos de Estado. 3. ed. Lisboa, Presença, 1980. 120 p.
- 3 — ANSART, Pierre. Ideologias, conflitos e poder. Rio de Janeiro, Zahar, 1978. 276 p.
- 4 — APPLE, Michael. Ideologia e currículo. São Paulo, Brasiliense, 1982. 246 p.
- 5 — ARGYRIS, Chris. A integração indivíduo-organização. São Paulo, Atlas, 1975.
- 6 — _____. Personalidade e organização: o conflito entre o sistema e o indivíduo. Rio de Janeiro, Renes, 1975.
- 7 — BAUDRILLARD, Jean. À sombra das maiorias silenciosas — o fim do social e o surgimento das massas. São Paulo, Brasiliense, 1975, 86 p.
- 8 — BERGAMINI, Cecília W. Avaliação de desempenho humano na empresa. 3.ed. São Paulo, Atlas, 1986.
- 9 — _____. Psicologia aplicada à administração de empresas — psicologia do comportamento organizacional. 3.ed. São Paulo, Atlas, 1982. 175 p.
- 10 — BERGER, Peter L. & LUCKMANN, Thomas. A construção social da realidade. 3.ed. Petrópolis, Vozes, 1976. 247 p.

- 11 — BERNARDO, João. Capital, sindicatos, gestores. São Paulo, Vértice, 1987. 119 p.
- 12 — BISSERET, Noëlle. A ideologia das aptidões naturais. In: DURAND, José Carlos Garcia. Educação e hegemonia de classe — as funções ideológicas da escola. Rio de Janeiro, Zahar, 1979. p. 30-67.
- 13 — BLIKSTEIN, Izidoro. Kaspar hauser ou a fabricação da realidade. São Paulo, Cultrix/Universidade de São Paulo, 1983. 98 p.
- 14 — BOHOSLAVSKY, Rodolfo. Vocacional — teoria, técnica e ideologia. São Paulo, Cortez, 1983. 142 p.
- 15 — BOURDIEU, Pierre & PASSERON, Jean Claude. A reprodução — elementos para uma teoria do sistema de ensino. 2.ed. Rio de Janeiro, Francisco Alves, 1982. 238 p.
- 16 — _____. A comparabilidade dos sistemas de ensino. In: DURAND, José Carlos Garcia. Educação e hegemonia de classe — as funções ideológicas da escola. Rio de Janeiro, Zahar, 1979. p. 70-104.
- 17 — BRANDIÃO, Hugo Jr. Interação indivíduo-organização — (possíveis implicações psicanalíticas). Florianópolis, UFSC, 1980. 102 p.
- 18 — BRAVERMAN, Harry. Trabalho e capital monopolista — A degradação do trabalho no século XX. 3.ed. Rio de Janeiro, Zahar, 1980. 379 p.
- 19 — BRUNO, Lúcia. O que é autonomia operária. 2.ed. São Paulo, Brasiliense, 1986. 91 p.
- 20 — BRUNO, Lúcia et alii. Organização, trabalho e tecnologia. São Paulo, Atlas, 1986. 154 p.

- 21 — BRUYNE, Paul de. et alii. Dinâmica da pesquisa em ciências sociais. 2.ed. Rio de Janeiro, Francisco Alves, 1982. 251 p.
- 22 — BUFFA, Ester et alii. Educação e cidadania: quem educa o cidadão? São Paulo, Cortez/Autores Associados, 1987. 94 p.
- 23 — CASTORIADIS, Cornelius. As encruzilhadas do labirinto/2 — os domínios do homem. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1987. 466 p.
- 24 — _____. A experiência do movimento operário. São Paulo, Brasiliense, 1985. 258 p.
- 25 — _____. A instituição imaginária da sociedade. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1982. 418 p.
- 26 — _____. Socialismo ou barbárie — o conteúdo do socialismo. São Paulo, Brasiliense, 1983. 306 p.
- 27 — CHIAVENATO, Idalberto. Administração de recursos humanos. 2.ed. São Paulo, Atlas, 1980. 3 v.
- 28 — _____. Introdução à teoria geral da administração. 2.ed. São Paulo, McGraw-Hill, 1981. 548 p.
- 29 — CODO, Wanderley. O que é alienação. 4.ed. São Paulo, Brasiliense, 1987. 96 p.
- 30 — DEJOURS, Christophe. A loucura do trabalho — estudo de psicopatologia do trabalho. 2.ed. São Paulo, Cortez/Oborê, 1987. 163 p.
- 31 — DEMARCHI, Benedito Antonio. O papel das "curvas de maturidade" na administração salarial. Revista Recursos Humanos & Sociedade. São Paulo, Cortez, nº 2, 1986. p. 62-76.
- 32 — DEMO, Pedro. Ciência, ideologia e poder. — uma sátira às ciências sociais. São Paulo, Atlas, 1988. 110 p.

- 33 — DURAND, José C. Garcia. Educação e hegemonia de classe — as funções ideológicas da escola. Rio de Janeiro, Zahar, 1979. 228 p.
- 34 — DURKHEIM, Émile. Da divisão do trabalho social. 2.ed. São Paulo, Abril Cultural, 1983. p. 1-70.
- 35 — FANTINO, Ana Maria Cipolatti de. Um aspecto social da orientação vocacional: prestígio e escolha de cursos. In: BOHOSLAVSKY, Rodolfo. Vocacional — teoria, técnica e ideologia. São Paulo, Cortez, 1983. p. 19-27.
- 36 — FANTINO, Ana Maria Cipolatti de. et alii. Reflexões para uma nova abordagem em orientação vocacional. In: BOHOSLAVSKY, R. Vocacional — teoria, técnica e ideologia. São Paulo, Cortez, 1983. p.28-44.
- 37 — FARIA, José Henrique de. O autoritarismo nas organizações. Curitiba, Criar, 1985. 195 p.
- 38 — FOUCAULT, Michel. Microfísica do poder. 3.ed. Rio de Janeiro, Graal, 1982. 295 p.
- 39 — FRANCO, Luiz Antonio de Carvalho. A escola do trabalho e o trabalho da escola. São Paulo, Cortez/Autores Associados, 1987. 88 p.
- 40 — FREITAG, Bárbara. Escola, Estado & Sociedade. 5.ed. São Paulo, Moraes, 1984. 142 p.
- 41 — GIDDENS, Anthony. Capitalismo e moderna teoria social. 2.ed. Lisboa, Presença, 1984. 335 p.
- 42 — GOMEZ, Carlos M. et alii. Trabalho e conhecimento — dilemas na educação do trabalhador. São Paulo, Cortez/Autores Associados, 1987. 92 p.

- 43 — GORZ, André. Adeus ao proletariado — para além do socialismo. Rio de Janeiro, Forense Universitária, 1982. 203 p.
- 44 — _____. Crítica da divisão do trabalho. São Paulo, Martins Fontes, 1980. 248 p.
- 45 — HERZBERG, Frederick. Work and nature of man. Cleveland, Ohio, The World Publish Co., 1966.
- 46 — KALINA, Eduardo & KOVADLOFF, Santiago. As cerimônias da destruição. Rio de Janeiro, Francisco Alves, 1983. 172 p.
- 47 — KUENZER, Acácia Z. Pedagogia da fábrica — as relações de produção e a educação do trabalhador. 2.ed. São Paulo, Cortez/Autores Associados, 1986. 203 p.
- 48 — LAFARGUE, Paul. O direito à preguiça. 3.ed. São Paulo, Kairós, 1983.
- 49 — LASCH, Chistopher. O mínimo Eu — sobrevivência psíquica em tempos difíceis. São Paulo, Brasiliense, 1986. 286 p.
- 50 — LETTIERI, Antonio. A fábrica e a escola. In: GORZ, André. Crítica da divisão do trabalho. São Paulo, Martins Fontes, 1980. p. 193-209.
- 51 — LOBOS, Julio A. Administração de recursos humanos. São Paulo, Atlas, 1979.
- 52 — _____. Comportamento organizacional — leituras selecionadas. São Paulo, Atlas, vol. 1, 1978.
- 53 — MARCUSE, Herbert. Eros e civilização — uma interpretação filosófica do pensamento de Freud. 8.ed. Rio de Janeiro, Zahar, 1981. 232 p.

- 54 — MARCUSE, Herbert. A ideologia da sociedade industrial — o homem unidimensional. 6.ed. Rio de Janeiro, Zahar, 1982. 238 p.
- 55 — MARGLIN, Stephen et alii. Divisão social do trabalho, ciência, técnica e modo de produção capitalista. Porto, Escorpião, 1974.
- 56 — MARGLIN, Stephen. Origem e funções do parcelamento das tarefas (para quem servem os patrões?). In: GORZ, André. Crítica da divisão do trabalho. São Paulo, Martins Fontes, 1980. p. 37-77.
- 57 — MARX, Karl. O capital. Livro 1. Vol. I. 11.ed. São Paulo, Bertrand/DIFEL, 1987. 579 p.
- 58 — _____. Teorias da mais-valia: Adam Smith e a idéia do trabalho produtivo. 2.ed. Coleção Bases, 25, São Paulo, Global, 1985. p. 61-112.
- 59 — _____. Da manufatura à fábrica automática. In: GORZ, André. Crítica da divisão do trabalho. São Paulo, Martins Fontes, 1980. p. 23-36.
- 60 — MCGREGOR, Douglas. O lado humano da empresa. São Paulo, Martins Fontes, 1980. 225 p.
- 61 — MENDONÇA, Luis Carvalheira. Participação na organização — uma introdução aos seus fundamentos, conceitos e formas. São Paulo, Atlas, 1987. 143 p.
- 62 — MONTEIRO, Jorge Aparecido. Avaliação de desempenho humano na empresa — ideologia e política. Revista Recursos Humanos & Sociedade. São Paulo, Cortez, nº 1, 1986. p. 32-65.
- 63 — MORIN, Edgar. Para sair do século XX. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1986. 361 p.

- 64 — MOTTA, Fernando C. Prestes. Controle social nas organizações. Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, 19(3): 11-25, jul./set. 1979.
- 65 — _____. As empresas e a transmissão da ideologia. Revista de Administração de empresas. Rio de Janeiro, 24(3):19-24, jul./set. 1984.
- 66 — _____. Organização, automação e alienação. Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, 24(3):67-69, jul./set. 1984.
- 67 — _____. Organização & poder — empresa, estado e escola. São Paulo, Atlas, 1986. 143 p.
- 68 — _____. O poder disciplinar nas organizações formais. Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, 21(4):33-41, out./dez. 1981.
- 69 — _____. Teoria das organizações — evolução e crítica. São Paulo, Pioneira, 1986. 112 p.
- 70 — OUCHI, William. Teoria Z — como as empresas podem enfrentar o desafio japonês. 10.ed. São Paulo, Nobel, 1988. 293 p.
- 71 — PAGES, Max et alii. O poder das organizações — o domínio das multinacionais sobre os indivíduos. São Paulo, Atlas, 1987. 234 p.
- 72 — PONCE, Aníbal. Educação e luta de classes. 4.ed. São Paulo, Cortez/Autores Associados, 1983. 192 p.
- 73 — PONTES, Benedito Rodrigues. Administração de cargos e salários. São Paulo, LTr, 1987. 207 p.
- 74 — _____. Avaliação de desempenho — uma abordagem sistêmica. 3.ed. São Paulo, LTr, 1987. 103 p.

- 75 — RAMOS, Alberto Guerreiro. A nova ciência das organizações — uma reconceituação da riqueza das nações. São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 1981. 209 p.
- 76 — _____. A teoria administrativa e a utilização inadequada de conceitos. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, 7(3):5-17, jul./set. 1973.
- 77 — REICH, Wilhelm. Psicologia de massas do fascismo. São Paulo, Martins Fontes, 1972. 369 p.
- 78 — REZENDE, Ubiratan Simões. Os diferentes níveis de abstração do pensamento administrativo. Florianópolis, UFSC, 1980.
- 79 — _____. Teoria organizacional: dogmática ou ideologia? Florianópolis, UFSC, 1980.
- 80 — ROSSI, Wagner. Capitalismo e educação. 3.ed. São Paulo, Moraes, 1986. 160 p.
- 81 — ROUX, Jorge. Recursos humanos e treinamento. São Paulo, Brasiliense, 1983. 93 p.
- 82 — SANTOS, Oswaldo de Barros. Orientação e desenvolvimento do potencial humano. São Paulo, Pioneira, 1978. 191 p.
- 83 — SCHEIN, Edgar H. Psicologia organizacional. 3.ed. Rio de Janeiro, Prentice-Hall, 1982. 211 p.
- 84 — SCHNEIDER, Michael. Neurose e classes sociais — uma síntese freudiano-marxista. Rio de Janeiro, Zahar, 1977. 360 p.
- 85 — SEGNINI, Liliana. A liturgia do poder — trabalho e disciplina. São Paulo, EDUC, 1988. 187 p.
- 86 — SEMLER, Ricardo F. Virando a própria mesa. 3.ed. São Paulo, Best Seller, 1988. 274 p.

- 87 — SEMLER, Ricardo F. Repensando o futuro da administração salarial no Brasil. Revista Recursos Humanos & Sociedade. São Paulo, Cortez, nº 1, 1986. p. 106-16.
- 88 — SMITH, Adam. A riqueza das nações. 2.ed. Coleção Bases, 25, São Paulo, Global, 1985. p. 7-60.
- 89 — SOUZA, Paulo Renato. O que são empregos e salários. 6.ed. São Paulo, Brasiliense, 1985. 89 p.
- 90 — TEIXEIRA, Gilnei Mourão. Administração de salários para profissionais. Boletim de Desenvolvimento Pessoal. Rio de Janeiro, PETROBRÁS, abr./jun. 1975.
- 91 — TOLEDO, Flávio de. O que são recursos humanos. 6.ed. São Paulo, Brasiliense, 1987. 91 p.
- 92 — TRAGTEMBERG, Maurício. Administração, poder e ideologia. São Paulo, Moraes, 1980. 198 p.
- 93 — _____. Sobre educação, política e sindicalismo. Vol. 1. São Paulo, Cortez/Autores Associados, 1982. 163 p.
- 94 — TRONTI, Mário et alii. Processo de trabalho e estratégias de classe. Rio de Janeiro, Zahar, 1982. 179 p.
- 95 — UNIÃO BRASILEIRA DE CÍRCULOS DE CONTROLE DE QUALIDADE. CCQ KORYO — princípios gerais de círculos de controle de qualidade. São Paulo, 1985. 62 p.
- 96 — WEBER, Max. A ética protestante e o espírito do capitalismo. 5. ed. São Paulo, Pioneira, 1987. 233 p.
- 97 — ZIMPECK, Beverly Glen. Administração de salários. 5.ed. Rio de Janeiro, 1984. 328 p.