

Seleção, Treinamento e Avaliação: As Práticas de Gestão de Pessoas e o Processo de Submissão de Gestores

Arlete Maria Zagonel Galperin

Mestrado em Desenvolvimento e Organizações - FAE Centro Universitário Franciscano – Brasil
E-mail: arlete@zhz.com.br

Deise Luiza da Silva Ferraz

Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – Universidade Federal de Minas Gerais – Brasil
E-mail: deiseluiza@face.ufmg.br

Lis Andréa Pereira Soboll

Departamento de Psicologia – Universidade Federal do Paraná – Brasil
E-mail: lisdrea@gmail.com

Resumo

Este artigo relata uma pesquisa que evidencia de que forma as práticas de gestão, tais como seleção, treinamento e avaliação de desempenho favorecem o processo de submissão no trabalho de gestores. O processo de submissão foi abordado a partir dos pressupostos da Psicodinâmica do Trabalho e da Psicossociologia, tendo como indicadores a tolerância às exigências do trabalho e a adesão passiva às regras estabelecidas pela empresa, incultindo no sujeito uma percepção de que o envolvimento no trabalho é uma escolha pessoal e não um processo estratégico organizacional. A pesquisa, de natureza qualitativa, seguiu o método de estudo de caso, desenvolvida por meio de entrevistas semi-estruturadas com oito gestores de uma grande empresa. Os dados foram analisados a partir da Análise dos Núcleos de sentido. Na realidade estudada as práticas de gestão de pessoas favoreceram o processo de envolvimento e submissão dos gestores, levando-os a uma adesão passiva e a adesão a lógica organizacional, reproduzindo estratégias sutis de controle psicológico e ideológico na relação.

Palavras-chave: Processo de submissão. Controle da Subjetividade. Psicodinâmica do trabalho. Processo de Seleção. Treinamento e Avaliação.

Artigo submetido em 24/01/2014 e aprovado em 10/06/2014, após avaliação double blind review. Editora científica: Kely Paiva.

Selection, Training and Evaluation: The Practice of Personnel Management and Submission Process Managers

Arlete Maria Zagonel Galperin

Mestrado em Organizações e Desenvolvimento - FAE Centro Universitário Franciscano – Brasil

Deise Luiza da Silva Ferraz

Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – Universidade Federal de Minas Gerais – Brasil

Lis Andréa Pereira Soboll

Departamento de Psicologia – Universidade Federal do Paraná - Brasil

Abstract

This article reports a research that shows how the practices of personnel management, like selection, training programs and performance evaluation favor the submission process in the managers work. The submission process was approached from the assumptions of the Psychodynamics of work and the Social Psychology, which indicators were the tolerance acceptance in front of de requirements at work and the passive adherence of the rules established by the company, internalized in the person a perception that involvement in the job is an individual choose and not an organizational strategic process. The reports, of the qualitative nature, used the case study method, development through interviews semi structured with eight managers of the big company. The data were analyzed based the “Nucleos of Meaning analysis”. In the reality studied, the practices of personnel management favored the involvement and submission process of the managers, leading them to a passive acceptance and to a accession to a organizational logic, reproducing subtle strategies of psychological and ideological control in relationship teams.

Keywords: Submission Process. Subjectivity Control. Psychodynamics of Work. Selection Process. Training and Evaluation.

Manuscript received on January 24, 2014 and approved on June 10, 2015, after one round of double blind review.

1 Introdução

Considerando a trajetória histórica do trabalho, destacam-se as modificações nas unidades produtivas, nas estratégias de gestão e nas técnicas de produção, em decorrência dos conflitos e dos movimentos de classes (Faria, 2009). Enquanto forma de enfrentamento no interior do sistema de capital foram criadas novas estratégias de gerenciamento da força de trabalho, com diferentes modelos de controle e de gestão. Segundo Faria (2009), a cada mecanismo utilizado pelo indivíduo para resistir a esse controle, há um enfrentamento pelo capital com novas estratégias de controle e dominação. Neste sentido, o processo de dominação vem se fortalecendo e, no momento atual, está direcionado para a subjetividade do trabalhador, estabelecendo um padrão de submissão distinto de outros momentos históricos. O indivíduo não se sente amparado ao ser submetido a qualquer tipo de tirania indevida ou maus tratos (Dejours, 2000). Assim sendo, o processo de submissão pode ser entendido como uma expressão de tolerância social ao sofrimento e a injustiça que ocorrem no cotidiano das organizações do sistema capitalista, conforme aponta Dejours (2000).

Pagès et al. (1987) consideram que tal processo é oportunizado pela internalização dos critérios de controle da empresa enquanto elementos autobalizadores do sentir e agir do trabalhador. Esse movimento de assumir como seu os critérios dos outros é catalisado por meio das práticas de gestão. As práticas de gestão são os processos que materializam as políticas de RH, sendo evidenciadas pelos dispositivos de gestão como os processos de seleção, de treinamento e de avaliação (Pagès et al., 1987, p.100). Diante deste contexto, encontramos as práticas de gestão de pessoas colaborando na manutenção do processo de submissão dos trabalhadores. Contudo, tais práticas não se concretizam de forma autônoma, elas são efetivadas pelos próprios trabalhadores responsáveis pela gestão do processo de trabalho, em suma, pelos gestores.

Davel & Melo (2007) afirmam que os gestores, sendo os responsáveis pelos resultados da empresa, acabam por adotar medidas para intensificar o controle das atividades desenvolvidas, garantindo o atendimento ao que é exigido pela empresa. Entretanto, é relevante considerar que a condição do gestor é dual, pois ele é, concomitantemente, o controlador e o controlado. Neste sentido, se exacerba o mal estar dos gestores, que são submetidos a situações complexas, tensas e contraditórias, pelo aumento da pressão no tocante a metas de desempenho (Davel & Melo, 2007) ao mesmo tempo em que reproduzem tais situações. Em face disto, uma questão se impõe: como se perpetua essa condição

contraditória em que os gestores se encontram – “condição de submisso e de algoz”? Tendo como pressuposto que o papel daquele que submete a outros somente pode ser reproduzido em função de um consolidado processo de submissão, tem-se que o objetivo geral deste trabalho é analisar de que forma as práticas de gestão de pessoas favorecem o processo de submissão dos gestores. Para tanto, selecionamos três atividades desenvolvidas pelo setor de recursos humanos, quais sejam: a seleção, o treinamento e a avaliação, para serem analisadas. A análise procurou compreender como essas práticas atuam no processo de submissão dos gestores tendo por base as discussões sobre: servidão voluntária, comportamento normopático e internalização da ideologia do sucesso. Para a consecução desse objetivo, esta pesquisa abordará a relação entre as práticas de gestão e o processo de submissão na empresa Alfa, uma indústria do ramo de informática que possui aproximadamente cinco mil empregados no Brasil, portanto, esse é o lócus de nosso objeto empírico, cujos gestores são os informantes.

As bases teóricas que serão utilizadas são a Psicodinâmica do trabalho e a Psicossociologia. Tais discussões, apresentadas no item 1 deste texto, abordarão basicamente as manifestações do processo de submissão no trabalho. O item subsequente apresentará as questões vinculadas a método. No item 03 serão realizadas as análises dos dados em concomitância à exposição das questões teóricas sobre as práticas de gestão de pessoas, mais especificamente, sobre os três dispositivos analisados nesse trabalho, quais sejam: o processo de seleção, os programas de treinamento e a avaliação de desempenho.

2 Manifestação do Processo de Submissão no Trabalho

A partir da perspectiva da psicodinâmica do trabalho, Mendes (2007a) afirma ser a submissão uma nova patologia social, a qual se mobiliza e se torna uma estratégia de defesa utilizada pelo indivíduo para se manter resguardado do contexto contraditório provocado pela organização do trabalho.

Vale ressaltar que submissão e obediência aqui tratadas possuem aspectos similares, sem com isto, serem consideradas iguais. Na obediência, o sujeito cumpre o que foi solicitado sem necessariamente concordar, e sim pelo medo de punição ou mesmo de uma possível demissão. Neste contexto o indivíduo consegue analisar e perceber este consentimento, ou seja, não se envolve subjetivamente com a tarefa. Já na submissão existe o envolvimento total do sujeito bem como sua tolerância as exigências da tarefa a ponto de

não perceber que existe um tipo avançado e sutil de controle psicológico no cumprimento da atividade que lhe é solicitada. Neste contexto o indivíduo acaba sendo dominado e controlado sem perceber, se entregando à sedução da empresa e a adesão aos seus valores, mesmo que não os mesmos que os seus.

Assim, a relação entre trabalhador e empresa é estabelecida por meio de processos de submissão, que por sua vez, pode ser observado por indicadores como, por exemplo, a servidão voluntária, o comportamento normopático e a internalização da ideologia do sucesso, descritas a seguir.

2.1 Servidão voluntária

Originário da filosofia de La Boétie, o conceito de servidão voluntária está relacionada ao período pós-moderno e as ideias neoliberais, e pressupõe que os indivíduos nascem assumindo o papel de servos e reforçados por uma criação que o tornam “covardes e efeminados” (La Boétie, 2003, p.39). O autor afirma que ao se submeter às tiranias do poder político, o indivíduo deixa a sua liberdade e se resigna, sendo voluntário para a sua própria submissão e se deixando internalizar pela condição de submisso, reforçando ainda que tendo a escolha, ou de ser servo, ou de ser livre, abandona a liberdade e fica sob o jugo (La Boétie, 2003, p.78). Para La Boétie (2003) é concedida ao indivíduo a condição da escolha entre ser livre ou submisso, e que o mesmo acaba por escolher pela submissão.

Por sua vez, Mendes (2007) expõe que a servidão voluntária emerge em uma organização do trabalho, e como tal, poucas condições são oferecidas ao indivíduo para que tenha uma escolha, num contexto em que existe a necessidade de emprego e de conforto, na qual é instituída uma convivência estratégica, devido a estratégia/tática da empresa ser apresentada numa cultura do desempenho, diferente de atitudes de solidariedade e coletivo de trabalho. Por esta perspectiva da servidão voluntária, adotada como referência nesta pesquisa, o indivíduo acaba por se adaptar à exigência de ser eficiente no trabalho desenvolvido, ocorrendo uma submissão passiva, sem confronto e indagações às ordens e regras estabelecidas pela empresa. O gestor se apresenta nesta lógica como mediador da exploração da empresa. Entende-se que um dos indicadores da submissão no cotidiano do trabalho é a submissão voluntária, que se articula com o comportamento normopático e com a internalização da ideologia do sucesso.

2.2 Comportamento Normopático

Dejours (2000) denomina de banalização da injustiça social uma postura de resignação, aceitação e de passividade diante de situações de injustiça que em outro momento histórico desenvolveria reações de indignação e de mobilização coletiva em prol da solidariedade e da justiça. A injustiça é vista como “um fenômeno sistêmico, econômico, sob o qual não se poderia exercer nenhuma influencia” (Dejours, 2000, p.20) e fica escondida por uma ideologia defensiva da racionalidade econômica. Em decorrência deste processo instala-se o comportamento normopático, que “pode resultar de uma estratégia defensiva e não da organização estrutural da personalidade” (Dejours, 2000, p.118), tentando se adaptar ao sofrimento que advém do medo diante da precarização, no qual o indivíduo pode ser excluído socialmente, perder sua condição e seu lugar na organização; fato que foge de seu controle.

O mesmo autor ainda afirma que “os trabalhadores submetidos a esta nova forma de dominação pela manipulação gerencial da ameaça de precarização vivem constantemente com medo. Este medo é permanente e gera condutas de obediência e até de submissão (Dejours, 2000, p.52). Portanto, o surgimento do medo se prende ao fato dos indivíduos que, ao permanecerem sob a mira da demissão, se submetem a serviços precários, segundo o mesmo autor. Desta forma, o comportamento normopático, que se fundamenta na banalização da injustiça social, imprime a submissão no trabalho, a qual é potencializada quando o sujeito internaliza a ideologia do sucesso.

2.3 Internalização da Ideologia do Sucesso

Destacando-se como uma característica do trabalho na gestão flexível, a ideologia do sucesso se apresenta como um mecanismo de controle ideológico capaz não só de mobilizar o sujeito a se dedicar mais ao trabalho, mas estabelece uma mediação na relação simbólica-afetiva do sujeito com a organização de tal forma a legitimar os objetivos organizacionais e a proporcionar a internalização dos valores organizacionais como se fossem pessoais (Pagés et al, 1987).

Gaulejac (2007) expõe que desejando ser o melhor, o indivíduo é levado por meio do “imaginário do sucesso” a uma mobilização psíquica. O indivíduo sente-se insatisfeito porque é possível realizar mais e melhor e, portanto, “o sucesso torna-se uma obrigação: é

preciso ganhar, caso contrário o indivíduo é eliminado”, o que gera, portanto, uma competição sem fim (Gaulejac, 2007, p.84). Esta competição impõe a necessidade não só de superar aos outros, mas a si mesmo. Ao acreditar que está conquistando metas pessoais, são os objetivos da organização que são atendidos (Pagés et al, 1987).

A submissão mobilizada pela internalização da ideologia do sucesso é dissimulada em discursos de autonomia e de responsabilização do sujeito, individualmente, para a conquista do sucesso, atrelada ao seu envolvimento com os objetivos organizacionais.

3 Método

Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa. A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas semiestruturadas e individuais com oito gestores da empresa selecionados por acessibilidade a partir de um grupo indicado pelo diretor de RH, embora tenha ocorrido a indicação, foram entrevistados apenas os gestores que, ao conhecerem a pesquisa, voluntariamente aceitaram o convite, critério de adesão. A categoria profissional escolhida para a presente pesquisa se deve ao fato de contemplar os indivíduos que são os agentes das práticas de gestão utilizadas pela empresa Alfa.

As entrevistas seguiram as perguntas norteadoras de aproximação, tais como: descrição da atividade executada pelo entrevistado, dificuldades encontradas na execução das atividades, formas com que o entrevistado lida com estas dificuldades, como se sente em relação ao seu trabalho, o que o leva a continuar no seu trabalho e na empresa e as práticas de gestão de pessoas utilizadas na empresa. O processo da coleta de dados foi encerrado após serem esgotadas as informações necessárias, critério de saturação, no momento que foram consideradas suficientes para o objetivo proposto na pesquisa. As entrevistas foram transcritas e depois analisadas por meio do método de Análise dos Núcleos de Sentido.

A Análise dos Núcleos de Sentido (ANS), utilizada por Mendes (2007), é sustentada na “técnica de análise de conteúdo categorial” elaborada e proposta por Bardin (1977). Conforme Bardin (1977) a técnica da análise de conteúdo possui etapas a seguir: (i) pré análise do material coletado: leitura das entrevistas transcritas e formulação de hipóteses e objetivos de material escolhido, bem como indicação de indicadores e preparação do material a ser analisado; (ii) exploração do material: realização da categorização dos dados coletados; e (iii) tratamento dos dados, inferência e interpretação: síntese e seleção dos resultados, as inferências e as interpretações. A escolha desta técnica de análise de dados se

concentra no fato de permitir que temas semelhantes que surjam das entrevistas de diferentes indivíduos possam ser agrupados.

4 As Práticas de Gestão De Pessoas E O Processo De Submissão

Apresenta-se a seguir como se efetiva o processo de submissão a partir das práticas de gestão de pessoas na empresa Alfa, processo esse evidenciado na servidão voluntária e no comportamento normopático e na internalização da ideologia do sucesso. As categorias para a análise deste presente estudo foram definidas a partir das entrevistas realizadas e evidenciadas através da fala dos profissionais. A relação que existe entre estas categorias analíticas é que todas refletem uma condição de submissão do indivíduo de modo sutil e subjetivo, onde o indivíduo acaba por render-se a empresa e sem perceber tornar-se totalmente submisso, sem questionar as imposições que recebe.

4.1 O Processo de Submissão e as Práticas de Seleção

Os procedimentos de seleção operam de maneira que ferramentas como testes e análises psicológicas oportunizem “descrever, avaliar, classificar e comparar aqueles que têm as melhores características para se adaptar ao modelo de comportamento esperado” (Gaulejac, 2007, p.115-116).

As empresas procuram indivíduos ávidos por sucesso e desempenho e que estejam prontos para se dedicar com seu corpo e também com sua alma a ela, segundo Gaulejac (2007). Tal procura é evidenciada no processo de seleção da empresa Alfa, conforme depoimento de um gestor: “A gente começou a trabalhar com a busca de executivos que fossem caras de resultados de empresas reconhecidas no mercado e que fizessem bem gestão de gente” (feminino, gerente de RH, 01 e 3 meses de empresa).

Além disto, a competitividade do mercado global leva a empresa a se utilizar da seleção como uma estratégia que busca atrair indivíduos que almejam não só seu sucesso profissional, mas também assumam a responsabilidade para si de promover a lucratividade e a rentabilidade do negócio da empresa, a exemplo do que acontece na Empresa Alfa, conforme o depoimento de um gestor: “O que é importante para a empresa [...], o que a gente quer de um líder, a gente quer foco em resultado, a gente quer foco no cliente, a gente

quer empreendedorismo, a gente quer gestão de pessoas” (feminino, gerente de RH, 01 e 3 meses de empresa).

Bessi (2011) afirma que o perfil selecionado pelas empresas se concentra na preferência em indivíduos abertos a mudanças, menos tradicionais nas suas rotinas e concepções, considerando que a mobilidade exigida pela organização requer um sujeito veloz e sempre pronto a estar no lugar que é convocado para produzir.

Para Pagès et al.(1987) os critérios utilizados para selecionar os indivíduos observa tanto a submissão do sujeito aos objetivos da empresa quanto a sua competência para desempenhar a atividade que lhe é designada. Conforme Gaulejac (2007, p.115), a “empresa propõe um ideal comum que deve tornar-se o ideal dos empregados”, procurando evitar indivíduos cujos valores estejam demasiadamente distantes daqueles pregados pela organização. Na empresa Alfa fica evidente a busca por pessoas que tragam resultados, segundo se observa no depoimento abaixo: “Pessoas engajadas, de resultado, e com foco em inovação, pessoas que queiram fazer as coisas acontecerem. A empresa é muito seleiro para quem quer fazer, porque ela é um campo fértil pra quem gosta de criar, fazer a coisa acontecer” (feminino, gerente de RH, 01 e 3 meses de empresa).

Desta forma, buscando o engajamento dos trabalhadores a gestão de pessoas determina como características desejáveis na seleção de indivíduos, aspectos cognitivos e intelectuais que o torne capaz de “discernir e de sugerir melhorias para a organização, já que o discurso que impera é o de que os colaboradores precisam se sentir ‘donos do negócio” (Bessi, 2011, p.49).

Na empresa Alfa, por meio do processo de seleção efetivado pelo departamento de RH, procura-se por indivíduos que mostrem uma identificação com a proposta da empresa, que antes do ingresso já possuam uma veneração pela mesma, desejando, orgulhosamente, fazer parte dela.

Quando você é apaixonado pelo lugar onde você está, a grama do vizinho é verde, mas nem tanto. [...] Então o orgulho de pertencer é essencial para sua permanência dentro da empresa e a gente tem que fazer isso desde o começo que ele bota o pé aqui. (feminino, gerente de RH, 01 e 3 meses de empresa)

Entrar em uma empresa é sempre um trauma, porque você não sabe nada, não conhece nada, não tem noção do que é. Então você entra aqui e primeiro, desperta o orgulho de pertencer, já de cara, que é um ponto fundamental. Você entra e fala “nossa, olha o tamanho

disso daqui, olha a importância dessa organização”, ele desperta o orgulho de pertencer, e faz com que você se sinta menos perdida da onde você está chegando, você sabe quem é essa empresa, você sabe o que você está falando, então isso ajuda bastante. (feminino, gerente de RH, 01 ano e 3 meses de empresa)

A empresa propõe um vínculo existencial e de sobrevivência num mercado competitivo, que é maximizado para tornar o indivíduo agradecido a ela pela sua inclusão, portanto, se considerando um vencedor e possuindo a obrigação de não tornar-ser um derrotado, tornando-o submetido às suas exigências. Ademais, no processo de seleção é destacado que, caso o indivíduo não seja o escolhido, o motivo se concentra na incapacidade de corresponder aos desafios exigidos para efetuação do trabalho.

Por fim, o processo de seleção segundo Schirato (2004) inicia o envolvimento com os hábitos, as crenças e os valores da empresa, que traz no seu bojo a justaposição da identidade do indivíduo com a identidade da empresa, que segundo a autora, passa a ter uma conotação simbólica de pertencimento. Desta forma, a empresa acaba por promover um “vínculo existencial, visceral, essencial à sobrevivência, muito mais significativo do que é na realidade” para com ele (Schirato, 2004, p.93). O depoimento seguinte ilustra a adesão do indivíduo ao trabalho que a empresa lhe ofereceu, como sendo seu próprio projeto de vida:

Entra muito daquilo do meu ideal de vida também. Porque eu não trabalho [...] por trabalhar, eu trabalho porque é afinado com aquilo que eu vivo. [...].Se não for uma coisa com propósito de vida, não faz o mínimo sentido! É morte em vida eu acho [...].
(feminino, supervisor de produção, 15 anos de empresa)

Portanto, o processo de submissão na empresa Alfa é favorecido pelas práticas de seleção uma vez que anteriormente à inclusão do indivíduo em seu quadro funcional, a empresa filtra no mercado aqueles que se mostrem passíveis de adestramento frente as determinações dela, que possuam condutas e valores aderentes a ela, bem como a avidez pelo sucesso que ela promete lhe oportunizar. Exige-lhe não só a competência técnica, bem como o comprometimento e inclusive, a vontade de entregar resultados. A cultura do sucesso, que dissimula uma verdadeira responsabilidade do sujeito pela lucratividade, é outro fator que a empresa busca nos indivíduos, procurando aqueles que possam se enxergar “donos do negócio”, dispostos a se dedicarem aos objetivos da empresa como se fossem seus, e passíveis de mudanças pessoais (de modo de vida) e espaço-temporais (de localidade e de cultura), desprendidos com tranqüilidade de suas raízes, ou seja, desterritorializados.

4.2 O Processo de Submissão e os Programas de Treinamento

A partir da década de 1930, o treinamento passa a ser categorizado como uma “atividade administrativa e não mais como uma atividade da produção” (Faria & Leal, 2007, p. 169) com o foco no perfil dos trabalhadores e, após 1950, os programas de treinamento passam a valorizar aspectos tais como motivação, expectativas e valores relacionados ao desempenho do indivíduo. Contudo não perde seu caráter “ eminentemente pragmático” (Ferraz & Cavedon, 2010, p. 100). Do conceito de treinamento passa-se ao de desenvolvimento, e com as novas exigências provenientes das novas tecnologias, surgem os programas de T&D, que objetivam a capacitação dos indivíduos, que por sua vez, leva ao aumento da produção (Faria & Leal, 2007). Com os programas de Desenvolvimento a empresa constrói um “indivíduo endividado”. A organização acaba por criar um contexto em que o indivíduo passe a sentir-se sempre devedor, uma vez que cunha a ele uma sensação de que nada ou pouco sabia e a empresa lhe oportunizou a aquisição de novos conhecimentos e práticas.

Os programas de integração, indicados como práticas do subsistema de seleção, cumprem a mesma função de controle dos processos de treinamento, pois oferece ao indivíduo uma série de informações a respeito da história da organização e dos pressupostos e valores a serem adotados e seguidos pelo contratado (Schirato, 2004). Na empresa Alfa o processo de integração é estruturado, possui um planejamento de etapas e normas de implementação: “O primeiro dia do colaborador antes dele ir para a área ele passa por uma integração aqui dentro da organização. Passa um dia, onde são colocadas todas as informações para ele.” (feminino, gerente de RH, 01 e 3 meses de empresa)

Pagès et al (1987, p.75) afirmam que trabalhar em uma empresa moderna implica “a adesão a todo um sistema de valores, a uma filosofia, e é esta adesão ideológica que galvaniza as energias e incita as pessoas a se dedicarem de ‘corpo e alma’ a seu trabalho”, e a submeterem-se. O comprometimento é exigido, sendo pregado como o segredo para o sucesso. Portanto, esta visão estabelecida pela empresa se enraíza no fato de que “se o comprometimento é a chave do sucesso, sua ausência é a causa do fracasso” (Gaulejac, 2007, p.85).

Na empresa Alfa utiliza-se no processo de integração uma atividade chamada “livro da vida”, a qual resgata os valores e comportamentos dos indivíduos e revela-os para a equipe, de

modo artificial. Juntos, equipe e integrado, começam a construir uma relação baseada em cumplicidade, conforme se pode observar no depoimento seguinte:

Quando o novo gestor chega a gente reúne esse gestor e a equipe e fazemos o livro da vida. [...] um trabalho de integração com essa equipe. [...] o livro da vida é um questionário que tem o nome, o título do livro, a dedicatória, daí algumas perguntas básicas; eu nasci em..., quando eu era criança eu gostava de [...] cada um vai falar o livro da sua vida, e esse livro da sua vida parece uma atividade tão simples mas que o grupo chora [...] é o contato dele,(profissional) com ele mesmo, é abrir mesmo para um cara que está chegando e para todo o grupo quem é ele. (E8).

Assim o processo de integração utilizado pela empresa Alfa é composto de técnica que expõe os profissionais a uma reunião coletiva de apresentações, resgatando recordações da vida pessoal, envolvendo-o em identificações e dando início a um processo de vinculação entre os participantes. Este vínculo utilitário vai se estabelecendo entre os sujeitos da equipe, desdobrando-se num fortalecimento de laços que servem aos objetivos da organização.

Neste sentido, o programa de integração tem como apelo propiciar o início de uma construção em conjunto: indivíduo-empresa, mediado pelo grupo. Entretanto, a prioridade acaba por ser a passagem dos valores pregados pela empresa, o que intimida os valores individuais dos seus trabalhadores. Entretanto, o que se observa é a idealização da empresa como a grande mãe, na qual o sujeito será protegido, uma vez que não há como estabelecer vínculos entre os indivíduos e realizar uma construção entre indivíduo e empresa, pelo curto período de tempo. Portanto, o rompimento dos coletivos e destes laços é estratégico para que o indivíduo reprima a afetividade e permaneça nesta grande empresa-mãe, que na realidade é ilusória, pois não existe nenhuma pessoa que a represente efetivamente (Pagès et al., 1987)

Pagès et al.(1987) afirmam que existe um ritual para lembrar as crenças e os princípios que a empresa prega e que se inscreve como uma prática de pessoal, citando como estratégias a serem usadas, por exemplo, os estágios de formação, encontros internacionais e jornais da empresa, que mantém viva a ideia de superioridade da organização. É necessário que a empresa esteja em constante progresso, uma vez que, “a ausência de progresso é a estagnação. Temos aí um fantasma da morte: parar de progredir é morrer” (Gaulejac, 2007, p.85). A empresa Alfa promove programas de treinamento que visam estabelecer e solidificar uma imagem de empresa vitoriosa. Entre esses programas, destacam-se o treinamento nominado Gestão para o Futuro. Neste, tem-se como conteúdo programático a

orientação para resultados, a preparação para a mudança constante, flexibilidade com as mudanças. O objetivo de preparar o indivíduo a estar em constante transformação e adotando um modelo de conduta que convém aos desafios impostos pelo mercado à empresa, é o foco do treinamento.

A empresa Alfa estabelece o padrão do gestor que deseja ter, utilizando encontros mensais e bimensais, ditos ‘efetivos’, para aplicar treinamentos e envolver o indivíduo, conforme pode-se observar no depoimento de um gestor: “A gente trabalha comunicação efetiva, daí a gente trabalha cases, os coordenadores a gente reúne uma vez por mês e os gerentes a cada dois meses, fazendo esse trabalho de formação ‘do jeito de ser gestor’ da empresa”. (E8). Por fim, ao investir em treinamentos, a empresa Alfa realiza um controle subjetivo dos indivíduos que dela pertencem, levando-os a acatar com facilidade os mandos de seu gestor, conforme se observa no seguinte depoimento:

O resultado efetivo do treinamento foi principalmente na relação com as pessoas, na coisa de você conseguir extrair melhor resultado no dia a dia através do relacionamento. [...] Quando um líder tem um grupo trabalhando para ele, ele não precisa fazer mais nada. Ele não precisa mandar, basta ele dizer que ele tem tal coisa para fazer que ele vai ter o grupo fazendo isso para ele. (feminino, gerente de RH, 01 ano e 3 meses de empresa)

O processo de submissão na empresa Alfa é favorecido pelos programas de treinamento que objetivam reafirmar, desde o processo de integração, os valores praticados pela empresa, levando o indivíduo a tomá-los para si. A empresa propõe um ideal comum que deve se tornar o ideal de cada indivíduo, pois o fracasso da empresa é pregado como o fracasso do indivíduo. Esta adesão acaba por ser ideológica, pois o que é esperado do indivíduo é que pregue as normas instituídas pela empresa, que as siga e as aceite como se fossem suas. O programa de treinamento favorece o processo de submissão uma vez que enaltece o orgulho de fazer parte da empresa e prega as normas que devem ser seguidas, além de promover um aperfeiçoamento continuado e uma busca de melhores resultados ad eternum, cultuando o sucesso e levando o indivíduo a ter uma dívida interminável para com a empresa que lhe oportunizou a aprendizagem.

4.3 O processo de Submissão e a Avaliação de Desempenho

Gaulejac (2007) afirma que o indivíduo é levado a criar uma necessidade de obter resultados constantes, incitado pela organização que lhe oportuniza ser reconhecido, seja

pela promoção ou por um salário melhor. Na empresa Alfa existe a expectativa que se obtenha resultados por meio das metas a serem cumpridas pelos indivíduos:

Eu tinha objetivo de metas, toda empresa tem. Em função disso a gente é colocada lá. Então para bater aquelas metas, a gente trilhava um caminho. Eu precisava que ela (a funcionária) trilhasse aquele caminho, e muitas vezes ela saía do trilho, então precisava colocar a pessoa de volta nesse trilho. (feminino, gerente de relacionamento, 5 anos de empresa)

Segundo Gaulejac (2007, p.86) o desempenho é conceituado como “medida dos resultados obtidos por um indivíduo, uma equipe, uma organização ou um processo”. Cabe a cada indivíduo “dar provas de sua utilidade, de sua produtividade e de sua rentabilidade e, portanto, demonstrar que ele sabe manter seu lugar e, quando necessário, fazer seu próprio lugar” (Gaulejac, 2007, p.118-119). A empresa oferece ao indivíduo uma autonomia controlada, estimando que a liberdade concedida a ele na organização do trabalho é paga na medida em que cuida de obter resultados, respeita regras e desempenha o trabalho prescrito por ela. Na empresa Alfa os resultados são conhecidos e controlados como uma prática diária, segundo se observa no seguinte depoimento:

A gente acompanha a produção diariamente. Todos os gerentes de RH recebem diariamente o índice de produção, quanto foi produzido em [...], qual foi o número de erros, de defeitos, de volta para linha de produção. Isso a gente recebe todo dia pela parte da manhã e o diretor de RH está praticamente todos os dias com o diretor de produção [...] o diretor de produção passa para tomar um café e conversar com o diretor de RH. (feminino, gerente de RH, 01 ano e 3 meses de empresa).

O gestor de recursos humanos busca apresentar o resultado do seu trabalho por meio da quantificação dos resultados dos desempenhos adquiridos por meio de um programa de treinamento.

Quanto é importante você ir para uma área e falar ‘Nós fizemos um treinamento e nós gastamos R\$3.500,00 e o retorno foi mais de R\$200.000,00. Como eu mostro isto? Eu preparo uma planilha e mostro’ e aqui estão as metas daquela área e eles bateram depois de um treinamento. (feminino, supervisora de treinamento, 01 ano de empresa)

Observa-se uma relação direta entre os gastos com o treinamento e o retorno financeiro em função de metas alcançadas. Os gestores para justificarem seus desempenhos elaboram argumentos que apresentam como possíveis a confiabilidade desses resultados por meio do raciocínio direto de causa-efeito.

Para Dejourns (2008) existem diferentes métodos para avaliar o trabalhador, sendo que a avaliação individual do desempenho, segundo afirma, cria condutas de concorrência generalizada entre os indivíduos, levando a uma “desestruturação da solidariedade, da lealdade, da confiança e do prazer de conviver no trabalho”, podendo levar a patologias tal como a sobrecarga (Dejourns, 2008, p.79-80). Vale ressaltar que o autor faz críticas a este tipo de avaliação com o objetivo de alertar o mau uso da mesma, pois relata ser um objetivo legítimo do indivíduo e uma solicitação de “retorno de informação sobre a utilidade e a qualidade do que ele oferece de si à empresa” (Dejourns, 2008, p.82).

Atualmente a empresa Alfa adota como prática de avaliação de desempenho algumas ações individuais, conforme os depoimentos abaixo:

A cada dois, três meses eu tenho que voltar com essas pessoas “você lembra o que te falei”, “você sabe o que a empresa espera de você”, então nós definimos as competências que a gente queria e que jeito é esse de ser gestor da empresa (feminino, gerente de RH, 01 e 3 meses de empresa)

Gaulejac (2007) determina que a busca de resultados por meio de instrumentos de medida “é uma expressão caricatural da ilusão que consiste em crer que a realidade possa ser compreendida e dominada com a condição de que se possa medi-la”, chamando de “quantofrenia”, o desejo de transformar a linguagem matemática em questões de ordem sociais e humanas, onde o foco da avaliação se concentra na quantificação. Portanto, medir o desempenho dos indivíduos com base em considerações ou porcentagens de entrega de trabalho é algo incompreensível e impossível para o autor. Ao utilizar a avaliação de desempenho por resultados, o interesse concentra-se na busca pela medida das metas do retorno financeiro, enfim, dos números que quantificam o quanto o indivíduo trouxe retorno à unidade de produção. Neste aspecto, a empresa Alfa procura avaliar os indivíduos por meio de uma prática de acompanhamento de desempenho, corrigindo pontualmente falhas e a falta de cumprimento de metas, conforme o depoimento seguinte:

Definidas as metas, eu chamava todo mundo pra conversar. [...] Então fazia reuniões iniciais, mostrava o planejamento, como a gente chegou e o porque de tudo aquilo. Então tudo era muito claro pra equipe, e dividir os papéis de responsabilidade e fazia acompanhamento periódicos necessariamente. [...] E acontecia de vez em quando, de ter um escorregão. Alguém precisou sair, ou alguém precisei sim demitir alguém, porque não estava acompanhando (feminino, gerente de vendas, 3 anos e meio de empresa)

Segundo Ferreira (2007, p.96), “empresas que acentuam uma cultura do desempenho que pode exacerbar a precarização da solidariedade, da confiança e do coletivo do trabalho”, promovem relações de trabalho baseadas no conformismo e criam indivíduos que encobrem seu sofrimento para, desta forma, não se tornarem diferentes do contexto da produção. Sendo assim, a servidão é mantida sob o regimento da automatização, por meio da aceitação passiva, sem questionamentos e confrontos com as regras estabelecidas pela empresa (Mendes, 2007).

O modelo de entrevista utilizada na prática de avaliação de desempenho, denuncia uma “falsa neutralidade deste tipo de prática”, uma vez que, “os objetivos da organização estruturam de maneira dominante a relação real que existe na entrevista” (Pagès et al., 1987, p.100). O indivíduo mantém submissão frente às demandas da empresa, de forma que a entrevista de avaliação de desempenho acaba cumprindo um papel apenas de codificação do nível de satisfação da organização.

As demandas da empresa são apresentadas enquanto desafios (alcançar as metas exigentes), o que ativa o desejo do sucesso que é na verdade o desejo de pertença e de reconhecimento. Este processo acontece na empresa Alfa, como observado desde a seleção, uma vez que ela oportuniza ao indivíduo criar, caracterizando-se como uma empresa que dá oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional.

Então hoje o que faz me manter na empresa, é esse desafio que agora eu estou curioso para o resultado. Eu assumi isso como uma missão [...] eu quero entregar isso em dezembro [...] Mais o meu desafio [...] não é nem um desafio profissional, é uma coisa que eu tomei como um desafio pessoal, é a implementação desse novo núcleo dentro da minha estrutura. Então a única coisa hoje que me mantém aqui é isso. (E6)

O indivíduo da empresa Alfa mobiliza sua identificação com a grande organização-mãe, onipotente, que dá a ilusão de onipotência ao sujeito, o qual toma para si o desafio,

preocupado em obter resultados como se fossem objetivos pessoais, mobilizados pelo imaginário do sucesso. O indivíduo mostra um comportamento normopático, uma vez que encara com normalidade tomar para si desafios que são estabelecidos pela empresa como se fossem seus próprios objetivos de vida.

Nesse contexto o indivíduo acredita ser livre e não percebe o quanto a empresa utiliza de sutileza para lhe submeter e provocar uma dependência psíquica. O contrato do indivíduo com a empresa vai além do fator jurídico e financeiro, e sim, acontece pela “transação psíquica equivalente a um contrato narcísico”, entre o indivíduo, que procura “satisfazer os seus desejos de onipotência e canalizar suas angústias”, e a empresa que o acolhe (Gaulejac, 2007, p.122). Este vínculo afetivo que o sujeito desenvolve com a empresa, bem como o pertencimento são importante fatores de submissão no trabalho também identificadas na empresa Alfa.

Conforme Mendes (2007), ocorre a servidão voluntária, que é caracterizada como a aceitação passiva, sem questionamentos e confrontos com as regras estabelecidas pela empresa. O indivíduo se resigna diante das exigências da empresa e acaba cedendo a uma submissão consentida, adotando a condição de indivíduo submisso, como se pode observar no depoimento a seguir:

Quanto mais obrigação, e quanto mais responsabilidade se tem dentro da organização, isso é fator motivacional num cargo de gerencia. Então quer dizer, contas novas, envolvimento em matéria de novos desafios, isso vai tornando o profissional cada vez mais desenvolvido, mais confiante. Ele fica apto a assumir outras funções também, em outros níveis da organização. Eu acho que é uma evolução profissional, que todo mundo almeja. (feminino, gerente de relacionamento, 5 anos de empresa)

Na prática da avaliação de desempenho se evidencia este processo de desenvolvimento individual na empresa Alfa, confirmado no acompanhamento constante que ocorre por meio de reuniões diárias e atingimento de resultados, levando o indivíduo a ter conhecimento do que se espera dele. Neste sentido, para que o indivíduo seja um vencedor, motivado e envolvido nos desafios que a sua atividade lhe oferece, exige-se uma postura de submissão e de adesão sem questionamentos.

Sempre obtendo resultados, o indivíduo sente-se reconhecido por meio de promoções e as quais são acompanhadas de mais responsabilidades, que mobilizam simultaneamente o prazer e a angústia, levando o indivíduo a ficar aprisionado numa “espiral da qual não consegue mais se desligar”, unido psiquicamente à empresa (Gaulejac, 2007, p. 122). Assim,

tem-se que a prática de avaliação de desempenho favorece o processo de submissão ao aprisionar o indivíduo numa dependência psicológica com a empresa, que o faz acreditar numa onipotência ilusória, atrelada ao sucesso em relação ao que a organização destaca como produtividade. O trabalhador é recompensado por meio de maiores responsabilidades que recebe, dissimuladas como premiação e reconhecimento.

Segundo Mendes (2007, p. 56), “as relações com gestores são pautadas no conformismo”, e se exige do indivíduo uma conduta de adaptação, integração e eficácia no trabalho. Não basta ser submisso, mas é necessário estar mobilizado e investir na relação com o trabalho, muito bem explorada pela empresa Alfa no trato com os gestores, como observado no relato abaixo:

Eu já falei: eu vou trabalhar onde tem receptividade, quem não tiver receptividade, não significa que não serve pro trabalho, mais eu já vou olhar com outros olhos. Não é ali que eu vejo uma pessoa pra se desenvolver, que eu invista, que eu gaste meu tempo. Isso eu falo pra eles, eu aviso quando eu vou conversar com alguém e eu vejo muita resistência, eu aviso pro supervisor. (masculino, gerente de produção, 6 meses de empresa)

Pode-se perceber que o gestor exige de sua equipe uma adaptação forçada ao que deseja instituir, verbalizando que valoriza cada profissional e que tem interesse em ajudar no seu crescimento, mas observa-se que, para que isto ocorra, o profissional deve aderir ao que seu supervisor deseja, que por sua vez é o desejo da organização. A iniciativa, a capacidade de questionamento e posicionamento são bem vistas como competências quando alinhadas aos propósitos da organização. Se estas mesmas atitudes aparecem contrárias a lógica organizacional são avaliadas como resistências e são passíveis de retaliações de diversas ordens. O gestor expõe o seu envolvimento total com o trabalho, na medida em que adota uma conduta de concordância natural à exigência de constante produtividade, demandando a mesma produtividade dos profissionais sob sua supervisão.

Como afirma Gaulejac (2007), o resultado exigido do indivíduo como centralidade do trabalho se torna a finalidade primeira na rentabilidade, sendo que o mais importante para a empresa é o centro de lucro, fazendo com que o esforço e o envolvimento do indivíduo para conseguir alcançar as metas designadas pela empresa sejam desprezados por ela. A empresa Alfa mais do que o esforço e a dedicação, espera o resultado, o que pesa é o aspecto de rentabilidade, descartando o mérito do indivíduo ao se esforçar, ir além de suas possibilidades, sendo que o resultado financeiro é o que importa, como se observa nos seguintes relatos:

[...] para ter reconhecimento do lado financeiro, você tem de fechar o resultado. E você pode fazer de tudo e não conseguir fechar.[...] o reconhecimento tem que ser através do resultado. [...] Ela é uma empresa com fins lucrativos, e ela vai remunerar melhor quem ajudar na empresa. [...] Se a empresa não der lucro, não adiantou nada. (masculino, gerente de produção, 6 meses de empresa)

Desculpa é a justificativa bem elaborada [...]. Eu falo pros caras: corre, corre, corre, nós temos que fazer o gol. Não adianta correr, correr, correr, chegar na frente do gol e chutar pra fora. Entendeu? As vezes você chutou pra fora porque tinha um morrinho que te atrapalhou, não foi por sua culpa. Mais chutou pra fora! O fato fica o que tá marcado, a foto do final. (masculino, gerente de parcerias, 02 anos e 3 meses de empresa)

Pode-se observar que a empresa Alfa se vale da avaliação de desempenho, respaldada em resultados do trabalho passíveis de serem quantificados, destoante do esforço empenhado e do trabalho real. Neste sentido, o que é valorizado é o resultado, sendo que o esforço dependido pelo sujeito fica invisível. Portanto, neste contexto a avaliação de desempenho ao desconsiderar o trabalho real torna-se falaciosa, uma vez que apresentando o resultado final do trabalho acaba por desqualificar o empenho e a energia depositada pelo indivíduo no processo de trabalho.

Outro aspecto que envolve o processo de submissão remete ao comportamento normopático, que segundo Dejours (2000) refere-se a resignação frente às injustiças e uma submissão caracterizada pelo acatamento como normalidade às situações geradoras de injustiças sociais. O autor (2000, p.118) afirma que o comportamento normopático, possui como objetivo “se adaptar ao sofrimento causado pelo medo, em resposta a um risco proveniente do exterior, o da precarização”, Este medo de ser excluído acaba por manter o indivíduo submisso às exigências competitivas do trabalho, como pode se observar no depoimento de um gestor a respeito da sua equipe:

Eu já falei pra eles, eles só existem porque são muito bons. Porque eles produzem mais que todo o mundo. [...] Eu estou com mais líderes do que eu preciso ter, eu vou ter de reduzir. E eles estão preocupados, mas a produtividade deles não cai. Eu ponho o desafio, eles vão lá e fazem. [...] eles expressam a preocupação, mais não deixam interferir no trabalho. (masculino, gerente de produção, 6 meses de empresa)

Na empresa Alfa se observa que a ameaça da demissão que cerca os indivíduos interfere de forma significativa na execução de suas atividades, embora este medo não seja explicitado. Existem submissão e intensificação da dedicação do indivíduo, que por sua vez, aceita a condição de incerteza de sua permanência na empresa como se fosse normal a ameaça de exclusão. Esta ameaça é uma forma de violência e encontra-se atrelada à prática de avaliação de desempenho, ainda que não seja assim denominada na organização. O sujeito permanece todo o tempo sendo avaliado no seu desempenho, mesmo que de maneira velada, e desta forma sua preocupação se concentra em produzir cada vez mais para continuar fazendo parte da empresa. A empresa Alfa acaba por vulgarizar sentimentos de injustiça, estabelecendo por meio de seu gestor, uma cultura da normalidade diante do sentimento do outro. O indivíduo se resigna, e neste ponto emerge o comportamento normopático, que leva o sujeito a adotar uma conduta de tolerância à injustiça, encarando a situação com naturalidade.

O medo da demissão, na empresa Alfa, oportuniza também a efetivação da violência, na forma de exploração. A ansiedade de manter seu lugar na empresa acaba por fazer com que cada indivíduo torne-se o melhor possível, sem falhas, com uma qualidade inquestionável de serviço e desempenho exemplar. A superação de desafios é uma constante, tomando para si a responsabilidade pela lucratividade da empresa como fato normal.

A discussão da precarização do trabalho como forma de violência, é trazida por Siqueira (2010, p.165-166), afirmando que “a gestão pressiona cada vez mais o indivíduo, assimilando sua subjetividade, de modo a torná-lo servo de todo um processo produtivo que o coisifica e impede, não raras vezes, a mobilização de sua criatividade profissional”.

Além da ferramenta oficial de avaliação, o gestor revela utilizar uma matriz individual para avaliar, como se pode observar no seguinte relato:

Eu tenho uma matriz aonde [...] eu tenho alguns pontos [...]. Por exemplo: o tempo de carreira do profissional. A experiência dele naquela atividade, existe um peso [...] que eu atribuo a essa função. [...] quanto tempo ele tá exercendo aquela função, quais seriam os cursos que ele executou por conta própria e quais foram subsidiários pela empresa com o interesse dele em aperfeiçoamento. [...] se ele também tem algum tipo de trabalho social [...]. (masculino, gerente de parcerias, 02 anos e 3 meses de empresa)

Conforme afirma Dejours (2008, p.80), fatores tais como “a desestruturação da solidariedade, da lealdade, da confiança e do prazer de conviver no trabalho”, caracterizam os resultados mais tangíveis dos novos métodos de avaliar os desempenhos dos indivíduos.

A exigência de produtividade, segundo Gaulejac (2007, p. 214), leva a uma pressão pelo tempo e pelos resultados, desencadeando o sofrimento do indivíduo, que por temer ser visado, esconde este sentimento. O autor cita alguns desdobramentos que esta situação de medo provoca tais como a depressão, o esgotamento profissional e a adição ao trabalho. A hiperatividade que acaba se desencadeando por conta da pressão estabelecida, pode tornar-se uma sobrecarga de trabalho, designada por Dejours (2000) como uma das novas patologias sociais. “Eu trabalho sobre pressão, quanto menos prazo eu tiver, melhor. Quanto menos tempo eu brinco que é melhor”. (masculino, gerente de parcerias, 02 anos e 3 meses de empresa)

A hiperatividade que o indivíduo demonstra, aumentando seu ritmo de trabalho, lhe oportuniza uma ilusão de prazer. O indivíduo acaba por internalizar a pressão como uma exigência interna e natural, inclusive, eximindo da empresa a responsabilidade da cobrança da produção incessante. Segundo Gaulejac (2007, p.120), “a exigência de sucesso encontra seu fundamento no desejo inconsciente de onipotência”, uma vez que a empresa acaba por oferecer uma imagem de poder na qual o indivíduo projeta sua característica narcísica. O desejo de onipotência mobilizado na superação de metas sempre crescentes é um mecanismo de sedução que leva a submissão pela promessa do sucesso, como observado na empresa Alfa.

Eu acho que o que mais me deixa confortável no trabalho é a pressão. Eu me sinto de certa forma muito confortável em trabalhar sobre pressão, isso não é um problema pra mim. (masculino, gerente de parcerias, 02 anos e 3 meses de empresa)

Este comportamento normopático, presente na empresa Alfa, leva o sujeito ao conforto e à aceitação de que trabalhar sob pressão é como uma prática usual e aceitável no cotidiano de trabalho e fator que favorece o alcance dos resultados. Desta forma, se instala a servidão voluntária, de modo que o indivíduo introjeta suas obrigações de trabalho e realiza suas atividades com um sentimento de prazer por ser desafiado constantemente.

A instância ideológica, sendo um dos aspectos do processo de mediação segundo afirma Pagès et al (1987), evidencia-se no fato do indivíduo absorver como sua a ideologia defendida pela empresa, por meio da qual o trabalhador sustenta suas ações e acaba por se resignar aos mandos da empresa, não se opondo a ela. Inclusive, a prática do controle

internalizada e exercida pelo gestor, acaba por reproduzir o discurso organizacional e levá-lo reproduzir as mesmas cobranças, buscando da sua equipe melhores desempenhos para obter altos resultados, o pode ser observado claramente no relato abaixo:

Eu costumava fazer muito acompanhamento individual [...]. Como é que você acha que tá os seus resultados? Eu esperava que você tivesse seguindo essa linha aqui, como é que a gente vai fazer? [...] Eu tenho expectativa que você supere a minha expectativa, você não tá superando. Como é que a gente faz? (feminino, gerente de vendas, 3 anos e meio de empresa)

Desta forma as práticas de gestão são práticas de fundo ideológico, que ao invés de proporcionar o desenvolvimento dos indivíduos na sua prática de trabalho, acabam por ser uma estratégia voltada ao aumento da lucratividade da empresa, atendendo interesses específicos, mas apresentando-se enquanto práticas universais e que não devem ser questionadas (Pagès et al, 1987). Conforme afirma Gaulejac (2007, p.100) “os instrumentos de gestão não são neutros”, pois legitimam as práticas organizacionais. Por sua vez, Pagès et al. (1987) afirmam que as estratégias de gestão perpetuam uma dominação ideológica exercida pela empresa sobre os indivíduos que nela trabalham e o levam a compartilhar cada vez mais com os valores pregados pela empresa num processo de autopersuasão, e serem absorvidos em uma completa submissão.

Por fim, o que se percebe é que a empresa Alfa favorece a transferência do sentido de vida do indivíduo a ela, como se cumprisse o papel de apoiadora e provedora da energia psíquica que o indivíduo requer para viver. O indivíduo canaliza seus investimentos psíquicos na busca de melhores resultados, na manutenção da rentabilidade para a empresa e no desempenho perpétuo e em quantidade no desenvolvimento de seu trabalho. A empresa Alfa associa seu interesse financeiro ao interesse psíquico que o indivíduo pode lhe oportunizar, demarcando um discurso sedutor, que levam o indivíduo a substituir seus valores pessoais pelos valores que a empresa dita, sendo envolvido por ela.

5 Conclusões

A pesquisa realizada evidência como os dispositivos de seleção, treinamento e avaliação de desempenho sustentam um processo de submissão no trabalho, o qual pode ser

observado na internalização do imaginário do sucesso, na servidão voluntária e no comportamento normopático.

O imaginário do sucesso é utilizado desde a seleção dos gestores, uma vez que filtra aqueles sujeitos ávidos por sucesso, dispostos a vencer desafios e estar constantemente conectados e devotados – com seu corpo e sua alma – em prol dela, tendo o pensamento de “dono do negócio”. A empresa mobiliza o desejo e o orgulho do sujeito de fazer parte dela, e assim, “satisfaz” seu sonho de conquista e de onipotência. Portanto, não só a destreza e habilidade para a função são importantes para sua inclusão na empresa, como também a adoção de valores, motivações e comprometimento total, até mesmo o aceite de responsabilidades pela lucratividade, a sua desterritorialização, deixando suas referências e valores culturais, para se inserir nas regras impostas pela empresa. Na prática de treinamento, os programas exaltam o imaginário do sucesso dos gestores, de modo que a empresa oferece uma imagem de poder na qual o sujeito projeta sua característica narcísica, perpetuando uma trajetória de sucesso que nunca acaba, posto que para atingi-lo é necessário estar se capacitando constantemente. A capacitação oportunizada pelo treinamento constrói uma dívida do indivíduo para com a empresa. Por fim, a avaliação de desempenho se mostra uma estratégia de vigilância incessante sobre o indivíduo, de modo que o imaginário do sucesso estimula o indivíduo ao desejo de desempenhar sempre mais e melhor, sendo o sucesso encarado como obrigação, permanecendo submisso aos preceitos e regras da empresa com o intuito de corresponder totalmente ao que ela lhe exige. Estes processos minimizam a percepção dos dispositivos de gestão como mecanismos de controle.

A servidão voluntária é instrumentalizada na empresa Alfa nas práticas de treinamento, de modo que o indivíduo selecionado inicia o processo de adoção dos hábitos, das crenças e dos valores da empresa como seus, e ao adquirir um novo status “doador” pela empresa acaba por vincular sua sobrevivência a ela. As propostas de treinamentos da empresa Alfa são apresentadas como oportunidades de integração dos indivíduos, mas também como lembrança em relação aos códigos de conduta estabelecidos pela empresa, que abstraem o indivíduo de questionamentos e críticas. Desta forma, esta adesão do indivíduo às normas estabelecidas torna-se ideológica, uma vez que adota como suas as regras da empresa. O sujeito se sente em débito com o que aprende e agradecido ao que ela lhe oportuniza em termos de conhecimentos. O indivíduo cria uma dependência psicológica com a empresa, a qual é caracterizada como “divindade” e, além disso, sua educadora. Por fim, na avaliação de desempenho o processo de submissão também se evidencia na servidão

voluntária, de forma que o indivíduo acaba por se submeter ao trabalho para além das fronteiras da empresa Alfa, ou seja, fora do ambiente de trabalho, objetivando mostrar um bom desempenho e ser bem avaliado, sem ter consciência de que a empresa não leva em consideração o esforço e tempo despendido por ele e sim apenas o resultado obtido. Outro aspecto que evidencia a servidão voluntária é a avaliação individualizada que acaba por gerar a violência psíquica manifestada por meio da competição acirrada entre os indivíduos, bem como o rastreamento do indivíduo por meio de controle informatizado da atividade. As responsabilidades, tidas como desafios pelo sujeito, lhe são repassadas e oportunizam ora prazer e ora angústia, mas tratam de mantê-lo numa espiral, ou seja, aprisionado, instrumentalizando a servidão voluntária.

O comportamento normopático, outro indicador do processo de submissão, é moldado na empresa Alfa também pela avaliação de desempenho. Os gestores relatam que, todo o tempo, são avaliados (ou avaliam seus subordinados) para não correr o risco de serem excluídos, entendendo ser normal esta condição. O sujeito aceita o trabalho sob pressão, estar conectado todo o tempo à empresa e obter resultados, sendo como motivador e estímulo para alcançar melhores desempenhos como se fosse natural. O indivíduo mostra um comportamento normopático, uma vez que encara com normalidade tomar para si desafios que são estabelecidos pela empresa como se fossem seus próprios objetivos de vida, bem como acaba internalizando a pressão aplicada pela empresa Alfa como uma exigência natural e assume ser o responsável por esta cobrança, eximindo a empresa dela.

Por fim, as práticas de gestão praticadas pela empresa Alfa acabam se articulando em intensidades diferentes, ou seja: em cada prática aciona-se mecanismos que intensificam o processo de submissão instalado, o gestor acaba mais envolvido com a empresa, e se torna potencialmente um indivíduo que se entrega de corpo e alma a fim de alcançar os objetivos da organização, ainda que para tanto necessite reproduzir os mecanismo impondo a seus subordinados a intensificação do processo de submissão.

Em última instância, o que se observa é que a empresa Alfa utiliza as práticas de gestão como estratégias de controle e submissão dos seus gestores para cumprirem seus objetivos no trabalho, vivendo o encantamento com ela – eis o que possibilita a tolerância social ao sofrimento e a injustiça, pois é necessário tolerarmos o sofrimento e as injustiças que nos afligem para imputarmos o mesmo ao outro.

Referências

Bardin, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

Bessi, V. Espaço-Temporalidade no Cotidiano do trabalho contemporâneo. In: Ferraz, D.; Oltramari, A.; Ponchiroli, O. (Orgs). *Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*. São Paulo: Atlas, 2011.

Davel, E.; Melo, M. *Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

Dejours, C. *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

_____. *A avaliação do trabalho submetida à prova do real: críticas aos fundamentos da avaliação*. São Paulo: Blucher, 2008.

Faria, J. *Gestão Participativa: relações de poder e de trabalho nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2009.

_____; Leal, A. Do treinamento à Universidade Corporativa: Ideologia, Dominação e Controle. In: Faria, J. (Org.). *Análise crítica das teorias e práticas organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2007.

Ferraz, D.; Cavedon, N. Capacitar para Distribuir Conhecimento ou para Vender Livros? O Ritual de Treinamento dos Vendedores da Feira do Livro de Porto Alegre. *Revista Eletrônica de Gestão organizacional*, 8, 2010.

Ferreira, J. Perdi um jeito de sorrir que eu tinha: Estudo sobre trabalho, sofrimento e patologias de trabalho. In: Mendes, A.; Lima, S.; Facas, E. (Orgs). *Diálogos em Psicodinâmica do trabalho*. Brasília: Paralelo 15, 2007.

Gaulejac, V. *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. São Paulo: Editora Ideias & Letras, 2007.

La Boétie, É. *Discurso sobre a servidão voluntária*. São Paulo: Ed. Revista dos Tribunais, 2003.

Mendes, A. *Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisa*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

Pagès, M. et al. *O poder das Organizações*. São Paulo: Atlas, 1987.

Schirato, M. *O Feitiço das organizações: sistemas imaginários*. São Paulo: Atlas, 2004.

Siqueira, M. Gestão, violência e servidão nas organizações: Contribuições da sociologia clínica e da psicodinâmica do trabalho. In: Mendes, A. et AL. (Orgs.). *Psicodinâmica e clínica do trabalho: Temas, interfaces e casos brasileiros*. Curitiba: Juruá, 2010.