

# O exercício do poder pelos administradores e a motivação dos empregados: algumas considerações teóricas sobre esta relação\*

CARMEN PIRES MIQUELES\*\*

**SUMÁRIO:** 1. Introdução; 2. A metodologia de pesquisa; 3. A causa principal das diferenças observadas.

**PALAVRAS-CHAVE:** cultura organizacional; liderança; motivação; alienação no trabalho; ambiente organizacional; poder; comunicação; legitimidade; socialização; aprendizagem nas organizações.

Este artigo apresenta uma discussão teórica sobre a questão da relação entre o exercício do poder e o uso da autoridade por aqueles que detêm cargos administrativos em organizações industriais, mais especificamente o executivo-chefe, e a motivação dos trabalhadores para produzir e suas atitudes em relação ao trabalho e à empresa, ou seja, como uma “cultura organizacional” é formada e como afeta aqueles que dela participam.

## **Management power and employee motivation: theoretical considerations about this relation**

This paper is a theoretical discussion of the relation between the exercise of power and the use of authority by those in management positions in industrial organizations — specifically the CEO — and the employees' motivation to produce and their attitude towards their work and the company. In other words, it discusses how an “organizational culture” is formed and how it affects those that are part of it.

---

\* Artigo recebido em ago. 1998 e aceito em mar. 1999.

\*\* Mestre em antropologia e doutora em sociologia pela Universidade de Sophia, Tóquio, onde se dedicou a temas relacionados à cultura organizacional e à transformação do trabalho no pós-industrialismo. Leciona no Instituto de Ciência Econômica e Gestão (Iceg) da Universidade Santa Úrsula e é professora visitante dos cursos de mestrado em administração pública e executivo da FGV/EBAP.

## 1. Introdução

Este artigo é uma tentativa de pensar teoricamente sobre a questão da relação entre o exercício do poder e o uso da autoridade por aqueles que detêm cargos administrativos em organizações industriais, mais especificamente o executivo-chefe, e a motivação dos trabalhadores para produzir e suas atitudes em relação ao trabalho e à empresa, ou seja, como uma “cultura organizacional” é formada e como afeta aqueles que dela participam.

A necessidade de pensar teoricamente sobre este tema surgiu em função da necessidade<sup>1</sup> de explicar por que, e como, os trabalhadores de três fábricas observadas (que pertencem à mesma empresa *holding* e fabricam produtos similares, em e para mercados similares e com tecnologias similares) vieram a exibir graus variados de motivação para produzir e atitudes diferentes em relação à empresa, ao meio ambiente e aos programas de qualidade que cada fábrica precisava implementar para manter a competitividade no mercado.<sup>2</sup>

Este tipo de estudo assume uma importância renovada atualmente, pois, embora esteja ocorrendo uma transformação nítida e profunda na natureza do trabalho industrial<sup>3</sup> — e um interesse crescente e renovado na possibilidade da criação artificial de uma “cultura sob medida” no local de trabalho —, os esforços críticos para analisar esta tendência ainda estão longe de serem sufi-

---

<sup>1</sup> A pesquisa que serviu de base empírica para este texto foi conduzida sob a forma de um trabalho de consultoria contratado pelo executivo-chefe de uma *holding* do ramo petroquímico. A empresa é composta por três fábricas (duas localizadas na região Nordeste e uma em São Paulo), uma sede e um escritório comercial em São Paulo. Inspirado por suas leituras de Edgar Schein, das estratégias japonesas e outras, o executivo decidiu contratar, tentativamente, um antropólogo para fornecer-lhe subsídios que o ajudassem a compreender as diferenças observadas entre as plantas. Os dados do trabalho foram cedidos para fins acadêmicos. O nome da empresa e dos envolvidos serão mantidos em sigilo para preservar-lhes a privacidade.

<sup>2</sup> As diferenças de atitudes e graus de motivação entre as três fábricas foram detectados, primeiramente, pela variação do percentual de participação nos programas de qualidade, segurança industrial e de sugestões dos funcionários de cada uma das fábricas. Tentou-se avaliar as causas de tal variação através de uma pesquisa de opiniões construída sobre um questionário fechado, com 136 perguntas, sobre vários aspectos da vida na fábrica (como condições de trabalho, relações interpessoais, chances de promoção, salário e padrão de vida, entre outros). O questionário preenchido foi devolvido por 67% dos trabalhadores da primeira planta (com 445 funcionários, e com os piores registros de falta de motivação e de sabotagem), 84% da segunda (com 498 funcionários, e com problemas na área de recursos humanos, embora não tão grandes quanto os da primeira fábrica) e 94% da terceira (174 funcionários). Esta fábrica, a mais antiga das três, apresentava resultados excelentes em termos de envolvimento e participação dos trabalhadores nos programas lançados pelo executivo-chefe. Daqui em diante, as fábricas serão chamadas de primeira, segunda e terceira plantas seguindo a ordem desta descrição.

<sup>3</sup> Referimo-nos aqui ao esgotamento do sistema burocrático que organizava as empresas durante o período de produção em massa, e o alastramento das estratégias de reengenharia e outras como base para o desenvolvimento de organizações voltadas para a inovação e a qualidade.

cientes.<sup>4</sup> Estes trabalhos são ainda mais escassos em relação aos países em desenvolvimento, onde a dinâmica de inserção na realidade internacional e o papel dos administradores em promover esta inserção dão a este processo transformativo características especiais.<sup>5</sup> Antes que possamos explicitar as dissimulações que a cultura organizacional produz, antes que possamos atribuir a ela a função de justificar uma ordem social arbitrária, é necessário que entendamos melhor os mecanismos de produção simbólica que fazem com que as representações que esta cultura produz apareçam como uma realidade para aqueles que dela participam, garantindo-lhe a eficácia que podemos observar.

## 2. A metodologia de pesquisa

Um levantamento inicial de opiniões, conduzido sob a forma de questionário de respostas fechadas, confirmou a necessidade de compreender melhor a natureza do processo que tornou possível o aparecimento de atitudes tão diversas em um contexto industrial materialmente tão semelhante, pois os resultados colhidos eram aparentemente incompatíveis com a realidade observada. Por exemplo, na planta mais moderna e confortável, com instalações projetadas de acordo com rigorosos padrões ergonômicos, o grau de satisfação dos empregados com o aspecto físico e a higiene do local de trabalho era menor que numa outra, construída em 1945 e que contava, por exemplo, com banheiros antigos e que exibiam claros sinais de deterioração.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Embora existam trabalhos excelentes publicados nesta área — como os de Kunda (1992), Offe (1992) e Casey (1995) —, existem muitos pontos ainda a serem explorados para que se compreenda melhor este fenômeno, especialmente a relação entre o desenvolvimento da personalidade e a experiência do trabalho sob um certo tipo de organização do poder.

<sup>5</sup> Pois no caso dos países em desenvolvimento, o administrador-chefe, ao lançar suas políticas de administração de recursos humanos, já tem em mente o tipo de organização que deseja construir (semelhante àquelas dos países mais ricos com as quais tem dificuldade de competir) e prazos muito mais curtos para implementar as mudanças desejadas. Em termos de comparação, tem-se em mente aqui a natureza do processo de criação do tipo de cultura organizacional observado no Japão, no qual é muito mais difícil atribuir uma função tão central ao papel do administrador-chefe tal como esta foi observada nas três plantas pesquisadas (ver Fruin, 1992 e 1983; Tanaka, 1988; Hirschmeier & Yui, 1981; Clark, 1979; Doi, 1974; Nakane, 1970). Temos uma intuição de que há, nas fábricas brasileiras, um confinamento maior do operariado às rotinas do chão de fábrica, uma maior exclusão dos grupos subalternos da coletividade produtiva, que reduz o seu espaço para participar mais ativamente na construção de uma cultura organizacional.

<sup>6</sup> Para quem visitou as plantas, os resultados do questionário pareciam absurdos, e chegou-se a considerar a possibilidade de erro na tabulação das respostas. A planta mais nova, cuja construção foi concluída em 1988 (a pesquisa foi realizada em 1992), primava pela organização e limpeza do espaço físico e nela estava-se tentando impor altos padrões de qualidade na área de serviços. Em termos materiais, esta planta era nitidamente mais bem aparelhada que a outra, que nos fazia lembrar a cultura material do pós-guerra e que contava com partes da área industrial desativadas por falta de escala de produção dos reatores (a empresa em questão produzia petroquímicos e estava buscando a certificação de acordo com as normas da série ISO9000).

Após algum tempo de observação, ficou claro que mesmo uma avaliação aparentemente objetiva, como a exemplificada acima, sobre uma realidade objetiva era intermediada por uma relação subjetiva com a empresa. É precisamente esta “relação subjetiva” que precisa ser mais bem entendida para que possamos progredir um pouco mais na investigação do processo de construção de uma “cultura organizacional”. O questionário revelou-se, portanto, um método inadequado para o progresso das investigações e optamos, então, por prosseguir a pesquisa utilizando a observação não-participante como estratégia de coleta qualitativa de dados.

### 3. A causa principal das diferenças observadas

O “estilo administrativo” do executivo-chefe de cada planta aparecia nitidamente como o elemento central na configuração das diferenças “culturais” observadas.<sup>7</sup> Na realidade, a existência de uma relação importante entre o exercício da autoridade do administrador-chefe (neste caso, o superintendente de fábrica) e as respostas dos empregados em termos de motivação e produtividade foi amplamente observada tanto por administradores quanto por pesquisadores. A quantidade de bibliografia sobre o assunto é vasta e mais do que confirma a existência de tal relação.<sup>8</sup> Em termos teóricos, no entanto, ainda estamos longe de estabelecer esta relação satisfatoriamente. Este artigo é uma tentativa de oferecer algumas reflexões sobre o tema que possam auxiliar no progresso das discussões.

A partir da observação preliminar das três fábricas em questão, levantou-se a hipótese de que o estado de motivação (o contrário do qual seria um estado de alienação) dos trabalhadores para produzir sob a divisão de trabalho capitalista é constituído no local em que a atividade produtiva se desenvolve — neste caso, na fábrica —, onde se processa a experiência concreta de um certo sistema de poder.

Motivação/alienação não é:

- ▼ resultado da produção com um certo tipo de tecnologia (a tese de Blauner, 1964);
- ▼ resultado de condições de trabalho (a tese de Kohn & Schooler, 1973);
- ▼ uma condição igualmente observável em todos os chãos de fábrica ou entre todos os operários submetidos à divisão de trabalho capitalista (Braverman, 1974);

---

<sup>7</sup> As plantas foram construídas em regiões diferentes (uma em São Paulo, outra em Camaçari, na Bahia, e uma terceira em Maceió) e, parte pela distância física e parte pela mudança constante de presidente da *holding*, a administração de recursos humanos havia sido, por anos, quase que totalmente delegada ao superintendente de cada fábrica.

<sup>8</sup> Por exemplo: Drucker (1994 e 1995); Garvin (1988); Kanter (1983 e 1989); Kunda (1992); Argyris (1973 e 1975); Hammwe & Champy (1994); Marsick & Watkins (1990).

- ▼ resultado de certas éticas religiosas (Weber);
- ▼ resultado de uma composição étnica dos empregados das três plantas (duas delas bastante semelhantes quanto a este fator, e uma terceira com diferenças desprezíveis);
- ▼ resultado de diferenças no nível de educação (medido pela escolaridade média da população pesquisada).

A relação dos trabalhadores com sua própria atividade — e a relação do indivíduo consigo mesmo — é construída através da auto-imagem, obtida em função da identidade profissional, e através de uma experiência prática (sem conceitos) e simbólica (representações socialmente construídas) da realidade do local de trabalho — realidade esta da qual a autoridade do administrador-chefe é o poder organizador central.

No entanto, algumas perguntas fundamentais precisam ser respondidas para estabelecer esta relação entre o trabalhador (e dele consigo mesmo, com outros trabalhadores e com a sua própria atividade produtiva) e o poder do administrador.

- ▼ Que tipo de processo possibilita que o administrador, através do exercício de uma autoridade outorgada institucionalmente, afete a relação entre indivíduos diferentes dentro da fábrica, dos indivíduos consigo mesmos, e entre o trabalhador individual e sua própria atividade produtiva — levando a um estado de motivação ou alienação?<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> A qualidade das relações humanas (e o nível de satisfação com estas) variava significativamente entre as fábricas, assim como o nível de satisfação e identificação com a atividade profissional e a imagem da empresa para os funcionários. Enquanto na fábrica em que havia maior grau de insatisfação a comunicação e a cooperação entre as áreas era difícil, havia resistência à eliminação dos sinais de *status* (como as tentativas de implantar um sistema único de restaurante e transporte, até então diferenciados) e às tentativas de integração, além de “feudos de poder”, na planta em que o índice de satisfação com a empresa e a motivação para trabalhar eram mais altos, as barreiras entre as áreas eram mínimas, a formalidade que dificultava o progresso das atividades suficientemente reduzida e era facilmente observável um grande índice de participação nas atividades de integração com os colegas. Nesta planta, reconheciam-se os operadores como profissionais competentes e capazes de auxiliar o time de engenheiros no desenvolvimento e melhoria de resinas, enquanto na primeira os preconceitos em relação aos “operários” eram uma barreira para o progresso da interação dos trabalhadores de chão de fábrica com o time de pesquisa e desenvolvimento. Na fábrica mais antiga e mais mal equipada, mas onde a motivação era mais alta, o número de resinas desenvolvidas e aprimoradas era maior do que nas outras duas plantas mais modernas e com laboratórios maiores e mais bem equipados. Nesta mais antiga, os operadores sentiam-se “parte do time”, eram vistos, por eles mesmos e pelos outros, como um elemento fundamental para o sucesso das pesquisas (pois o cozimento adequado das resinas dependia de experiência com os reatores, bem como da experiência em detectar possíveis causas para os insucessos), puderam construir uma reputação através da excelência do seu desempenho e acreditavam ter parte no progresso da empresa no mercado. Na primeira planta, os operadores sofriam as conseqüências da fragmentação das atividades industriais comumente associadas à alienação dos trabalhadores de chão de fábrica.

- ▼ Que elementos da ação administrativa são capazes de produzir tais resultados?

A comparação entre os operários do chão de fábrica das três plantas nos leva a crer que a existência ou não de um ambiente de trabalho em que os trabalhadores possam experimentar as tarefas e as atividades que executam como tendo importância e significado, bem como sentir-se capazes de influir positivamente no seu meio ambiente e ter poder naquele conjunto social — experiências estas que levam à constituição dos estados de motivação/alienação —, está diretamente relacionada com a *capacidade do administrador de fornecer um discurso através do qual os trabalhadores possam perceber suas atividades como importantes/significantes, tanto quanto com a capacidade do administrador de criar as condições para a aceitação de tal discurso*. Esta observação nos leva a uma terceira questão.

- ▼ Que elementos na divisão capitalista do trabalho colocam os trabalhadores nesta dependência dos administradores para uma atividade profissional mais ou menos gratificante/significante?

### ***A situação observada***

Em busca de uma explicação para as diferenças observadas entre as três plantas, encontramos, no chão de fábrica da primeira planta observada, os trabalhadores exibindo muitos dos sintomas freqüentemente associados ao fenômeno da alienação (Blauner, 1964; Easton & Guddat, 1967; Erikson & Vallas, 1990; Fromm, 1961; Seeman, 1959; Lukes, 1972; Schacht, 1971 e 1992) na literatura (uma sensação profunda de insatisfação e de distanciamento em relação às tarefas executadas, de falta de sentido na vida e na atividade, de falta total de poder no grupo e no local de trabalho, falta de relações sociais gratificantes no local de trabalho, sensações de ansiedade, falta de perspectiva para o futuro e de um senso de identificação com a profissão etc.), situação esta que não foi constatada nas outras duas plantas observadas (é através da comparação da relação dos trabalhadores desta planta consigo mesmos e com a atividade executada por eles e a mesma relação como descrita e observada nos trabalhadores da planta que estava tendo um considerável grau de sucesso em motivar seus trabalhadores que se pode compreender como os conceitos de motivação e alienação são apresentados como antônimos neste texto).<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> O conceito de alienação é empregado aqui na tentativa de resgatar algumas das implicações originais que este carrega nos trabalhos dos filósofos humanistas — e, especialmente, nos textos de Marx —, nos quais aparece no contexto de uma teoria do conhecimento que se refere ao desenvolvimento da personalidade humana através da participação na sociedade e na divisão do

Para que se possa progredir na compreensão do fenômeno da alienação/motivação na indústria, é necessário extrapolar os limites impostos pelas explicações de tipo estrutural ou pelos conceitos de alcance limitado (*mid-range concepts*) e avançar na direção de uma abordagem que explore estes dois fenômenos a partir da relação dialética entre indivíduo e sociedade — uma abordagem que pode começar a ser construída a partir de uma teoria do conhecimento que inclua uma discussão do poder (simultaneamente político e simbólico), ou, como Bourdieu (1977 e 1990:165) coloca, uma teoria do conhecimento que seja uma dimensão da teoria política.

Relacionado a este ponto há um outro, igualmente fundamental para esta discussão: o de que a questão das condições para desenvolvimento de um estado de motivação/alienação dos trabalhadores em relação à sua atividade (tal como aparece neste texto) somente pode ser satisfatoriamente compreendida por uma abordagem multidisciplinar que estabeleça um vínculo entre as forças históricas da sociedade e a estrutura cognitiva dos indivíduos, onde as forças históricas são esquematizadas no quadro a seguir.

---

trabalho. A utilização do conceito neste artigo, no entanto, não é fiel às idéias de Marx. É necessário reconhecer, também, que a utilização do conceito de alienação apresenta dificuldades de lógica consideráveis se abandonamos o conceito de “ser” como uma “entidade fixa” (como aparece na filosofia humanista) e tentamos aplicá-lo a um entendimento mais fluido do eu como o *locus* de experiência individual subjetiva (onde a razão e o afeto são experimentados e a capacidade de ação constituída — Casey (1995) —, uma experiência profundamente emaranhada na produção social da identidade). Este tema é explorado com maior profundidade em Migueles (1997). É importante chamar a atenção aqui, no entanto, para o fato de que a idéia da possibilidade da motivação implica, em muitos aspectos, não a idéia de desalienação, como a de um encontro do homem consciente de si mesmo com a sociedade, como aparece nos textos de Hegel e Marx (diferentes em tantos outros aspectos), mas a realidade em seu contrário. Seguindo-se a lógica de Hegel e Marx, a participação motivada do operário na empresa é em si mesma uma prova da alienação destes em relação a eles mesmos. A participação motivada implica necessariamente uma integração ao grupo que significa viver um simulacro, encontrar satisfação e prazer em integrar-se a uma realidade organizada através de um discurso ideológico que mascara a arbitrariedade sobre o qual foi construído. A escolha de dois conceitos tão discutíveis para tratar esta questão se justifica de duas maneiras: primeiro porque acreditamos ser desejável utilizar os conceitos mais frequentemente utilizados na literatura para deixar claro que os problemas que nos interessam são os mesmos já tão discutidos (ou seja, que se deseja discutir, como parte de uma mesma realidade, tanto os problemas de alienação dos trabalhadores e os sofrimentos que este estado implica, tal como aparece em muito na literatura de orientação marxista, como a questão da motivação, tal como aparece na literatura de administração de empresas, especialmente, como duas realidades correlatas).

## Forças históricas

### A) O processo histórico mais longínquo

▼ A ambivalência do trabalho tanto como uma fonte de vida quanto como punição por um pecado.

▼ A divisão capitalista do trabalho e a distinção filosófica entre contemplação e atividade transformada na noção de trabalho produtivo/improdutivo e mais tarde trabalho especializado/não-especializado.

▼ A invenção do trabalho moderno: produto da industrialização e da racionalidade econômica.

▼ O desenvolvimento da fé na possibilidade de uma ciência neutra em termos sociais e o efeito ideológico da crença na possibilidade de uma ciência da produção.

### B) As transformações recentes

▼ O desencantamento com a esquerda e o desenvolvimento da crença na possibilidade de comunhão de interesses entre os trabalhadores e a empresa, o que torna as estruturas objetivas da divisão do trabalho mais estáveis e contribui para o desenvolvimento de condições favoráveis à expansão de uma crença ortodoxa<sup>1</sup> na necessidade e na naturalidade de tal divisão, possibilitando sua reprodução automática (não-questionada).

▼ As transformações recentes nas condições de competitividade no mercado mundial (a transição da produção em massa para a produção mediada pela inovação e pela qualidade).

▼ O aumento da competição entre as empresas e a necessidade de extrair mais trabalho "mental" (e não apenas braçal) dos trabalhadores de chão de fábrica.

▼ A redistribuição do poder que estas transformações geraram dentro das organizações produtivas.

### C) A experiência, no tempo, da coletividade em questão

▼ A experiência concreta do trabalho sob uma certa forma de organização e divisão do poder.

▼ O desenvolvimento de uma certa maneira de perceber a experiência individual dentro da unidade de produção e em relação ao meio em que ela está inserida.

▼ O "esquecimento" de que a integração interna e a adaptação externa são soluções inventadas e sua transformação em automatismos corporais.

*continua*

A) O processo histórico mais longínquo

B) As transformações recentes

C) A experiência, no tempo, da coletividade em questão

▼ O surgimento do trabalho como fator primário na socialização, coesão social e identidade pessoal na sociedade moderna, e seus efeitos na criação de um *habitus*<sup>2</sup> (na transformação da história em natureza através de um longo processo de incorporação de certas relações produtivas) e no desenvolvimento e incorporação (de *in-corporar*<sup>3</sup>) de esquemas de classificação e percepção que ordenam a sociedade com base na oposição entre trabalho manual e intelectual (Douglas, 1986), do qual se origina a oposição entre superior e inferior (colarinho branco x colarinho azul etc.) e a percepção da superioridade do conhecimento intelectual sobre o conhecimento prático de um modo geral.

▼ O desenvolvimento de novas "disciplinas" e estratégias disciplinares dentro das organizações produtivas.

<sup>1</sup> O termo ortodoxia é empregado aqui de acordo com a distinção feita por Bourdieu entre *doxa*, ortodoxia e heterodoxia, segundo a qual *doxa* é a experiência do mundo social como dado, evidente, devido à correspondência quase perfeita entre a ordem objetiva vivida e os princípios de organização social internalizados. Em comparação com esta experiência, a crença ortodoxa e a heterodoxa representam o despertar da consciência política provocada por um discurso que se opõe à arbitrariedade não reconhecida no universo do *doxa*. Ortodoxia é a opinião "endireitada", cujo objetivo é restaurar (sem jamais lograr fazê-lo) a inocência original do estado *dóxico*. A adesão à ordem social encontrada no estado *dóxico* é a forma absoluta de reconhecimento da legitimidade, possível graças ao não-reconhecimento da arbitrariedade sobre a qual esta é construída, num estado em que a própria questão da legitimidade não foi despertada. Numa sociedade de classes, em que tal inocência foi quebrada, a ortodoxia se define em relação à heterodoxia ao esconder a forma radical de censura que esta cria ao definir a opinião correta, em oposição à opinião herética, a ser considerada absurda ou errada (Bourdieu, 1977:168-70). Durante o período de produção em massa (e da Guerra Fria), a heterodoxia prevalecia nas relações entre empregados e a empresa. Mais recentemente, no entanto, a crença na comunhão de interesses entre empresa e empregados encontrou um solo fértil para a sua propagação, tornando possível para os administradores impor sua "definição da situação" e o discurso ideológico que promove a integração dos funcionários à empresa, ou seja, para a expansão do discurso ortodoxo.

<sup>2</sup> "The conditionings associated with a particular class of conditions of existence produce the *habitus*, system of durable, transposable dispositions, structured structures predisposed to function as structuring structures, that is, as principles which generate and organize practices and representations that can be objectively adapted to their outcomes without presupposing a conscious aiming at ends or an express mastery of the operations necessary in order to attain them. Objectively orchestrated without being the product of the organizing action of a conductor" (Bourdieu, 1990:52-65).

<sup>3</sup> Estes esquemas encontram a sua eficácia no fato de serem um "estado do corpo", e não da mente, é a razão transformada em fé, através do relacionamento de aderência imediata a uma ordem preestabelecida, que compõe o senso prático (Bourdieu, 1977).

## **Motivação**

O conceito de motivação é para ser compreendido como situado tanto histórica quanto socialmente.

Historicamente, porque a motivação buscada hoje pelas organizações industriais só pode ser definida em relação às expectativas dos administradores, criadas em função das demandas geradas em um certo momento da história do capitalismo. Ou seja, só pode ser definida em relação à necessidade presente de superar a separação entre o trabalhador e sua atividade (como a causadora do fenômeno da alienação observado em relação à atividade produtiva dos trabalhadores de chão de fábrica durante a época da produção de massa) e à necessidade econômica das empresas de integrem os dois.

E socialmente, porque o estado de motivação está diretamente relacionado ao significado da atividade que o indivíduo executa, onde significado não é uma entidade subjetiva inacessível para o pesquisador, mas um senso de propósito e razão de ser que é socialmente definido e experimentado pelos trabalhadores em relação às suas próprias expectativas, trajetórias de vida e seu próprio senso de limites das suas possibilidades de vida e de futuro. Uma atividade verdadeiramente significativa garante ao seu executor um certo grau de reconhecimento social e permite a construção de uma reputação, que é medida precisamente pela avaliação social do valor da contribuição dada.

### ***O papel do administrador***

Para compreender melhor como as macrotendências da sociedade e as tendências históricas globais afetam a relação entre o trabalhador individual e sua própria atividade, é fundamental que se examine o trabalho dos administradores — a força transformativa do poder e da autoridade — em promover transformações ao nível da atividade humana concreta. É neste processo onde, pelo menos neste estágio de transição (isto é, nesta fase de mudanças de um modo de organização da produção a outro, onde a lógica e as necessidades práticas do novo modo de produzir não foram ainda incorporadas ao nível das disposições),<sup>11</sup> que se pôde isolar a capacidade dos administradores

---

<sup>11</sup> Disposições são esquemas de percepção e apreciação depositados, em estado incorporado, em cada membro do grupo, um tipo de conhecimento através do qual se adquire um relacionamento de familiaridade com o meio ambiente que nos é familiar. São nas disposições estruturadas dos agentes que as estruturas sociais existem e tendem a ser reproduzidas (Bourdieu, 1977:9).

de investir seu capital educacional e cultural na acumulação de um certo tipo de capital simbólico<sup>12</sup> como o elemento fundamental na criação desse elo.

### ***A unidade de análise***

Para examinar melhor o funcionamento deste processo — ou seja, entre a acumulação de capital simbólico e o desenvolvimento de uma relação mais próxima entre o trabalhador e sua própria atividade produtiva — propomos aqui que tratemos cada uma das fábricas, plantas ou unidades produtivas como um campo. Este é um conceito geo-histórico aplicado para designar a maior das unidades microeconômicas do capitalismo: um espaço concreto dentro do qual, no tempo, a economia política se transforma ao nível da atividade e das relações humanas concretas (e empiricamente observáveis) e onde estas transformações, e as relações políticas e econômicas que lhes fornecem uma estrutura, podem ser experimentadas pelos indivíduos.

É somente deste modo que podemos entender como, ao comparar as três plantas, apenas naquela em que o administrador teve sucesso em criar laços emocionais positivos consigo e com a empresa foi possível extrair dos trabalhadores as contribuições voluntárias, a boa vontade de cooperar, os sentimentos de lealdade, de pertencimento e de identificação com a comunidade produtiva necessários para a apropriação completa do valor econômico exigido pelas novas condições do mercado mundial.

Nas outras duas plantas, nas quais os administradores não possuíam capitais educacional e/ou cultural necessários para reconhecer a necessidade de investir tempo e recursos na criação deste elo entre trabalhadores e a empresa, ou (nem) a habilidade política necessária para acumular capital simbólico, não foi possível extrair todo o valor econômico exigido (o trabalho “intelectual” do operariado) para competir eficientemente no novo mercado. Sem a criação da identificação emocional necessária, não foi possível a estes administradores beneficiar a empresa com as contribuições voluntárias dos operários em termos de melhorias na qualidade e criação de novos processos e produtos, uma falha que pode prejudicar seriamente a capacidade competitiva da empresa.

### ***A construção do capital simbólico: o executivo como um pioneiro na conversão a uma nova ordem***

O executivo-chefe que conseguiu criar uma relação adequada, do ponto de vista da empresa, entre os trabalhadores, sua atividade e a empresa o fez:

---

<sup>12</sup> O conceito de capital simbólico é empregado aqui no sentido de uma autoridade necessária para impor uma definição da situação, e foi extraído dos textos de Bourdieu (especialmente Bourdieu, 1977, 1987, 1989 e 1990).

- ▼ através de investimentos constantes na melhoria do seu próprio capital educacional e cultural, melhorando sua capacidade de selecionar tendências substanciais no enorme fluxo de informações disponíveis atualmente;
- ▼ até que ele se tornasse um “homem moderno”, ou seja, até que as necessidades e a lógica da produção com qualidade fossem incorporadas nas suas próprias disposições; através deste esforço em se atualizar e se manter informado, o executivo passou a pensar e agir de acordo com as demandas da nova situação de mercado;
- ▼ tornando-se totalmente convencido da inevitabilidade, das vantagens e das virtudes das transformações econômicas que estava vivenciando; por meio desta crença, o executivo-chefe tornou-se o mensageiro da nova ordem para a comunidade sob o seu comando; capacitou-se para gerar um discurso sintonizado com os movimentos do mercado, através do qual fornecia, para a coletividade da fábrica, não só as bases para a formação de um sistema de organização política da atividade produtiva coerente com as necessidades da empresa sob as novas condições de competição, mas também um discurso que interpreta as atividades de cada membro da coletividade e os acontecimentos externos à fábrica de acordo com a lógica da produção com qualidade e dirigido no sentido de obter maiores rendimentos no mercado; ou seja, a eficácia da ação e do discurso do executivo-chefe na nova ordem depende menos de uma escolha consciente de ação dirigida racionalmente, utilitariamente, para a obtenção de um certo resultado do que de um “ato de conversão” a esta nova ordem, em que o indivíduo, ele mesmo, é transformado; a percepção deste homem como uma pessoa honesta, franca e que fala a verdade (tal como ele era visto pela enorme maioria dos trabalhadores entrevistados na fábrica) é derivada, especificamente, da sinceridade da sua própria crença — o executivo-chefe, acredita, ele mesmo, na verdade que professa;
- ▼ através desta interpretação sistemática e coerente da atividade de cada trabalhador, sua razão para existir no contexto da empresa, e da sua contribuição para o sucesso coletivo de vencer no mercado, o executivo-chefe cria as condições para a valorização coletiva das atividades dos operários e de todos os conhecimentos “subordinados”, elevando-os, portanto, à condição de uma habilidade necessária para a sobrevivência da empresa; ao fazê-lo, ele cria as condições também para a apreensão do significado e da importância da contribuição de cada um dos trabalhadores, criando, portanto, as bases sobre as quais cada grupo profissional e cada trabalhador individual construirão sua reputação (através da excelência do desempenho de cada um na sua área de especialização), bem como as bases sociais necessárias para que se perceba o valor dos conhecimentos considerados até então pouco importantes/subordinados/substituíveis.

Devido às características da divisão do trabalho na indústria, é necessário um sistema eficiente e bem construído de comunicações para que os trabalhadores compreendam como suas tarefas que se encaixam no projeto coletivo maior, para que enxerguem além de suas rotinas, e entendam como, através de uma maior participação nos programas de qualidade e inovação, podem vir a desempenhar um papel fundamental para a sobrevivência da empresa. Esta visão mais global das rotinas individuais é uma condição fundamental para a percepção da atividade como significativa e, portanto, intimamente ligada à possibilidade de motivar os funcionários.

Mas como a organização industrial existe como um campo carregado de diferenças de *status* e poder, este sistema de comunicação precisa ser construído de modo que os ressentimentos e as desconfianças em relação ao poder (especialmente em relação às intenções do executivo-chefe) não funcionem como uma barreira ao fluxo das informações nem levem a uma interpretação que sirva a interesses contrários aos da empresa. Além disso, este mesmo sistema de comunicação deve funcionar de modo que seja útil aos operários, permitindo-lhes dar sentido à sua realidade e perceber sua atividade como parte de uma cadeia maior, superando as barreiras que tradicionalmente os prendiam numa rotina fragmentada e isolada do resto da comunidade da empresa.

É precisamente neste aspecto que o capital simbólico do executivo-chefe desempenha seu papel principal. Este capital confere legitimidade à autoridade institucionalmente outorgada e é a base para o estabelecimento da confiança no relacionamento.

O executivo-chefe que teve sucesso em motivar os trabalhadores entre as empresas observadas o fez construindo sobre a naturalidade da divisão do trabalho na indústria inculcada através do longo processo histórico (*A* no quadro). Ele forneceu um discurso (ideológico) que situava lógica, necessária e coerentemente as experiências adquiridas (em *C*, no quadro) de acordo com as necessidades e possibilidades criadas (em *B*, no quadro).

Ele foi capaz de fazê-lo investindo seus capitais educacional e cultural de qualidade superior, reconhecidos como tal pelos esquemas naturalizados ao longo do processo histórico (*A*, no quadro), na elaboração de um discurso ideológico que afinava as experiências adquiridas (em *C*, no quadro) à realidade (*B*, no quadro) de um modo que fazia “sentido” (pois era coerente com as disposições previamente adquiridas) para os trabalhadores, e parecia a seus olhos como um discurso racional, lógico e necessário, que situava suas experiências na realidade por eles mesmos intuída. O discurso do executivo deriva sua eficiência do fato de que é construído sobre um modo *dóxico* de conhecimento longamente inculcado e naturalizado pelo processo histórico (ou seja, a eficiência do discurso é construída sobre uma certa economia de discurso que é a condição para a sua incorporação e funcionamento: ele parte do pressuposto do que já é sabido e compartilhado por todos — os *taken-*

*for-granted*, que são uma condição necessária para a concordância das inteligências).

As ações e o discurso do executivo-chefe não foram percebidos como tentativas de manipulação em nenhum ponto da hierarquia, e o executivo-chefe usufruía de uma excelente reputação entre todos os grupos profissionais entrevistados e posteriormente observados na fábrica, ao contrário dos executivos-chefes das outras duas fábricas, onde o grau de motivação era muito menor. Como as ações do executivo-chefe que teve sucesso em legitimar seu poder eram percebidas como as ações de um líder bem-intencionado em guiar a comunidade sob seu comando pelas rotas complicadas da economia moderna (cujas regras e funcionamento estão fora de seu controle), estratégias de oposição não encontraram solo fértil para se desenvolver (outra vez ao contrário do que foi observado nas outras plantas).

A eficácia da ação do executivo-chefe, no entanto, não foi construída somente no nível do discurso. Através da sua atuação exemplar, o executivo levava a cabo uma outra etapa da eficácia da sua ação: ele colocava seu poder institucionalmente conferido para atuar no sentido de mostrar o grau de compromisso que ele tinha com as regras que queria impor. Sua ação, em si, tinha uma função educativa, pois mostrava àqueles abaixo na hierarquia de comando este novo modo de se relacionar com o outro. Ao fornecer sempre novas possibilidades de interpretação da realidade coletivamente vivida (possível graças a sua participação privilegiada na divisão do trabalho, que lhe permite e o empurra no sentido de adquirir novos conhecimentos durante sua rotina de trabalho) e ao manter um comportamento exemplar em relação às regras por ele mesmo impostas, o executivo-chefe não abriu espaço para o desenvolvimento de discursos que competissem com o seu, nem para a formulação de estratégias que poderiam fragmentar a coesão do grupo (formulados, nas outras fábricas, desde o chão de fábrica até os níveis intermediários de administração).

Esta estratégia administrativa (que só foi concebida como uma estratégia parcialmente) permitiu ao executivo-chefe coletar totalmente seu direito superior de falar para impor um discurso ideológico que afinava perfeitamente a realidade do trabalho vivida na fábrica com as necessidades do mercado. Através da sua atuação do executivo-chefe, a autoridade que lhe foi conferida pela instituição é complementada pelo que é percebido como um direito legítimo de comandar — pelo reconhecimento da sua capacidade intelectual superior —, que reforça a percepção da escolha do mais bem preparado para as funções de comando como natural e necessária, conferindo uma aura de justiça à meritocracia que se instaurou dentro da empresa moderna.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> A relação mérito/competência do executivo-chefe e o futuro da empresa e do emprego dentro dela são apresentados com mais detalhes em Migueles (1997, cap. 2).

Neste processo de impor uma interpretação adequada da realidade da empresa e do mercado para os trabalhadores e das suas próprias atividades em relação a estas mesmas realidades, fornecendo, ao mesmo tempo, os esquemas necessários de ação em face desta realidade por ele interpretada, o executivo-chefe acumula a honra, o prestígio, o respeito e o reconhecimento que compõem seu capital simbólico e que são responsáveis pela eficácia contínua de sua estratégia. Há investimentos muito menores de tempo e esforço: como as “verdades” que o executivo professa são dotadas de eficácia social e respaldadas pela confiança já constituída dos trabalhadores no executivo, elas funcionam eliminando a maioria das barreiras à comunicação dentro da planta, pois criam uma “vontade” de comunicar que facilita a aceitação do discurso do executivo em situações futuras.

A tendência de recusa em engajar-se numa situação de comunicação, tal como foi observada na segunda planta, e a “surdez” dos trabalhadores na primeira planta não foram verificadas na terceira. As dificuldades daquelas duas plantas devem-se ao fato de seus respectivos executivos-chefes não possuírem capitais educacionais ou/e culturais suficientes para fornecer um discurso capaz de se sobrepor a todos os outros ou para reconhecer a necessidade, frente à situação atual da competição, de criar laços mais firmes entre os trabalhadores e a empresa. Esses executivos podem, também, não ter habilidade política para acumular capital simbólico. Com o tempo, o executivo-chefe da segunda planta reconheceu a necessidade de buscar uma estratégia administrativa que levasse à criação destes laços, e a empresa *holding* substituiu o executivo-chefe da primeira planta.

Uma vez consolidado o conhecimento da necessidade de promover vínculos mais fortes entre empresa e empregado como a única maneira de extrair uma produção intelectual de melhor qualidade dos empregados, a escolha de administradores “carismáticos” passa a predominar e meios institucionais são desenvolvidos para auxiliar os administradores a melhorar suas próprias habilidades de gerenciar pessoas.

A comparação dos resultados da pesquisa nas três fábricas deixa claro que o “estilo administrativo” do executivo-chefe tem um papel fundamental na formação do meio ambiente social da empresa. A existência ou não de espaço para a satisfação, auto-realização profissional e motivação dos trabalhadores de chão de fábrica está diretamente vinculada a este “estilo administrativo”, que tem menos a ver com a noção de carisma, como uma característica misteriosa de personalidade, do que com conhecimentos e habilidades desenvolvidas. Uma enorme variedade de processos sociais é desenvolvida em função ou em consequência do estilo administrativo do executivo-chefe.

Por exemplo, na fábrica em que o administrador não reconhecia a necessidade de fornecer um discurso de interpretação das realidades internas e externas da organização e uma base para a interpretação das várias atividades em relação aos objetivos da empresa havia uma pluralidade de feudos de poder competindo entre si, discursos antagônicos e uma série de disputas que minavam o poder do executivo-chefe e o apoio para as políticas de administração de recursos humanos. Como consequência desta fragmentação da coletividade produtiva, os diversos grupos profissionais elaboravam suas próprias estratégias e seu próprio discurso de valorização profissional contra, ou em oposição, aquele dos outros grupos. Estas estratégias, organizadas em torno de discursos elaborados como uma extensão dos princípios de hierarquização das atividades que servem de base para a divisão capitalista do trabalho (manual x intelectual etc.), expandem a tendência fragmentária desses princípios, transferindo-os para outras áreas que eles inicialmente não hierarquizavam, dividindo e hierarquizando até mesmo as várias funções operárias e contribuindo para uma maior desvalorização das atividades dos trabalhadores de chão de fábrica (figuras 1 e 2).

Figura 1

**A socialização dos empregados em relação  
à divisão do trabalho e à sua própria atividade produtiva**

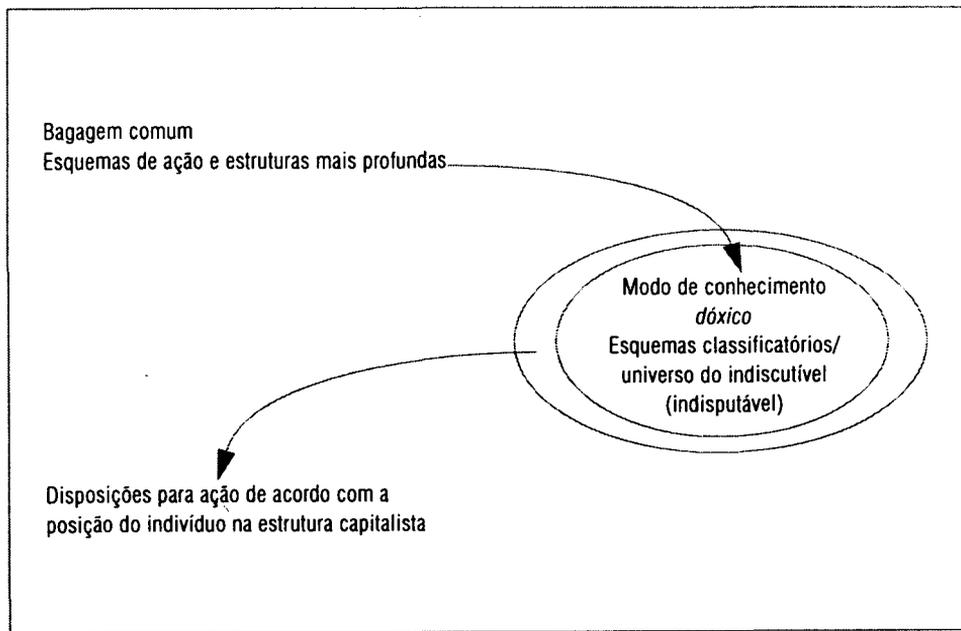
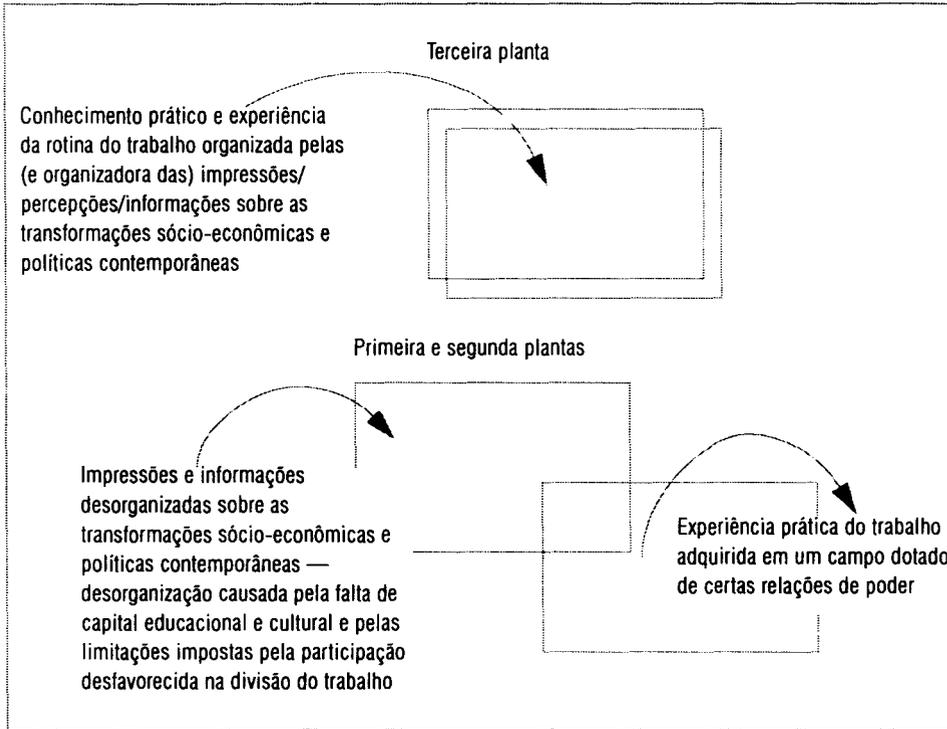


Figura 2

### Áreas sujeitas aos efeitos do discurso e da experiência prática do trabalho



### Motivação e disposições de classe

Myers (1970) mostra que a motivação para produzir está diretamente relacionada à possibilidade de realização pessoal do indivíduo no trabalho e conclui que a maior satisfação e a mais alta motivação são derivadas dos resultados da atividade, da responsabilidade, do crescimento no trabalho, do trabalho em si mesmo e do reconhecimento atingido. Deste modo, a experiência de trabalhos monótonos e fragmentados poderia ser, erroneamente, tomada como a causa da falta de motivação para o trabalho daqueles que executam tarefas desta natureza. No entanto, Myers e outros notam que mesmo trabalhadores de linhas de montagem acham seus trabalhos motivantes quando se encontram em um ambiente de trabalho adequado. Esta foi a mesma situação encontrada nas fábricas observadas.

A possibilidade de achar um trabalho de chão de fábrica motivante só pode ser compreendida se situada em relação à auto-avaliação que o trabalhador faz de si mesmo em relação ao que estima ser o seu "valor de merca-

do” *vis-à-vis* suas possibilidades concretas de colocação na sociedade. Mesmo antes de entrarem para a empresa, os indivíduos já estão predispostos a aceitar os tipos de trabalho que receberão ali como uma possibilidade inscrita nas suas próprias trajetórias de vida. Os indivíduos miram em trabalhos que, na sua própria avaliação, correspondem ao capital educacional que possuem e às habilidades sociais que receberam na família e na classe social de origem. Os operários já se encontram, no momento em que se empregam na fábrica, predispostos a reconhecer a superioridade daqueles que possuem mais capital educacional e cultural, bem como sua autoridade para administrar.

Esta disposição para aceitar posições inferiores é incorporada através do efeito de reforço mútuo da experiência prática de um certo tipo de organização social e dos elementos classificatórios que servem de base para a construção do tecido simbólico da sociedade capitalista:

- ▼ o sistema classificatório que constrói uma hierarquia de valores sobre a oposição entre trabalho intelectual e trabalho manual, que no Brasil é levado adiante nas oposições especializado/não-especializado, branco/negro, dentro/fora, leve/pesado, limpo/sujo, moderno/atrasado, elite/pobre, de países frios/tropicais, desenvolvido/subdesenvolvido etc.
- ▼ o efeito ideológico das chamadas “teorias científicas de administração” que contribuíram para naturalizar, ainda mais, o funcionamento hierárquico do sistema acima.<sup>14</sup>

Os trabalhadores de chão de fábrica, no momento em que se inscrevem para este tipo de função, já terminaram uma auto-avaliação na qual suas próprias habilidades e qualificações são percebidas como inferiores e subordinadas. Eles já estão predispostos aos tipos de trabalho que executarão e prontos a aceitar retornos menores por suas funções. Todas as interações sociais que ocorrerão no local de trabalho daí para a frente estarão carregadas com estas percepções hierárquicas de cada função. Estes trabalhadores carregam, neles mesmos, as marcas de uma posição inferior na ordem social, uma linguagem corporal que tende a expressar humildade na presença de superiores e uma tendência de negar a própria interpretação de sua atividade produtiva.<sup>15</sup> “Conhecer o seu lugar”, uma condição indispensável para o progresso nas carreiras operárias, inclui uma exibição desta predisposição para seguir as disciplinas da indústria.

Dentro de cada planta existem, em diferentes graus, sistemas complexos de comunicação de diferenças sociais e do valor relativo de cada indivíduo e uma hierarquia de profissões, os quais estão construídos sobre os

---

<sup>14</sup> Ver, por exemplo, Serva (1992).

<sup>15</sup> Para uma análise do comportamento em relação a posições sociais e de classe ver: Bourdieu (1984); Bourdieu & Passeron (1994); Kondo (1990); Willis (1981); Casey (1995). Em relação ao poder e ao corpo ver Foucault (1980 e 1988).

significados atribuídos às várias tarefas e aos tipos de conhecimento que elas requerem. A hierarquia baseada na superioridade do trabalho intelectual/maior capital educacional é a categoria cognitiva que impõe ordem ao sistema social, ao mesmo tempo que confere legitimidade à alocação diferenciada do poder de acordo com o capital cultural e educacional de cada membro da organização. A auto-imagem de cada trabalhador está diretamente relacionada ao valor social da atividade que executa. Todas as auto-apresentações (Goffman, 1981) no local de trabalho, as linguagens corporais empregadas e o vocabulário escolhido no contato com o outro estão relacionados com a percepção que o indivíduo tem de si mesmo e do outro neste esquema de valores, cuja base é fornecida pela posição que a atividade de cada um ocupa no esquema maior da empresa e da sociedade.

### ***A rotina do trabalho e o poder relativo para contribuir na construção de uma “cultura organizacional”***

Para Edgar Schein, um dos autores mais citados sobre este tema, uma “cultura organizacional” é um padrão de premissas básicas ou convicções que o grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem que ocorre através da busca por soluções de problemas internos de adaptação externa e integração interna. Estas soluções funcionam suficientemente bem para serem consideradas válidas, e, portanto, serem ensinadas aos novos membros da organização como a maneira correta de perceber, pensar e sentir sobre estes problemas. Com o tempo, estas estratégias são “esquecidas” como soluções desenvolvidas e tornam-se uma resposta automática para problemas similares.

Concorda-se, a princípio, que a característica mais importante de uma cultura organizacional são soluções inventadas e “esquecidas” como tais, sendo transformadas em certas maneiras de perceber, pensar e sentir. Entretanto, a utilização do termo “grupo”<sup>16</sup> de forma neutra é extremamente inadequado,

---

<sup>16</sup> Não pretendemos aqui, naturalmente, ignorar que na análise de cultura organizacional proposta por Schein o fundador e os líderes têm um papel fundamental. No entanto, ao tentarmos utilizar a metodologia de Schein para pensar a gestão no Brasil não podemos deixar de levar em conta que a visão de líder proposta por ele depende, de muitas maneiras, de uma ideologia meritocrática típica da sociedade americana (Barbosa, 1996). Líder é, de muitas maneiras, a personificação do poder “desinfetado”, ou seja, livre das implicações de dominação e coerção inerentes à noção de poder. Numa cultura como a nossa, em que a ideologia meritocrática não permeia do mesmo modo a percepção de mérito e desempenho, o poder não é visto da mesma forma. De modo geral, nas empresas brasileiras, temos “chefes”, e não líderes. No entanto, como a comparação entre as três fábricas analisadas aqui ilustra, mesmo quando estes elementos que detêm o poder não apresentam características de liderança reconhecidas pelo grupo, ainda assim eles afetam a “cultura” da empresa. Ou seja, o poder afeta negativa ou positivamente a maneira como o grupo trabalha, e como cada indivíduo percebe a si próprio, sua atividade, a empresa e o grupo. A diferença não é apenas terminológica. Se falamos em líderes, reconhecemos a possibilidade de um conjunto de indivíduos engajarem-se voluntariamente num projeto devido à capacidade do líder de exercer o poder via formação do consenso numa situação de intensa comunicação (Habermas, 1986). Se falamos em chefe, a necessidade de exercer o poder via geração de consenso é significativamente menor (Schein, 1992).

pois nos conduz por um caminho enganoso. Para compreendermos melhor esta relação entre a cultura organizacional — no contexto da qual se formam os estados motivacionais dos trabalhadores — com a autoridade do executivo, é necessário olhar para a empresa como um campo formado por relações de poder e dentro do qual, em função destas relações, a *distribuição do direito de falar e de se fazer ouvir* é extremamente desigual. Esta alocação relativa do direito de falar está diretamente relacionada com a percepção diferenciada do valor dos vários tipos de conhecimento possuídos pelos diversos grupos profissionais e a posição destes profissionais na hierarquia da empresa. As implicações desta distribuição diferenciada do direito de se comunicar sobre o fenômeno da alienação/motivação dos trabalhadores só pode ser adequadamente compreendida se examinada dentro do espaço em que estes direitos relativos estão organizados como um sistema.

As soluções inventadas transformadas em soluções esquecidas como tais não são igualmente desenvolvidas pelo grupo, mas são fundamentalmente as soluções geradas como um efeito das (ou em função das) definições das situações impostas ou propostas pelo executivo-chefe (com maiores poderes na medida em que este possui capital simbólico acumulado), mesmo quando existe resistência à sua autoridade. Todas as situações de comunicação entre as paredes da fábrica ocorrem entre pessoas de uma posição definida dentro da hierarquia, às quais correspondem direitos diferentes de falar e de expressar sua opinião. Do mesmo modo, as falas dos vários membros da organização não estão igualmente carregadas do mesmo poder comunicativo. Deste modo, o executivo-chefe, por sua posição na divisão do trabalho, tem não somente uma visão mais global e integrada da organização e do papel e objetivos desta no mercado, mas também o poder, conferido pela instituição e reconhecido como válido pelos subordinados (na medida em que seus capitais educacional, cultural e simbólico são reconhecidos), de impor sua própria opinião como a opinião correta e seu próprio discurso como o discurso oficial, em relação ao qual todas as outras opiniões e todos os outros discursos se definem.

Deste modo, os conhecimentos subjugados (o domínio prático das técnicas produtivas em si mesmas, por exemplo) só aparecem como um conhecimento capaz de gerar uma reputação para aqueles que os possuem por uma concessão daquele que é o verdadeiro detentor do conhecimento socialmente reconhecido como superior, que é quem tem a atribuição de alocar os valores relativos no espaço social. Sem um valor social reconhecido, o saber operário não é percebido como uma forma de conhecimento, mas como falta de qualificação. Aquele que detém tal posição na divisão de trabalho tem pouquíssimo poder de contribuir para a formação de uma cultura organizacional — ele não tem poder de fala: é socialmente mudo.

Sem um valor institucionalmente reconhecido das suas formas de saber, os trabalhadores de chão de fábrica estão presos numa situação em que não lhes cabe praticamente qualquer poder sobre a definição da situação em

que se encontram. Ao aplicarem na avaliação das suas próprias atividades os mesmos princípios básicos e esquemas de pensamento dos seus superiores, esses trabalhadores se tornam incapazes de perceber a importância das suas atividades individuais para o projeto coletivo, o que os leva a experimentar uma sensação profunda de falta de importância ou sentido na sua ação e de inutilidade absoluta de sua atividade.

Nesta situação, em que até mesmo o sentido e o significado da sua própria ação escapam ao trabalhador, ele acaba por perder qualquer laço positivo com sua atividade e a sentir-se isolado dos outros grupos profissionais no local de trabalho. A atividade passa a ser percebida como uma ação compulsória ditada puramente pela necessidade de sobrevivência, e neste contexto, comum nas fábricas que trabalham sob o sistema de produção em massa, não há estratégias motivacionais que possam fazer com que os empregados trabalhem mais e melhor. Neste estado, a contribuição dos trabalhadores para a construção de uma cultura organizacional só existe na forma de uma reação inconsciente a uma situação negativa. Os trabalhadores, alienados de sua própria atividade produtiva e da coletividade da fábrica, afetam, sem dúvida, o ambiente em que trabalham e a maneira como se produz, mas o resultado desta reação não é reconhecido como criação sua.

Argyris (1975) demonstrou que a motivação dos trabalhadores é diretamente relacionada à percepção da sua atividade como significativa, servindo a propósitos claros e a objetivos concretos, e à prática desta atividade em um ambiente em que o trabalhador se sinta responsável e capaz de provocar mudanças.

Pretendemos explorar o que está envolvido na capacidade do administrador em criar as condições para que os trabalhadores experimentem sua atividade como tal. A variedade de perspectivas em relação à análise da função do administrador dificulta a conceituação da competência administrativa em relação à administração de recursos humanos. No entanto, a dificuldade persiste mesmo se colocamos o foco na questão da motivação dos trabalhadores, por exemplo. É aí que podemos perceber que a grande dificuldade está precisamente em encontrar elementos fixos que nos permitam ancorar o conceito. O entendimento da competência administrativa em relação à administração de recursos humanos voltada para aumentar a motivação dos trabalhadores, por exemplo, depende das variáveis históricas que condicionaram sua constituição, tornando necessário, para a análise do fenômeno da motivação, uma rede intrincada de ferramentas teóricas multidisciplinares.

A percepção da importância de motivar os trabalhadores e de desenvolver habilidades administrativas para fazê-lo não surgiu como a mais racional ou a mais humana. Está obviamente relacionada com o final da era da produção em massa e com a necessidade econômica de extrair trabalho mental dos trabalhadores como a forma mais viável de aumentar o valor do produto fi-

nal sem aumentar os custos de produção, o tamanho e a complexidade das organizações produtivas.

O desenvolvimento desta nova forma de organização e divisão do trabalho na indústria está duplamente ligado ao momento histórico em que foi concebido. Primeiro, porque a queda do socialismo em muitos países e o seu enfraquecimento como proposta alternativa de organização social tornaram possível a criação de uma ortodoxia política segundo a qual capital e trabalho não formam duas categorias antagônicas, criando, assim, um solo propício à aceitação do discurso ideológico segundo o qual empresários e trabalhadores têm interesses comuns. E segundo, porque o número de produtores em todo o mundo aumentou enormemente nas últimas décadas, acirrando tremendamente a competição entre as empresas e forçando-as a investir tempo e esforço para atrair os trabalhadores para o seu lado.

Por isto, a relação entre a construção do capital simbólico por parte do executivo-chefe e o desenvolvimento de um estado de motivação entre os trabalhadores não pode ser vista como causal direta. É necessário que esta relação seja contextualizada em seu momento histórico para que as variáveis da organização política dentro das empresas sejam entendidas como um sistema relacionado com a economia política como um todo. O tipo de envolvimento dos trabalhadores com a empresa que o novo modo de organização da produção demanda surgiu para produzir resultados diferentes do tipo de motivação almejada pelos administradores do passado. Depende de novas disciplinas e estratégias disciplinares, e é concretizado de maneiras diferentes.

Durante a era da produção em massa, aumentar a motivação para produzir significava acelerar o passo e o volume da produção. Este tipo de motivação dependia muito menos da apreensão intelectual do processo produtivo por parte dos trabalhadores e do aumento do seu poder no contexto da empresa. No cenário atual, motivar o funcionário tem por objetivo aumentar a qualidade, a variedade e a flexibilidade do produto final. Motivar hoje tem muito menos a ver com o passo físico da atividade do que teve no passado. Motivar hoje significa tornar possível que a empresa se beneficie do produto do trabalho intelectual do empregado, que precisa ser mais bem treinado e mais consciente do seu papel na empresa para que produza intelectualmente produtos de maior valor agregado. O operário de chão de fábrica, para produzir com qualidade e inovação, precisa de muito mais autonomia de ação do que seus antecessores, mais poder de decisão sobre sua atividade produtiva e mais informações sobre a empresa. Precisa estar mais integrado na fábrica e ter mais espaço para cometer erros, caso a empresa queira colher os frutos do "saber operário".

Como coerção e supervisão não podem produzir os resultados necessários, formas mais sutis de garantir a produtividade tiveram de ser desenvolvidas. A força da cultura organizacional como método adequado de controle no novo contexto aparece porque, uma vez que o envolvimento e a adesão dos

membros sejam conquistados, cada membro da organização reforça em si mesmo e nos outros a adesão ao papel de membro. Formas sutis de controle e pressão passam a ser praticadas em todos os pontos da hierarquia, condenando as opiniões heréticas expressas contra a ortodoxia imposta. A “violência simbólica” substitui a coerção e a supervisão como a forma (política e economicamente) mais eficiente de controle, e a capacidade do executivo de criar as condições para que tal “violência” seja exercida está intimamente relacionada com o tipo de “cultura organizacional” vivida nas empresas.

## Referências bibliográficas

- Argyris, Chris. The CEO's behavior: key to organizational development. *Harvard Business Review* (73.202), Mar./Apr. 1973.
- . *Personality and organization. The conflict between system and the individual*. New York, Harper & Row, 1975.
- Barbosa, Livia. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? *Revista do Serviço Público*, 120(3), set./dez. 1996.
- Baum, Howell S. *The invisible bureaucracy. The unconscious in organizational problem solving*. New York, Oxford University Press, 1987.
- Blauner, R. *Alienation and freedom. The factory worker and his industry*. Chicago, The University of Chicago Press, 1964.
- Bourdieu, Pierre. *Outline of a theory of practice*. Cambridge, Cambridge University Press, 1977. (Cambridge Studies in Social Anthropology.)
- . *Distinction. A social critique of the judgement of taste*. Cambridge, Harvard University Press, 1984.
- . *A economia das trocas simbólicas*. São Paulo, Perspectiva, 1987.
- . *O poder simbólico. Memória e sociedade*. Lisboa, Difel, 1989.
- . *The logic of practice*. Stanford, Stanford University Press, 1990.
- & Passeron, J. C. *Reproduction in education, society and culture*. Sage, 1994.
- Braverman, Harry. *Labor and monopoly capital; the degradation of work in the twentieth century*. New York, Monthly Review Press, 1974.
- Casey, Catherine. *Work, self and society after industrialism*. London, Routledge, 1995.
- Clark, R. C. *The Japanese company*. New Haven, Yale University Press, 1979.
- Doi, Takeo. *The anatomy of dependence*. Tokyo, Kodansha International, 1974.

- Douglas, Mary. *How institutions think*. New York, Syracuse University Press, 1986.
- Drucker, Peter. *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo, Pioneira, 1994.
- . *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo, Pioneira, 1995.
- Easton, L. & Guddat, K. (eds.). *Writings of the young Marx on philosophy and society*. New York, Doubleday, 1967.
- Erikson, K. & Vallas (eds.). *The nature of work; sociological perspectives*. American Sociological Association, Yale University Press, 1990.
- Foucault, M. *Power/knowledge: selected interviews and other writings, 1972-1977*. New York, Pantheon Books, 1980.
- . *Care of the self: the history of sexuality*. New York, Vintage Books, 1988. v. 3.
- Fromm, E. *Marx's concept of man. With a translation from Marx's economic and philosophical manuscripts*. London, Routledge, 1961.
- Fruin, W. M. *Kikkoman: company, clan and community*. Cambridge, Harvard University Press, 1983.
- . *The Japanese enterprise system, competitive strategies and cooperative structures*. Oxford, Clarendon, 1992.
- Garvin, David. *Managing quality: the strategic and competitive edge*. New York, Free Press, 1988.
- Giddens, Anthony. *Central problems in social theory, action, structure and contradiction in social analysis*. Macmillan, 1979. (Contemporary Social Theory Series.)
- Goffman, Erving. *Forms of talk*. Philadelphia, University of Pennsylvania Press, 1981.
- Habermas, Jürgen. Hannah Arendt's communications concept of power. In: Lukes, S. (ed.). *Power*. Oxford, Basil Blackwell, 1986.
- Hammwe & Champy. *Reengenharia revolucionando a empresa*. Rio de Janeiro, Campus, 1994.
- Hirschmeier, Johannes & Yui, Tsunehito. *The development of Japanese business*. London, George Allen & Unwin, 1981.
- Kanter, Rosabeth Moss. *The change masters. Innovation & entrepreneurship in the American corporation*. New York, Simon and Schuster, 1983.
- . *When giants learn to dance: mastering the challenge of strategy, management and careers in the 1990s*. New York, Simon and Schuster, 1989.
- Kennedy, Martin & Florida, Richard. *Beyond mass production. The Japanese system and its transfer to the US*. New York, Oxford University Press, 1993.

- Kohn, Melvin L. & Schooler, Carmi. Occupational experience and psychological functioning: an assessment of reciprocal effects. *American Sociological Review*, 38:97-118, Feb. 1973.
- Kondo, Dorinne K. *Crafting selves, power, gender and discourse of identity in a Japanese workplace*. Chicago, University of Chicago Press, 1990.
- Kunda, Gideon. *Engineering culture, control and commitment in a high-tech corporation*. Philadelphia, Temple University Press, 1992.
- Leymann, Heinz & Kornbluh, Hy (eds.). *Socialization and learning at work. A new approach to the learning process in the workplace and society*. Avebury, 1989.
- Lukes, Steven. Alienation and anomie. In: Laslett, Peter; Runciman, W. G. & Skinner, Quentin (eds.). *Philosophy, politics and society*. Oxford, Basil Blackwell, 1972.
- Mannari, Hiroshi & Marsh, R. *Modernization of the Japanese factory*. Princeton, Princeton University Press, 1976.
- Marsick, Vitoria & Watkins, Karen. *Informal and incidental learning in the workplace*. New York, Routledge, 1990.
- Migueles, Carmen. Strategies and circumstances of socialization in an industrial organization. Tokyo, University of Sophia (Jouchi Daigaku), 1997. (PhD Thesis.)
- Myers, M. Scott. *Who are you motivated workers?* Harvard College, 1970. (Motivation Series. Selected Reprints from *Harvard Business Review*, 2.081.)
- Nakane, Chie. *Japanese society*. London, Weidenfeld and Nicolson, 1970.
- Offe, Claus. *Beyond employment: time, work and the informal economy*. Cambridge, Polite Press, 1992.
- Piore, Michael J. & Sabel, Charles F. *The second industrial divide. Possibilities for prosperity*. New York, Basic Books, Harper Torchbooks, 1984.
- Roche, William J. & MacKinnon, Neil L. *Motivating people with meaningful work*. Harvard College, 1970 (Motivation Series. Selected Reprints from *Harvard Business Review*, 70.308).
- Schacht, Richard. *Alienation*. New York, Anchor Books, Double, 1971.
- . Hegel, Marx, Nietzsche, and the future of self-alienation. In: Geyer, F. & Heinz, W. (eds.). *Alienation, society and the individual*. Transaction, 1992.
- Schein, Edgar. *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Jossey-Bass, 1992.
- Seeman, Melvin. On the meaning of alienation. *American Sociological Review*, 24:783-91, 1959.
- Serva, Maurício. A importação de metodologias administrativas no Brasil: uma análise semiológica. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, FGV, 26(4), out./dez. 1992.

Tanaka, Hiroshi. *Personality in industry. The human side of a Japanese enterprise*. London, Pinter, 1988.

Whitehead, T. N. *The industrial worker*. New York, Arno Press, 1977. v. 1 e 2.

Willis, Paul. *Learning to labor. How working class kids get working class jobs*. New York, Columbia University Press, 1981.

Yunker, Gary W. *Issues on the management of human behavior: analyses, explorations, and insights*. Greenwich and London, Jai Press, 1990.