

Produto e produtores da cultura organizacional: algumas questões sobre o comportamento dos empregados

Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo
Professor Titular do Departamento de Ciências Administrativas da UFMG

Resumo

Neste artigo a autora analisa comportamentos de empregados nas relações de trabalho, como componentes do sistema de regulação de conflitos dentro das organizações. A ação do empregado é vista como um processo racionalizado de uma estratégia construída no cotidiano do trabalho, segundo sua margem de poder e as características da prática/cultura organizacional.

Palavras-chave:

- relações de trabalho
- cultura organizacional
- conflitos
- regulação de conflitos
- estratégias do empregado

INTRODUÇÃO

O objetivo básico deste artigo é trazer, para o conjunto das reflexões e discussões sobre a questão de cultura organizacional e estratégias de mudanças, a variável comportamento do empregado. Partimos de considerações de que grande parte da cultura existente numa organização é destinada a desenvolver certos padrões desejáveis de comportamentos, mas não deixando de considerar que, mesmo em níveis e escalas diferentes, os empregados influenciam a produção dessa cultura.

Adotamos a definição de cultura formulada por Fleury (1989), como sendo "um conjunto de valores e pressupostos básicos, expressos em elementos simbólicos, os quais, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação." Estamos de acordo com Júlio Lobos (1986) quanto à cultura organizacional possuir uma funcionalidade: serve a interesses específicos, fornecendo um guarda-chuva aos atos do grupo dominante.

Estamos considerando, então, as relações de poder nas organizações, relações estas entremeadas pela cultura organizacional. Naturalmente, o poder está em todo lugar, estende seu domínio muito além das relações de produção: na ordenação do espaço, na distribuição e na produção do saber e da norma, nas engrenagens e regras da organização, e até no inconsciente (Pagés et al., 1987). Deve-se ainda considerar o aparecimento ou o desenvolvimento de meios de controle em vários segmentos da vida organizacional e individual, atingindo valores, impulsos, sistemas de defesa dos indivíduos. Pode-se afirmar com Pagés que, depois do reinado da repressão e da punição, inicia-se o da interiorização e da normalização.

Juntamente com a inerência das relações de poder nas organizações, não se pode esquecer da inerência do conflito, o que significa a existência de interesses divergentes, que de uma forma ou de outra deverá ser regulado, seja por meios institucionalizados ou não, salientando-se a prática de políticas gerenciais avançadas e as diversas formas de controle.

Do conjunto dessas práticas pode-se indagar, qual é o grau de poder do controle social? Qual é o grau de adesão do indivíduo a esses modelos? Em que medida o indivíduo pode clandestinamente rejeitá-los? Qual o *gap* entre a problemática social e a problemática pessoal, de onde podem surgir conflitos, busca de um estado de equilíbrio através de processos de regulação, de escolhas de comportamento/ação impulsivas ou premeditadas, enfim, de atitudes dos indivíduos diferentes do esperado? Essas informações podem fornecer um quadro de considerável importância para a compreensão do funcionamento de um sistema de regulação de conflito e de inserção dos empregados em determinada cultura organizacional.

Na tentativa de levantar algumas pistas sobre essas questões, apresentamos resultados de pesquisas⁽¹⁾ que buscaram, de formas direta ou indireta, compreender a inserção dos empregados nos sistemas de regulação de conflito, identificando comportamentos, ações e reações numa determinada prática de relações de poder.

COMPORTAMENTO DOS EMPREGADOS

O sistema de regulação não é produto único de estratégias, políticas e ações organizacionais. Existem, ainda, os quadros jurídico, institucional, o sistema de relações profissionais, a formação cultural e as práticas sociais a levar em conta, além do comportamento dos empregados que buscam os melhores resultados numa relação de poder existente na organização e no conjunto das relações ensejadas pela cultura organizacional.

O sistema de regulação não é, portanto, um conjunto homogêneo, linear, uníssono. Mas ele é lógico. Encontramos nele dispersão de interesses, de preferências, de valores, que se encontram em pontos comuns, permitindo a existência de regras; enfim, de formas de regulação conjuntas, pontuais, às vezes ambivalentes. As formas de regulação não são definitivas, não significando, no entanto, mudanças a cada instante, ou que ações muito particulares possam alterar o sistema que, por definição, só se modifica através de rupturas. Mas a regulação caracteriza-se por ser temporária e ter certo dinamismo, através de formas concretas de legitimidade/racionalidade.

Teoricamente pode-se diferenciar dois grupos de processos, excludentes, utilizados pelos empregados para intervir nos diferentes campos do controle exercido sobre eles:

- o esforço para obter mudança da situação através da ação coletiva e dos meios institucionalizados; e
- a ação direta, nas situações de trabalho, realizada de forma individualizada, mesmo que seja largamente seguida pelo grupo.

Para a análise das ações e reações dos empregados apoiar-nos-emos no conceito de comportamento estratégico desenvolvido por Crozier (1977). Assim, a conduta do operário pode ser considerada como processo racionalizado de uma estratégia, escolhida face a uma relação de poder particular existente nas relações de trabalho e/ou na organização. Ela será função, também, das oportunidades de coligação com os seus colegas e de mobilizar a solidariedade coletiva. A eficácia dessas estratégias exige, também, que elas sejam mais ou menos próximas dos valores dominantes.

Os processos de regulação de conflitos nas relações de trabalho, utilizados pelos empregados, podem buscar objetivos, não excludentes, de tratar o conflito, resistir, pressionar, expressar-se, conformar-se, adaptar-se, sobreviver. São ações com um significado, escolhidas dentro do campo racional, como resposta a uma situação.

Assim, toda a explicação que não leva em conta a racionalidade do indivíduo, supondo-o irracional em determinadas circunstâncias, é incompleta e dificulta a compreensão da prática social. Na maioria dos casos, o observador/pesquisador/profissional substitui a racionalidade do indivíduo pela sua própria e, em nome da sua racionalidade, julga a do ator como irracional. O observador não pode impor sua racionalidade e substituir a do indivíduo. É preciso desvendar a racionalidade do indivíduo para compreender-lhe a ação.

Os procedimentos de ação/reação individuais podem

ser a única forma existente para os empregados agirem numa situação de trabalho e ainda indicar um campo favorável para o nascimento de uma mobilização coletiva. Mas, o importante para nossa análise é lembrar que, a esse nível, os comportamentos dos empregados são diferenciados, tratando-se ainda de comportamentos racionalizados, segundo sua margem de poder nas relações de trabalho, e das características da cultura organizacional.

As posições de cada um não sendo inteiramente expressas por reações comuns, a possível diversidade das ações e reações relaciona-se à lógica da produção, acompanhada pela diferenciação das situações de trabalho vivenciadas no interior de uma mesma empresa, à lógica dos processos de regulação e à lógica do indivíduo.

Percebe-se que as diferenciações comportamentais estão ligadas, também, aos sentimentos dos trabalhadores e à percepção de seu destino profissional. Para grande parte dos trabalhadores, seu destino profissional é marcado por certa fragilidade. Fazer uma escolha pessoal dentro da organização pode significar um risco com perdas: tempo de casa, promoção, o emprego, às vezes a própria profissão.

Sainsaulieu (1977) aponta três tipos de posicionamento dos empregados face à organização: uma espécie de adaptação crítica, uma posição nitidamente de distanciamento e um tipo de resignação fatalista. Segundo Dubois (1981), entre as inúmeras linhas de ação, pode-se salientar a implicação positiva (investimento/adesão), o distanciamento e a posição crítica. Essas ações diferenciadas no mesmo espaço de trabalho conjugam dois pontos importantes na questão da ação/reação dos empregados: a atomização das ações/reações com o seu oposto, a solidariedade unânime.

Podemos acrescentar a essas formas de análise dos comportamentos dos empregados uma outra forma de classificação: as reações dos empregados em nível racionalizado e as ações/reações em nível não-racionalizado. Para esta classificação, o vocábulo racionalizado significa a justificação consciente e racional de um comportamento e o não-racionalizado relaciona-se à justificação inconsciente ou não objetivada, mas também racional, de um comportamento.

Comportamento do empregado em nível racionalizado

Os meios de controle constituídos pelas políticas e práticas da gestão da força de trabalho e pelas ações diretas e indiretas no exercício funcional da organização sobre o grupo de trabalho, de um lado, e pela tradição e contexto social, político, jurídico e institucional para o controle da manifestação do conflito, de outro, reduzem sensivelmente a margem de liberdade e de ação disponível aos trabalhadores.

Apesar desses limites as organizações devem relativizá-los, incorporando o exercício da prática de análise mais profunda e complexa dos múltiplos sistemas de ação que formam o conjunto da prática/cultura organizacional. Estas ações constituem os espaços no interior dos quais os atores/grupos de interesse podem desenvolver suas estratégias para regular as interações nas relações de trabalho e na cultura organizacional. O que se torna, então, de domínio do racional são as estratégias dos atores.

Essa racionalidade das ações e reações dos empregados relaciona-se sempre às regras do jogo nas quais eles se encontram. Naturalmente, o tipo de estratégia adotada pelos grupos ou pelo indivíduo não é condicionada somente por seus próprios objetivos e pelos trunfos à disposição, mas também, pela capacidade de organizarem-se visando uma ação e, mesmo, de encontrarem sua própria identidade, o que lhes possibilita existirem de maneira coerente. Essas estratégias são compostas de ações e de reações nas estruturas sociais organizadas. Entre as reações individuais, mais comuns no grupo dos operários, identificam-se as seguintes:

- quando o trabalhador está descontente com alguma situação de trabalho, ou irritado, uma de suas primeiras reações é tornar-se mudo;
- existe presença significativa de empregados, principalmente no nível operacional, desejosos de escapar da condição de assalariado. Contrariando e completando as teses desenvolvidas sobre a integração dos operários aos valores e ideais capitalistas vemos, neste comportamento, uma reação individual à condição de vida e relações de trabalho, escamoteada pela cultura organizacional. À medida que o trabalhador é despossuído de uma identidade⁽²⁾ pessoal e coletiva no seu trabalho, sente-se esmagado física, mas sobretudo, psicológica e socialmente; ele busca, então, outros meios para sobreviver que lhe permitam espaço para sua identidade;
- temos constatado que visitas a profissionais existentes na empresa, como assistentes sociais, psicólogos etc., têm se tornado, além de canal colocado pelo empregador para aliviar tensões, meio utilizado pelo empregado de garantir seu espaço pessoal. As consultas aos médicos durante o horário de trabalho representam formas de ação e reação, permitindo ao empregado escapar das pressões e tensões do local de trabalho e encontrar alguém que possa ouvi-lo.

Entre as ações e reações a nível do grupo destacam-se os jogos em pequenos grupos (tipo *truco*), a rádio peão, a criação de um ambiente que possa mascarar as pressões e as condições de trabalho vivenciadas no cotidiano etc.

Existem vários estudos que apontam a prática dos empregados nos locais de trabalho analisada como forma de resistência⁽³⁾. Entendemos que os empregados criam, inventam e investem-se de determinados comportamentos, utilizando certas estratégias face às práticas organizacionais de poder, não apenas como formas de resistência mas, também, para assegurarem a própria integração no contexto de seu trabalho.

Trata-se de conformismo?

Quando se fala de processos de adaptação ou da busca de harmonia com uma situação dada, logo deparamo-nos com a questão do conformismo. Comportamentos, reações e ações dos atores sociais/grupos de interesse numa estrutura social organizada correspondem a um modelo desejado.

Sem termos a intenção de considerar toda a teoria e a análise sobre conformismo, tomaremos alguns pontos que consideramos os mais coerentes com nosso objetivo neste artigo.

Em um contexto social no qual a influência (no sentido de poder social e político) é desigualmente repartida e no qual ela é exercida de maneira quase unilateral, a passividade conformista toma o significado de positiva, de adaptação bem-sucedida, enquanto que a atividade, a inovação, a atitude contrária carregam a idéia de desviante, de não adaptação. Sabidamente, a influência social tem por consequência a manutenção e o reforço do controle social. Evidentemente, as normas ditas comuns, ou seja, a cultura organizacional, são as normas do grupo dominante, ou, na maioria dos casos, do sistema de autoridade formado pela estrutura hierárquica.

Assim, "os controles normativos aparecem na zona de comportamento onde os membros se tornaram dependentes do grupo dominante para satisfação de suas necessidades"⁽⁴⁾. Certamente as relações de dependência determinam a direção e a importância da influência social e das relações de poder exercidas no grupo considerado.

Dessa forma, os empregados criam ou produzem certos comportamentos, num quadro de escolhas disponíveis e no interior de um contexto particular, que permitirão aos indivíduos os seus ajustamentos a uma dada situação.

Não acreditamos que esses ajustamentos ocorram somente em nível racionalizado (isto não quer dizer racional!) mas, que é preciso buscar reações a nível não-racionalizado, ou não-objetivado, para melhor compreender a estrutura do comportamento do empregado para se estar conforme com uma cultura organizacional.

As reações dos empregados em nível não-racionalizado

Para melhor compreensão das ações e reações dos empregados em nível do não-racionalizado, buscamos traduzir as representações e os aspectos mais estruturantes do comportamento do indivíduo na sua situação de trabalho, através de estímulos visuais baseados no *Thematic Aperception Test (TAT)*, de Murray, cujo conteúdo pudesse sugerir a presença de um processo projetivo. As induções temáticas deveriam permitir a concepção de um sistema categorial de interpretação, comum, aplicável a todos os entrevistados. A escolha das lâminas apoiou-se em pesquisas realizadas, que tiveram o TAT adaptado como instrumento de investigação, conforme os estudos de Palmade (1972, 1981) e Melo (1983).

O conjunto de figuras escolhidas para recolher os dados foi, também, determinado na busca de uma percepção mais global dos componentes constitutivos da alienação e da integração social. Esses conteúdos, a partir do próprio teste, foram trabalhados por Ombredane (1954), Palmade (1972, 1981) e outros⁽⁵⁾, criando e desenvolvendo campos de significação que permitem remeter ao mesmo eixo central de análise.

O teste projetivo adaptado foi constituído por um conjunto de figuras, já testadas por outros trabalhos empíricos, o qual deveria ser interpretado pelo entrevistado, contando-nos a história que lhe viesse de imediato. A estrutura da figura é suficientemente ambígua para que o indivíduo possa projetar, espontaneamente, suas preocupações atuais e seus próprios conflitos⁽⁶⁾. O que dá significado a essa confi-

dência é que o sujeito a faz, sem se dar conta do fato, uma vez que, em princípio, ele não se relaciona a si próprio, mas aos personagens que ele percebe.

Ombredane (1954) afirma que uma atitude ou uma conduta, positiva ou repulsiva, face a um objeto tem, em princípio, uma justificação. Assim, parece que essa problemática (as motivações e as justificações) de um indivíduo situa-se em diferentes níveis, do mais superficial, consciente, até um nível mais profundo, inconsciente, no qual são revelados problemas arcaicos que se transferem clandestinamente para situações e personagens do mundo comportamental atual.

Durante o desenvolvimento do indivíduo as mudanças motivacionais e os esforços de ajustamentos são os mais variados, cujos sucessos ou insucessos asseguram a integração boa ou má ao seu meio social.

Em uma cultura organizacional são percebidas desigualdades de meios de troca e de compreensões dos mecanismos utilizados, desigualdade de ganhos e de recursos presentes e futuros, para que os indivíduos vivenciem as diferenças, os controles, as identificações e a integração. O trabalho constitui, dessa forma, um local de aprendizagem, pelo hábito da racionalidade, porque ele permite operacionalizar diversos tipos de processos de acesso à identidade, em função dos meios que dispõe para assegurar, assumir e legitimar as relações de poder e as tensões do conflito.

Na análise do discurso dos entrevistados também foram consideradas a articulação do condicionamento social externo e a identificação em relação à organização, ou como ela é interiorizada, ou mais precisamente, introjetada pelo indivíduo sob os ângulos das três hipóteses consideradas por Pagés et al. (1987) sobre a evolução das identificações e da economia capitalista na estruturação das organizações.

Na análise do discurso dos empregados entrevistados, identificamos dois casos suficientemente significativos, uma vez que nas outras entrevistas havia situações semelhantes e passagens análogas aos dois casos, com características do conjunto, em torno das quais os outros entrevistados se aproximavam.

Em consequência, apresentamos os dois casos como dois modelos-tipo de comportamento dos empregados de produção em setores industriais, face às condições existentes de regulação de conflitos nas relações de trabalho e de ajustamento à cultura organizacional:

- **Caso 1 – o bom empregado.** Trata-se de um indivíduo inteiramente dependente da empresa, não possuindo consciência alguma da relação alienante que o liga à organização.
- **Caso 2 – o empregado superadaptado.** Ele, consciente de sua alienação e, em reação, desenvolve um comportamento que lhe permite adaptar-se ao sistema para sobreviver.

As situações de integração e não integração, de alienação e não alienação estão presentes nos relatos fornecidos pelos indivíduos. Apesar de sua significação suficientemente ampla e situada em correntes teóricas diferentes, neste estudo utilizamos do conceito de alienação o seu significado de sen-

timento de impotência e de ausência de realização, conforme está em Seeman (1967). Isso quer dizer que o significado de impotência é derivado não somente das relações de produção, mas também das relações entre o indivíduo e o seu meio social e político.

O sentimento de impotência remete aos sentimentos do não controle da situação e de saber-se e/ou sentir-se manipulado, resultado das relações de poder e das práticas organizacionais. A ausência de realização submete o indivíduo a uma escolha forçada. O indivíduo inserido num sistema social organizado é levado a demandas contraditórias, causando esfacelamento do todo individual que pode manifestar-se através de ansiedade, doenças mentais etc.

Assim, é possível dizer, em princípio, que uma situação de trabalho é alienante, mas pode ou não ser vivida como tal. A alienação coloca-se ao nível das condutas e das relações sociais, sendo relativizada pelo vivenciado das relações sociais, que permite ou não a defesa dos interesses particulares.

O bom empregado

A primeira característica do indivíduo neste primeiro caso é criar uma relação de afetividade com todos os problemas, que ele não permite sejam expressos sob a forma de conflito com a organização. "Eu sempre procurei cumprir todas as obrigações no meu trabalho e também ser um bom empregado, mas nem sempre tive o apoio dos colegas..."

Ele substitui o modo relacional familiar ao modo organizacional, encontrando-se numa situação de completa dependência face à empresa. Ele não se vê como sujeito ativo de sua promoção, como sujeito/ator. Ele é colocado em cena pela empresa e tudo se passa como se não fosse ele quem realiza, graças às suas qualidades, a sua mobilidade profissional. Ele é principalmente um sujeito passivo. "... Parece que minha vida transformou-se para melhor porque eu encontrei a empresa 'x' que me deu todo apoio, toda assistência, tanto para mim como para minha família e eu não posso me queixar, não é mesmo?!"

A empresa joga o papel do pai que vai lhe dar tudo. E o indivíduo coloca no mesmo espaço a empresa e a família, tornando-se produto da ideologia paternalista. "... O trabalho, para mim, é o meu lar, é o meu segundo lar." Em consequência, ele diz não ter problemas. Isso parece ocorrer porque os dois elementos estruturantes de sua vida e de sua identidade, a família e a empresa, o protegem e "lhe dá tudo". Ele precisa estar seguro que o sol esteja sempre lá, quer dizer, o pai poderoso, porque embaixo existe uma armadilha. "... Eu tenho tudo nas minhas mãos, heim? Os bons conselhos, as boas orientações, as boas formações e também meus filhos, não é? Eu devo mesmo ser agradecido porque eles me ajudaram muito."

Observa-se elementos de inquietude e de insegurança, mostrando que a hiperproteção da empresa como elemento atuante não foi totalmente interiorizada. Há qualquer coisa que lhe escapa e que é inquietante. Mas ele representa também o produto bem-sucedido de políticas integradoras desenvolvidas pela organização. No entanto, existem elementos de insegurança e é o trabalho que vai produzir a

armadilha. Ele não está totalmente seguro de seu futuro. Mas, sua agressividade em relação à empresa é vivida como algo culpabilizante. "... O futuro? Você sabe, eu espero, eu peço a Deus que ele seja melhor ... Tem um aqui que está pouco preocupado, não é? Ele está ... deve estar preocupado com a encruzilhada."

O entrevistado interioriza a importância dos estudos, se tivesse estudos ele não estaria na dependência da empresa. Se ele não realizou estudos, ele é o responsável, então é preciso que ele aceite as suas próprias condições de trabalho. Assim, a agressividade e as críticas à empresa e mesmo suas frustrações, ele não se permite exprimir. "... Eu não posso (rindo) me queixar ... apesar que a vida é difícil..."

Mas, através da dependência bastante desenvolvida à empresa, ele esconde o desejo de encontrar a autonomia fora. E ainda, essa dependência e o reconhecimento à empresa são defesas face aos elementos de insatisfação e de conflitos que ele não pode abordar.

O empregado superadaptado

A primeira marca encontrada neste caso é a presença de quatro elementos que se sucedem: a decepção transforma-se em repressão e o indivíduo revolta-se. Mas ele consegue superar a revolta, o que quer dizer, ele a reprime. "... O que vai lhe acontecer? Eu acho que é o que acontece com todo ser normal quando sofre uma repressão, quando se revolta, mas, depois de algum tempo, consegue superar..."

Há a temática do fracasso em relação ao nível de aspirações, mas ele busca a possibilidade de encontrar outro compromisso. "... Não, ele, ele desce, a corda está bamba, então ele está descendo. (...) Meu futuro, eu acho que o meu futuro, assim você sabe, eu sou um pouco exceção, porque eu tenho grandes pretensões, o que não é nem comum nem normal ..." O mesmo mecanismo é colocado em prática. Após a desilusão face às suas aspirações, o indivíduo consegue regular o conflito, seja mediatizando-o, seja recalando-o.

A imagem da mãe arcaica, toda poderosa, que tudo observa, está constantemente presente. "... Nós temos uma mulher na parte de cima, me parece que em cima passa uma ponte, nós temos aí uma mulher... Parece noite, e no entanto tem um sol. Um sol? A lua diante do sol, mas é lógico, que seja uma lua que está num instante de eclipse solar... Ahm... ahm... me parece que nós temos aqui um observador que seria uma mulher debruçada sobre uma ponte do tipo medieval. Nós temos aí uma mulher que observa tudo."

Existe uma interiorização da imagem da mãe toda poderosa que controla tudo e que ele substitui pela organização. A mãe funciona como elemento estruturante das relações familiares, o que deve favorecer uma aliança, inteiramente inconsciente, com o sistema paternalista em transição e com as estratégias da organização. Essa personagem onipotente e poderosa contra absolutamente tudo, incluindo os chefes que estão embaixo. Ao mesmo tempo, essa imagem favorece a interdição de se revoltar.

As relações no trabalho mostram como viver nesse sistema de controle e de interdição. "Primeiramente não pode pensar para continuar a fazer o seu serviço... o trabalho, não

é, ficar aqui se esforçando, não é para alcançar algum êxito, é para assegurar o pão de cada dia, e nem mesmo pensar muito, porque se ele pensa também no que ele faz, vai ser muito pesado para que ele possa fazer..."

A segunda observação marcante refere-se às condições de vida, relacionadas, principalmente, a uma questão de sobrevivência. A vida dos empregados de produção é de muita opressão, de alienação e de ausência de afetividade. "... a gente chega em casa esmagado, mas bem esmagado, chega-se em casa num estado de bagaço humano..."; "... a gente sofre tanta pressão durante todo o tempo de trabalho, tanta pressão que a gente sai sem condição de fazer não importa o quê..."; "... o tipo de trabalho apenas para sobreviver e para as outras necessidades não, a gente não tem possibilidade de construir uma coisa melhor; um trabalho onde as oportunidades não aparecem..."

A terceira constatação refere-se às oportunidades de escapar à influência dessa situação de trabalho, que acabam se resumindo na família e nas relações com as pessoas.

Finalmente, há a recusa de estar-se consciente dessa situação e de colocar-se de acordo com a lógica do produtivo. O empregado aprende que, para existir, é preciso aceitar a alienação da recusa da consciência da situação. Em seguida, é preciso ser produtivo para sobreviver. Isso quer dizer, se ele não tem um espaço de refúgio que permita anular a realidade, e assim suportá-la, não pode adaptar-se às exigências da política e da cultura da organização. Se toma consciência das condições de sua alienação, se não tem algo para mantê-la, distância ou condições para resistir, não pode ser produtivo e não ser produtivo na lógica do produtivo significa não sobreviver. Ele, de certa maneira, passa o seu tempo a se perguntar: "o que é que eu estou fazendo aqui, onde eu estou?"; "... Veja bem, esse cara é doido, ele consegue exteriorizar. Ele tem grandes pressões no trabalho e no lugar de acumulá-las de uma maneira, de uma certa maneira, ele é totalmente dedicado ao trabalho e simplesmente ele esquece ou talvez... seria mais interessante que no lugar de esquecer, não é? Se ele procurasse compreender toda a pressão a partir do momento que ele tomou consciência. Eu não vejo futuro para eles... Agora, o futuro de alguém como ele, seria melhor que ele permaneça como um simples mecânico do que pretender chegar a ser chefe de equipe, ser técnico-mecânico, porque ele seria uma mortadela, você sabe, do sanduíche... e, bem, normalmente um simples mecânico não lê jornais, revistas, tem uma visão bastante restrita, não é mesmo?"

ALGUMAS CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma das características mais marcantes da cultura organizacional no Brasil é a prática gerencial de criar um clima de redução ou camuflagem da vivência, pelos empregados, dos conflitos estruturais próprios das estruturas sociais de produção.

Os trabalhadores são despossuídos de suas conquistas e lutas, inicialmente pela ação paternalista e pela ideologia de harmonia de classes desenvolvida pelo Estado e, em seguida, pelas estratégias e práticas organizacionais de retirar do indivíduo ou do grupo a possibilidade de vivenciar uma dis-

puta, que seja ganha ou perdida, ou de vivenciar uma conquista, significando a desestruturação de certa identidade de classe ou de grupo.

A partir dessa constatação apontamos, em nível imediato, dois pontos de partida para a análise das conseqüências das práticas organizacionais.

A emergência e a progressão da ausência de iniciativa de grande parte dos empregados

As reações dos indivíduos a uma certa situação organizacional não são produto de um condicionamento absoluto. Trata-se de reações estratégicas a restrições e pressões do cotidiano, considerando as fontes de poder que os indivíduos/atores podem tirar de sua situação de trabalho, face ao jogo de seus parceiros, e na qual o indivíduo nada tem a ganhar se investir mais em um determinado momento.

Vemos, então, que na lógica do **bom empregado** o indivíduo encontra-se na completa dependência da empresa, onde ele não se vê como sujeito ativo, mas colocado em cena pela empresa. Tudo se passa como se não fosse ele quem tudo realizou graças às suas qualidades, ao seu empenho, à sua dedicação, mas é a empresa que o protege e lhe dá tudo.

A lógica do **empregado superadaptado** instala-se na necessidade de ser produtivo, mas realizando os justos trabalho e esforço necessários para sobreviver, reconhecendo e aceitando, assim, a impossibilidade de satisfazer as outras necessidades ligadas à sua própria realização. A empresa assume a imagem onipotente e poderosa que controla absolutamente tudo.

As novas estratégias e procedimentos de controle colocadas em prática pela organização geram, no meio dos empregados, novas estratégias de proteção, resistência ou desvio dos padrões estabelecidos que, ao fim de certo tempo, conduzem a direção a renovar e reforçar suas práticas. A manutenção dessa lógica na condução do processo gerencial mantém, de forma mais intensa, o círculo vicioso. Enquanto não ocorrerem mudanças nesse sistema, a falta de iniciativa, decorrente da lógica do **bom empregado**, como da lógica do **empregado superadaptado**, vai persistir.

Essas reflexões levam-nos a colocar algumas questões: até que ponto as empresas conhecem e podem controlar os procedimentos de resistência, de pressão, de acomodação dos empregados no cotidiano do trabalho? As duas lógicas identificadas de comportamento/ajustamento de empregados não são efeitos perversos das práticas organizacionais? As atitudes de passividade em relação à empresa toda poderosa e o mínimo engajamento no trabalho que os empregados manifestam (reações não-racionalizadas) são atitudes desejadas e esperadas pelas empresas?

Pode-se argumentar, lembrando-se do papel das políticas de carreira e de seus efeitos sobre o engajamento e o empenho do trabalhador. Naturalmente, existe o efeito de uma possível trajetória profissional e pode-se constatar a existência do percurso e de crescimento salarial e profissional dos empregados. Curiosamente, no entanto, no grupo pesquisado, somente 13% dos empregados de produção determinaram "a possibilidade de se fazer carreira" como a caracte-

terística mais importante de um bom emprego. O que isso pode significar? Pode-se deduzir, entre outras coisas, que a carreira, para esse grupo, não representa o fator mais importante que caracteriza o bom emprego, apesar das políticas avançadas das empresas nesse domínio. Considerando além do quadro das empresas pesquisadas, não estaria aqui uma das explicações para as reclamações e a censura de certo descompromisso para com a empresa e em relação ao trabalho que o patronato brasileiro tem feito aos trabalhadores?

A emergência e a progressão das doenças mentais no meio dos trabalhadores

Entre as fontes dos sintomas psiquiátricos encontradas nos trabalhadores, ligadas às condições de trabalho e às situações profissionais e organizacionais, são apontadas: o trabalho parcelado, a fadiga nervosa, as sobrecargas intelectual e emocional, a possibilidade de desemprego, entre outras. Verificamos a presença importante das doenças mentais nas empresas pesquisadas, apesar de não termos obtido dados estatísticos sobre sua ocorrência e de nossas dificuldades em interpretá-las.

No entanto, não é suficiente constatar que determinadas práticas das relações de poder e do controle podem afetar estratos mais profundos da personalidade. Precisa-se tentar desenvolver explicações para essa relação. A análise dos dados obtidos na investigação conduziram-nos para uma via de explicação explorando o papel do conflito, da vivência do conflito, como uma das variáveis explicativas.

As experiências de psicoterapeutas, de psicólogos, de psicanalistas mostram o papel essencial do conflito na evolução do sujeito, indicando ainda que o acesso à identidade passa privilegiadamente pela vivência de relações antagônicas, pelo sentimento de uma vitória ou de um engajamento vivenciado na vida cotidiana.

Resultados de trabalhos de pesquisa em clínicas de tratamento mostram que a impossibilidade de se fazer face ao conflito pode resultar até numa perda de identidade, enquanto que ajudar a viver os conflitos pode restaurar uma capacidade de autonomia⁽⁷⁾.

Considerando que os conflitos reforçam as identidades, o que se passa com os empregados despossuídos dos conflitos inerentes às relações de trabalho, resultado de ações paternalistas e antecipadoras das empresas e até do Estado, reforçados pelos discurso e práticas explicadas pela cultura da empresa? Que conseqüências podem ocorrer em nível de comportamento, ação e reação dos empregados? Como o trabalhador vai poder exprimir suas insatisfações, sua agressividade, seus interesses divergentes produzidos naturalmente nos locais de trabalho, sendo que, na prática, a violência exercida pelo próprio trabalho é duplicada pela violência que exerce sobre si mesmo?

Naturalmente, trata-se de um assunto complexo, além de estarmos vivenciando momento de mudanças sociais signifi-

ficativas. Temos observado na análise de pautas de reivindicação, ao longo dos últimos dez anos⁽⁸⁾, dados que mostram e intensificam a presença de itens relativos à busca de maior representação e participação e à diversificação de novas formas de relacionamento empregado/empresa, nas tentativas feitas pelos trabalhadores de aumentarem sua interferência sobre as condições de trabalho, a remuneração, sobre a própria administração da empresa, enfim, o estabelecimento de novos espaços para o empregado dentro da organização.

No entanto, é preciso lembrar que se trata, ainda, de tendência, não retratando a realidade da maioria dos trabalhadores na sua relação cotidiana com a organização e com o seu trabalho.

NOTAS

- (1) Estas pesquisas foram realizadas no período de 1982 a 1985 em indústrias do setor metalúrgico, uma situada em São Paulo e duas em Minas Gerais.
- (2) Identidade exprime, aqui, a busca, pelo indivíduo dentro do sistema social, da possibilidade de se fazer conhecer como detentor de um desejo próprio. Concordamos com a corrente que afirma: se a identidade da criança está ligada à história de identificações sucessivas, a identificação do adulto é muito mais dependente dos meios sociais de que dispõe para sustentar sua diferença no conflito e, por ele, chegar às suas identificações.
- (3) Entre outros, podemos citar Santos, Abdias José dos. *O dia-a-dia do operário na indústria*. Petrópolis: Vozes, 1979; Rainho, Luiz Flávio. *Os peões do grande ABC*. Petrópolis: Vozes, 1980; Maroni, Amnérís. *A estratégia da recusa*. São Paulo: Brasiliense, 1982.
- (4) Conforme Moscovici, Serge. *Psychologie des minorités actives*, Paris: PUF, 1979, p. 26.
- (5) Existem, na Université Paris IX — Dauphine (França), vários trabalhos realizados e em andamento utilizando-se do TAT modificado como um dos instrumentos de coleta de dados.
- (6) Nosso projeto inicial era bem mais ambicioso do que foi, efetivamente, realizado. Por razões de tempo fomos obrigados a reduzir o campo de análise dos dados, mas resguardando, acreditamos, o objetivo proposto.
- (7) Ver, entre outros, Rogers, Carl. *Le devenir de la personnalité*. Paris: Dunod, 1966; Pagès, Max. *La vie effective des groupes*. Paris: Dunod, 1967; Maucorps, P. *La vie sociale*. Paris: Editions du CNRS, 1965.
- (8) Conforme Melo, Marlene C.O.L. *Relações de trabalho em Minas Gerais: uma configuração do processo da negociação coletiva*. Relatório de Pesquisa. DCA/CMA/UFGM, 1990 (mimeo); e IPEA/IPLAN. *Mudança tecnológica, aumento de produtividade e participação dos trabalhadores em empresas estatais: elementos para o planejamento*. IPEA/IPLAN, Série Acompanhamento de Políticas Públicas, n. 25, Brasília, 1990.

Workers behavior in labor relations is analysed in this article as a component of the conflict regulating system within organizations. The workers attitude is understood as a racional strategic process derived from the quotidian of groups of workers according to their power and the organization of cultural/practical characteristics.

Uniterms:

- labor relations
- organizational culture
- conflicts
- conflicts regulation way
- workers strategies

Referências Bibliográficas

- CROZIER, M. & FRIEDBERG, E. *L'acteur et le système*. Paris: Éditions du Seuil, 1977.
- DUBOIS, Pierre. *Les ouvriers divisés*. Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1981.
- FLEURY, Maria Tereza Leme & FISCHER, Rosa Maria. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.
- IPEA/IPLAN. *Mudança tecnológica, aumento de produtividade e participação dos trabalhadores em empresas estatais: elementos para o planejamento*. Brasília: IPEA/IPLAN, Série Acompanhamento de Políticas Públicas, n. 25, 1990.
- LOBOS, Júlio. *Stress e cultura da empresa: especialista rejeita conceitos*. In: *Revista Tendências do Trabalho*. São Paulo: Editora Tama, jun. 1986.
- MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. *Les moyens et les produres de traitement des conflits dans de grandes entreprises bresiliennes*. Dauphine: 1983, Université de Paris IX, França (tese de doutorado).
- MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. *Relações de trabalho em Minas Gerais: uma configuração do processo da negociação coletiva*. Relatório de Pesquisa. DCA/CMA/UFMG, 1990, (mimeo).
- MOSCOVICI, Serge. *Psychologie des minorités actives*. Paris: PUF, 1979.
- OMBREDANE, A. *L'exploitation de la mentalité des noirs congolais au moyen d'une épreuve projective*. Bruxelles: Le Congo T.A.T., Institut Royal Colonial Belge, 1954.
- PAGÉS, Max et alii. *L'emprise de L'organization*. Paris: Presses Universitaires de France, 1979.
- _____. *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas, 1987.
- PALMADE, Jacqueline. *Conflits de trasculturation chez des cadres moyens au Cameroun au et Senegal*. Université Paris VII, 1972 (Thèse de Doctorat de 3e. Cycle).
- PALMADE, Jacqueline. *L'analyse de contenu et ses déterminations contextuales*. In: *Connestions*, Paris: EPI, n.12, p. 55-98, 1974.
- _____. *Système symbolique et idéologique de l'habiter*. Toulouse: Université Toulouse, Le Mirail, França, v.1, 1981 (tese de doutorado).
- SAINSAULIEU, Renaud. *L'identité au travail*. Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1977.
- SEEMAN, M. *Les conséquences de l'aliénation dans le travail*. In: *Revue Sociologie du Travail*, Paris: Ed. Sevil, n. 4, p. 66-76, 1961.
- _____. *Les conséquences de l'aliénation dans le travail*. In: *Revue Sociologie du Travail*, Paris: Ed. Sevil, n. 2, 1967.
- TOURAINÉ, A. *Aliénation: de l'idéologie à l'analyse*. In: *Débat de l'utilité sociologique de lanotion d'aliénation*. *Revue Sociologie du Travail*, Paris: Ed. Sevil, n. 2, p.180-215, 1967.

Recebido em novembro/90