

# **33º ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS**

GT 40: Trabalho e sindicato na sociedade contemporânea

**VOLUNTARIADO CORPORATIVO E A PRODUÇÃO DO  
CONSENSO FABRIL: O PROGRAMA CCQ SOCIAL COMO  
ESTRATÉGIA DE GESTÃO DO TRABALHO**

Flávio Anício Andrade

## **A nova fábrica e o novo trabalhador**

Desde que Frederick W. Taylor propôs a parcelização das tarefas com base no estudo dos tempos e movimentos envolvidos na execução das mais diversas operações no interior do processo de produção, a preocupação com os condicionantes subjetivos envolvidos em tal processo assumiu uma importância central. Pois que o método de organização do trabalho taylorista impunha a existência de um determinado perfil de trabalhador a ele adequado.

Se bem seja verdade que Taylor tenha definido como seu ideal de trabalhador aquele de “tipo bovino”, isto é, pobre de inteligência mas bem provido de força física (ideal exemplificado na conhecida descrição por ele feita acerca da escolha de “Schmidt”, seu primeiro operário-padrão), tinha ele uma clara consciência da necessidade da obtenção de um mínimo de comprometimento ideológico da força de trabalho para que a implantação de seus princípios científicos de organização do trabalho fosse plenamente bem sucedida.

A passagem das formas até então dominantes de administração da produção, calcadas em um conhecimento puramente empírico, para a *administração científica* por ele proposta dependeria antes de tudo de uma mudança de mentalidade por parte da força de trabalho, exigindo uma “completa transformação na atitude mental de todos os homens, com relação ao seu trabalho e aos seus patrões” (apud HELOANI, 1994, p. 20).

Da mesma forma, Henry Ford, ao introduzir uma série de aperfeiçoamentos no modelo taylorista de gestão – tendo em vista precipuamente adaptar tal modelo a um setor industrial até então caracterizado por um processo de fabricação semi-artesanal no qual os operários possuíam a quase totalidade do conhecimento sobre seu *métier* – produzindo um enorme salto na produtividade do trabalho no setor automobilístico, deparou-se com a necessidade da criação de uma força de trabalho adequada aos novos ritmos e rotinas impostos pela linha de montagem.

O desenvolvimento das formas capitalistas de gestão do trabalho coletivo implicou uma inequívoca relação entre o desempenho do trabalhador na fábrica e a necessidade de conformação em algum nível de sua vivência cotidiana externa, incluindo aí a extensão para seus familiares (no limite, para toda a comunidade da qual provinha o conjunto da força de trabalho da empresa) dos hábitos, comportamentos e atitudes definidos como ideais pela organização empresarial.<sup>1</sup>

O movimento de inovação tecno-organizacional pelo qual vem passando os principais setores fabris da economia mundial a partir dos anos setenta, ao almejar superar os entraves postos pelo modelo de gestão taylorista-fordista, apresenta como uma de suas características mais relevantes a necessidade da obtenção de um comprometimento mais aprofundado por parte da força de trabalho, em particular seus segmentos encarregados das tarefas de natureza operacional, com relação ao esforço encetado pelos empresários no sentido do aumento em novas bases da produtividade do trabalho industrial.

Na medida em que um dos elementos que caracterizam centralmente o aludido movimento de introdução de novas formas de organização do processo de trabalho, em muitos casos conjugado com a adoção de máquinas e equipamentos automatizados microeletronicamente, constitui-se na atribuição de maiores níveis de responsabilidade àqueles que realizam o trabalho – se bem seja preciso notar a incidência desigual deste fenômeno sobre o conjunto dos que ocupam no âmbito da produção os postos operacionais –, torna-se imprescindível contar com a aquiescência e o compromisso do trabalhador frente às novas diretrizes condicionantes do processo produtivo.

---

<sup>1</sup> Não é objetivo deste trabalho realizar uma discussão aprofundada do conceito de ideologia no interior das relações de classe capitalistas e, particularmente, de sua operacionalidade no âmbito das relações que se estabelecem entre direção fabril e força de trabalho, incluindo aí os sujeitos sociais que gravitam em torno da fábrica. Indico, no entanto, que aqui se entende ideologia como uma *relação* que se materializa em práticas, atitudes e comportamentos que conformam um determinado “modo de vida”. Para uma interessante discussão do papel da ideologia no interior do processo de constituição e conformação da força de trabalho sob condições capitalistas (e também das formas de resistência e construção de identidades por parte dos sujeitos que constituem tal força de trabalho) bem como da importância assumida pelos espaços de vida “privada” como campo de interesse dos proprietários e gestores capitalistas, ver Castells & Godard (1974), Gramsci (1991) e Thompson (1991; 2004).

Nos setores marcados por um processo produtivo contínuo (siderurgia, química, etc.), onde já se impunha a necessidade de que o trabalhador permanecesse constantemente atento ao desenrolar cotidiano da produção (devido à enorme vulnerabilidade potencial de tal processo frente à possibilidade de paralisações advindas de falhas mecânicas e/ou humanas), mesmo ocorrendo um deslocamento das funções de acompanhamento e intervenção corretiva eventual que, ao automatizarem-se em maior escala com a utilização de sensores controlados por computador, passam quase que totalmente do chão-de-fábrica para as salas de controle, aumenta a importância estratégica dos operadores (não esqueçamos também que esta automação quase sempre implica na redução, em muitos casos bastante drástica, do número de trabalhadores; o que já significaria por si só um aumento de responsabilidade).

Concomitantemente, tanto nestes quanto naqueles setores caracterizados pela produção de mercadorias de forma descontínua, ocorre com cada vez maior força – inspirado no exemplo das empresas japonesas que vinham ganhando cada vez maiores fatias do mercado mundial de produtos de maior valor agregado, em especial o de automóveis – a adoção do princípio da qualidade total dos produtos e da idéia da importância da contribuição dos próprios trabalhadores para a melhoria do processo de produção. Ao lado das anteriormente mencionadas experiências de gestão que já vinham sendo adotadas nos Estados Unidos e na Europa, estas estratégias organizativas, que conformarão o que uns definirão como *toyotismo* (ou mesmo *ohnismo*<sup>2</sup>) e outros como sendo um “neo-fordismo”<sup>3</sup>, vêm colocar no centro das atenções do capital o sujeito que executa o trabalho, o qual agora deixa de ser visto unicamente como um apêndice da máquina e passa a ser encarado como o depositário dos conhecimentos necessários para fazer com que os ganhos de produtividade voltem a crescer.

As novas políticas de gestão dos “recursos humanos” vão assim, pautar-se pelo objetivo da promoção da maior integração possível entre trabalhador e empresa, fazendo com que aquele passe a conceber os interesses desta última

---

<sup>2</sup> Por exemplo, Coriat, 1994.

<sup>3</sup> Para uma análise do debate em torno do maior ou menor grau de ruptura dos novos métodos em relação ao taylorismo-fordismo ver Wood, 1991.

como sendo os seus próprios. Burawoy (1990), partindo dos conceitos formulados pelo italiano Antonio Gramsci, sintetiza a natureza nova de tal fenômeno, no que se refere à necessidade do estabelecimento de uma nova base de relações entre direção fabril e força de trabalho, nos seguintes termos:

Hoje em dia, as gerências não podem mais confiar exclusivamente na coação econômica do mercado, nem podem impor um despotismo arbitrário. Os operários devem ser persuadidos a cooperar. Os interesses dos trabalhadores devem ser coordenados com os do capital. Os regimes despóticos dos primeiros anos do capitalismo, nos quais prevalecia a coação sobre o consentimento, têm que ser substituídos por regimes hegemônicos, em que o consenso predomina, embora não se exclua totalmente a coação. Não é só que o recurso à coação esteja limitado e regularizado; a própria aplicação da disciplina e da punição torna-se objeto de consentimento. (BURAWOY, op. cit., p. 32)

Cabe ressaltar, no entanto, que não se pode estabelecer um modelo padrão de implantação de processos e estratégias de inovação existente em toda e qualquer organização produtiva que se encontre mobilizada em torno da implantação destas novas práticas de gestão do processo de trabalho. Esta última depende de uma série de condicionantes econômicos, políticos, históricos e sociais presentes nas diversas realidades nacionais onde se realiza o processo capitalista de produção de mercadorias.

### **A reestruturação produtiva no Brasil e seus condicionantes**

A partir de meados da década de oitenta começa a aprofundar-se no Brasil o processo de introdução, no interior do setor produtivo nacional, de um novo patamar de desenvolvimento tecnológico, baseado na microeletrônica, e, simultaneamente, de novas formas de organização do processo de trabalho, os quais significavam, à exemplo do ocorrido nos países em que tal processo havia se iniciado no fim da década de sessenta, a tentativa de superação dos limites

colocados ao processo de produção de mercadorias pelo modelo taylorista-fordista de organização do trabalho.

Tal adoção no âmbito de um cada vez maior número de empresas brasileiras (principalmente as que têm parte significativa de sua produção destinada ao mercado externo), desta nova estratégia de acumulação, vai apresentar-se prenhe de conseqüências objetivas e subjetivas no que diz respeito às condições de realização do trabalho industrial (e não apenas deste) presente e futuramente.

Apesar de ainda constituírem-se numericamente em uma minoria na totalidade do setor industrial brasileiro, tais empresas assumem um lugar qualitativamente significativo no interior da organização industrial no Brasil contemporaneamente. Elas materializam uma tendência assumida pelo processo recente de desenvolvimento capitalista em nosso país, processo este que não se restringe à estrutura econômica pura e simples, mas que, pelo contrário, apresenta-se pleno de conseqüências de natureza político-ideológica, dizendo respeito, em última instância, à própria dinâmica das relações que se estabelecem entre os campos do capital e do trabalho no interior da sociedade brasileira.

As novas práticas e estratégias empresariais de obtenção de um comprometimento e participação ativa do conjunto dos participantes do processo de trabalho de natureza industrial (em especial, os trabalhadores diretos), têm trazido consigo, como vimos anteriormente, a tendencial necessidade de uma certa mudança no padrão de gestão da força de trabalho característico do sistema de organização da produção tipicamente fordista, historicamente vigente na grande maioria das empresas brasileiras.

O atual movimento internacional de “rearranjo” da base de produção industrial tem muitas vezes implicado, como sabemos, uma mudança da gestão disciplinar dos trabalhadores, na medida em que a exploração da força de trabalho sob as condições de realização da produção contemporâneas passa a incidir indubitavelmente também sobre a capacidade intelectual daquele mesmo

trabalhador. Este, no quadro destas condições, deve se integrar idealmente a determinada lógica de atuação enquanto *sujeito produtivo* (BRUNO, 1996).

Dessa maneira, o aparecimento de um novo discurso e de novas práticas dele embasadoras (visando a “reeducação” da força de trabalho no sentido da interiorização da importância da “participação”, do “envolvimento” e da “responsabilidade”), no quadro dos processos de adoção da inovação tecno-organizacional nas formas em que esta última se realiza contemporaneamente, torna-se um fenômeno recorrente.

Tal discurso de exaltação da participação, autonomia e envolvimento dos trabalhadores aparece, por sua vez, como sendo uma das, senão a principal, condições para o sucesso de qualquer política de investimento que vise o aumento da qualidade do produto e da produtividade do trabalhador através da introdução de novos métodos de trabalho e/ou novas formas de organização do processo de produção.

Uma implicação central do fenômeno acima descrito constitui-se no fato de que a própria mudança na maneira típica de pensar as relações com a força de trabalho possuída pelos empresários ou pelos encarregados diretos da administração fabril, tende a aparecer como uma necessidade, na medida em que, ao buscar-se o compromisso do trabalhador com a proposta da empresa, reconhece-se este último como interlocutor, isto é, não mais, apenas, exclusivamente como mero executor de tarefas pré-determinadas.

No Brasil tal fenômeno reveste-se de uma importância ainda maior na medida em que as relações entre empresários/direção fabril de um lado e trabalhadores de outro, têm sido historicamente marcadas pela visão autoritária e pelo desprezo pelo diálogo possuídos pelos primeiros em relação aos segundos (fenômeno este indissociável do conhecido padrão de super-exploração da força de trabalho que caracteriza o modelo industrial brasileiro). Nas palavras do Gerente de Relações Sociais e Educação de uma das unidades da filial brasileira de um dos maiores grupos internacionais do setor químico-farmacêutico:

O maior desafio de um processo de mudança neste momento será incorporar os trabalhadores ao universo da qualidade e produtividade.

(...) as empresas deverão criar fatos concretos para restaurar a confiança dos trabalhadores, permitindo a **recuperação do sonho e da fé**, ingredientes indispensáveis para se incrementarem a criatividade e a participação. (TEIXEIRA, 1998, p. 198) Grifo meu.

O ponto de partida da política de inovação é, portanto, a obtenção do envolvimento da força de trabalho frente aos objetivos da empresa, a partir de uma tomada de consciência da importância possuída pelo trabalhador como sujeito “pensante” no interior do processo de produção. Em síntese, a necessidade do estabelecimento de um novo modo de vida conforme ao “novo industrialismo” característico das transformações correntes no âmbito da base produtiva industrial, tem por base indubitavelmente a necessidade posta pelas novas formas de organização do trabalho, as quais demandam via de regra um comprometimento mais intenso do trabalhador frente às diretrizes e à realização do processo de trabalho. Isto porque, como já apontamos, tal comprometimento implica a interiorização voluntária por parte daquele trabalhador de um determinado padrão comportamental/atitudinal conforme a nova dinâmica das relações no interior da fábrica inovada (desde a propensão a “participar” do esforço de melhoria da produtividade, por exemplo, até a incorporação de hábitos de higiene, organização do espaço de trabalho etc.). Produzir tal integração orgânica aparece, portanto, como o objetivo estruturador da política de gestão da organização capitalista inovada.

A mobilização dos empregados como voluntários, no âmbito de iniciativas que discursivamente aparecem descoladas da necessidade última de produção de lucro – razão de ser da empresa capitalista –, configura-se exatamente, de acordo com o entendimento aqui exposto, como desdobramento atual daquele movimento de integração. A seguir será analisado o que se pode tomar como um caso paradigmático deste movimento.

### **O Programa CCQ Social como “aprendizado do controle”**



A Companhia Aços Especiais Itabira S. A.<sup>4</sup>, foi criada em 1944 por empresários ligados ao ramo de mineração, passando ao controle do Banco do Brasil em 1950 e sendo privatizada em 1992. Com a privatização, seu controle foi adquirido por fundos de pensão e pelo grupo francês Usinor (componente do conglomerado Arcelor), o qual posteriormente, já como encarregado da operação da empresa, fundiu-se ao grupo luxemburguês Mittal Steel dando origem ao conglomerado ArcelorMittal, maior grupo siderúrgico mundial.<sup>5</sup> A Acesita tem sua sede no município de Timóteo, um dos que compõem a Região Metropolitana do Vale do Aço, localizada no centro-leste do estado de Minas Gerais.

A Acesita enquadra-se em um grupo de empresas que vem procurando sistematizar suas práticas de relacionamento com as instituições de caráter assistencial e/ou educacional localizadas em sua área de influência através da criação de órgãos internos especificamente encarregados da realização desta tarefa.

A Fundação Acesita Para o Desenvolvimento Social (doravante Fundação Acesita) aparecerá como a instância responsável pela orientação e proposição das ações de intervenção executadas de forma voluntária pelos funcionários da empresa.

Criada em 1994 e tendo em vista dar consecução a esta diretriz de atuação na região onde se localizam as instalações da empresa (a Região Metropolitana do Vale do Aço, situada na parte central do estado de Minas Gerais, é composta administrativamente pelos municípios de Coronel Fabriciano, Ipatinga, Santana do Paraíso e Timóteo – este último sendo, como já informado, a sede da Acesita), a Fundação Acesita vai implantar em 1999 o Programa Vale da Cidadania o qual teria como objetivo dar suporte às instituições do chamado Terceiro Setor com as quais estabeleceu parcerias

---

<sup>4</sup> Hoje apenas Acesita S. A., domina 90 % do seu setor de produção (aços planos inoxidáveis e siliciosos) no Brasil.

<sup>5</sup> Na América do Sul e Central possui atualmente unidades na Argentina, Brasil, Costa Rica, Paraguai, Trinidad e Tobago e Uruguai.

intencionando “transferir a elas novas capacidades de planejamento e gestão derivadas do mundo empresarial” (FUNDAÇÃO ACESITA, 2006a, p. 20).

Muito mais do que a melhoria das condições de atendimento e funcionamento de tais instituições, a prática do voluntariado nos moldes construídos pela Acesita é apresentada como potencialmente capaz de colocar em marcha um movimento de mudança de alcance muito mais amplo, dizendo respeito ao conjunto das relações que conformam a vivência das práticas de representação política presentes na sociedade brasileira como um todo:

Para fazer diferença, esse voluntariado em reconstrução não pode mais ser exercido apenas com compaixão e boa vontade mas com competência (capacidade para promover o desenvolvimento social) e compromisso (orientação para a defesa de causas sociais relevantes). Com tais qualidades, o trabalho voluntário pode se tornar componente relevante de políticas públicas que visam garantir direitos básicos à população. Mais ainda: por sua inspiração cidadã, pode contribuir para o fortalecimento da democracia participativa. (FUNDAÇÃO ACESITA, op. cit., p. 14)

Com tal objetivo no horizonte será constituída no seio da Fundação a Central de Voluntariado e Serviços a qual, por seu turno, vai colocar em prática duas estratégias de ação na esfera acima apontada: o Programa Voluntariado da Comunidade e o Programa Voluntariado Empresarial Acesita. O primeiro destina-se aqueles interessados em atuar como voluntários nas instituições sociais do município mas que não são funcionários da empresa, enquanto o segundo diz respeito à atuação orientada dos funcionários da Acesita como voluntários. Esta última linha de atuação, por sua vez, comporta três iniciativas organizacionais: Voluntário Empregado Individual, Grupos de Mobilização e CCQ Social. Justamente por se constituir em uma estratégia de gestão da organização empresarial é que esta última linha de atuação será o foco da análise a seguir.

O CCQ Social, como o próprio nome indica, constitui-se em um programa decalcado na prática dos Círculos de Controle da Qualidade instituídos pela Acesita dentro de uma política de promoção de ganhos contínuos de produtividade a partir da implementação de sugestões formuladas pelos próprios funcionários, especialmente os de nível operacional.

Trata-se aí de mobilizar o saber tácito adquirido pelos trabalhadores na experiência do exercício de sua ocupação profissional a fim de obter melhorias dos processos produtivos que venham a alavancar a lucratividade da empresa. Sua escolha deve-se precipuamente ao potencial formativo possuído pelos círculos na medida em que estes se configuram como um espaço estratégico de incorporação por parte da força de trabalho das atitudes, hábitos e maneiras de pensar valorizados pela organização empresarial:

Como o próprio nome sugere, os CCQ são círculos de pessoas que praticam o controle (busca da causa de problemas) da qualidade em todas as dimensões. Esta atividade de identificação e resolução de problemas é altamente motivadora quando praticada em grupo e de forma participativa. O trabalho em grupo inspirado pela filosofia participativa é uma metodologia que permite atender necessidades básicas sociais, do ego e de auto-realização. Portanto, o objetivo principal do CCQ, assim concebido, é o desenvolvimento do ser humano.

A Acesita é uma empresa reconhecida no mercado pela excelência de seus processos de gestão, baseados nas mais modernas metodologias. E acredita que, assim como as idéias determinam resultados empresariais desejados e os respectivos processos para obtê-los, os valores determinam a maneira como as pessoas se comportam e como se relacionam entre si e com o ambiente externo. (idem, ibidem, p. 25)

Com o intuito de que estes “transfiram e apliquem a metodologia da qualidade” (FUNDAÇÃO ACESITA, op. cit., p. 23) no decorrer da relação estabelecida com as entidades sociais do município, o Programa consiste inicialmente na “adoção” de uma destas últimas por cada círculo voluntário. A escolha do CCQ como referência para a atuação dos empregados voluntários deve-se a que esta ferramenta de gestão apresenta-se plenamente bem

sucedida em termos da promoção de um determinado perfil subjetivo a ser possuído pelo “funcionário modelo” da Acesita:

Implantados na Acesita desde 1983, os CCQ podem ser definidos como uma extensão do conceito de Gestão pela Qualidade Total, pela inclusão da participação sistemática e voluntária das pessoas. O sucesso deste modelo de gestão depende, fundamentalmente, da **participação, envolvimento e comprometimento dos empregados com as metas e objetivos estabelecidos pela empresa**. O apoio dos dirigentes e a credibilidade do programa são fatores responsáveis pelo crescimento e perpetuação do CCQ na Acesita.

O CCQ é concebido como um **processo educacional e de instrumentalização** para a ação. Nele, os participantes (principalmente os operadores, mantenedores e técnicos) não apenas assimilam novas ferramentas de análise e solução, mas também têm garantidas **oportunidades para interferir** na rotina diária de trabalho, **liberar a criatividade** e implantar projetos de melhorias de suas respectivas unidades. (idem, ibidem, p. 27) Grifos meus.

A adesão a um dos grupos formatados como CCQ se constitui ela própria em momento de disseminação de uma concepção da empresa como um espaço no qual os empregados podem exercer plenamente a sua autonomia como sujeitos, como indivíduos capazes de decidir os rumos da sua vida inclusive no local de trabalho.

A Acesita lhe oferece justamente a oportunidade de promover uma mudança no mundo, exatamente no mundo no qual ele constrói centralmente sua identidade como indivíduo e profissional (indissociáveis na prática da vivência cotidiana na medida em que os papéis de “pai de família responsável” e/ou “trabalhador responsável”, de “homem sério” e/ou “bom profissional”, de alguém “respeitável” enfim, são percebidos pela comunidade da qual ele faz parte como a própria essência do valor individual do homem e constituem a base de seu “orgulho” frente aquela comunidade; é este sentimento que será mobilizado pela empresa na modelagem de seu funcionário modelar).

Em última instância, ter feito algo “pela empresa” equivale a ter feito algo para todos que dela dependem. O “circulista” é alguém que se diferencia. Com seu conhecimento e experiência – adquiridos com esforço, determinação e

inteligência – a *sua* empresa mantém-se competitiva. Dessa forma, a dinâmica de funcionamento dos Círculos aparece para os operadores e demais empregados pertencentes aos níveis hierárquicos mais baixos como um momento em que eles são considerados como iguais a qualquer outro indivíduo na organização. O reforço desta percepção é uma das linhas mestras da ação de integração da força de trabalho realizada pela Acesita:

Todos são importantes, porque possuem conhecimentos **consolidados na vivência cotidiana do trabalho**, o que pode ser **aproveitado para resolver problemas e melhorar processos**. Contudo, a participação no CCQ não é compulsória: cada empregado **decide se quer ou não** participar, sendo que esta decisão não tem qualquer peso na avaliação de seu desempenho pela empresa.

Ao participar de uma equipe de CCQ, o empregado da Acesita (neste caso denominado 'circulista') é convidado a **exercer o controle** de sua operação, do seu serviço, do seu desempenho e do seu comportamento. Na 'cultura do CCQ' o **aprendizado do controle** é considerado um dos objetivos centrais, pois promove aperfeiçoamento das pessoas através da autoconscientização, permitindo o **desenvolvimento da capacidade de contenção psíquica**, assim como o autocontrole de diferentes aspectos que afetam a qualidade de vida. (idem, ibidem, p. 27) Grifos meus.

Apresentado assim como meio de promoção da capacidade de criação humana e como meio de realização da liberdade do sujeito no mundo – desde que esta se manifeste dentro do horizonte previamente definido pela organização empresarial, o qual deve aparecer para o trabalhador como tendo sido estabelecido com a sua concordância tácita, ou seja, como sendo resultado de sua própria vontade “livre” – a constituição desta estratégia organizativa como base do Programa CCQ Social terá como intenção declarada que o potencial de integração e conformação da força de trabalho possuído pelos CCQ's seja posto a serviço da disseminação dos valores da organização empresarial para o maior número possível de sujeitos com papel de influência entre a população do município e, principalmente, que a extensão da prática deste instrumento de gestão para além dos muros da planta fabril cumpra a

estratégica função de reforçar ainda mais o comprometimento da força de trabalho e, portanto, o incremento da produtividade da empresa.

Sendo assim, se o objetivo mais imediato aqui aparece como a “resolução de problemas ou melhoria de processos críticos em entidades sociais da comunidade” (FUNDAÇÃO ACESITA, op. cit., p. 23), ele cumpre um papel muito mais significativo em termos da dinâmica de funcionamento interno da organização empresarial:

A seriedade com que o CCQ Social está sendo tratado na Acesita estimula os empregados a prosseguir com os projetos na comunidade e a **disseminar a cultura voluntária dentro da empresa**. Nunca é demais lembrar que a manutenção desse tipo de ação é amplamente favorecida quando as esferas de gestão da empresa apóiam explicitamente o envolvimento voluntário dos empregados.

A experiência tem trazido conseqüências positivas para a Acesita. Ela tem sido reconhecida e valorizada externamente pelo estímulo ao voluntariado. No plano interno, é perceptível o **fortalecimento, nos empregados, do sentimento de pertencimento à empresa**. Também se percebe que o CCQ Social **afeta positivamente o clima moral da empresa e as relações que se estabelecem no ambiente de trabalho**. (idem, ibidem, p. 74) Grifos meus.

Portanto, o máximo rendimento de tal força de trabalho, no quadro das expectativas empresariais referentes ao que seja um processo de trabalho produtivo, vai depender diretamente da posse por aquela mesma força de trabalho de determinadas condições físicas e mentais imprescindíveis para o seu satisfatório desempenho no interior do processo de produção, ou seja, trata-se da realização de uma conformação ideológico-política de tais trabalhadores.

A vivência da dinâmica dos Círculos, tanto referenciada na melhoria do processo de produção quanto na melhoria da atuação das entidades onde se realiza o voluntariado, aparece também como um espaço formativo privilegiado no qual as relações de poder que atravessam e constituem a empresa são apresentadas de forma simétrica. Isto permite a ressonância de um discurso que afirma a posição igualitária de todos os sujeitos que constituem a organização

empresarial na medida em que o resultado do trabalho daqueles reverteria em benefícios tanto para os trabalhadores quanto para a empresa e a sociedade de maneira geral, ficando obscurecida aí a possível desigualdade na distribuição de tais ganhos:

No CCQ, a palavra Círculo representa a idéia de trabalho em equipe: em uma reunião em círculo, todos ficam à mesma distância do centro e **têm a mesma importância para participar, contribuir e discutir as questões**. O respeito de cada um à opinião do outro é fundamental. Controle significa manter a atenção e o foco no processo, atuar e intervir para melhorar e alcançar os resultados desejados. Qualidade é conseguir a **satisfação de todas as partes envolvidas no sistema**: clientes, acionistas, empregados, consumidores, fornecedores, comunidade, etc. Os resultados esperados são: melhores produtos, melhores serviços, **melhores condições de trabalho e melhor qualidade de vida para todos**. (idem, ibidem, p. 28) Grifos meus.

Da mesma forma, a lógica da gestão empresarial, da qual o CCQ Social pretende ser arauto frente ao universo dos que direta ou indiretamente encontram-se sob influência da organização empresarial (inclusive como futura força de trabalho potencial), será apresentada como inquestionável na medida em que embasada em uma razão técnica neutra, cientificamente estruturada e imune a quaisquer julgamentos de valor subjetivos, particularmente os que podem colocar em questão a legitimidade daquela mesma organização empresarial avocar a si a tarefa de construção de uma comunidade à sua imagem e semelhança:

Como metodologia voltada à solução de problemas, o CCQ pode ser adaptado a uma ampla gama de situações e desafios. Contudo, toda metodologia se ancora em pressupostos e formas de olhar o mundo que estabelecem suas possibilidades e, ao mesmo tempo, seus limites para compreensão e intervenção na realidade. Com o CCQ não é diferente: percebe-se que seus fundamentos epistemológicos combinam traços dos métodos positivista e sistêmico-funcionalista de conhecimento, que valorizam aspectos como a **neutralidade do observador e das técnicas**, o determinismo causal, a verificação empírica, as medidas estatísticas, a lógica formal e

o **princípio da não-contradição**, a valorização da **funcionalidade como critério de conhecimento** etc. É evidente, portanto, que os circulistas **trouxeram consigo este modelo de conhecimento e ação** quando buscaram ajudar as instituições sociais a priorizar e resolver problemas. (idem, ibidem, p. 67) Grifos meus.

Por outro lado, no que diz respeito ao ambiente interno da companhia, as ações de divulgação das vantagens da participação tornam-se fundamentais na medida em que promovem e reforçam entre os funcionários a percepção de que a Acesita vê com bons olhos a participação, criando-se assim as condições iniciais de mobilização dos funcionários da empresa para a realização de atividades em caráter voluntário:

A adoção de mecanismos de comunicação vem oxigenando todos os processos. Os mecanismos adotados são os seguintes:

- Contatos com os empregados da empresa através dos meios de comunicação interna propiciando agilidade na transmissão cotidiana de informações;
- Utilização dos veículos de comunicação escrita e falada da empresa para mobilizar, monitorar e principalmente divulgar a atuação dos voluntários e os resultados obtidos com as ações;
- Comunicação personalizada com os gerentes, informando sobre a atuação dos empregados da área correspondente;
- Divulgação das ações em eventos da empresa como estratégia de reconhecimento de quem participa e chamada para quem ainda não aderiu. (idem, ibidem, p. 116)

Implanta-se dessa forma um clima interno de incentivo ao engajamento nas ações de voluntariado mais organicamente promovidas pela Acesita que contribui para disseminar a percepção de que a participação “espontânea” em iniciativas de voluntariado é uma atitude indubitavelmente valorizada pela empresa. E, mesmo que esta última faça questão de afirmar a não existência de qualquer vínculo entre este engajamento e os processos internos de avaliação de desempenho profissional, dificilmente não haverá por parte da força de trabalho o entendimento da mensagem de que os que participam (*e participação* é palavra-chave nas organizações produtivas contemporâneas) recebem um reconhecimento simbólico no âmbito da empresa. Reconhecimento este tido



mesmo como mais significativo do que a obtenção de recompensas monetárias obtidas com a participação nas competições que visam o aumento da lucratividade via adoção das propostas elaboradas pelos empregados circulistas:

É interessante notar que o esquema de incentivos empregado no CCQ Empresarial – competições entre os grupos e premiações dos melhores trabalhos – não tem sido essencial para manter até aqui a existência do CCQ Social. Muitos circulistas afirmam que o momento de apresentação dos resultados do trabalho no CCQ Social costuma ser mais emocionante que uma vitória nas competições do CCQ Empresarial. Nas palavras de Paulo Sérgio, do Grupo Exportação, “a energia para nós é muito grande. O CCQ Social é voluntário mesmo, é doação. Só de ver o que foi concluído, vale a pena”. (FUNDAÇÃO ACESITA, 2006b, p. 114-115)

Além disso, entendemos ser esse o objetivo fundamental do programa de responsabilidade empresarial ora discutido, na medida em que essa participação reforça os laços com o ideário da empresa e cumpre, portanto, uma função integradora que é condição essencial para a contínua obtenção de bons resultados operacionais por parte da mesma, a incorporação do maior contingente possível de funcionários da Acesita como agentes de divulgação teórica e prática dos valores e princípios caros à organização empresarial cumpre potencialmente uma dupla função pedagógica: ela tanto pode promover a incorporação pelos diversos sujeitos que convivem com os voluntários enviados sob a chancela da Acesita daquelas formas de pensar e agir típicas do ambiente empresarial quanto, e este seu efeito mais consistente, produzir um reforço permanente da aprendizagem dos princípios organizacionais que conformam a realização cotidiana do trabalho na empresa.

A experiência do CCQ Social mostrou que, ao atuar como voluntários em entidades sociais, os empregados da Acesita aprenderam não apenas a compreender melhor a comunidade em que se inserem, mas desenvolveram além dos limites convencionais o sentido de trabalho em equipe e a compreensão do significado do trabalho na vida humana. Surpreenderam-se ao encontrar instituições nas quais, mesmo com recursos muito mais precários que os que existem em uma

empresa moderna, o elemento humano era decisivo para que objetivos fossem alcançados e resultados fossem produzidos. (idem, ibidem, p. 115)

Aparece aí claramente o sentido assumido pela política de ativismos social da Acesita no que se refere ao papel cumprido individualmente por aqueles que levam consigo a empresa em sua atuação voluntária: trata-se de fazer primeiramente com que o funcionário da empresa se perceba como capacitado a produzir uma melhoria em uma determinada rotina de execução do trabalho e/ou determinada forma de organização do espaço em que tal rotina se realiza. Sendo que tal capacidade, suas *competências e habilidades*, foram justamente adquiridas no interior da empresa.

É a empresa que o preparou para se tornar alguém capaz de “fazer a diferença”, alguém que possui um olhar treinado para fazer o levantamento de problemas, que domina técnicas objetivas de identificação de causas e conseqüências, que pode fazer a avaliação dos resultados de uma ação. Enfim, alguém consciente de que dele se espera que contribua para “agregar valor” a processos e seus resultados.

Manifesta-se aí a intenção de promover através dos termos deste discurso uma percepção de que há uma nítida similitude entre a realidade que se vivencia como empregado da empresa e a que se encontra presente nos espaços institucionais da comunidade em que se vive.

Estabelecendo que uma mesma racionalidade aplica-se a ambas as instâncias, tal discurso elide a presença na fábrica de uma extensa rede de relações hierárquicas na qual o trabalhador encontra-se inserido e que lhe cabe tomar como natural, isto é, decorrente das necessidades objetivas postas pela divisão do trabalho inerente ao processo de produção, fazendo aparecer local de trabalho remunerado e local de trabalho voluntário como lugares em que se deve constante e vigilantemente bater-se pela busca de um consenso.

Até porque, se o que move o funcionário a realizar uma atividade voluntária é o desejo de contribuir para a felicidade de uma coletividade através da melhoria de rotinas e/ou da capacidade de atendimento da instituição ao qual ele se vincula, cabe garantir a extensão deste estado de espírito para o próprio ambiente de trabalho. Intenta-se dessa forma, em última instância, tentar

eliminar a possibilidade do surgimento de atitudes de caráter dissensual dos quadros operacionais frente à direção fabril.

Aqueles que se assumem como “protagonistas”, como indivíduos dotados de qualidades de iniciativa e que se percebem como responsáveis também pelo bem-estar de sua comunidade constituem-se perante a empresa como um novo tipo de “operário padrão”, um *cidadão produtivo* capaz de contribuir ativamente, e justamente não vendo diferença entre a lógica que atravessa os dois processos, para a multiplicação dos ganhos materiais da empresa e da comunidade na qual está inserido.

Na medida em que a Fundação Acesita promove por seu turno uma campanha de divulgação das iniciativas colocadas em prática pelos Grupos de Mobilização, dos seus resultados e dos nomes dos que estão nelas envolvidos, há implícita a mensagem de que se espera a participação. Podemos perfeitamente inferir que os que participam, pelo exemplo e pela narração da experiência, vão se esforçar para que outros se envolvam nas ações que realizam como voluntários.

Além disso, considerando que uma boa parte da jornada de trabalho de muitos dos funcionários envolve a presença em instâncias coletivas de discussão dos problemas inerentes à produção a fim de se buscar solução para estes e, portanto, que há aí convivência constante com uma cobrança mútua explícita e implícita, provavelmente haverá mais facilmente a adesão de todo o grupo até por pressão de quem já se incorporou como líder ou como participante eventual às iniciativas de doação de tempo de trabalho ou de contribuição material promovidas na modalidade de voluntariado empresarial acima indicada.

## **Conclusão**

O processo de formação de um trabalhador de novo tipo transcende o espaço de produção econômica em sentido estrito. A constituição de uma força de trabalho apta a contribuir ativa e diligentemente com o desenrolar da dinâmica da produção fabril, compromissada com o objetivo do aumento

permanente dos ganhos de produtividade no quadro de relações de trabalho menos hierarquizadas de forma rígida e de uma valorização no interior destas do conhecimento possuído pelos trabalhadores acerca dos segredos de seu ofício só pode ser garantida de forma mais aprofundada a partir do sucesso do estabelecimento de uma integração ideológico-política orgânica da força de trabalho que transcenda a vivência cotidiana do exercício de uma atividade profissional.

A estratégia corporativa de gestão adotada pela Acesita S.A. aparece exatamente como materialização de um processo que não se restringe à estrutura econômica pura e simples, mas que, pelo contrário, apresenta-se pleno de conseqüências mais amplas, dizendo respeito em última instância à própria dinâmica das relações que se estabelecem entre os campos do capital e do trabalho no interior da sociedade brasileira.

As práticas ditas de “responsabilidade social empresarial”, na medida em que vão paulatinamente adquirindo um caráter institucional organizado, isto é, sendo assumidas como parte do organograma das organizações empresariais, passam a representar um desdobramento sob novas bases da necessidade posta pelas formas contemporâneas de organização dos processos de produção relativamente à obtenção do comprometimento da força de trabalho frente às diretrizes e valores empresariais.

O ativismo social corporativo aparece assim como um meio notavelmente eficaz de potencialização das estratégias formativas já presentes no cotidiano organizacional das empresas inovadas em termos de suas práticas de gestão do trabalho. A mobilização dos empregados para a participação em atividades de voluntariado que funcionam como estratégia de alargamento e aprofundamento da presença da empresa na paisagem social do seu entorno constituem-se também fundamentalmente em parte orgânica daquela mesma política de controle e gestão da força de trabalho.

Na organização produtiva contemporânea cada empregado deve aceitar “espontaneamente” a lógica que rege as relações individuais e coletivas tanto ao nível do aparelho econômico quanto da sociedade como um todo. E fazendo

isso ele torna-se um elemento ativo no sentido da solidificação do elo que se estabelece entre o empresariado e seus representantes diretos e as classes subalternas no interior da formação social capitalista.

Neste sentido, o fenômeno aqui analisado se apresenta como manifestação recente do esforço de controle da força de trabalho promovido pelo capital desde o aparecimento das primeiras manufaturas. Ele é parte, portanto, do concomitante processo de luta política e ideológica entre os campos do capital e do trabalho. Pode-se dizer que ele reflete tanto um movimento de complexificação das funções de gestão no qual “a gerência veio a ser administração, que é um processo de trabalho efetuado para fins de controle no seio da grande empresa” (BRAVERMAN, 1987, p. 228) quanto o desdobramento deste movimento na direção do abarcamento de todos os momentos da vivência do trabalhador pela organização capitalista aparecendo assim, por sua vez, como parte do esforço de diminuição da “porosidade” entre o *tempo do viver* e o *tempo do trabalhar*, nos quais a subjetividade do trabalhador se realiza.

O incentivo à participação voluntária dos empregados intenta, portanto, propiciar tanto um estreitamento da relação com a comunidade que se encontra na esfera de influência da empresa quanto, e mais particularmente, um maior comprometimento do conjunto de seus funcionários frente à lógica que governa a realização do seu processo de trabalho, lógica esta orientada pelo objetivo da obtenção de constantes aumentos da produtividade fabril.

Entendo ser esse o objetivo fundamental do programa de responsabilidade empresarial ora discutido, na medida em que essa participação reforça os laços com o ideário da empresa e cumpre, portanto, uma função integradora que é condição essencial para a obtenção de contínuos resultados operacionais positivos por parte da mesma.

A incorporação do maior contingente possível de funcionários da Acesita S. A. como agentes de divulgação teórica e prática dos valores e princípios caros à organização empresarial cumpre assim potencialmente uma dupla função pedagógica: ela tanto pode promover a incorporação pelos diversos

sujeitos que convivem com os voluntários enviados sob a chancela da Acesita daquelas formas de pensar e agir típicas do ambiente empresarial quanto, e este seu efeito mais consistente, produzir um reforço permanente da aprendizagem dos princípios organizacionais que conformam a realização cotidiana do trabalho na empresa.

No limite, como indicamos acima, busca-se esfumar a separação entre o tempo de trabalho e o tempo de “vida livre”, entre a identidade de empregado da empresa e de cidadão. Dessa forma, no quadro da política de voluntariado aqui discutida, trabalharia-se para a comunidade tanto durante a jornada de trabalho diária quanto durante a atividade voluntária.

As iniciativas empresariais de intervenção “cidadã” na realidade social que se encontra à porta das unidades fabris que as promovem, ao assumirem um lugar central na própria dinâmica interna ao processo de trabalho vivenciado nestas mesmas empresas, trazem consigo implicações potenciais mais amplas tanto na medida em que representam um esforço do capital de produção de novas formas de sociabilidade política e comportamental – referenciadas pelos valores empresariais – quanto a partir do momento em que no interior das novas formas em que se realiza o processo de produção de mercadorias contemporaneamente não é mais suficiente que o tempo que os funcionários das organizações empresariais que “jogam globalmente” destinam à recuperação de suas energias físicas e mentais (já, para uma série de ocupações, drasticamente reduzido) seja um tempo de “desocupação”, um tempo gasto “improdutivamente”.

Sendo assim, o incentivo à participação dos funcionários em atividades de caráter voluntário acaba por apresentar como um dos seus efeitos também uma redução da “porosidade” ideológica inerente à relação que se estabelece no interior do processo de trabalho entre produtores diretos e direção fabril.

Em última instância, as práticas de mobilização da força de trabalho nos moldes aqui analisados configuram-se numa tentativa de eliminação das barreiras imateriais (distanciamento ideológico) entre trabalhador e empresa. Para o primeiro, “ir para casa” ou “estar em casa”, isto é, existir como sujeito para além da identidade de “empregado da ...” que para ele a empresa constrói

(e que não deixa de ser apropriada e reconfigurada por ele e pela comunidade a partir de outras referências que não as do capital) é uma possibilidade que fica cada vez mais inexecutável. Pois que as práticas de voluntariado corporativo representam tanto um estar ainda “na empresa” quanto um estar “com a empresa”. Não deve haver mais, portanto, espaços “fora da empresa” no âmbito dessa nova lógica de integração da força de trabalho no interior dos espaços produtivos inovados.

## Referências bibliográficas

ACESITA. *Acesita: uma história feita de aço*. Belo Horizonte, Acesita, 1989.

BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e Capital Monopolista*. Rio de Janeiro, Guanabara, 1987.

BRUNO, Lúcia E. N. B. "Educação, qualificação e desenvolvimento econômico" In BRUNO, Lúcia E. N. B.. (org.). *Educação e Trabalho no Capitalismo Contemporâneo*. São Paulo, Atlas, 1996.

BURAWOY, Michael. "A transformação dos regimes fabris no capitalismo avançado" In *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. São Paulo, Anpocs/Vértice, nº. 13, pp. 29-50, junho de 1990.

CASTELLS, Manuel & GODARD, Francis. *Monopolville: l'entreprise, l'Etat, l'urbain*. Paris, Mouton, 1974.

CORIAT, Benjamin. *Pensar pelo Averso: o modelo japonês de trabalho e organização*. Rio de Janeiro, UFRJ/Revan, 1994.

FUNDAÇÃO ACESITA. *CCQ Social-Uma Tecnologia Empresarial a Serviço de Causas Sociais: a experiência da Acesita na área de voluntariado empresarial*. Timóteo, Fundação Acesita, 2006.

\_\_\_\_\_. Programa Vale Cidadania: uma estratégia para o fortalecimento do terceiro setor no Vale do Aço. Timóteo, Fundação Acesita, 2006b.

GRAMSCI, Antonio. *Maquiavel, a Política e o Estado Moderno*. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1991 (8ª. ed.)

HARVEY, David. *Condição Pós-moderna*. São Paulo, Loyola, 1989.

HELOANI, Roberto. *Organização do Trabalho e Administração: uma visão multidisciplinar*. São Paulo, Cortez, 1994.

PIQUET, Rosália. *Cidade-empresa: presença na paisagem urbana brasileira*. Rio de Janeiro, Jorge Zahar, 1998.



TEIXEIRA, José E. *Gerentes, Vampiros e Ideologia*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1998.

THOMPSON, Edward P. "O tempo, a disciplina do trabalho e o capitalismo" In SILVA, T. T. da (org.). *Trabalho, Educação e Prática Social*. Porto Alegre, Artes Médicas, 1991.

\_\_\_\_\_. *A Formação da Classe Operária Inglesa II: a maldição de Adão*. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 2004, 4<sup>a</sup> ed.

WOOD, Stephen. . "O modelo japonês em debate: pós-fordismo ou japonização do Fordismo?" In *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. Rio de Janeiro, ANPOCS/Relume Dumará, nº.17, 1991.