

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO

***A ATIVIDADE LABORAL COMO
ELEMENTO CONSTITUINTE DA
CONSCIÊNCIA HUMANA:
Um estudo na Companhia
São Geraldo de Viação***

JUÇANA INAIÁ PEREIRA LOPES

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

**Florianópolis
2002**

JUÇANA INAIÁ PEREIRA LOPES

**A atividade laboral como elemento constituinte
da atividade humana:
Um estudo na Cia. São Geraldo de Viação**

**Esta dissertação foi julgada adequada e aprovada para
obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção
no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de
Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.**

Florianópolis, 22 de abril de 2002.

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA

Orientador

Prof. Sérgio Scotti, Dr.

Prof. Francisco Antônio Pereira Fialho, Dr.

Prof. Kleber Prado Filho, Dr.

Nos momentos mais tristes e difíceis de minha humilde infância, me vi abraçada à minha mãe e, tentando consolá-la, lhe dizia: Um dia a senhora ainda vai se orgulhar de mim!

Acredito que a conclusão deste Mestrado é parte cumprida desta promessa. Por isso, dedico este trabalho àquela que me gerou – minha “doce” Mamãe Dulce e àqueles a quem gerei – meus três filhos queridos, Igor, Dimitri e Lúri, de quem sempre senti muito orgulho.

Agradecimentos

*"E aprendi que se depende sempre,
de tanta, muita, diferente gente.
Toda pessoa sempre é as marcas
das lições diárias de outras tantas pessoas.
E é tão bonito quando a gente entende
que a gente é tanta gente
onde quer que a gente vá.
E é tão bonito quando a gente sente
que nunca está sozinho,
por mais que pense estar."*

Gonzaguinha

E, assim, agradeço a "tanta, muita, diferente gente" que, como possantes faróis ou micro-luzinhas, estiveram presentes nesta minha caminhada, incentivando, abrindo portas e possibilitando, de uma forma ou de outra, a realização deste meu trabalho.

Ao meu Orientador, Prof. Sérgio Scconti,
pelo acompanhamento pontual e competente.

"É no junto dos bão que a gente aprende o mió." (Guimarães Rosa)

À FUNCEC, especialmente nas pessoas de seu Presidente Eustáquio Vanderlei Campos Parreira; da Diretora do IES Vera Lúcia Duran Lima; do Diretor Executivo Theóphilo Monteiro Domingues; do Vice-Diretor do IES, Carlos Alberto Nepomuceno e dos Diretores das Faculdades em 1999: Geraldo Eustáquio Ferreira, Alessandro Moreira Lima e Carlos Calic, autoridades responsáveis pela minha entrada neste Curso.

À Universidade Federal de Santa Catarina e ao Instituto Metodista Izabela Hendrix, que viabilizaram, com grande competência, a realização do Mestrado.

Aos queridos e inesquecíveis professores da Engenharia de Produção / Psicologia das Organizações da UFSC: Prof. Fialho, Prof. Zanelli, Prof. Andréa Steil, Prof. Kleber, Prof. Alessandra, Prof. Leslie e Prof. Gregório.

À Viação São Geraldo, especialmente ao Dr. José Eugênio e Arthur Perillo, Geraldo Marques, Marco Antônio Araújo e Ronaldo Linhares, às Analistas de RH Silésia e Josiane, aos Gerentes Regionais Gilson e Diógenes, ao Gédem e ao Heleno e a todos os motoristas e funcionários que me concederam questionários e entrevistas.

Ao meu cunhado Márcio Moreira, interlocutor assíduo, crítico e grande incentivador deste estudo, desde as primeiras idéias do meu Projeto.

Aos meus irmãos Bira e Lula, sempre presentes.

Às minhas irmãs Moema e Inaí, pela dedicação e boa vontade com que fizeram as revisões de Língua Portuguesa.

A Givaldo, amigo, aluno, colega de trabalho e “professor particular de Informática”, competente e generoso em todas estas relações.

Ao Warley, ex-aluno, amigo e, agora, colega de profissão, que revisou meu trabalho de apresentação em slides, opinando tecnicamente e acrescentado melhorias muito significativas à arte visual final.

Ao meu esposo Werton, que soube compreender os dias de ausências, as noites em claro e as intermináveis horas de reclusão necessárias para a formular esta dissertação. Ele sabe o quanto o estudo é importante para mim.

E, em especial, à minha prima e amiga Denise de Castro Pereira, Professora de Administração da PUC-MG, que sempre surge nos momentos certos: nas férias escolares quando éramos crianças, em Nova Era ou Marliéria; nas festas de família, no hospital e, agora, como uma “fada madrinha”, quando vivenciava a fase mais difícil desta dissertação. Foi com ela que consegui desatar os nós cognitivos que me paralisavam e terminar, com muito prazer, este trabalho.

O homem conhece-se a si mesmo na medida em que conhece o mundo; ele só conhece o mundo dentro de si mesmo e só toma conhecimento de si mesmo dentro do mundo. Cada objeto novo verdadeiramente identificado desvenda um novo órgão dentro de nós mesmos.

Goethe

SUMÁRIO

Lista de Figuras.....	p.ix
Lista de Abreviaturas e Siglas	p.x
Resumo.....	p.xi
Abstract.....	p.xii
1 INTRODUÇÃO.....	p. 1
2 REVISÃO DE LITERATURA	p. 7
2.1 Como se constrói o conhecimento	p. 7
2.1.1 O racionalismo de Descartes: a origem do conhecimento é interna ao Sujeito.....	p. 7
2.1.2 O Empirismo de Locke: a origem do conhecimento é externa ao Sujeito	p. 9
2.1.3 A Epistemologia genética de Jean Piaget	p.10
2.1.4 A visão materialista-histórica de Vygotsky.....	p.11
2.1.5 As concepções de aprendizagem	p.12
2.2 A atividade humana na visão dos psicólogos marxistas.....	p.15
2.3 A teoria da atividade de Leontiev	p.21
2.4 Como surge e evolui a consciência humana	p.32
2.5 Significado e sentido pessoal da consciência	p.35
2.6 A linguagem e a consciência	p.43.
2.7 O processo de comunicação interpessoal	p.49
3 AS INTERAÇÕES HUMANAS NAS ORGANIZAÇÕES.....	p.52
3.1 Algumas considerações acerca dos fundamentos do poder	p.52
3.2 “Ilhas de Eficiência” – formas sutis de sedução na empresa	p.55
3.2.1 Características das empresas estratégicas	p.59
3.2.2 O perfil do profissional ideal para as empresas estratégicas	p.62
4 PROPOSTA DA PESQUISA	p.67
5 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	p.71
5.1 Histórico e evolução da Companhia São Geraldo de Viação	p.71
5.2 Organograma da Empresa	p.74
5.3 Filosofia, missão, visão, crenças e valores	p.78
5.4 Procedimentos de Segurança	p.78
5.4.1 Padronização de Administração dos Motoristas – PAM	p.78
5.4.2 Apoio Rodoviário	p.80
5.4.3 Manutenção dos veículos	p.81

5.4.4	Projeto “Xô Animal”	p.81
5.5	Parcerias	p.82
5.5.1	UFMG	p.82
5.5.2	INMET	p.83
5.5.3	Rede Brasil de Viagens	p.83
5.6	Sistema de recrutamento e seleção de motoristas	p.84
5.7	Sistema de treinamento de motoristas	p.85
5.8	Políticas de salários e benefícios	p.89
6	APRESENTAÇÃO DOS DADOS	p.90
6.1	A visão da Gerência de Operações e Marketing	p.90
6.2	A função das Analistas de RH	p.96
6.3	A voz dos motoristas	p.98
7	ANÁLISE DOS DADOS	p.124
7.1	Uma leitura sobre os significados e o sentido pessoal das diferentes vozes	p.124
7.2	Educação para o trabalho: algumas controvérsias	p.125
7.3	Seleção de Pessoal: homogeneização do trabalho coletivo	p.132
7.4	Treinamento de Pessoal: investimento para o futuro	p.135
7.5	Algumas considerações	p.140
7.6	Recomendações	p.145
8	CONCLUSÕES	p.149
8.1	Limitações do estudo e trabalhos futuros	p.152
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....p.153		
BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARp.155		
APÊNDICES.....p.15		
7		
Apêndice	A	-
Questionário		p.158
Apêndice	B	-
	Roteiro	das Entrevistas
		p.163

Apêndice C - Código de comunicação dos motoristas.....p.164	
Glossário	p. 166

Lista de Figuras

Figura 1: Ciclo de serviços na “linha de ponta” da “São Geraldo	p. 73
Figura 2: Organograma Estrutural da Cia. São Geraldo de Viação.....	p. 77
Figura 3: Políticas de treinamento na admissão	p. 87
Figura 4: Identificação dos cinco grandes fatores que influenciam nos acidentes	p. 92
Figura 5: SEMPRE – Segurança, é melhor prevenir	p. 94
Figura 6: Distribuição dos motoristas por idade	p. 98
Figura 7: Quantidade de dependentes	p. 99
Figura 8: Tempo de serviço	p.100
Figura 9: Motivo da escolha da profissão	p.102
Figura 10: Por qual motivo sairia da Empresa?	p. 103
Figura 11: Opinião sobre treinamento	p.104
Figura 12: Avaliação da jornada de trabalho	p.104
Figura 13: O que achou do treinamento de Distância de Seguimento	p.105
Figura 14: Com qual perfil você se identifica quando está trabalhando.....	p.106
Figura 15: Diante de problemas pessoais, pede alteração de escala?.....	p.107
Figura 16: Qual reação tem ao dirigir preocupado?	p.108
Figura 17: Opinião dos motoristas sobre a alimentação fornecida	p.109
Figura 18: Que necessidades são satisfeitas com o seu trabalho?	p.110
Figura 19: Regras da Empresa com as quais concorda	p.111
Figura 20: Objetivo da Empresa com a preparação física	p.112
Figura 21: O que mais o motiva para trabalhar?	p.113
Figura 22: O seu trabalho é importante para quem?	p.115
Figura 23: Sugestões aos chefes quanto aos treinamentos	p.116
Figura 24: Atividades extra trabalho	p.117
Figura 25: Clima Organizacional da “São Geraldo” – 1 ^a . parte.....	p.122
Figura 26: Clima Organizacional da “São Geraldo”- 2 ^a . parte.....	p.123

Lista de Abreviaturas e Siglas

- ABRATI = Associação Brasileira de Empresas de Transporte Rodoviário Intermunicipal, Interestadual e Internacional de Passageiros
- CENESP= Centro de Excelência Esportiva da Faculdade de Educação Física
- INMET = Instituto Nacional de Meteorologia
- LAPES = Laboratório de Psicologia do Esporte
- PA = Ponto de Apoio
- PAM = Padronização de Administração dos Motoristas
- REAL = Rede de Alimentação São Geraldo
- RH = Recursos Humanos
- SAM = Sistema de Avaliação de Motoristas
- SEMPRE = Segurança, é melhor prevenir
- SEST = Serviço Social do Transporte
- SENAT = Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte
- SERASA = Centralização de Serviços dos Bancos S.A.
- SPC = Serviço de Proteção ao Crédito
- TBM = Terminais Básicos de Manutenção
- UFMG = Universidade Federal de Minas Gerais

RESUMO

LOPES, Juçana Inaiá Pereira
Florianópolis, 2002, 152 f.

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2002.

A atividade laboral como elemento constituinte da consciência humana: um estudo na Companhia São Geraldo de Viação

O objetivo deste estudo é compreender a organização enquanto espaço educativo e socializador, que coloca o homem diante de outros valores que acabam modificando a sua consciência. A organização escolhida foi a Cia. de Viação São Geraldo, que atua no ramo de transporte coletivo de passageiros. Gerentes e funcionários foram entrevistados e 83 motoristas responderam a um questionário sobre a visão que têm da empresa; como percebem as relações de comunicação no interior da mesma; se há coerência entre o discurso e a prática dos diretores e gerentes em relação aos motoristas e, em que aspectos as interações humanas vivenciadas na organização interferem na vida pessoal e familiar dos motoristas. Apurou-se que a empresa estudada tem um modelo de gestão moderno, estratégico, voltado para resultados. Vem fazendo um investimento muito alto e intenso na formação dos motoristas, visando melhorar a sua qualidade de vida; evitar acidentes; zelar pela boa imagem da empresa e torná-la competitiva, lucrativa e sólida no mercado. Concluiu-se que a grande maioria dos motoristas pesquisados está consciente dos propósitos da empresa e atuam em conformidade com o que é deles exigido. A empresa usa de mecanismos rígidos de recrutamento, seleção e treinamento intensivo. Diante da mão-de-obra excedente disponível no mercado, consegue recrutar motoristas cujo perfil já possui, de antemão, uma sintonia com a cultura da empresa, o que facilita o processo de socialização. Porém, apurou-se também a existência de um grande corporativismo entre os motoristas, alguns mecanismos de resistência e alguns pontos de insatisfação. Recomendou-se que a empresa estreite ainda mais as relações das chefias imediatas com os motoristas, escutando-os com maior seriedade, por serem eles que vivenciam os principais “momentos da verdade”; são os responsáveis pela imagem de ponta da empresa e acumulam experiências cotidianas concretas que podem conter informações muito significativas para a empresa. Um trabalho de comunicação bidirecional com os motoristas pode, desta forma, apontar soluções, sugerir melhorias e promover, através do reconhecimento do esforço e dedicação dos profissionais, um relacionamento interpessoal mais humano, que é um dos pontos fortes da filosofia da empresa.

PALAVRAS-CHAVE: atividade, consciência, alienação, treinamento, comunicação.

ABSTRACT

LOPES, Juçana Inaiá Pereira
Florianópolis, 2002. 152 f.
Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2002.

The labor activity as a constructive element of the human conscience:
a study of the Cia. São Geraldo de Viação

The objective of this study is to comprehend the organization while a social and educational place, and the man facing another values, which will modify his conscience. The company chosed for that study was the Cia. de Viação São Geraldo. It is a bus company, and transports passengers. Managers and employees were interviewed and 83 drivers answered a survey about the impressions of the Company they have; how they face the internal communication; if the practice corresponds to what the managers and directors say; and in what aspects the human relationships at the company interferences at the employee's home and family. It was found out that this company has a modern way of organization, strategic, aiming results. It has been doing high and intense investments at the driver's formation to improve his quality of life, reduce accidents, take care of the company's image and make it competitive, lucrative and solid. It was concluded that most of the drivers interviewed is conscious of the aims of the company and they are offering what the company needs from them. The company uses rigid methods of recruitment, selection and training. The work force is vast, so it can hire drivers with a carachter synthonized with the company's culture, what makes the socialization process easier. However, it was found out that there is a great corporativism among the drivers, some resistance movements and some points of insatisfaction. It was recomended that the company makes this communication between the employees and the direction even closer, listening to them constantly and more seriously, because they are the ones who live the most important "truth moments"; they are responsible for the main image of the company and they accumulate daily and concrete experiences that may contain significative informations for the organization. A bi-directional communication with the drivers can point solutions, suggest improvements and promote a more human inter-personal relationship, which is one of the strongest points of the company's philosophy.

Key-words: activity, conscience, alienation, training, communication

CAPITULO I

INTRODUÇÃO

Ao contrário dos outros seres vivos, o homem recebe, além da herança biológica, uma herança sócio-histórica. Como ator e autor de seu processo de vida, gera idéias e se deixa influenciar por idéias formuladas por outras pessoas com quem convive. Inicialmente, tudo o que o ser humano conhece é fantasia. Mas, a partir do momento em que se acredita na fantasia, ela se torna realidade. Assim, conhecer o mundo é criar o mundo, o que exige toda uma reorganização do sujeito.

Durkheim (1987, p.13) já anunciava que “o homem não pode viver entre as coisas sem formular idéias a respeito delas, e regula sua conduta de acordo com tais idéias”. Por outro lado, postulando crenças diametralmente opostas, Marx e Engels afirmavam que as ações dos homens é que produzem a sua consciência que, então, elabora um conjunto de idéias para justificar seu comportamento. Diziam eles: “não é a consciência que determina a existência, mas, sim, a existência que determina a consciência”. (Marx e Engels, s.d., p. 26).

Seja pelo positivismo de Durkheim ou pelo materialismo histórico de Marx e Engels, o certo é que os homens vivem em relações sociais, são influenciados pelo meio onde atuam e têm o poder de exercer influências neste mesmo meio, transformando-o. São, assim, sínteses de múltiplas determinações em constante processo de reformulação de suas consciências.

Este movimento dialético que se estabelece entre o homem e o seu meio, numa constante captação-transformação-devolução modificadora dos elementos que o rodeiam, constitui o processo educativo de que ele é parte e agente. Este processo está presente em todas as instâncias de vida, inclusive e, principalmente, no processo de trabalho. No mundo atual, o homem é definido, primordialmente, pela sua ocupação profissional, tal é o peso que a estrutura econômica demanda sobre todas as outras instâncias da sociedade.

O trabalho está presente na vida humana durante todas as horas do dia. Quando não se está nele, está-se preparando para ele ou descansando-se dele. Em função dele, o homem define o que pode, o que deve fazer ou o que deve deixar de fazer. É o trabalho de cada um que anuncia para a sociedade quem é cada indivíduo. De certa forma, o trabalho condiciona a vida dos homens, pois, organizando a vida pessoal e social, organiza também as relações humanas. Até no campo afetivo (casamento) e na vida familiar (número de filhos), as condições de trabalho condicionam as escolhas das pessoas.

A teoria de base que sustentará este estudo é a psicologia soviética formulada por Vygotsky, Leontiev, Luria, entre outros, que foram os responsáveis pela introdução das idéias de Marx na Psicologia. Sob esta ótica, a natureza social da psique humana será a tese de maior destaque. Neste sentido, a consciência será vista como forma superior do reflexo da realidade que é estruturada a partir da atividade do homem, objetivada para um determinado fim. E o conhecimento humano será tratado como um produto do desenvolvimento da atividade do homem no mundo objetivo. Resgatando as idéias de Leontiev (1978, p.20), que se reportou a Marx, o reflexo da realidade surge e se desenvolve no processo de evolução dos vínculos reais dos homens cognoscentes com o mundo humano que os circunda, é determinado por esses vínculos e, por sua vez, exerce uma influência inversa sobre o desenvolvimento destes.

Com base nestas premissas, o que se propõe nesta pesquisa é analisar o processo educativo e socializador que se dá no interior das organizações e suas influências na conduta social do trabalhador. O que se deseja é lançar um olhar sobre as relações interpessoais de trabalho e suas conseqüências, tanto no mundo interno do sujeito como em suas ações no mundo externo. Procurar-se-á desvendar estas relações pela leitura da cultura nelas produzidas, como uma lente através da qual o homem atribui sentido às coisas e a si próprio.

O trabalho foi desenvolvido na Cia. São Geraldo de Viação, que atua na área de transporte rodoviário interestadual de passageiros e é considerada uma das maiores empresas de vanguarda neste ramo de atuação, na América

Latina. Trata-se de uma organização altamente conceituada pelo seu modelo de gestão, pela modernidade tecnológica e pela projeção econômica que vem conquistando, desde sua fundação em 1949, na cidade de Caratinga, em Minas Gerais.

Sabe-se, pelo senso comum, que o sonho dos motoristas da região é conseguir um espaço de trabalho na "São Geraldo". Além disso, no processo de seleção de outras empresas de transporte, quando o candidato a motorista tem em seu currículo uma experiência na "São Geraldo", este é um fator que agrega valor e facilita sua contratação. Estas foram as principais razões que motivaram a escolha da empresa como alvo deste estudo.

Apesar de treinamentos constantes, concentração antes das viagens, registro em vídeos do itinerário que o motorista irá percorrer, assinalando os locais de maior perigo, os índices de acidentes da "São Geraldo" estão altos. No ano de 1996 foram registrados 232 acidentes, desde os mais simples até os de maior gravidade. Embora este número tenha sido bem inferior ao do ano anterior, já no início deste ano, aconteceram dois graves acidentes, com mortes: um na Bahia e outro em Minas Gerais. Este fato tem trazido muitas preocupações à gerência da "São Geraldo" que se ressentem do fato do motorista não se sentir ainda responsável pelas vidas dos passageiros que conduz, apesar de tantos esforços para sua conscientização e mudança de comportamento nas situações de trabalho. Percebe-se um hiato entre a visão dos gerentes e a visão dos motoristas sobre os mesmos fatos, apesar da constante difusão de conhecimentos feita através dos treinamentos.

Por que isso acontece? Como explicar a diferença de sentido e significado atribuído aos mesmos fatos, por profissionais que atuam em níveis diferentes, com formação cultural e profissional diferentes?

A importância da pesquisa está em explicitar, cientificamente, para a "São Geraldo" e para os seus trabalhadores, a rede de influências geradas pela comunicação interpessoal a que estão suscetíveis e que acontece, muitas vezes, inconscientemente, mas produzem efeitos positivos ou negativos. De posse dessas informações, a empresa terá subsídios importantes para avaliar

sua prática gerencial, conhecendo seus pontos fortes para melhor valorizá-los e podendo repensar possíveis falhas detectadas na pesquisa.

Este trabalho teve como objetivo geral analisar o processo educativo e socializador que se dá no mundo do trabalho e suas influências na conduta do trabalhador, tanto na empresa como em sua vida pessoal.

Teve como objetivos específicos:

- ?? discutir como se dá a percepção/assimilação dos motoristas sobre o modelo de gestão utilizado pela Viação São Geraldo;
- ?? detectar as influências do aprendizado gerado nas relações de trabalho, na construção do sujeito psicológico;
- ?? demonstrar de que forma e em que aspectos da vida dos motoristas se dão as mudanças de atitudes, em função de suas experiências no universo do trabalho;
- ?? diagnosticar quais são as estratégias utilizadas pela empresa que exercem poder de influência na conduta dos motoristas, fora do seu campo de trabalho;
- ?? fazer um estudo do clima organizacional da empresa.

A hipótese inicial do trabalho é que a consciência humana é um produto social que vai se construindo, paulatinamente, na medida em que o indivíduo pratica atividades objetivadas para uma determinada finalidade, a qual é definida pelo seu estado interno. Assim, o processo educativo que se desencadeia nas relações de trabalho, pode ser introjetado de maneiras diferentes em indivíduos diferentes que atribuem sentidos e significados específicos e subjetivos às suas ações. A maneira de ser, de agir e de pensar dos indivíduos sofre, então, influências dos valores que vão sendo incorporados na atividade laboral, manifestando-se nos comportamentos extra-trabalho.

Este aprendizado pode exercer influências positivas ou negativas nas relações interpessoais. Por exemplo: se na cultura da empresa existem opressão, inveja, ciúme, competitividade, vigilância, disciplina dura e excesso

de burocracia, é possível que esses elementos sejam constantes nos relacionamentos, ainda que manifestos de diferentes maneiras: pela concordância e repetição dos mecanismos, pela resistência ou negação desses valores.

Por outro lado, se a empresa já desenvolveu uma cultura mais democrática, humanizante, holística, libertadora, cidadã ou ecológica, pautada na descentralização de decisões, no diálogo, no espírito de equipe e de respeito, praticando ações de caráter social ou assistencial, também este aprendizado poderá se manifestar nas relações interpessoais extra-trabalho.

O trabalho está dividido em oito capítulos. A este primeiro, que é o introdutório, seguem-se dois capítulos que contemplam a revisão da literatura, discutindo os seguintes temas:

- ?? como se constrói o conhecimento;
- ?? a atividade humana na concepção dos psicólogos soviéticos marxistas;
- ?? a teoria da atividade de Leontiev;
- ?? como surge e evolui a consciência humana;
- ?? significado e sentido pessoal na consciência;
- ?? a linguagem e a consciência humana;
- ?? o processo de comunicação interpessoal;
- ?? considerações acerca dos fundamentos do poder;
- ?? “Ilhas de Eficiência” – formas sutis de sedução na empresa.

O quarto capítulo trata da metodologia, detalhando a proposta da pesquisa.

O quinto faz a caracterização da organização, onde é apresentada a Viação São Geraldo através de um breve relato sobre sua trajetória histórica e estrutura organizacional; modelo de gestão; missão; visão; valores; serviços oferecidos; formas de recrutamento, seleção e treinamento de funcionários; política de benefícios e questões relacionadas ao setor de transporte coletivo de passageiros.

O sexto capítulo apresenta a pesquisa aplicada, com o relato das entrevistas e questionários, feitos com gerentes da sede e dos “PA”s, Analistas

de RH, alguns funcionários e motoristas, acompanhados de gráficos que permitem melhor leitura e visualização dos dados coletados.

O sétimo capítulo faz uma análise dos dados coletados à luz do arcabouço teórico, bem como apresenta algumas recomendações à empresa. Já o oitavo e último capítulo traça as conclusões sobre todo o trabalho e apresenta as limitações do estudo e possibilidades de trabalhos futuros.

CAPÍTULO II

REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Como se constrói o conhecimento

O homem, enquanto natureza, é um ser dotado de categorias *sui generis* que orientam seu modo de expressão e relação, que exige o ato de conhecer. Na tentativa de compreender como se conhece, filósofos e cientistas diversos, em diferentes épocas e partindo de diferentes pressupostos, teorizaram a origem do conhecimento. Desta maneira, existem várias epistemologias do conhecimento que utilizam critérios variados para se firmarem.

Para este estudo serão enfocadas apenas as quatro epistemologias básicas: racionalismo, empirismo, construtivismo interacionista e construtivismo sócio-interacionista. Cada um destes enfoques elucidam a atividade científica a seu modo, revelando a sua concepção particular de ciência. Nenhuma das epistemologias apresentadas é um cânone, porém, cada uma delas tem seu valor específico, enquanto tentativa de explicação e, não, de modelo.

A epistemologia do conhecimento que referenda este estudo é a defendida por Vygotsky e seus colaboradores, entre eles Leontiev, a qual se funda na crença de que o indivíduo, enquanto sujeito histórico e social, constrói seus conhecimentos na medida em que atua no espaço geográfico e cultural onde vive, influenciando e recebendo influências do seu meio.

2.1.1 O racionalismo de Descartes: a origem do conhecimento é interna ao sujeito

René Descartes (1596-1650), matemático e filósofo francês, é considerado o pai do Racionalismo Gnoseológico. Descartes quis encontrar o caminho para superar as incertezas de sua época, formulando a dúvida metódica. Assim, se propôs a duvidar de tudo que não tivesse as mesmas características das noções matemáticas: evidência, clareza e distinção. Para

isso, rejeitou as idéias *factícias* (as que se referem ao mundo exterior em contínua mudança) e as *fictícias* (aquelas forjadas pela imaginação ou fantasia) que variam de acordo com a vontade de cada sujeito. Descartes considerava apenas as idéias *inatas*, que, similares aos conceitos matemáticos, são axiomáticas, indiscutíveis, evidentes e estáveis, uma vez que são comuns a todos os homens.

O “*cogito, ergo sum*” de Descartes, certeza inabalável da existência humana, tornou-se o parâmetro de qualquer conhecimento, pois distingue o ser pensante da coisa pensada; o sujeito do objeto; a alma do corpo; o Deus criador do mundo criado.

Na verdade, Descartes retomou alguns pontos já investigados pelos gregos, como a tentativa de Pitágoras de matematizar o conhecimento e a realidade, a dúvida metódica implícita na ironia de Sócrates e a existência de idéias inatas do idealismo de Platão.

O que é revolucionário em seu pensamento é a ruptura com a herança cultural da Idade Média, marcada pela credence e pelo autoritarismo intelectual. Descartes contestou qualquer forma de dogmatismo, elevando a razão. Para ele, nada poderia ser aceito cega e automaticamente, exigindo, para tudo, uma explicação lógica. Assim, recusava toda crença sustentada apenas em escritos e palavras, só aceitando como verdadeiro aquilo sobre o que não houvesse dúvida. A expressão *cartesiano*, designa, até os dias de hoje, clareza, distinção, raciocínio incontestável.

O Racionalismo de Descartes foi difundido na cultura europeia dos séculos XVII e XVIII, desaguando no Iluminismo e Enciclopedismo, e fornecendo a base teórica para o Idealismo alemão, que encontraria em Spinoza e Leibniz grandes seguidores.

Na Psicologia, o racionalismo é defendido pela Gestalt a qual argumenta que a aprendizagem se dá por “insight”. Isto significa que, diante de padrões de desenvolvimento conquistados, o sujeito adquire, internamente, a condição de reconfigurar o seu campo perceptivo e de estabelecer novas relações entre os dados da realidade, fazendo novas leituras do real e demonstrando avanços cognitivos. Os testes de QI são uma prática desta concepção.

2.1.2 O Empirismo de Locke: a origem do conhecimento é externa ao sujeito

Com o advento do Renascimento, surgiu uma nova concepção de homem. A idéia de que um problema só podia ser resolvido pela mera reflexão passou a ser contestada. O princípio vigente passou a ser a investigação da natureza, através da observação e da experiência. O homem deixou, assim, de ser uma mera parte da natureza, passando a ser alguém que podia usá-la e explorá-la, o que tem conotações positivas e negativas.

Os empíricos (ou filósofos da experiência) mais importantes foram: Locke, Berkeley e Hume, todos ingleses. Repetindo Aristóteles, Locke reafirmou que não há nada na mente que já não tenha passado pelos sentidos, tecendo uma crítica dirigida a Descartes. Para Locke, a mente humana é uma “tabula rasa” ou “uma cera mole” ou “uma folha de papel em branco”, sobre a qual são impressos ou modelados os conceitos produzidos pelas sensações provenientes do mundo exterior.

Entretanto, para Locke, a mente não recebe passivamente as informações dadas pelos sentidos. As idéias sensoriais simples são retrabalhadas pela reflexão, pela crença e pela dúvida, gerando novas idéias ou noções complexas. Desta maneira, no que se refere à realidade externa, Locke concorda com Descartes, pois do pensamento de ambos pode-se concluir que a realidade possui certas características que o homem pode captar com sua razão.

O empirismo foi apoiado na Psicologia pelo Comportamentalismo o qual acredita ser o conhecimento fruto de experiências do meio, pela memorização, pelo uso do estímulo, reforço ou punição, capazes de garantir ou extinguir um determinado comportamento.

2.1.3 A epistemologia genética de Jean Piaget – o conhecimento se dá na interação do sujeito com o objeto

Duvidando destas posições diametralmente opostas, Piaget postula que todo e qualquer sujeito é potente para construir o seu conhecimento. Ao nascer, o ser humano já traz alguns esquemas básicos que possibilitam sua interação com o meio onde vive. Nessa interação, vai-se construindo uma infinita rede de esquemas que se dá por toda a vida, fazendo evoluir as estruturas de pensamento: do sensório-motor às operações abstratas. Este desenvolvimento é influenciado por fatores de ordem interna (hereditariedade, maturação e reequilibração majorante) e externa (experiência ativa e interação social). Nessa construção, deve o ser humano se libertar pouco a pouco da heteronomia - que é sua condição inicial de existência - para a autonomia - que é a condição de auto-governar-se. (Piaget, 1993).

Entretanto, como afirma o próprio Piaget, as estruturas cognitivas são os mecanismos que são acionados pelo motor – este é de natureza afetiva, desejante. Assim, desenvolvimento cognitivo e afetivo, apesar de possuírem mecanismos distintos, são interdependentes e exercem influências um sobre o outro.

Explica Piaget que, para construir conhecimentos, é necessário que o indivíduo entre em desequilíbrio, que é uma situação onde um conhecimento novo gera uma desestabilização, uma vez que faltam esquemas prontos para que o indivíduo possa interagir com o dado novo. A situação de desequilíbrio é incômoda e desafiadora e estimula o sujeito a assimilar dados da realidade para conseguir resolver a situação problema em que se encontra.

Uma vez assimilado um novo conhecimento, o sujeito vai introjetá-lo e este movimento provoca uma mudança, tanto quantitativa (assimilação) quanto qualitativa (acomodação). A acomodação é o resultado das modificações internas que o conhecimento provoca no sujeito. Piaget deu o nome de adaptação a este processo cíclico de construção do conhecimento que se completa com a reequilibração majorante.

Desta maneira, pela sua capacidade de pensar e refletir, o homem busca explicações sobre o mundo. Vai, progressivamente, construindo e conhecendo os mecanismos e componentes potenciais e atuais, no meio ambiente e na sociedade a que pertence.

O conhecimento, nesta perspectiva, é a manifestação da consciência de conhecer; é a consciência do conhecimento. Existe quando o ser que conhece ultrapassa o “dado” vivido, explicando-o. É um processo dinâmico e inacabado e, por isso, só pode ser considerado dentro de uma visão dialética que se desdobra em um constante vir-a-ser.

A epistemologia de Jean Piaget pretende elucidar como se articulam as várias etapas do conhecimento. Para isso, é necessário analisar todas as etapas de desenvolvimento da infância à idade adulta, associando a análise lógica à análise psicológica.

2.1.4 A visão materialista-histórica de Vygotsky

Vygotsky, contemporâneo e crítico de Piaget, não teve tempo para formular uma teoria da aprendizagem. Vítima da tuberculose, viveu apenas 38 anos. Nasceu no mesmo ano em que Piaget e, vivendo na União Soviética pós-revolucionária, não teve, em vida, suas obras traduzidas para o resto do mundo. Entretanto, teve oportunidade de conhecer as primeiras obras de Piaget e, embora concordando com vários de seus postulados, discordou de alguns outros pontos entre eles, o da gênese do conhecimento por ele afirmada. Cuidou de expor aos seus discípulos todas as suas inquietações científicas e foram estes que deram continuidade à sua obra.

Enquanto o interesse de Piaget era o sujeito epistemológico, Vygotsky se interessou pelo sujeito social e, por isso procurou investigar as influências dos aspectos sócio-culturais na formação da consciência dos homens. Para Piaget, é necessário que haja desenvolvimento (interno), para que haja aprendizagem (externa). Assim, a origem do conhecimento é interna ao sujeito. Já Vygotsky afirma que uma boa aprendizagem é aquela que se

antecipa ao desenvolvimento, defendendo, portanto, que a origem do conhecimento é externa ao sujeito.

Para Vygotsky, o homem, diferente do animal, recebe também uma herança sócio-histórica e o dinamismo da vida social provoca-lhe mudanças internas que vão alterando sua maneira de agir no mundo. Dando ênfase ao estudo do desenvolvimento, Vygotsky acredita que o aprendizado e o desenvolvimento se encontram entrelaçados numa dialética que faz com que um acelere ou complete o outro. (Fialho, 2000).

2.1.5 As concepções de aprendizagem

O conceito de aprendizagem surgiu dos estudos empiristas em Psicologia, sob a afirmação de que todo conhecimento provém da experiência. Isso significa que as impressões do mundo, internalizadas pelos órgãos dos sentidos, se associam e dão origem ao conhecimento, que é, portanto, “uma cadeia de idéias atomisticamente formada a partir do registro dos fatos e se reduz a uma simples cópia do real” (Giusta, 1985, p. 2).

A partir da tese empirista de que o homem, ao nascer é uma tabula rasa, surgiu o conceito de condicionamento empregado por Berkhetev, Pavlov, Watson e, posteriormente, por Skinner. O condicionamento passou a ser o princípio e o método de explicação dos behavioristas que acreditavam ser possível o controle total do comportamento humano. Os behavioristas tinham como meta a construção de uma psicologia “científica”, dentro dos parâmetros positivistas, livre da introspecção e pautada na objetividade das ciências da natureza. Nesta perspectiva, termos como “consciência”, “inconsciente” e similares foram banidos da linguagem psicológica.

Skinner não aceitava a existência da consciência, da mente e das idéias, pois esses conceitos careciam de comprovação da ciência física. E como não havia o “eu” íntimo, Skinner propôs “uma abordagem técnica para criar, por condicionamento, um novo tipo de homem e uma nova sociedade” (Fialho, 2000).

O behaviorismo teve o mérito de recuperar a importância dos fatores ambientais e sociais no desenvolvimento (Fialho, 2000). Esta concepção de aprendizagem trouxe o planejamento do ensino, com definição de objetivos, valorizando o ambiente de aprendizagem, as etapas sequenciais a serem obedecidas, além dos mecanismos de reforço utilizados para garantir a aprendizagem. Mas erraram os behavioristas ao acreditarem no poder excessivo do ambiente, ignorando a interdependência entre o organismo vivo e o seu ambiente (Fialho, 2000).

A consequência desta visão, na prática, é perceber o aprendiz como um ser passível de manipulação, passivo e controlado pelo ambiente. Não se levam em conta as diferenças individuais, não há liberdade de ação e as relações pessoais e a cooperação não existem.

Na Psicologia, é a Gestalt que vai se opor ao behaviorismo, por ter fundamentos epistemológicos de tipo racionalista, pressupondo que o conhecimento é anterior à experiência.

Os herdeiros do racionalismo (ou inatismo) defendem a aprendizagem como fruto de aptidões e prontidão, dando ênfase aos coeficientes de inteligência.

Sendo o positivismo unilateral, as correntes psicológicas dele decorrentes consistem em desprezar a ação do sujeito sobre o objeto. Ao contrário, o racionalismo despreza a ação do objeto sobre o sujeito. Desta forma, as duas posições cindem os dois pólos do conhecimento de modo irremediável e são, portanto, teorias reducionistas.

Foi a partir de Piaget e Vygotsky, que se deu a síntese superadora das posições racionalistas e empiristas para a compreensão do fenômeno da aprendizagem, através dos grupos de pesquisas que ficaram conhecidos como "Psicologia Genética". Destes grupos, os mais significativos são a visão interacionista de Piaget e a visão sócio-interacionista de Vygotsky. Embora tenham diferenças fundamentais, ambas defendem a construção do conhecimento através da constante interação do sujeito com o objeto. Conforme bem define Fialho, "se não é o ambiente o único responsável, se o sujeito - como corpo, mente e consciência - também tem parte ativa nos

processos do desenvolvimento, então é na interação do sujeito com o ambiente que o desenvolvimento se dá” (Fialho, 2000).

Piaget, influenciado pela biologia, filosofia e psicologia, acredita que a aprendizagem é resultante de fatores de maturação, sociais e cognitivos, representados pelo equilíbrio interno. Crítico do empirismo, Piaget afirma que a construção do conhecimento se dá através do fazer e do agir concretos e, não, apenas fruto da percepção e da linguagem.

O que Vygotsky (1991a) investigou foi como se dá a manifestação do mundo externo na formação da consciência do homem, que antes de ser individual, é coletiva. Assim, se acredita que, desde o nascimento, o indivíduo está inserido numa classe social que tem e produz cultura, maneiras próprias de entender e agir no mundo, valores morais, éticos e religiosos e perspectivas diversas. Desde criança, o indivíduo vive, brinca e interage com objetos e pessoas, observa, experimenta, investiga, descobre, cria, recria atividades e, num processo longo, vai construindo sua identidade.

Os estudos de Vygotsky e seus colaboradores significaram um grande avanço na União Soviética. Adeptos das formulações de Pavlov, os russos, após a Revolução de 1917, abandonaram os estudos sobre consciência, limitando a investigação psicológica a problemas pouco complexos. Sendo porta-vozes de uma coerente psicologia materialista, Vygotsky e seus colaboradores retomaram os estudos sobre a consciência, ampliando as investigações de Pavlov. A hipótese que sustentou as novas pesquisas, é refletida nas palavras de Leontiev e Luria:

Os processos psíquicos mudam no homem do mesmo modo como mudam os processos de sua atividade prática. Vale dizer que também aqueles são mediatizados. É exatamente pelo uso dos meios, é pela relação mediata com as condições de existência que a atividade psíquica do homem se distingue radicalmente da atividade psíquica animal. (Leontiev; Luria, apud Giusta, 1985, p. 5)

Os estudos de Vygotsky se basearam no método histórico-crítico, original e profundo a respeito do desenvolvimento intelectual do sujeito e os resultados revelaram que o desenvolvimento das funções psicointelectuais

superiores são decorrentes de um processo absolutamente único. A conclusão de Vygotsky a este respeito é a seguinte:

Todas as funções psicointelectuais superiores se apoiam de dois modos no curso do desenvolvimento da criança: por um lado, nas atividades coletivas, como atividades sociais, isto é, como funções intersíquicas; por outro, nas atividades individuais, como propriedades do pensamento da criança, isto é, como funções intrapsíquicas (Vygotsky, apud Giusta, 1985, p. 5).

Diante do exposto, é possível concluir que o conhecimento se dá através da relação sujeito/objeto, afirmando, paralelamente, a objetividade do mundo e a subjetividade, esta vista como um momento individual de internalização da objetividade. A realidade concreta da vida dos indivíduos é, portanto, o fundamento para toda e qualquer investigação, pois todo conhecimento é produzido coletivamente, provém da prática social e a ela retorna. Além disso, não existe conhecimento que possa ser produzido na solidão do sujeito, mesmo porque esta solidão não existe.

2.2 A atividade humana na visão dos psicólogos marxistas

No início da década de 1920, surgiram, na União Soviética, vários estudos psicológicos que, embasados na teoria marxista, criticaram as idéias filosóficas idealistas que predominavam na Psicologia até esta época. Entre estes cientistas soviéticos, se destacaram Kornilov, Vygotsky, Rubinstein, Leontiev, Luria, entre outros. O princípio básico de seus estudos era a crença na natureza social da psique humana.

Relata Leontiev (1978, p.19) que Vygotsky e Rubinstein são os responsáveis pelo maior enfoque do marxismo na psicologia, porque foram eles que enfatizaram a influência da história na psique humana, formulando a tese, eminentemente psicológica, sobre a consciência como forma superior do reflexo da realidade, bem como uma teoria sobre a atividade e sua estruturação. Na opinião de Leontiev, foram estes estudos que comprovaram que o marxismo criou uma profunda teoria capaz de revelar a natureza e as leis

gerais da psique e da consciência, explicando a atividade humana, seu desenvolvimento e suas formas. Entretanto, ele faz uma ressalva: não se pode afirmar que a psicologia já esgotou o acervo de idéias do marxismo leninismo, recomendando, portanto, que as obras de Marx sejam revistas por aqueles que desejam elucidar problemas teóricos profundos e complexos acerca da ciência psicológica.

A essência da filosofia de Marx é a preocupação com o homem e com a realização de suas potencialidades. O problema central de suas investigações é o da existência do homem individual, real, que é aquilo que ele faz, e cuja natureza desabrocha e se revela na história.

Escrevendo sobre o conceito marxista de homem, Fromm (1970) chama a atenção para as ironias e erros de interpretação que produziram deturpações absurdas no entendimento da teoria de Marx. Fromm esclarece o significado dado por Marx a diversos conceitos, a começar pela imagem popular que a expressão “materialismo” acabou encerrando, ao denotar uma tendência antiespiritual, que enseja um desejo de uniformidade e subordinação. São estas as palavras de Fromm a este respeito:

a meta de Marx era a emancipação espiritual do homem, sua libertação dos grilhões do determinismo econômico, sua reintegração como ser humano, sua aptidão para encontrar unidade e harmonia com seus semelhantes e com a natureza. (Fromm, 1970, p. 15).

Nos originais dos Manuscritos Econômicos e Filosóficos, fica claro que sua teoria marxista não admite a vantagem material como principal motivação do homem. O sentido da existência humana para Marx, na expressão de Fromm, é assim descrito:

ao contrário de Hegel, Marx estuda o homem e a História, partindo do homem real e das condições econômicas e sociais em que ele tem de viver, e não, primordialmente, das idéias dele. Marx achava-se tão afastado do materialismo burguês quanto do idealismo hegeliano – daí se poder dizer, acertadamente, não ser a sua filosofia nem idealismo nem materialismo, porém uma síntese: humanismo e naturalismo. (Fromm, 1970, p. 22)

Outro equívoco de alguns críticos de Marx é em relação ao entendimento do materialismo histórico como uma teoria psicológica. Fromm contesta esta versão alegando que uma teoria psicológica é “a forma por que o homem produz e determina seu pensamento e seus desejos e, não, que seus desejos principais sejam os de máximo ganho material”. Neste contexto, a economia é vista como um fator objetivo, econômico-sociológico e, não, como um impulso psíquico ou fator subjetivo e psicológico. E continua Fromm:

a única premissa quase-psicológica da teoria jaz na suposição de que o homem carecer de alimento, abrigo, etc., e por isso precisa produzir; daí o modo de produção, dependente de vários fatores objetivos, como que precede e determina as outras esferas de sua atividade. As condições dadas objetivamente que determinam o modo de produção, e em conseqüência a organização social, determinam o homem, suas idéias, assim como seus interesses. (Fromm, 1970, p. 22)

Em relação ao sentido dado por Marx à atividade, salienta Leontiev que este é rigorosamente materialista e que ele a compreende como a atividade sensorial prática, durante a qual os homens se põem em contato prático com os objetos do mundo, experimentam em si a resistência desses objetos e atuam sobre eles, subordinando-se a suas propriedades objetivas. Seria esta a diferença sobre o conceito de atividade na doutrina marxista e na idealista, que a compreendem apenas em sua forma abstrata, especulativa.

A teoria de Marx se apóia nos indivíduos reais, em suas ações e em suas condições materiais de vida. Para ele, na própria organização corporal do sujeito está contida a necessidade de se atirar numa relação ativa com o mundo exterior. Isso é uma exigência da própria sobrevivência, pois o homem deve atuar para produzir os meios de que necessita para existir. Agindo sobre o mundo, insistem Marx e Engels, o homem o modifica e modifica a si mesmo; desenvolvendo sua produção material e seu intercâmbio material, modifica também o seu pensamento e os produtos do seu pensamento. Desenvolvendo essas relações, desenvolve-se também o reflexo psíquico da realidade. É por isso que, o que os homens são, está determinado por sua atividade, à qual eles estão condicionados pelo nível de desenvolvimento já alcançado, que é

percebido pelos seus meios e formas de organização. Em outras palavras, o pensamento e a consciência são determinados pela existência real, pela vida dos homens e somente existem como consciência dos mesmos, como um produto do desenvolvimento do mencionado sistema de relações objetivas.

Na obra "O Capital", Marx deixa claro que a consciência é um produto social que se desenvolveu historicamente na medida em que foram surgindo o trabalho e as relações sociais. A explicação da consciência, na perspectiva marxista, se faz através da compreensão das condições e modos sociais da atividade que cria uma necessidade, ou seja, a atividade laboral. De acordo com Marx, esta atividade se caracteriza porque se produz a sua coisificação, sua extinção, no produto. Em outras palavras, o que no trabalhador era atividade, aparece, no produto, como uma propriedade em repouso, como existência. Durante o processo de produção, o trabalho passa da forma de movimento à forma da objetivação (Marx, 1968).

Reafirmando esta posição, Marx e Engels escrevem em "A Ideologia Alemã":

O fato, portanto, é que indivíduos definidos que são produtivos ativamente de uma forma definida ingressam nessas relações sociais e políticas (...). Em cada caso distinto, observações empíricas devem revelar empiricamente, e sem qualquer mistificação e especulação, a conexão da estrutura social e política com a produção. A estrutura social e o Estado estão continuamente evoluindo a partir do processo vital de indivíduos definidos, mas de indivíduos não como talvez pareçam em sua própria imaginação ou na de outros, e sim como realmente são; isto é, como são eficazes, produzem materialmente, e são ativos dentro de limites materiais, suposições e condições definidas, alheios a suas vontades. (Marx; Engels, s.d., p. 13)

A objetivação é produzida nesse processo e se traduz nas noções que impulsionam, orientam e regulam a atividade do sujeito. Em seu produto, elas adquirem uma nova forma de existência, como objetos externos que são percebidos sensorialmente. Mas, na sua forma externa ou esotérica, se convertem em objetos de reflexo. No processo de apreensão, pelo sujeito, a objetivação se caracteriza como aquilo que é ideal para ele.

Mas para que o sujeito possa, de fato apreender um objeto, esse deve aparecer como a reprodução do conteúdo psíquico da atividade, em sua faceta ideal, o que não ocorre sem se levar em conta os vínculos sociais. É necessariamente nestes vínculos que entram os seres que participam do trabalho, da comunicação. Iniciando a comunicação, os homens produzem a linguagem, que denomina os objetos, os meios e o processo do trabalho. A denominação é a delimitação da faceta ideal dos objetos. Tanto é assim que a apropriação da linguagem pelos indivíduos é a apropriação do que eles têm denominado em forma de sua apreensão. Ou, no dizer de Marx e Engels, “a linguagem é a consciência prática, a consciência real, que existe também para os outros homens e que, portanto, começa a existir também para mim mesmo”. (Marx, 1968)

Na obra “A Ideologia Alemã”, acrescentam eles:

A produção de idéias, de conceitos, de consciência é, a princípio, mesclada com a atividade material e as relações materiais dos homens, a linguagem da vida real. Conceder, pensar, as relações mentais dos homens aparecem neste estágio como o afluxo direto de seu comportamento material. O mesmo se aplica à produção mental expressa na linguagem da política, das leis, da moral, da religião, da metafísica de um povo. Os homens são os produtores de suas concepções, idéias, etc. – homens reais, ativos, tal como são condicionados pelo desenvolvimento explícito de suas forças produtivas e das relações a estas correspondentes, até suas formas mais adiantadas. A consciência nunca pode ser senão existência consciente, e a existência dos homens em seu processo vital real. Se em todas as ideologias, os homens e suas circunstâncias aparecem de cabeça para baixo como em uma câmara escura, este fenômeno deriva tanto do processo vital histórico deles quanto da inversão dos objetos na rotina de seu processo vital físico. (Marx; Engels, s.d. p. 14)

Dentro deste contexto, adverte Leontiev que isto não quer dizer que a consciência é produzida pela linguagem. As palavras, os signos lingüísticos, não são simplesmente representantes das coisas, seus substitutos convencionais. Atrás dos significados das palavras se oculta a prática social, a

atividade transformada e cristalizada nela, e é somente no processo dessa atividade que se vai revelando ao homem a realidade objetiva. (1978, p. 28)

E o autor ainda assevera que o desenvolvimento da consciência em cada homem não repete o processo histórico-social de produção da consciência e que o reflexo consciente do mundo não surge nele como resultado da projeção direta em seu cérebro das representações e conceitos que elaboraram as gerações precedentes. A consciência de cada homem é também um produto de sua atividade no mundo objetivo. E como afirmam Marx e Engels, é nesta atividade que se realiza, por intermédio da comunicação com outros homens, que tem lugar o processo de apropriação, pelo homem, das riquezas espirituais acumuladas pelo gênero humano e que estão encarnadas na forma objetiva sensorial.

Considerando as idéias expostas, afirma Leontiev que uma grande contribuição de Marx para a teoria psicológica consiste na compreensão de que a consciência não é a manifestação de alguma capacidade mística do cérebro humano de irradiar a luz da consciência sob a influência das coisas que atuam sobre ele – estímulos – e, sim, um produto dessas relações especiais, sociais, que predispoem os homens para as relações que se realizam por meio de seus cérebros, de seus órgãos dos sentidos e de seus órgãos de ação. Nos processos produzidos nestas relações é que se concebem os objetos como imagens subjetivas dos mesmos na mente humana, como consciência. Desta maneira, Marx e Engels não só criaram um método geral de investigação histórica da consciência, mas também descobriram as mudanças fundamentais que sofre a consciência do homem no curso do desenvolvimento da sociedade. Em “A Ideologia alemã” eles demonstram que, num primeiro momento, se dá a formação primária da consciência e da linguagem, seguida da transformação da consciência em uma forma universal especificamente humana da psique, quando o reflexo, em forma de consciência, abarca todo o conjunto de fenômenos do mundo que circunda o homem, sua própria atividade e a ele mesmo.

Ressaltando a importância desta visão, Leontiev afirma que a doutrina de Marx tem significação transcendental sobre as mudanças que sofre a

consciência no desenvolvimento da divisão social do trabalho, quando a grande massa de produtores está separada dos meios de produção e a atividade teórica é isolada da prática. Comentando os “Manuscritos Econômicos e Filosóficos”, Leontiev (1978, p. 29) salienta que a alienação econômica produzida pelo desenvolvimento da propriedade privada conduz também à alienação, à desintegração da consciência dos homens. Esta alienação se expressa quando surge uma inadequação entre o sentido que adquire para o homem sua atividade e o produto dela e sua significação objetiva. Esta desintegração da consciência somente desaparecerá com o desaparecimento das relações de propriedade privada que a originaram.

Estas teses de Marx servem de orientação à ciência psicológica, para encarar os problemas de mudança mais complexos que se operam na consciência do homem, na sociedade, para dar solução a suas tarefas psicológicas concretas, as quais se instalam não apenas na esfera da educação da geração jovem, mas também no âmbito da organização do trabalho, da comunicação e em outras áreas onde se manifesta a personalidade humana.

2.3 A teoria da atividade de Leontiev

Leontiev (1978, p. 67) caracteriza atividade como uma atividade molecular e não como uma unidade aditiva da vida do sujeito. Em nível psicológico, isto quer dizer que a atividade é a unidade de vida mediatizada pelo reflexo psicológico, cuja função verdadeira consiste naquilo que orienta o sujeito no mundo objetivo. Em outras palavras, atividade não é uma reação nem um conjunto de reações e, sim, um sistema que tem estrutura, transições e transformações internas, que tem um desenvolvimento.

Neste contexto, a psicologia está vinculada com a atividade dos indivíduos concretos, e se dá numa sociedade aberta, entre os homens que se relacionam entre si e com o mundo objetivo circundante, em qualquer espaço físico. Quaisquer que sejam as condições e formas de estarem entre si, as

atividades dos homens se dão em relações sociais. A atividade humana é assim, um sistema que é parte das relações da sociedade e está determinada pelas formas e meios da comunicação material e espiritual que são produzidas pelo desenvolvimento da produção. Este conceito é afirmado por Marx e Engels em “A Ideologia alemã”.

Também Luria explica com extrema clareza, o sentido da atividade humana. São estas as suas palavras:

A atividade vital humana caracteriza-se pelo trabalho social e este, mediante a divisão de suas funções, origina novas formas de comportamento, independentes dos motivos biológicos elementares. A conduta já não está determinada por objetivos instintivos diretos. Desde um ponto de vista biológico, não há nenhum sentido em atirar sementes na terra em lugar de comê-las, em espantar a presa ao invés de capturá-la diretamente ou afiar uma pedra se não se tem em conta que essas ações serão incluídas em uma atividade social complexa. O trabalho social e a divisão do trabalho provocam a aparição de motivos sociais de comportamento. É precisamente em relação com todos esses fatores que no homem criam-se novos motivos complexos para a ação e se constituem essas formas de *atividades* psíquicas específicas do homem. Nestas, os motivos iniciais e os objetivos originam determinadas *ações* e essas ações se levam a cabo por meio de correspondentes *operações* especiais. (Luria, 1987, p. 21-22).

Dentro da mesma linha de investigação, Leontiev (1978, p. 68) sustenta que a atividade de cada homem depende de seu lugar na sociedade, das condições que lhe oferecem o seu destino e de como ele se vai conformando em circunstâncias individuais, que são únicas. Ao contrário do que afirma o positivismo, a atividade do homem não é uma relação que existe entre ele e a sociedade enfrentada por ele. A psicologia é muito contaminada por esta crença de que o indivíduo está enfrentando a sociedade. Isso porque acreditam os positivistas que a sociedade é apenas o meio externo ao qual o homem se vê obrigado a adaptar-se para não se tornar um desadaptado. Nesta visão, a atividade do homem seria apenas o resultado de um reforço e não um direito. Leontiev (1978) critica esta posição afirmando que ela omite o principal: que o homem encontra na sociedade condições externas às quais deve acomodar sua atividade e também condições sociais que o ajudam nos motivos e fins de sua atividade, nos seus procedimentos e meios. Em outras palavras, a

sociedade produz a atividade dos indivíduos que a formam; a atividade personifica as relações da sociedade e sua cultura, o que é mediado por complexas transições e transformações.

Para Leontiev (1978), a característica básica da atividade é a objetividade. Em seu conceito está implícito o conceito de seu objeto, que aparece de duas maneiras: em sua existência independente, como subordinando e transformando a atividade do sujeito, e como imagem do objeto, produto do reflexo psíquico de sua propriedade, que se efetua como resultado da atividade do sujeito e não pode ser de outro modo.

Estudando a atividade, Leontiev chama a atenção para a importância da necessidade. Para ele, a psicologia das necessidades parte da diferença entre necessidade como condição interior ou uma das premissas básicas da atividade e a necessidade como aquilo que orienta e regula a atividade concreta do sujeito no meio objetivo. A este respeito, cita Séchenov:

a fome pode fazer com que um animal se levante, pode conferir às suas buscas um caráter mais ou menos impetuoso, mas não possui nenhum elemento que possa orientar o movimento para um ou outro lado, e modificá-lo de acordo com as exigências do lugar e os encontros fortuitos. (Séchenov, apud Leontiev, 1978, p. 70).

A necessidade constitui o objeto do conhecimento psicológico em sua função orientadora. No primeiro caso, ela é uma necessidade do organismo e seu papel se limita a estimular as funções biológicas para ser satisfeita. Só encontrando o objeto capaz de satisfazê-la, esta necessidade pode orientar e regular a atividade.

Já no nível psicológico, o desenvolvimento das necessidades se opera como desenvolvimento de seu conteúdo objetivado. E como afirma Marx, novas necessidades estão sempre surgindo para o homem, pois na sociedade humana os objetos dessas necessidades são produzidos e produzem também as próprias necessidades. É desta maneira que as necessidades passam a dirigir a atividade humana, desde que sejam objetivas.

As emoções e os sentimentos também estão correlacionados com a atividade objetivada e a necessidade. Falando da análise da atividade, Leontiev

(1978) salienta que seu caráter objetivado produz não apenas o caráter objetivado das imagens, mas também a objetividade das necessidades, emoções e sentimentos.

Para Leontiev, a atividade entra, necessariamente, em contatos práticos com os objetos que resistem ao homem, os quais a rechassam, a modificam e a enriquecem. É na atividade exterior que se opera a abertura do círculo dos processos psíquicos internos, como saindo ao encontro do mundo objetivo material que irrompe imperiosamente neste círculo (Leontiev, 1978, p.73-4). E o autor ainda continua, afirmando que, no início, a atividade tem, necessariamente, a forma de processos externos e que, na verdade, a imagem psíquica é um produto desses processos, os fatos que ligam o sujeito à realidade objetiva.

Quando a Psicologia introduziu o conceito de interiorização foi que se desenvolveram as idéias psicológicas concretas sobre a origem das operações internas do pensar. Interiorização é definida como a transição resultante de processos externos por sua forma, com objetos também externos, materiais, que se transformam em processos que transcorrem no plano mental, no plano da consciência e são submetidos a uma transformação específica – se generalizam, verbalizam, reduzem e se tornam capazes de continuar um desenvolvimento que transcende as possibilidades da atividade exterior.

Relata Leontiev que, na Psicologia Soviética, o conceito de interiorização surgiu com Vygotsky e seus continuadores. Vygotsky partiu da análise das particularidades da atividade especificamente humana, que é a atividade laboral, produtiva, que se realiza por meio de instrumentos, da atividade que é social desde o início e cujo desenvolvimento só se dá mediante a cooperação e a comunicação entre os homens. Vygotsky separou dois aspectos principais intervencidos, que constituem a base da ciência psicológica: a estrutura instrumental da atividade do homem e sua inserção no sistema de inter-relações com outros homens, que são precisamente as que determinam as peculiaridades dos processos psíquicos do homem. O instrumento mediatiza a atividade que liga o homem não apenas com o mundo das coisas, mas também com os outros homens. Graças a ele, sua atividade absorve a experiência da

humanidade. Como consequência, os processos psíquicos do homem (suas funções psíquicas superiores) adquirem uma estrutura que tem, como elo inevitável, meios e procedimentos que vão sendo formados no plano histórico-social que lhes são transmitidos pelos homens que o rodeiam, no processo de colaboração, de comunicação com estes. Mas é impossível transmitir o meio, o procedimento para cumprir um ou outro processo em forma exterior, em forma de ação ou de linguagem externa. Os processos psicológicos superiores específicos do homem podem nascer unicamente na interação do homem com o homem, como intrapsicológicos, e apenas depois começam a ser efetuados independentemente pelo indivíduo. Ademais, alguns desses processos perdem logo sua forma exterior inicial e se transformam em processos interpsicológicos (Vygotsky, 1960, p. 198-9).

As atividades psíquicas internas, relata Leontiev, derivam da atividade prática, que é histórica e resulta da formação do homem, que se baseia no trabalho que ele faz na sociedade. Cada nova geração vai incorporando estes valores no seu desenvolvimento ontogenético. Soma-se a isto a forma como o reflexo psíquico da realidade é internalizado pelo indivíduo. Assim surge a consciência, que é a reflexão da realidade, da atividade e do próprio sujeito sobre si mesmo. A consciência tem um sentido individual mas só existe mediante a consciência social e a linguagem, que é o seu substrato real. Para produzirem sua vida material, os homens produzem também a linguagem que é o meio de comunicação portador dos significados que são elaborados e fixados socialmente. Assim, a consciência não é formada pela natureza, mas produzida pela sociedade. Deste modo, a interiorização não é uma atividade exterior que se desloca para o plano interno e preexistente, mas um processo no qual este plano interno vai se formando. (Leontiev, 1978, p. 79).

Estudando a consciência, e confirmando os postulados de Marx, Vygotsky investigou a formação e a estrutura dos significados verbais e concluiu que não é o significado nem a consciência que dão suporte à vida, mas, ao contrário, é a vida que está por trás da consciência.

No plano psicológico, o pensamento (e a consciência individual em seu conjunto), são mais amplos que as operações lógicas e os significados em

cujas estruturas estão imersos. Os significados, por si sós, não formam o pensamento, mas o mediatizam, do mesmo modo que o instrumento apenas mediatiza a ação e não a forma. Vygotsky (apud Leontiev, 1978, p. 79), investigando o movimento do pensamento, descobriu que a atividade exterior e a interna têm algo essencial em comum, como mediadoras da intervinculação do homem com o mundo onde se dá sua vida real. Cada vez mais é observável a aproximação e o entrelaçamento das atividades externas e internas. Por exemplo, cada vez se intelectualizam mais as atividades produzidas no trabalho físico, quando são executadas para a transformação prática dos objetos materiais, o que exige as mais complexas ações mentais. Da mesma forma, o trabalho do pesquisador que é uma atividade essencialmente cognitiva, cada vez depende mais de ações externas para ser melhor compreendido. Esta interdependência demonstra a existência de transições que são operadas constantemente em direções opostas, da atividade interna à atividade externa. Na verdade, em condições sociais que permitem o desenvolvimento universal dos homens, a atividade mental não está isolada da atividade prática. Afirma Leontiev que estas transições são possíveis porque a atividade exterior e a atividade interior possuem uma mesma estrutura. Daí que a atividade, que é interna por sua forma e que deriva da atividade prática externa, não difere desta nem se sobrepõe a ela, apenas conserva uma ligação de princípio e bilateralidade com ela.

Leontiev afirma que as atividades podem se diferenciar por vários indícios, como: forma, modos como são realizadas, tensão emocional, características temporal e espacial, mecanismos fisiológicos, etc. Entretanto, salienta que o essencial, aquilo que de fato distingue uma atividade da outra, é a diferença de seus objetivos, já que é o objeto da atividade o que lhe confere determinada orientação. Para ele, o objeto da atividade é o seu verdadeiro motivo. E este motivo pode ser tanto material como ideal, tanto percebido como verdadeiro ou apenas na imaginação, no pensamento. O fundamental é que, por trás do motivo, existe sempre a necessidade, a qual responde sempre a uma ou outra necessidade.

Neste sentido, o conceito de atividade está intimamente ligado ao conceito de motivo. Não existe atividade sem motivo. Mesmo uma atividade, aparentemente não motivada, não é uma atividade sem motivo, mas uma atividade com um motivo subjetivo e objetivamente oculto. (Leontiev, 1978, p. 82).

Ressalta Leontiev que as atividades dos homens possuem componentes principais, que são as ações por eles realizadas. Ação, para o autor, é o processo subordinado à representação que se tem do resultado a que se deve chegar; ao processo subordinado a um fim consciente. Nesta perspectiva, da mesma forma que o conceito de motivo se relaciona com o conceito de atividade, o conceito de fim se relaciona com o conceito de ação.

O surgimento das ações, continua Leontiev, que são processos orientados para um fim, no estudo da atividade, foi uma consequência histórica da vida humana na sociedade. Num trabalho coletivo, as atividades dos participantes são estimuladas pelo produto delas resultante. Inicialmente, é ela que atende às necessidades de cada trabalhador. Mas com a divisão técnica do trabalho, o produto passou a ter resultados intermediários e parciais e não mais eram executados para satisfazer as necessidades de quem os produzia. As necessidades passaram a ser satisfeitas pela parte do produto de uma atividade conjunta, onde cada um obtém uma parcela, em virtude das relações sociais que são estabelecidas no grupo e no processo de trabalho. Esse resultado intermediário do trabalho humano é percebido por cada homem, subjetivamente, em forma de representação. E, segundo Marx, esta é a delimitação do fim, que determina, como uma lei, o modo de ação de cada homem (Marx, apud Leontiev, 1978, p. 83).

Entretanto, a delimitação dos fins e a seleção das ações a eles subordinadas pode conduzir a uma desintegração das funções que antes se baseavam num motivo. As ações que formam a atividade são impulsionadas por seu motivo, mas estão orientadas para um fim. Como exemplo, Leontiev explica que o que pode estar impulsionando a atividade de um homem é o alimento: este é o seu motivo. Para satisfazer sua necessidade de alimentação, o homem não precisa, necessariamente, exercer ações orientadas diretamente

para a obtenção de alimentos. Ele pode trabalhar em outros ramos e obter o dinheiro necessário para sua alimentação. Mas o motivo do seu trabalho, este não muda.

A atividade e a ação são realidades autênticas, mas não necessariamente coincidentes. A este respeito, Leontiev (1978, p. 84) esclarece que uma mesma ação pode se concretizar através de diversas atividades, passar de uma para a outra, revelando sua independência. Uma ação pode ter motivos diferentes para realizar atividades distintas. Do mesmo modo, um mesmo motivo pode servir a diferentes fins e, portanto, utilizar diferentes ações.

Pensando a ação como o mais importante fato da atividade humana, é preciso salientar que uma atividade que se desenvolve, em uma certa medida, pressupõe a existência de fins concretos e que há ligações entre alguns deles, para se manter a continuidade. Isto significa, afirma Leontiev, que a atividade se realiza mediante um conjunto de ações subordinadas a fins parciais que podem estar desvinculados da finalidade principal. Até mesmo porque a finalidade principal cumpre um motivo que é consciente para o sujeito e é exatamente esta consciência que o torna motivo-fim (1978, p. 84).

O motivo de uma atividade depende apenas dos fins objetivamente adequados. Portanto, os fins não são inventados e nem estabelecidos arbitrariamente. Mas, apesar disso, a delimitação e tomada de consciência dos fins não é um ato produzido automaticamente, mas um longo processo de aprovação dos fins pela ação e de seu objetivo estabelecido. Lembrando Hegel, Leontiev (1978, p. 85) conclui que o indivíduo não pode determinar a finalidade de sua ação até que não tenha atuado.

Para que se dê o processo de formação do fim, é preciso que ele seja determinado e delimitadas as condições de sua obtenção. Qualquer fim existe objetivamente em uma situação objetiva. Para a consciência do sujeito, o fim pode parecer abstraído de uma dada situação, mas sua ação não pode ser abstraída dela. Assim, ação tem dois aspectos. Um intencional, que deve ser conseguido, e outro operacional que se refere ao “como”, através de que meio pode ser obtido. Isto é definido pelas condições objetivas materiais que são

conquistadas e não pelo fim em si mesmo. A ação que está sendo realizada se refere a uma tarefa que é exatamente um fim que se dá em determinadas condições. As operações são assim os meios com os quais se realiza uma ação.

Existe uma diferença entre ação e operação que precisa ser explicitada para este estudo. As ações estão relacionadas com os fins; já as operações estão relacionadas com as condições. Esta diferença, ressalta Leontiev, é evidente nas ações instrumentais, pois o instrumento é o objeto material onde estão os procedimentos, as operações e não a ação nem os fins. É possível, por exemplo, dividir um objeto usando diferentes objetos (uma faca, um serrote, um machado, etc) e cada um deles usando um procedimento para cumprir determinada ação.

As ações e as operações têm origens, dinâmicas e destinos diferentes. A origem da ação está nas relações de troca de atividades. Toda operação é o resultado da metamorfose da ação que acontece porque se inclui em outra ação e sobrevive sua prática. É o que acontece quando se aprende a dirigir um automóvel. No início, cada operação é formada com uma ação subordinada a este fim e é feita de maneira consciente (passar as marchas, por exemplo). Aos poucos, esta ação se inclui em outra, de operação mais complexa. Há uma mudança do fim. Com o aprendizado, a consciência do motorista passará a se voltar para outras situações mais importantes, enquanto estas operações vão se tornando automatizadas (Leontiev, 1978, p. 86).

As operações tendem, mais cedo ou mais tarde, a se tornarem tarefas para serem feitas por máquinas. A operação não é algo separado da ação, como a ação não é separada da atividade. Mesmo porque, até as operações executadas por máquinas, dependem da ação do homem.

Todas as atividades presentes na vida humana, insiste Leontiev, em suas manifestações superiores, são mediatizadas pelo reflexo psíquico. Esta análise delimita, primeiro, algumas atividades especiais, definidas de acordo com os motivos que as impulsionam. Depois são delimitadas as ações ou processos que obedecem a fins conscientes. E só após, estão as operações

que dependem diretamente das condições requeridas para a obtenção de um fim concreto.

A macroestrutura da atividade humana é formada por estas unidades. Para compreendê-la é preciso descobrir as relações internas que caracterizam a atividade, relações nas quais estão implícitas as transformações que surgem durante o desenvolvimento da atividade em seu movimento. Os objetos podem ter a qualidade de impulsos, fins e instrumentos apenas dentro do sistema da atividade humana. Desligados desses vínculos, perdem sua existência como impulsos, fins ou instrumentos.

Portanto, para se estudar a atividade, é preciso analisar seus vínculos sistêmicos internos. A atividade é um processo caracterizado por transformações que acontecem a todo momento. Por isso, ela pode perder o motivo que a gerou e se converter numa ação que possa concretizar uma relação totalmente diferente com o mundo, uma outra atividade. Já a ação, ao contrário, pode adquirir força impulsora própria e se tornar uma atividade particular. Pode até transformar-se em um meio para alcançar um fim, em uma operação capaz de efetuar ações diversas (Leontiev, 1978, p. 87)

Estas alterações de alguns sistemas de atividades podem se fragmentar ainda mais ou, ao contrário, se juntar a outras unidades que até então tinham existência independente. Assim, esclarece Leontiev (1978), enquanto o indivíduo procura alcançar o seu objetivo geral, já definido, outras delimitações de fins intermediários podem ser produzidas, como o resultado de uma ação geral que se divide em uma série de ações sucessivas. Isso ocorre com mais frequência quando a ação se sucede em condições que dificultam seu cumprimento por meio de operações já ajustadas. O outro processo é a ampliação das unidades delimitáveis da atividade quando os casos intermediários, obtidos objetivamente, se fundem e o sujeito acaba por não tomar consciência deles. Pode ocorrer, então, a divisão ou a ampliação das unidades das imagens psíquicas.

Leontiev chama a atenção para o fato de que uma observação, seja ela interna ou externa, não traz, com muita nitidez, o processo de divisão ou ampliação das unidades da atividade e do reflexo psíquico. Para ele, só se

pode investigar estes fatos recorrendo a uma análise especial e a sinais objetivos (1978, p. 88). Para deixar mais claro, o autor cita como exemplo, que ao se escrever uma palavra em idioma estrangeiro, os processos psíquicos que envolvem esta ação fazem com que o indivíduo se separe em muitas mais unidades fragmentadas do que se estivesse escrevendo a mesma palavra em seu próprio idioma. Este desmembramento corresponde à desintegração da ação em operações que a compõem e que são as mais simples e primárias.

Delimitar as unidades que formam a atividade, é muito importante, segundo Leontiev. Isto permite a resolução de problemas como distinguir a unidade dos processos de atividade que, por sua forma, são externos e internos.

Em algumas atividades, como a cognitiva por exemplo, todos os elos são essencialmente internos. São mais comuns situações em que a atividade interna, que responde a um motivo cognitivo, se efetue mediante processos que, na essência, são externos pela sua forma. As ações externas ou as operações motrizes externas são exemplos deste caso, mas nunca seus elementos estão separados. O mesmo ocorre com a atividade externa, uma vez que existem ações e operações que efetuam a atividade externa, e podem ter a forma de processos internos, mentais, mas apenas como ações e como operações, no sentido de sua integridade e indivisibilidade. Continuando sua explicação, Leontiev (1978) ressalta que o mais importante está na própria natureza dos processos de interiorização e exteriorização, porque, geralmente, não é possível transformar alguns dos pedaços separados da atividade, o que seria uma destruição da atividade e não sua transformação.

Entretanto, lembra o autor que a análise não se esgota na delimitação das ações e operações dentro da atividade. Depois da atividade e das imagens psíquicas que a regulam, começa o enorme trabalho fisiológico do cérebro. Mas o problema é encontrar as verdadeiras relações que vinculam entre si a atividade do sujeito, mediatizada pelo reflexo psíquico e os processos fisiológicos cerebrais.

Leontiev conclui este raciocínio salientando que a questão é compreender como se dá a transição do nível psicológico para o nível social. É

no nível social que ocorrem os processos executores das relações dos indivíduos e que permitem a investigação das relações nas quais se concretiza a atividade conjunta dos homens na sociedade, cujo desenvolvimento está regido por leis históricas objetivas. Assim, a análise sistêmica da atividade humana deve ser feita, necessariamente, por níveis. É esta análise que permitirá a superação da oposição do fisiológico, do psicológico e do social e não reduzi-los uns aos outros. (Leontiev, 1978, p. 97)

2. 4 Como surge e evolui a consciência humana

A atividade do sujeito, tanto externa quanto interna, é mediatizada e regulada pelo reflexo psíquico da realidade. Tudo que é visto pelo sujeito, como motivos, finalidades e condições de sua atividade, é percebido, representado, compreendido, retido e reproduzido, de maneiras diferentes, na memória do indivíduo e também se refere aos processos de sua atividade e de si mesmo, ou seja, aos seus estados, propriedades e características. A análise da atividade acaba, assim, por desembocar nos temas tradicionais da psicologia, porém com uma lógica de investigação diferente: o problema da manifestação dos processos psíquicos se transforma, de acordo com a maneira como se originam e se desenvolvem os vínculos sociais que o indivíduo estabelece com o mundo objetivo. (Leontiev, 1978, p. 98)

A realidade psíquica do homem é o mundo subjetivo de sua consciência. Muitos estudos foram necessários (Leibniz, Fechner, Freud, Séchenov, Pavlov) e muitas décadas se passaram, até que a ciência pudesse afirmar a idéia de que o reflexo psíquico tem diversos níveis. Assim, foi possível chegar à aceitação da existência da consciência, o que gerou novos problemas como: a que necessidade objetiva responde a nascente consciência que se vai produzindo; qual a sua estrutura interna? A consciência é o quadro do mundo que revela ao sujeito onde ele está incluído, quais são suas ações e seus

estados. Neste aspecto, afirma Leontiev que o reflexo psíquico e a consciência não são mais que uma ilusão de nossa introspecção (1978, p. 99).

Por outro lado, são bem conhecidos e facilmente reproduzidos, em laboratório, fatos que mostram que o homem é capaz de adaptações complexas, dirigidas por objetos do ambiente, sem dar-se conta da existência de sua imagem, e ele evita obstáculos e manipula coisas como se não as visse.

Reafirmando as descobertas de Marx, o estudo científico da consciência precisa levar em conta os sistemas sociais da atividade. A explicação da natureza da consciência subjaz as peculiaridades da atividade humana que a fazem necessária: em seu caráter objetivo-material, produtivo.

Falando sobre a gênese da consciência, Leontiev (1978, p. 101) afirma que a sua gestação se faz através da representação que dirige a atividade: encarnando-se no objeto, obtém sua segunda existência, “objetivada”, acessível à percepção sensorial. Como consequência, o sujeito parece que vê sua representação no mundo exterior. Ao duplicar-se, se toma consciência dela; o que se dá por um processo inconsciente.

Para o autor, a questão fundamental é compreender a consciência como produto subjetivo, como forma transfigurada de manifestação das relações sociais por sua natureza, que são realizadas pela atividade do homem no mundo objetivo. De acordo com sua teoria, a atividade, entrando em contato com a realidade objetiva, subordina-se a ela, se transforma, se enriquece e se cristaliza no produto. A atividade já realizada é mais rica, mais verdadeira que a consciência que a prevê. Por sua vez, para a consciência do sujeito, as contribuições que são feitas pela atividade permanecem ocultas. Daí que a consciência pode parecer a base da atividade.

A consciência, de acordo com Leontiev, vai se formando na medida em que o sujeito vai-se apropriando do mundo objetivo em sua forma ideal, em forma de reflexo consciente. Para que este processo ocorra, não basta que o produto da atividade seja tangível para o sujeito; deve ocorrer uma transformação desse produto de tal forma que o sujeito cognoscente possa concebê-lo mentalmente. Esta transformação se revela através da linguagem,

que é um produto e um meio de comunicação entre os indivíduos que participam da produção.

A linguagem carrega em seus significados conteúdos objetivos, porém liberados completamente de sua materialidade. Por exemplo: o carro é um objeto material, mas o significado da palavra carro não contém nada de material. Por sua vez, a própria linguagem também possui sua existência material; mas a linguagem, enquanto relação com a realidade que denota, é apenas uma forma de sua existência, da mesma forma que os processos cerebrais materiais dos indivíduos permitem a tomada de consciência da realidade.

Insiste Leontiev (1978, p. 103) que a consciência individual, como forma especificamente humana do reflexo subjetivo da realidade objetiva, apenas pode ser compreendida como produto das relações e mediações que aparecem durante a formação e desenvolvimento da sociedade. Fora do sistema destas relações (e fora da consciência social) não é possível a existência da psique individual em forma de reflexo consciente, de imagens conscientes.

Para ele, as condições e relações que formam a consciência humana, já mencionadas, a caracterizam apenas em suas etapas iniciais de desenvolvimento. Posteriormente, em decorrência do desenvolvimento da produção material e da comunicação, a separação e em seguida o isolamento da produção espiritual e a técnica que se opera na linguagem, a consciência dos homens vai se ampliando cada vez mais, porque ela se converte na forma universal – porém não única – do reflexo psíquico no homem. E assim, vai experimentando uma série de modificações radicais.

Seguindo esta trajetória, a consciência primária existe apenas em forma de imagem psíquica que revela ao sujeito o mundo que o rodeia. Numa etapa seguinte, a atividade se converte em objeto da consciência: se toma consciência dos atos de outros homens e, através deles, também dos atos próprios. Através da articulação de gestos e da linguagem, estes atos são comunicados. Esta é a premissa para que surjam as ações e operações internas que transcorrem na mente, no plano da consciência. A consciência-

imagem se torna consciência-atividade. É neste momento que a consciência começa a se emancipar da atividade exterior, prática-sensorial e cada vez mais tem condições de se auto-dirigir.

Outro passo importante no desenvolvimento da consciência é quando se dá a ruptura da fusão que existe, inicialmente, entre a consciência da coletividade laboral e a consciência dos indivíduos que a formam. Isto ocorre quando o indivíduo toma consciência do vasto conjunto de fenômenos que incluem também os que pertencem à esfera de suas relações. Ao mesmo tempo, a estratificação da sociedade em classes faz com que os homens se encontrem em relações desiguais, mutuamente opostas, com respeito aos meios de produção e ao produto social. Por conseqüência, também sua consciência experimenta sobre si a influência desta desigualdade, desta oposição. Ao mesmo tempo, vão sendo elaboradas as noções ideológicas que estão incluídas no processo pelo qual os indivíduos concretos tomam consciência de suas relações vitais reais.

Dessa evolução, conclui Leontiev (1978, p. 105) surge um enorme complexo de vínculos, entrelaçamentos e transições internas, geradas pelo desenvolvimento das contradições internas que, em seu aspecto abstrato, já aparecem durante a análise das relações mais simples que caracterizam o sistema da atividade humana.

À primeira vista, pode parecer que este tema seja próprio ao campo da Sociologia. Mas não é assim. Ao contrário, as particularidades psicológicas da consciência individual somente podem ser compreendidas através de sua vinculação com as relações sociais que o indivíduo tem incorporado.

2.5 Significado e sentido pessoal da consciência

As análises de Vygotsky (1993, p. 104) sobre a linguagem enfatizam a questão do significado que ocupa nelas um lugar central. Diz ele:

O significado é componente essencial da palavra, sendo, ao mesmo tempo, um tipo de pensamento, na medida em que o significado de

uma palavra já é, em si, uma generalização. Isto é, no significado da palavra é que o pensamento e a fala se unem em pensamento verbal.

Esclarecendo melhor esta formulação de Vygotsky, pode-se dizer que é no significado que se encontra a unidade das duas funções básicas da linguagem: o intercâmbio social e o pensamento generalizante. São os significados que vão propiciar a mediação simbólica entre o indivíduo e o mundo real, constituindo-se no “filtro” através do qual o indivíduo é capaz de compreender o mundo e agir sobre ele. Suas palavras retratam com exatidão este conceito:

O significado de uma palavra representa um amálgama tão estreito do pensamento e da palavra, que fica difícil dizer se se trata de um fenômeno da fala ou de um fenômeno do pensamento. Uma palavra sem significado é um som vazio; o significado, portanto, é um critério da palavra, seu componente indispensável (...) Mas, do ponto de vista da psicologia, o significado de cada palavra é uma generalização ou um conceito. E como as generalizações e os conceitos são inegavelmente atos de pensamento, podemos considerar o significado como um fenômeno do pensamento. (Vygotsky, 1993, p. 104).

Reafirmando as posições de Vygotsky, Leontiev (1978, p. 110) acrescenta que as imagens sensoriais são a forma universal do reflexo psíquico que é gerado pela atividade objetiva do sujeito. Mas, no homem, as imagens sensoriais adquirem uma nova qualidade que é justamente seu caráter significativo.

Enquanto os significados são “formadores” primordiais da consciência humana, a linguagem é a portadora dos significados, mas não é a sua criadora. A linguagem carrega os modos da ação socialmente elaborados (as operações), em cujo processo os homens modificam e conhecem a realidade objetiva. A linguagem traduz os significados, retratando a existência do mundo objetivo, suas propriedades, vínculos e relações, descobertos na prática social coletiva. Por isso, assegura Leontiev que os significados, por si mesmos, abstraídos de seu funcionamento na consciência individual, são tão “não psicológicos” como a realidade socialmente conhecida que está por trás deles. Por outro lado, se vistos dentro da psicologia subjetivo-empírica, os

significados são um produto psicológico, produto de associações e generalizações das impressões que atuam na consciência do sujeito individual, cujos resultados se consolidam por trás das palavras.

Os estudos da psicologia da aprendizagem, sobretudo os elaborados por Piaget e Vygotsky, ao investigarem a formação dos conceitos e operações lógicas em crianças, trouxeram um grande avanço para a ciência. Ficou demonstrado que os conceitos não se formam totalmente na cabeça da criança, através da percepção sensorial apenas, mas, sim, que constituem um resultado do processo de apropriação de significados historicamente elaborados. Este processo transcorre durante as atividades da criança, através de sua comunicação com aqueles com quem convive. Aprendendo a desempenhar ações, a criança passa a dominar as operações correspondentes que representam cada significado.

Para dominar os significados, a criança parte de sua atividade externa, com objetos materiais e na comunicação simprática. Primeiro, a criança assimila significados concretos, traduzidos de forma objetiva e direta. Mais tarde, passa a dominar operações lógicas, mas mesmo assim a partir de sua forma externa, pois só desta maneira pode se dar a comunicação.

Quando ocorre a interiorização, os significados se tornam abstratos, se transformam em conceitos e seu movimento vai gerar a atividade mental interna, a atividade no plano da consciência.

As investigações da psicologia foram reafirmando que os processos mentais são formados não de maneira casual, mas orientados para um fim ou por parâmetros vindos de fora, o que resultou na crença de que não há necessidade de se fazer uma análise sistêmica da consciência individual.

Entretanto, a consciência, como forma do reflexo psíquico, não pode ser reduzida ao funcionamento de significados assimilados do exterior, que dirigem a atividade externa e interna do sujeito. Desta forma, a questão que mais dificulta a análise psicológica da consciência são as particularidades do funcionamento dos conhecimentos, conceitos, modos de pensar no sistema de relações sociais da sociedade, na consciência social e, por outro lado, na atividade do indivíduo que realiza seus vínculos sociais em sua consciência.

Levando em conta estas considerações, Leontiev conclui que a consciência surge da divisão dos atos praticados no trabalho, cujos resultados cognitivos são abstraídos da integridade viva da atividade humana e idealizada em forma de significados lingüísticos. Quando comunicados, afirma o autor, estes significados se convertem em patrimônio da consciência dos indivíduos. Entretanto, não perdem seu caráter abstrato e são portadores dos modos, condições objetivas e resultados das ações, independentemente da motivação subjetiva que possua a atividade dos homens quando se vão formando. (1978, p. 114). No início de atividades de trabalho coletivo, os indivíduos conservam alguns motivos comuns e, assim, os significados, como fenômenos da consciência individual, se formam em relações de adequação direta. Mas esta relação não se mantém; vai sendo desagregada entre as relações primitivas dos indivíduos e as condições materiais e os meios de produção, com o surgimento da divisão social do trabalho e da propriedade privada.

Como consequência, afirma Leontiev, os significados socialmente elaborados começam a ter na consciência dos indivíduos uma espécie de vida dual. Nasce uma nova relação interna, um outro movimento dos significados no sistema da consciência individual. Esta relação interna se manifesta nos atos psicológicos mais simples. Um exemplo claro pode ser dado com os estudantes que compreendem o significado social das notas nas avaliações escolares, bem como as suas consequências. Porém, a nota pode ter significados diferentes na consciência de cada um. Pode ser vista como um obstáculo para a carreira profissional escolhida; uma maneira de auto-afirmação ou outra coisa qualquer. É exatamente esta circunstância que pede que a Psicologia faça a diferenciação entre significado objetivo compreensível e significado para o próprio sujeito. Leontiev chama, a esta segunda situação, de “sentido pessoal”. Assim, é possível deduzir que o significado da nota pode adquirir sentidos pessoais diversos na consciência de diferentes pessoas. (1978, p. 115)

Marx (apud Leontiev, 1978, p. 115) observou que os objetos que os homens utilizam são escolhidos por eles como meios de satisfazer suas necessidades e vão constituindo seus “bens”. Os homens, diz Marx, atribuem

ao objeto o caráter de utilidade, como se isso fosse inerente ao próprio objeto. Isso interfere no desenvolvimento da consciência, uma vez que os objetos se refletem na linguagem e na consciência, junto com as necessidades dos homens concretos, objetivadas neles. Porém, algum tempo mais tarde, esta fusão desaparece. Sua destruição é inevitável, porque está inserida nas contradições objetivas da produção mercantil, que possibilita o antagonismo entre o trabalho concreto e o abstrato e leva à alienação da atividade humana.

Os significados, na consciência individual, não são apenas projeções mais ou menos completas e perfeitas dos significados supra individuais que existem na sociedade dada. Eles incluem também as particularidades concretas do indivíduo, sua experiência prévia, as peculiaridades de suas atitudes, temperamento, etc.

A teoria da atividade de Leontiev afirma que, para o sujeito, os significados têm uma existência dupla, o que consiste em que eles possuem uma existência independente, como objetos de sua consciência, como modos e mecanismos de apreensão, funcionando em processos que representam a realidade objetiva. Neste funcionamento, os significados entram, necessariamente, em relações internas que os vinculam a outros geradores da consciência individual. Apenas nestas relações internas é que adquirem suas características psicológicas. Em outras palavras, quando no reflexo psíquico do mundo pelo sujeito individual surgem produtos da prática histórico social idealizados em significados, estes adquirem novas qualidades sistêmicas.

A este respeito, diz Leontiev (1978, p. 116):

O ponto mais complexo para o entendimento dos significados é sua dupla existência. Eles são produzidos pela sociedade e possuem sua própria história no desenvolvimento da linguagem, no desenvolvimento das formas da consciência social; neles se expressa o movimento da ciência humana e de seus recursos cognitivos, assim como as noções ideológicas da sociedade: religiosas, filosóficas e políticas. Nesta sua existência objetiva se subordinam as leis histórico-sociais e, por sua vez, a lógica interna de seu próprio desenvolvimento.

É preciso salientar que, de acordo com este autor a atividade do homem não modifica historicamente sua estrutura geral, ou a sua macroestrutura. Em

todas as etapas do desenvolvimento histórico do homem, são levadas em consideração as ações conscientes através das quais se efetua a transição das metas a produtos objetivos que se subordina aos motivos que as estimulam. O que se modifica radicalmente, diz Leontiev, é o caráter das relações que ligam as metas e os motivos da atividade. (1978,p. 118).

Estas relações são as decisivas no plano psicológico. Isso porque, para o próprio sujeito a apreensão e posse de objetivos concretos é domínio dos meios e operações das ações; é um modo de afirmar a vida, de satisfazer de desenvolver as necessidades materiais e espirituais, objetivadas e transformadas nos motivos da sua atividade. Para o sujeito, é indiferente que ele tome ou não consciência dos motivos, que estes denotem sua presença na forma de vivência dos interesses, o desejo ou a paixão. Sua função, vista deste ângulo da consciência, está em parecer valorar o significado vital que tem para o sujeito as circunstâncias objetivas e suas ações nessas circunstâncias. Isso confere um sentido pessoal que não coincide diretamente com o significado objetivo compreensível da ação. Em algumas situações, a falta de coincidência entre os sentidos e os significados na consciência individual, pode ter um caráter de estranheza entre eles e até mesmo de antagonismo.

Na sociedade capitalista este estranhamento surge necessariamente e isso acontece com as pessoas que estão em ambos os pólos sociais. Leontiev (1978) explica este fato dizendo que o trabalhador assalariado toma consciência do produto que ele produz, ou, em outras palavras, este produto aparece para o trabalhador, como um significado objetivo, pelo menos dentro dos limites necessários para que ele possa executar o seu trabalho. Mas o sentido de seu trabalho, não reside para ele nisso e sim no salário que vai receber ao final do mês. O que o trabalhador deseja é ter um dinheiro que lhe permita satisfazer suas necessidades de alimentação, moradia, vestuário, e outras mais.

Em sua objetividade, como fenômenos da consciência social, os significados refratam para o indivíduo, os objetos independentemente das relações destes com sua vida, com suas necessidades e motivos. O autor exemplifica esta questão relatando que para a consciência de alguém que está

se afogando, uma bóia a que se agarra, conserva, apesar de tudo, seu significado de bóia. Outra coisa é que esta bóia – ainda que de modo ilusório adquire para o sujeito, nesse momento, o sentido de um elemento que lhe salvou a vida.

Ainda que nas etapas iniciais de formação da consciência os significados apareçam junto com os sentidos pessoais, nesta fusão está contida implicitamente, sua falta de coincidência, que, mais tarde, vai adquirir formas explícitas. Isto é que torna necessário distinguir o sentido pessoal como um sistema que conforma a consciência individual. São os sentidos pessoais, afirma Vygotsky, que criam o plano oculto da consciência. O sentido pessoal deve ser interpretado na psicologia não como algo que se forma na atividade dos sujeitos, no desenvolvimento de suas motivações, mas como algo que expressa de maneira direta, as forças motrizes internas incluídas desde o começo na própria natureza do homem.

A diferença dos significados para os sentidos pessoais, na concepção de Leontiev (1978, p. 120), não possuem uma existência supraindividual ou não psicológica. Enquanto a sensorialidade externa vincula na consciência do sujeito os significados com a realidade do mundo objetivo, o sentido pessoal os vincula com a realidade de sua própria vida neste mundo, com seus motivos. Em síntese, o sentido pessoal é o que cria a parcialidade da consciência humana.

Para o autor, na consciência individual, os significados se psicologizam, retornando à realidade do mundo que é percebida pelo homem. Outra circunstância decisiva que transforma os significados em uma categoria psicológica é que, ao funcionar no sistema da consciência individual, os significados não se realizam a si mesmos, e sim de acordo com o movimento do sentido pessoal encarnado neles, deste ser-para-si do sujeito concreto. O sentido pessoal é sempre o sentido de algo, um sentido “puro”, imaterial, e tão absurdo como um ser imaterial.

A encarnação do sentido nos significados, explica Leontiev, é um processo profundamente íntimo, psicologicamente rico, nada automático nem instantâneo. Na literatura de ficção, na prática da educação moral e política,

este processo aparece em toda a sua plenitude. A psicologia científica trata este processo apenas em suas expressões parciais como nos fenômenos de racionalização pelos homens de suas verdadeiras motivações, na vivência do sofrimento que implica a passagem do pensamento à palavra. (1978, p. 121).

Este processo aparece em suas formas mais deslocadas das condições da sociedade de classes, da luta de ideologias. Nessas condições, ressalta Leontiev (1978, p. 121), os sentidos pessoais que refletem os motivos engendrados pelas relações vitais reais do homem, podem não trazer significados objetivos que os encarnem de modo adequado, e então começam a viver como se estivessem apenas “vestindo uma roupa alheia”. Assim, é preciso imaginar a contradição essencial que produz este fenômeno, pois a diferença de ser da sociedade e de ser indivíduo, não é “auto-falante”. Isto quer dizer que o indivíduo não possui linguagem própria nem significados elaborados por ele mesmo. Sua tomada de consciência dos fenômenos da realidade só pode ocorrer por meio de significados compartilhados, que ele assimila do exterior. Estes significados são conhecimentos, conceitos, opiniões que o indivíduo recebe na medida em que se comunica, sejam quais forem as formas de comunicação, tanto individual quanto de massa. É isto o que cria a possibilidade de introduzir em sua consciência representações e idéias evasivas ou fantásticas, inclusive aquelas que não têm base alguma em sua experiência vivencial.

A psicologia científica não pode, na visão de Leontiev, separar-se da investigação da atividade o que não constitui, para ele, uma corrente especial de investigação. O que os psicólogos soviéticos chamam de vivências interiores são fenômenos que surgem na superfície do sistema da consciência. Por isso, as vivências pessoais dos interesses ou do ódio, da atração ou dos arrependimentos, ainda não revelam a natureza do sujeito. Apesar de parecerem forças interiores impulsionadoras de sua atividade, sua função real apenas consiste em conduzir o sujeito para sua autêntica origem, em que previnem sobre o sentido pessoal dos acontecimentos que ocorrem em sua vida, como se o obrigassem a deter, por um instante, o curso de sua atividade,

a escutar os valores vitais que se vão conformando nele para encontrar-se neles ou, quem sabe, para revisá-los.

Tudo isto demonstra que a consciência do homem, tanto como sua atividade, não são aditivas. Não é um plano, nem sequer é um volume repleto de imagens e processos. Tampouco é umnexo de algumas unidades suas. É apenas um movimento interno de seus efeitos, incluídos no movimento geral da atividade que realiza a vida real do indivíduo na sociedade. A atividade do homem é o que constitui a substância de sua consciência.

Para Leontiev, a análise psicológica da atividade e a consciência apenas revela suas qualidades sistêmicas gerais e está claro, é abstraída das características dos processos psíquicos especiais, ou seja, dos processos da percepção e do pensamento, da memória e da aprendizagem, da comunicação verbal.

Leontiev dá grande relevo ao fato de que a análise da atividade e da consciência individual partem da existência de um sujeito corporal real. Porém, inicialmente, mesmo com a força desta análise, o sujeito aparece apenas como uma abstração, como uma entidade “não completada” no sentido psicológico. Somente como resultado do caminho percorrido pela investigação, o sujeito se descobre a si mesmo como personalidade também no sentido psicológico concreto. Leontiev (1978, p. 124), recomenda ainda que, ao mesmo tempo, a análise da consciência não pode deixar de recorrer à categoria da personalidade.

2.6 A linguagem e a consciência

Um dos mais importantes fatores que diferenciam o homem dos animais é a linguagem. É através dela que a humanidade faz a transmissão dos conhecimentos já elaborados, o que permite sua evolução. É ela que permite falar de passado, futuro, conceitos abstratos e registrar, por escrito, histórias, culturas, opiniões, deixando todo este legado para a civilização dos quatro cantos do mundo.

Foi a partir da obra de Vygotsky “Pensamento e Linguagem” que se passou a investigar, com mais intensidade, o papel da linguagem e de outros fatores sociais na construção do conhecimento. Esta obra gerou uma aberta polêmica com a tendência behaviorista desenvolvida, sobretudo, nos Estados Unidos a partir dos anos trinta. A linguagem passou a ser vista como o mais importante instrumento social que o ser humano utiliza para estruturar o desenvolvimento das idéias.

Afirma Ceccini que o mérito histórico da obra “Pensamento e Linguagem” de Vygotsky, que influenciou em várias investigações posteriores, foi o de

ter descrito alguns processos mentais – referentes a fases muito concretas do desenvolvimento ontogênico – de dentro, ou seja trazendo à luz os mecanismos implicados neles e negando-se a considerar o espírito como um ‘quarto escuro’ – ou, o que é logicamente equivalente -, como um arco reflexo indefinidamente extensível”. (Ceccini, apud Luria et. al.,1991: 14)

Depois de Vygotsky, Luria foi o grande responsável pelos novos estudos da linguagem, vista como um lento processo de interiorização que pode converter-se num instrumento preciso e articulado para o controle do comportamento.

Conforme definição deste autor,

pelo termo linguagem humana, entendemos um complexo sistema de códigos que designam objetos, características, ações ou relações; códigos que possuem a função de codificar e transmitir a informação, introduzi-la em determinados sistemas. (...) A 'linguagem dos animais' que não possui estas características, é uma 'quase-linguagem'. (Luria, 1986, p. 25).

E para esclarecer melhor este conceito, Luria (1986, p. 25) tece uma interessante comparação entre a linguagem humana e a linguagem dos animais:

No homem a linguagem designa coisas ou ações, propriedades, relações, etc., e desta forma transmite uma informação objetiva, elaborando-a; já a 'linguagem' natural dos animais não designa uma

coisa permanente, uma característica, uma propriedade, uma relação, expressa apenas um estado ou uma vivência de animal. É por isso que esta linguagem animal não dá uma informação objetiva, mas simplesmente contagia os estados em que se encontra o animal que emite o som e provoca certos movimentos determinados pelo afeto.

Para Vygotsky, a linguagem surge, inicialmente, como meio de comunicação entre a criança e as pessoas com quem convive. Mais tarde, “se converte em linguagem interna e se transforma em função mental interna que fornece os meios fundamentais ao pensamento da criança”. (Vygotsky, 1991b, p. 46).

Na medida em que o indivíduo amplia o domínio da linguagem, adquirindo novos processos verbais, vai ganhando munição para desenvolver sua percepção e imaginação, o que se converte em instrumentos do seu pensamento, de memória voluntária, de toda a organização e regulação de seu comportamento. E, mais ainda, o aumento do vocabulário gera novas necessidades, novas atitudes e amplia as capacidades de análise e síntese, abstração, generalização, favorecendo o aperfeiçoamento de operações lógicas, o desenvolvimento da curiosidade, a iniciativa e a independência para assimilar novos conhecimentos.

A linguagem é um importante fator que determina a passagem da conduta animal à atividade consciente do homem. A respeito do surgimento da linguagem, Lúria relata que ela é fruto da necessidade imprescindível de comunicação entre as pessoas, em decorrência do processo de trabalho socialmente dividido. No início, a linguagem era estreitamente ligada a gestos e sons inarticulados cujo significado dependia da situação prática, das ações e da entonação do que era pronunciado. Um mesmo som ou gesto, poderia, portanto, ter diferentes significados conforme o contexto.

A necessidade de aprimorar a comunicação humana forçou o desenvolvimento progressivo de um sistema de códigos que designava objetos e ações, até se chegar a códigos sintáticos complexos, capazes de formular as formas mais complexas de alocação verbal.

Todo este sistema de códigos, de acordo com Lúria, Leontiev e Vygotsky, teve uma importância decisiva para o desenvolvimento da atividade

consciente do homem. A linguagem, antes estreitamente ligada à prática, foi desvinculando-se dela e se tornando capaz de transmitir qualquer informação. Luria (1987, p. 22) assim resume esta evolução:

Como resultado da história social, a linguagem transformou-se em instrumento decisivo do conhecimento humano, graças ao qual o homem pôde superar os limites da experiência sensorial, individualizar as características dos fenômenos, formular determinadas generalizações ou categorias. Pode-se dizer que, sem o trabalho e a linguagem, no homem não se teria formado o pensamento abstrato 'categorial'.

Luria dá grande relevo à estruturação psicológica da linguagem, seu papel na comunicação e na formação da consciência. Desta forma, chama a atenção para a importância do entendimento de como se forma o reflexo imediato da realidade; de como o homem reflete o mundo real em que vive; de como elabora uma imagem do mundo objetivo. Isso porque “o fato fundamental é que o homem não se limita à impressão imediata do que o circunda, está em condições de ultrapassar os limites da experiência sensível, de penetrar mais profundamente na essência das coisas”. (Luria, 1987, p. 11). O homem pode abstrair características isoladas das coisas, captar os profundos enlaces e relações em que se encontram. Isso significa que as coisas não são captadas somente de forma imediata, mas, sim, pelos reflexos de seus enlaces e relações.

Nesta perspectiva, o homem não apenas concebe as coisas, mas também reflete, deduz, tira conclusões, a partir das impressões sobre suas experiências imediatas e mesmo sobre hipóteses construídas em seu imaginário, através do raciocínio. Em outras palavras, o homem tem a capacidade de dominar novas maneiras de refletir a realidade, através da experiência abstrata racional. Esta capacidade é uma peculiaridade fundamental de sua consciência. (Luria, 1987, pp. 12-13).

Este salto do sensorial ao racional, provocado pelo pensamento abstrato, deve ser buscado, segundo as formulações de Luria, não dentro do cérebro humano, mas, sim, fora, dele, nas formas sociais da existência histórica do homem, nas suas relações com a realidade, estreitamente ligadas

ao trabalho e à linguagem. Diz ele: “somente desta forma (e esta idéia se diferencia radicalmente de todas as teorias da psicologia tradicional) pode-se explicar a origem das formas complexas, especificamente humanas, do comportamento consciente”. (1987, p. 22).

Para Luria, a palavra é o elemento fundamental da linguagem. É ela que designa as coisas, individualiza suas características, designa ações, relações, reúne objetos em determinados sistemas; enfim, a palavra codifica a experiência humana. Segundo este autor, é também no trabalho, nas ações com os objetos, na história do trabalho e da comunicação, que a palavra surgiu como um signo. Possuía, então, um caráter *simpráxico*. Entretanto, com a evolução dos mecanismos de comunicação, pouco a pouco a palavra foi ganhando autonomia. Nas palavras de Luria (1987, p. 29), este processo é assim descrito:

Toda a história da linguagem consiste na passagem, desde o contexto *simpráxico* de entrelaçamento da palavra com a situação prática, até a separação da linguagem como um sistema autônomo de códigos. Este fato joga um papel decisivo no exame psicológico da palavra como elemento formador da consciência.

Desta forma, enquanto o animal (que não desenvolveu a linguagem) possui apenas um mundo – o mundo dos objetos e situações percebidos sensorialmente o homem possui um mundo duplo. Para Luria, este mundo duplo “inclui o mundo dos objetos captados diretamente e o mundo das imagens, ações, relações e qualidades que são designadas pelas palavras”. (1987, p. 32). Esclarecendo melhor este conceito, assim o autor se expressa:

O homem pode evocar voluntariamente estas imagens, independente da presença real dos objetos, e dirigir voluntariamente este segundo mundo. Pode dirigir não apenas sua percepção, suas representações, mas também sua memória e suas ações; por exemplo, ao dizer as palavras ‘levantar a mão’, ‘apertar a mão em punho’, pode cumprir estas ações mentalmente.(...) Da palavra nasce não só a duplicação do mundo, mas também a *ação voluntária*, que o homem não seria capaz de cumprir se carecesse de linguagem. (Luria, 1987, pp. 32-33).

Concluindo este raciocínio, explica Luria (1987, p. 33): “duplicando o mundo, a palavra assegura a possibilidade de transmitir a experiência de indivíduo a indivíduo e a possibilidade de assimilar a experiência das gerações anteriores”. E o autor continua:

Conseqüentemente, com a aparição da linguagem como sistema de códigos que designam objetos, ações, qualidades e relações, o homem adquire algo assim como uma nova dimensão da consciência, nele se formam imagens subjetivas do mundo objetivo que são dirigíveis, ou seja, representações que o homem pode manipular, inclusive na ausência de percepções imediatas. Isto consiste na principal conquista que o homem obtém com a linguagem. (Luria, 1987, p. 33).

Além destes aspectos, quando os indivíduos fazem uso da linguagem face a face, a comunicação se beneficia também de um contexto não-verbal que dá conotações mais legítimas à mensagem. O aprendizado dos códigos não-verbais é necessário à vida social, pois seu uso e compreensão dizem se o indivíduo é aceito ou não no grupo.

Os sinais não verbais, tais como mímica, olhar, gestos, posturas são difíceis de serem isolados do comportamento global. Facilmente o interlocutor os percebe e isso possibilita uma compreensão mais clara e imediata do conteúdo da comunicação. Bastam poucos segundos para que se interprete, por exemplo, um movimento corporal, um tom de voz, uma expressão facial, sinais que aperfeiçoam a decodificação da mensagem. Esta percepção pode levar alguém a sentir que o outro está disfarçando uma irritação, que está "ausente" em um encontro.

Desta forma, a função do comportamento não verbal é de regulação, na medida em que informa sobre os afetos de quem comunica: sua atitude emocional, motivacional, cognitiva, acentuando e pontuando, de várias formas, o discurso emitido. Aprender a interpretar comportamentos não-verbais ajuda o homem a tomar consciência de si e do outro. Graças à intuição, pode-se descobrir que as pessoas estão com suas emoções à mostra e é possível compreendê-las muito além daquilo que elas são capazes de dizer.

2.7 O processo de comunicação interpessoal

A comunicação no interior dos grupos é de fundamental importância, pois a formação social e a formação individual são os problemas fundamentais do processo educativo. Além disso, a comunicação é um fator do desenvolvimento mental, pois, neste exercício constante de trocas cognitivas, os indivíduos têm a oportunidade de tomar consciência da insuficiente clareza e precisão de seus conceitos, das contradições que eles determinam e do fato de que, freqüentemente, são inadequados para interpretar novos aspectos da realidade.

Porém, para os psicólogos soviéticos, para que este desenvolvimento seja possível, a comunicação verbal precisa ser adequada ao nível de desenvolvimento alcançado por cada indivíduo em particular. Além disso, para que a comunicação verbal seja adequada, ela deve ser clara e precisa; isto é, deve ser capaz de fazer com que o indivíduo tome consciência das contradições e insuficiências dos velhos conceitos, para que possa criar as condições necessárias para dar início a um processo construtivo.

Os psicólogos soviéticos, diferentemente dos ocidentais, em especial dos americanos e ingleses, nutrem pouco interesse pelas teorias do “reforço externo” que tanto influenciou e ainda influencia as teorias da comunicação-aprendizagem. Embora Pavlov tenha nascido na Rússia e sido o precursor das teorias do reflexo condicionado, após a Revolução de 1917, difundiu-se na União Soviética uma concepção “criativa” e não “passiva” do espírito, pela crença de que os conceitos não são assimilados passivamente pelos indivíduos, mas têm que ser construídos.

Para que tudo isso ocorra, Vygotsky e colaboradores insistem na afirmação de que o indivíduo que vai transmitir uma mensagem precisa ter um conhecimento preciso sobre as relações entre linguagem e pensamento; sobre a função da linguagem como reguladora do comportamento; sobre as técnicas

de confronto de conceitos; sobre as possíveis combinações entre comunicação verbal e comunicação visual e sob o grau de eficiência que corresponde a cada uma destas combinações. (Luria et. al., 1977: 13).

Além disso, a motivação para aprender é fator preponderante para qualquer construção e é determinada, em grande parte, pelos valores que apóiam e justificam o conteúdo daquilo que se vai aprender – aprender para quê?

Já a capacidade de aprender está ligada a limites impostos pelas leis do desenvolvimento ontogenético e pela motivação para aprender. A construção de novos conceitos é, portanto, um processo automotivado e não dependente de reforços externos. Na perspectiva da psicologia genética soviética, a ênfase é dada na diferenciação, na criatividade e na relação dialética grupo-indivíduo.

Para que se compreenda o processo de comunicação na perspectiva da psicologia soviética, é necessário que se faça um esclarecimento sobre a relação entre desenvolvimento e aprendizagem. Para Vygotsky, a aprendizagem é um fator de desenvolvimento. E para melhor compreender esta relação, é importante analisar o processo de comunicação, o modo como o sujeito constrói os conceitos comunicados e, conseqüentemente, a qualidade das estratégias utilizadas, dos erros e do processo de generalização. Em outras palavras, é preciso compreender o funcionamento dos mecanismos mentais que permitem a construção dos conceitos e que se modificam em função do desenvolvimento.

Os psicólogos soviéticos sustentam a tese de que as deficiências de aprendizagem são decorrentes, na maioria das vezes, das deficiências no processo de comunicação ou da insuficiência de motivação provocada, muitas vezes, pela posição do aprendiz, na condição de sujeito alienado e não de sujeito criativo.

A aprendizagem é definida por Vygotsky (1991, p. 31) como:

Um processo puramente exterior, paralelo em certa medida ao processo de desenvolvimento, mas que não participa ativamente neste e não o modifica em absoluto: a aprendizagem utiliza os

resultados do desenvolvimento, em vez de adiantar-se ao seu curso e de mudar a sua direção.

É importante ressaltar, entretanto, que a aprendizagem não começa no vácuo, mas é sempre precedida de um certo grau de desenvolvimento.

Desta maneira, o desenvolvimento psico-intelectual vai se realizando na medida em que o indivíduo interage com o ambiente natural e social. Um indivíduo se desenvolve, então, quando organiza esta interação e dirige sua atividade para o conhecimento da realidade e para o domínio, através da palavra, do saber e da cultura da humanidade; quando desenvolve concepções sociais e convicções próprias.

CAPÍTULO III

AS INTERAÇÕES HUMANAS DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

3.1 Algumas considerações acerca dos fundamentos do poder

Na atual sociedade capitalista, a compra e venda da mercadoria “força de trabalho” implica na posterior submissão do “vendedor” aos controles e disciplinas impostas pelo “comprador”. Dentro deste modo de produção, são várias as formas e condições de compra, como são vários também os mecanismos de poder utilizados.

Os modelos gerenciais, nas últimas décadas, têm sofrido várias e profundas revisões de valores e de formas de agir. Isto é um reflexo das irrefreáveis mudanças que a dinâmica sócio-histórica vem exigindo de todos os setores da sociedade. Avanços tecnológicos e novos mercados consumidores têm exigido dos administradores muita flexibilidade, bom senso, receptividade a mudanças, quebra de paradigmas e adequação a novas formas de gerenciar para sobreviver.

É patente que as organizações constituem um sistema dialético em relação aos elementos constitutivos do sistema social no qual se inserem (Pagès et. al. 1987). O sistema de poder, articulado por elas, também é dialético. Deste modo, explicam Pagès e colaboradores só se pode compreender o sistema em relação às contradições subjacentes que o produzem e que, ao mesmo tempo, reproduzem-se ao procurar ocultá-las.

A contradição inicial do sistema está na divisão dos homens entre proprietários dos meios de produção e vendedores da força de trabalho. É isto que determina que a mercadoria “força de trabalho”, tanto quanto qualquer outra mercadoria, ao realizar seu valor de troca, aliena o seu valor de uso. (Marx.1968). O significado disso é que o valor pago pelo tempo diário de uso da força de trabalho determina que esta pertence ao empregador e não mais ao vendedor. Salieta Segnini (1988, p. 16) que:

intensificar a utilização de uso da mercadoria força de trabalho significa a maximização do processo de criação do valor, portanto, da apropriação do excedente criado. Assim sendo, o controle sobre o trabalhador tem sido objeto central das preocupações do capital.

Pagès e outros ressaltam que o sistema de poder criado pelas organizações não deve ser atribuído a pessoas ou a grupos de pessoas. Isso é uma ingenuidade que pode impedir que se enxergue seus reais fundamentos os quais expressam as contradições presentes na sociedade. É comum os trabalhadores se referirem à Organização – que é algo abstrato – e não aos gerentes, como aquela que impõe normas, sanções e até demissões. Sendo impossível lutar contra uma organização, que é algo abstrato e poderoso, o empregado se sente impotente e não consegue vislumbrar uma força de luta. Na verdade, o poder é articulado nas organizações como uma resposta patronal aos conflitos inerentes às contradições típicas do capitalismo. Neste jogo, alerta Segnini (1988, p. 17), “a organização procura antecipar-se aos conflitos referentes à relação capital-trabalho, exercendo controle sobre eles”.

Referido-se ao poder organizacional, Pagès e colaboradores afirmam que:

é dentro de sua capacidade de ocultar, de disfarçar, através de sua ação mediadora, dos processos contraditórios que determinam seu nascimento e sua existência, que se encontram os fundamentos de seu poder. Um dos mecanismos de poder consiste em apresentar como ordem das coisas suas respostas singulares às contradições que vivencia. (Pagès et. al. 1987, p. 32).

Já na visão de Foucault (1978) o poder é visto enquanto prática social constituída historicamente. Foucault atribui ao poder disciplinar, objetivos econômicos e políticos (objetivos econômicos no sentido de que, ao submeter as multiplicidades humanas à ordem determinada pela organização, procura maximizar a produtividade da força de trabalho). E os objetivos políticos se explicam porque o poder disciplinar espera minimizar a força humana na sua capacidade de resistência, de contestação, de revolta. Através do poder, as organizações fazem crescer, ao mesmo tempo, a docilidade e a utilidade de todos os elementos do sistema, e é assim que se produz a dominação.

Por mais que o sistema capitalista tenha se desenvolvido nos últimos tempos, as duas classes sociais analisadas por Marx continuam existindo: a classe social burguesa e a classe social proletária. As relações sociais inerentes a esta divisão de classes, suas práticas e articulações, continuam vivas.

São muitas as categorias de trabalhadores e cada uma tem suas especificidades. Mas em todas as organizações existe um sistema de poder que garante a docilidade e a utilidade da força de trabalho que disciplina. Em todos os setores do trabalho assalariado existem esquemas que produzem o adestramento do homem à necessidade de maximização da produção. O parcelamento das tarefas, a hierarquização capitalista das funções, a cisão entre o trabalho intelectual e o manual caracterizam estes esquemas. Qualquer organização do mundo capitalista só sobrevive às custas da acumulação de capital extraída da exploração da força de trabalho daqueles que, por não possuírem capital nem meios de produção, a vendem no mercado de trabalho.

Grignon (apud Segnini, 1988, p. 60-61), faz um alerta sobre a ambiguidade que caracteriza as representações que a classe dominante realiza da natureza operária:

pelo fato do trabalhador estar em oposição ao burguês, como a criança ao adulto, ou o selvagem ao civilizado, considera-se que ele seja capaz tanto do pior como do melhor. Incapaz de agir racionalmente, escravo de seus instintos e de seus apetites, ele possui, contudo, aquilo que o homem 'civilizado demais' arrisca-se a perder, a força, o vigor, a simplicidade, a espontaneidade e o entusiasmo. Para que os trabalhadores possam conservar estas aptidões (que são, em última análise, os requisitos para execução das tarefas mais penosas, perigosas e subalternas ou ainda para o consumo de bens culturais menos raros e menos elaborados), sem que constituam, no entanto, um perigo à ordem social, é necessário que a escola, e, particularmente, a escola profissional, auxilie no que se poderia chamar de captação, canalização e orientação dessa energia, sem exauri-la.

A disciplina, conforme afirmação de Foucault (1977, p. 191), “é utilizada como técnica para assegurar a ordenação das multiplicidades humanas”. Para este autor, a disciplina começa a ser incorporada através de um longo e

contínuo processo que começa na seleção de pessoal, sedimenta-se no treinamento da força de trabalho e se reafirma, a todo instante, nos esquemas de punições e recompensas a que são submetidos os trabalhadores. Sua função é produzir “corpos dóceis”, para usar a expressão de Foucault, pois ela maximiza a força humana para a produtividade e minimiza as mesmas forças em questões políticas de obediência.

Para que a disciplina cumpra seu objetivo, é preciso um espaço composto por uma população homogênea. Assim, ela age sobre o pensamento e, fazendo-o, age também sobre o comportamento desviante que constitui riscos que a organização não pode assumir, pois teria ameaçada a estabilidade de suas verdades burocráticas. Pessoas disciplinadas são mais suscetíveis para aceitar, com docilidade, a hierarquia, a vigilância, a exigência do cumprimento de normas, as sanções e os baixos salários.

Segnini (1988, p. 71) tem uma posição interessante em relação ao respeito estrito às normas disciplinares. Para ela, esta postura

constitui a base sobre a qual se desenvolvem as relações de produção na organização. Estas se referem muito mais à formação da ‘mentalidade padronizada’ do que a diretrizes sobre a organização do trabalho. Do seu cumprimento depende a manutenção do emprego.

3.2 “Ilhas de eficiência” – formas sutis de sedução na empresa

Defendendo a tese de que “os indivíduos são e permanecem sujeitos que pensam e agem, sendo capazes de analisar sua situação de trabalho e de edificar estratégias de defesa, que lhes permitem, freqüentemente, adaptar-se às novas práticas”, Lima (1995, p. 12), afirma que não somos “joguetes passivos” condicionáveis pelas empresas e submetíveis ao seu domínio. A autora classifica as empresas atuais, a partir de suas políticas de recursos humanos, como empresas tradicionais, empresas estratégicas ou empresas cooperativas.

Na sua visão, empresas tradicionais são aquelas que permanecem com um modelo de gestão paternalista autoritária ou simplesmente autoritária.

As empresas estratégicas são aquelas que privilegiam a direção participativa, visando suscitar nos funcionários uma paixão pela organização desenvolvendo, muitas vezes inconscientemente neles, um imaginário da performance e da excelência. Estas estratégias são utilizadas para melhor seduzir e impulsionar, não apenas os gerentes, mas todo o pessoal, levando-os a identificarem-se com os valores da empresa. Essas empresas querem romper com a imagem de que os locais de trabalho são de obrigações e conflitos, criando uma idéia de que nestes lugares deve reinar o consenso, a harmonia entre os diferentes componentes, sem reivindicações sindicais, onde as pessoas teriam prazer em cumprir o seu dever e seriam até capazes de chegar ao sacrifício de corpo e alma pelo bem da organização. As empresas estratégicas pretendem ser um ídolo, um ícone profundamente idealizado, que prenderia seus membros no simbólico, nas representações imaginárias e no tipo de cultura proposto pela empresa (e não imposto).

Neste modelo de gestão os funcionários tentam se auto-superarem, certos de que combatem pela boa causa de uma empresa incapaz de se enganar e de os enganar, no aguardo de um reconhecimento em forma de carreira. O que as empresas estratégicas não mencionam, diz Lima (1995) o preço a pagar por tal devoção: desordem da economia psíquica dos assalariados, efeitos nefastos (em particular, o desenvolvimento da exclusão) no campo social.

Apesar de tudo isso Lima ressalta os pontos positivos desse modo de gestão: maior maleabilidade nas relações hierárquicas, salários relativamente altos, maior capacidade de participação. Porém, segundo a autora, essas vantagens não compensam os efeitos psicopatológicos dessa política e gestão de recursos humanos. Elas reforçam a dependência das pessoas e diminuem o espírito crítico; reforçam a dominação que passa a ser exercida de modo mais sutil e mais leve, de quem exerce o poder sobre os outros.

Por outro lado, nas empresas cooperativas que são aquelas onde os trabalhadores associados são os donos do negócio, há mais solidariedade,

apelo à criatividade, possibilidade de compartilhar de um projeto comum, uma vez que todos sabem que a empresa é o resultado do esforço coletivo; há uma atmosfera mais amigável; não há despotismo; existe um espaço de liberdade e a responsabilidade é compartilhada favorecendo o processo de desalienação.

Entretanto, as empresas cooperativas possuem defeitos também: há muita oposição; membros frágeis psicologicamente; há alienação, pois apesar do modo de direção ser participativo, não está tão distante do modo de gestão da empresa estratégica.

Embora Lima (1995) afirme que não somos condicionáveis pelas empresas, ela sublinha o fato de que há diferentes níveis de relações de domínio dentro de uma organização. Para explicar isso, Lima divide os funcionários em três níveis hierárquicos que são: a gerência, o pessoal de escritório e os operários. Para ela, o tipo de alienação a que cada um está submetido, é diferente. Diz a autora que os gerentes formam a categoria mais exposta ao discurso ideológico da organização, pois eles quase não têm outros pontos de referência. Eles tendem a se identificar com a organização, sentindo-a como inatacável. Não têm consciência da própria alienação e tendem a compensar a falta de sentido de seu trabalho através da competição e da agressividade. Por outro lado, o pessoal de escritório geralmente é mais satisfeito com o trabalho, pois tem possibilidade de carreira e, tendo mais autonomia (porque cumprem tarefas), são menos atingidos pelo discurso da organização. São os operários, na visão da autora, os mais resistentes à ideologia e são eles que chegam, inclusive, a dar provas de solidariedade.

Embora o estilo da organização não esteja na origem dos distúrbios psíquicos (história familiar e pessoal) ele pode ser um elemento desencadeador e proporcionar a adoção de estratégias de defesa já existentes no indivíduo, além do desenvolvimento de novas estratégias de defesa para responder às pressões exercidas pela empresa. Para Lima, as empresas estratégicas não são um “império do mal”, recaladoras e repressivas, capazes de, por si sós, provocar doenças mentais, assim como o capitalismo não é o único culpado de todas as imperfeições do mundo.

A atenção que as empresas estratégicas vêm dando ao seu pessoal têm trazido um impacto muito grande sobre a produtividade. Idéias como participação, relações informais, democratização das relações de trabalho, motivação, amizade, recompensa simbólica, têm sido incorporadas cada vez com mais ênfase, pelas empresas. Ao mesmo tempo em que se procura oferecer satisfação ao trabalhador, a empresa cuida de aumentar sua produtividade. Para isso, incorpora-se no discurso empresarial a iniciativa individual, o dinamismo de grupo, a responsabilidade, a criatividade para executar tarefas, como medidas suficientes para promover a adesão dos trabalhadores.

Estas práticas entretanto, não são novas, apenas em outras épocas não conseguiram se impor. Elas ressurgem agora com um novo visual, com uma aparência mais coerente, mais lógica ou mesmo científica. São mais sofisticadas, recorrem à experiência passada das empresas e aos últimos avanços da Psicologia e da Sociologia nesta área. É por isso que essas práticas merecem a crítica de alguns autores que as classificam como totalitárias, controladoras do indivíduo através da interiorização de suas exigências, muito mais abrangentes, pois são de ordem política, econômica, ideológica e psicológica.

O objetivo maior desse novo modelo gerencial segundo Lima (1995) é obter a adesão dos trabalhadores e divulgar a idéia de se investir cada vez mais nos funcionários. Isso porque as pressões econômicas que resultam do ambiente cada vez mais competitivo, incerto e ameaçador, impulsionam as empresas em direção a formas mais eficazes de aumentar a produtividade. Enfatiza Lima (1995, p. 23) que:

Os desenvolvimentos teóricos que anunciavam há muitos anos a importância de investir no homem, conjugados com a crise sócio-cultural pela qual atravessa toda a sociedade ocidental, favoreceram a sistematização dessas novas políticas de recursos humanos e a sua propagação.

E continuando seu pensamento, Lima acrescenta que “os esforços pela participação e pela democratização, observados atualmente num grande

número de empresas ocidentais, não podem ser atribuídos unicamente ao modelo de gestão”. Na opinião da autora, eles são também decorrentes de mudanças na qualidade e no nível de reivindicação dos trabalhadores. Estas reivindicações têm diminuído o cunho puramente econômico, passando a exigir mudanças qualitativas na situação de trabalho.

3.2.1 Características das empresas estratégicas

Estas novas políticas de recursos humanos adotadas nas empresas estratégicas, são conhecidas com diferentes nomes, tais como: gerenciamento estratégico participativo, gerenciamento de terceiro tipo, pós-fordismo, gerenciamento da qualidade total, etc. Dentre os autores que defendem essas políticas, que são seus ideólogos, que as sistematizam e as divulgam, elaborando argumentos que provem sua eficiência, estão: Peters e Waterman (o preço da excelência), W. Ouchi (a teoria Z), Archier e Sérieyx (a empresa de terceiro tipo) e Ph. Messine (os saturnianos).

Por outro lado, os que criticam as mesmas políticas, explicitando suas debilidades, suas contradições e seus prováveis impactos sobre os empregados, estão: J. Palmade, Pagés e outros, Enriquez, V. de Gaulejac e J. Broda.

Para estes diferentes autores, as características comuns atribuídas a essas novas políticas são:

- ?? Adoção de uma política de altos salários, recompensas econômicas conjugadas com recompensas simbólicas e até mesmo participação do empregado nos lucros ou no capital como pequeno acionista;
- ?? Possibilidade de carreira;
- ?? Estabilidade do emprego;
- ?? Descentralização conjugada com técnicas de “governo à distância”;
- ?? Competição muito acentuada no mercado e entre colegas no interior da empresa;

- ?? Adoção de medidas para aumentar o fluxo de informação fazendo a conexão entre os diversos departamentos e unidades;
- ?? Intellectualização das tarefas, notadamente nas empresas de ponta, onde as novas tecnologias são cada vez mais adotadas em todos os níveis da produção;
- ?? Mudança e renovação constantes e, conseqüentemente, uma grande exigência de flexibilidade e de capacidade de adaptação;
- ?? Controle pela adesão e interiorização das regras, ao invés da imposição concreta de ordens e proibições;
- ?? Tendência a eliminar o papel autoritário da hierarquia: o chefe tem por função interpretar as regras da organização e transmiti-las aos seus subordinados;
- ?? Adoção de dispositivos visando a antecipação do conflito especialmente aqueles que tentam evitar a emergência do descontentamento, buscando satisfazer as reivindicações antes mesmo que elas se expressem;
- ?? Os objetivos financeiros são prioritários, como em qualquer empresa capitalista, mas desta vez estes objetivos são, mais do que nunca, estendidos aos indivíduos que são avaliados em função do potencial financeiro que representam e são motivados da mesma maneira;
- ?? Política de individualização e tentativa de evitar as reivindicações coletivas;
- ?? Redução drástica do número de experts;
- ?? Utilização de conceitos das ciências humanas, dando às novas formas de gerenciamento um caráter “científico”;
- ?? Valorização do consenso para evitar o conflito;
- ?? Substituição da programação pela estratégia, devido à complexidade e incerteza do meio ambiente;
- ?? Grande importância à formação;
- ?? Tentativa de síntese dos modelos japonês e americano de gestão de pessoal;
- ?? Exigência de qualidade total (defeito zero) dos produtos e serviços;

- ?? Reconhecimento da existência do outro;
- ?? Utilização de modelos heróicos;
- ?? Tentativa de redução do ciclo – percepção de uma nova necessidade – estudo do produto – resposta – fabricação do produto – encaminhamento do produto até o cliente;
- ?? Tentativa de criar uma relação de confiança com o pessoal;
- ?? Emergência de uma linguagem particular para explicitar estas políticas, através de expressões como: “espírito de família”, “portas abertas”, “qualidade total”, “defeito zero”, etc, como também atitude de evitar palavras como operário e empregado, substituindo-as por “membros da tripulação”, “funcionários”, “associados”, “colaboradores” ou até mesmo “parceiros”;
- ?? Tentativa de criar uma comunidade global e de tornar a empresa algo mais do que um simples local de trabalho;
- ?? O controle é o elemento central dessas novas políticas.

Os dois grupos de autores: os que as defendem e os que as criticam, têm posições favoráveis e desfavoráveis, respectivamente, a respeito de cada um desses itens. Lima (1995, p. 40) com muita propriedade, sintetiza estas duas leituras do mesmo fato:

Em resumo, essas novas políticas falam de participação, de iniciativa, de inovação e de maior liberdade conjugada com as novas responsabilidades que o indivíduo assume na organização. Mas elas falam, ao mesmo tempo, de conformidade às normas, de consenso, de adesão ao projeto proposto pela empresa. O homem que trabalha é colocado no centro das atenções e fala-se de respeito, de dignidade, de confiança, de franqueza ou, até mesmo, de intimidade e transparência. Mas, ao mesmo tempo, é ressaltada a importância de se investir no ‘capital humano’. Elas preconizam sempre a necessidade de se estabelecer uma rede de comunicação intensa na empresa. Trata-se de uma comunicação estratégica, baseada na persuasão e no condicionamento com a finalidade de obter a adesão máxima do pessoal.

A autora tece uma outra crítica interessante quando afirma que os divulgadores dessas políticas, chamam-nas de “filosofia”. Na sua opinião:

o uso que esses autores fazem do termo filosofia é deplorável: trata-se de uma 'filosofia' cuja finalidade é 'retirar o melhor do indivíduo que só exerce a metade de suas capacidades'. Ela é estreitamente associada ao regulamento e 'aquele que transgredi-la gravemente deve ser seriamente punido'. Ela não precisa ser complexa, pois sua força reside num conjunto de princípios 'tão simples, tão claros e tão naturais que podem ser instantaneamente aplicados a todo tipo de problema'. (...) Nesta nova versão, a filosofia não é mais uma via de emancipação do homem, mas um instrumento de sua dominação. Nós assistimos a uma verdadeira deformação do sentido mesmo do termo 'filosofia' ao qual é atribuído um caráter unicamente pragmático. Por outro lado, observamos a tentativa de se aproximar, de maneira quase arbitrária, a noção de filosofia da noção de cultura da empresa...(Lima, 1995, p. 41).

3.2.2 O perfil do profissional ideal para as empresas estratégicas

As empresas estratégicas, via de regra, primam pelo rigor na seleção de seu pessoal. Citando Palmade, Lima enfatiza que este autor constatou uma estreita relação entre o sistema de gerenciamento e a política de contratação. A análise feita por Palmade evidencia que nas empresas de "gerência moderna",

a vigilância do recrutador recai essencialmente (...) sobre a avaliação da capacidade do candidato (...) a se identificar com as normas e com a racionalidade da estrutura organizacional. Qualidades como motivação, inovação e adaptação à mudança (são) as variáveis intermediárias mais necessárias a este processo de identificação". (Palmade, (1976), apud Lima, 1995, p. 43).

Mais do que isso, ressalta Lima, essas empresas promovem uma intensa filtragem nos momentos de contratação. "Elas procuram garantir a compatibilidade da personalidade dos recrutados com sua cultura. Isso explica o número importante de entrevistas às quais os candidatos devem se submeter" e termina citando Palmade "(e) a maior vigilância quanto aos critérios de escolha baseados na personalidade e na opção ideológica" (Palmade, 1976 apud Lima, 1995, p. 43).

Analisando as características de personalidade que estas empresas exigem, Lima (1995, p. 44) constatou que “o indivíduo deveria adotar, muitas vezes, comportamentos contraditórios, incompatíveis entre si”. A partir da análise da fala dos autores que tratam do assunto, Lima deduziu quais seriam as qualidades necessárias para essa adaptação. São elas: ser ao mesmo tempo, altamente competitivo e cooperativo; ser muito individualista e ser capaz de trabalhar em equipe; ter iniciativa e a capacidade de se conformar às regras da empresa; ser flexível e perseverante, chegando até ao perfeccionismo; ser alguém que se vê como “sujeito de seu destino e criador de sua história” e ao mesmo tempo integrado, identificado com a empresa; ter a capacidade de reagir com rapidez e se adaptar às mudanças; ser um “jogador”, apreciar o risco e também um vencedor, estrategista e guerreiro; ter a capacidade de adquirir conhecimentos variados; ser fiel à empresa; ter a capacidade de inibir sua sensibilidade e praticar atos aberrantes; ser manipulador e delator; ter controle, especialmente a nível de pensamento, que não deve ir além do nível operatório; saber jogar com as aparências, ser teatral; ser justo, sensível, compreensivo, mas ao mesmo tempo, duro e impiedoso (especialmente o gerente); ser desconfiado, tímido, próximo e comunicativo; ser duro, exigente, forte e viril e também charmoso, sedutor, persuasivo, sorridente; ter a capacidade de se auto-superar; ser megalomaníaco; ter a capacidade de sublimar, estabelecendo relações tanto de identificação como de idealização com a empresa.

Quanto ao gerente, relata Lima (1995, p. 45) se reportando a Enriquez:

deve eliminar a dúvida, a angústia e o remorso; deve ser narcisista e ao mesmo tempo flexível; deve saber ‘comunicar’, ‘animar’ e ‘persuadir’, ter uma personalidade ‘como se’ (as if) e se comportar sempre ‘como se estivesse bem consigo mesmo, como se gostasse verdadeiramente dos outros’. A identidade deve ser sinônimo de identidade social. O gerente deve ser um verdadeiro ‘Prometeu’, isto é, mudar constantemente de opinião e interpretar todo tipo de personagem. Ele deve saber jogar tanto com a cólera e a violência quanto com a suavidade e a ternura. Os gerentes ‘seduzem’, ‘encantam’, ‘repreendem’, e ‘insultam’.

Toda essa política de gestão de recursos humanos deixa claro que para a organização é importante exercer um domínio sobre as pessoas, mesmo que para isso se destrua o seu senso crítico, ajustando-as totalmente às suas exigências.

Quanto às possibilidades de resistência e defesa contra as formas de dominação que o indivíduo utiliza, Lima (1995, p. 49) assim se expressa:

Na nossa opinião, os analistas dessas novas organizações, às vezes até mesmo aqueles que as criticam, tendem a vê-las como culturas homogêneas e consensuais. É verdade que essas novas políticas pretendem criar este tipo de cultura, mas admitir seu sucesso seria negar a complexidade do real, os conflitos e antagonismos sempre presentes no conjunto das relações sociais de trabalho. Sabemos que essas políticas tentam mascarar esta realidade por intermédio de ideologias.

O que ocorre é que todo este processo educacional inculcado no indivíduo pela empresa, afeta a sua qualidade de vida e das relações que estabelece consigo mesmo e com o outro. A este respeito, Lima cita Broda: "essas relações ideológicas se articulam sobre representações e práticas de gestão: a questão que se coloca é do prolongamento no psiquismo individual dessas técnicas de gestão". (Broda, 1987, apud Lima, 1995, p. 50).

Apesar destas críticas, Lima relata que os ideólogos e os dirigentes de empresas adeptos dessas políticas de pessoal, insistem em dizer que estas empresas funcionam de acordo com o modelo das cooperativas. Dizem eles que a participação, a iniciativa, o espírito de equipe, a solidariedade, o apelo à criatividade, a responsabilidade e a possibilidade de compartilhar um projeto comum, são características das estruturas cooperativas e estão presentes também nas empresas capitalistas contemporâneas. Entretanto, há uma grande e sutil diferença: o fundamento das empresas estratégicas não é outro senão "a adoção de dispositivos para obter a adesão do pessoal e, conseqüentemente, aumentar sua produtividade" (Lima, 1995, p. 51). Em seus princípios, valores e finalidades, as empresas estratégicas e as estruturas cooperativas são essencialmente diferentes.

Peters e Waterman (1987) citados por Lima (1995, p. 53) afirmam que nas “melhores empresas” os princípios de base são elevados a um “nível obsessivo”. Para eles, a excelência é conseguida porque as pessoas são mobilizadas através de valores “compulsivos, simples – e belos”. Na forma de interagir com clientes, essas empresas são obsessivas, as promessas têm que ser cumpridas seja a que custo for, mesmo que provoque angústia e horas extras de trabalho. É aí que essas empresas deixam cair a máscara que fala do seu caráter ideológico de que os seres humanos são o bem mais precioso da empresa. O bem estar do pessoal, para Peters e Waterman, é apenas uma estratégia para a empresa alcançar o seu verdadeiro objetivo: a satisfação do cliente. A obsessão pelo trabalho e pela qualidade, visam agradar o cliente ao máximo, o que significa, em última instância, lucratividade.

Palmade (1987, apud Lima, 1995, p. 55) declara que estas novas formas de gerenciamento se caracterizam por “injunções contraditórias e/ou paradoxais”. Para a autora isso significa que ao obedecer uma injunção, está-se também desobedecendo-a. A asserção paradoxal é verdadeira e falsa ao mesmo tempo. Um exemplo citado por Palmade é: “Você deve aderir livremente aos objetivos da empresa”. Você deve absolutamente amar seus soldados, seus empregados, seus operários).

Estas injunções, na visão de Palmade, desconsideram o fato de que “os sentimentos assim como os processos de identificação (...) não obedecem ao universo das normas”. E como todo tipo de situação paradoxal é insustentável para um ser humano, Palmade considera que estas situações são “fonte de ansiedade, sendo as únicas saídas a fuga da realidade, a transgressão, a perversão ou mesmo a superidentificação a quem enuncia a injunção”. (apud Lima, 1995, p. 56).

Gaulejac (1987), também citado por Lima (1995, p. 56), critica as lógicas contraditórias das empresas estratégicas, uma vez que o gerenciamento consiste em “inventar mediações, ou seja, gerir as relações conflituosas entre essas diferentes lógicas”. Gaulejac analisa também o “custo da excelência” demonstrando as conseqüências deste gerenciamento sobre os indivíduos de quem se deseja “a excelência”. Para ele, trata-se de “uma pressão psicológica

intensa”. O efeito dessa relação é um vínculo afetivo entre o indivíduo e a organização “não pressionando fisicamente, mas suscitando nele uma dependência psíquica que opera segundo o mesmo processo da ligação amorosa, isto é, a identificação, a idealização, o prazer, a angústia”.

Pagés e outros (1987) analisam a dominação psicológica produzida por estas empresas sobre seus empregados. É uma dominação inconsciente que modela profundamente as estruturas da personalidade. Além disso, acrescenta Pagés, indivíduos muito expostos a solicitações contraditórias são mais suscetíveis de desenvolverem sintomas de stress.

Tecendo uma conclusão sobre as opiniões dos vários autores citados, Lima (1995, p. 58) faz uma ressalva de grande relevância:

Vimos que alguns autores falam de uma nova identidade desenvolvida pelo trabalho, mas pensamos que é necessário considerar que os indivíduos intervêm na organização com toda sua experiência passada, toda sua história e, principalmente, uma identidade já consolidada ou em evolução.

Concluindo seu pensamento ela cita Labournoux quando diz que os indivíduos chegam na organização “com sua identidade, sua cultura, suas paixões, e todas as suas determinações externas” e que “cada ator está em continuidade com seu cotidiano, ao mesmo tempo em que vive uma sociabilidade interna à organização.” (Labournoux, 1987, apud Lima, 1995, p. 58).

Mas, para realmente compreender o verdadeiro papel da organização, e como se dá a sua influência sobre a economia psíquica dos indivíduos, é relevante conhecer sua história e explorar suas articulações com a situação de trabalho.

CAPÍTULO IV

PROPOSTA DA PESQUISA

O tipo de pesquisa que foi utilizado para este estudo foi a aplicada, através de um estudo fenomenológico, com o propósito de compreender e descrever os fenômenos que envolvem o aprendizado do sujeito, antes e durante suas vivências no mundo do trabalho.

Numa conjugação de entrevistas e questionários, a pesquisa teve a perspectiva de abordagem quanti-qualitativa e foi desenvolvida a partir de um amplo estudo bibliográfico, seguido de um levantamento. Para cumprir esta tarefa, a pesquisa aplicada foi desenvolvida em dois âmbitos: primeiro, na Gerência de Operações e Marketing, na sede da empresa, em Belo Horizonte, durante o período de março de 2001 a fevereiro de 2002, e o segundo nos “PA”s de Governador Valadares - MG e Realeza – MG, no período de 8 a 11 de janeiro de 2002.

Inicialmente foram feitas várias visitas à sede da empresa e os contatos foram continuados via Internet (correio eletrônico), por telefonemas e com novas visitas, na medida em que a pesquisa ganhava forma. A Gerência de Operações e Marketing foi escolhida como área a ser pesquisada porque é ela que acompanha todo o processo de atuação dos motoristas. Neste processo, gerentes e funcionários das áreas de operações, marketing e recursos humanos foram entrevistados, com o objetivo de se detectar a história da empresa, o modelo de gestão adotado, as políticas de recrutamento, seleção e treinamento de motoristas, o relacionamento interpessoal com estes profissionais e a visão que esta equipe possui sobre o trabalho que executa.

As Analistas de Recursos Humanos de Governador Valadares e Realeza (MG) também foram entrevistadas. Estas profissionais nutrem um estreito relacionamento com os motoristas e são peças-chave para se manifestarem sobre o estilo de vida deles, seu relacionamento familiar e social, entre vários outros aspectos. O objetivo desta investigação foi detectar, no estilo de vida e

na fala de esposas, filhos e familiares, quais os reflexos do mundo empresarial na vida familiar e social destes personagens.

As entrevistas seguiram o modelo semi-estruturado e foram gravadas para garantir a fidedignidade das informações. Este modelo foi escolhido porque é o que melhor possibilita a investigação de ordem qualitativa. Os encontros aconteceram através de várias visitas à sede da empresa - em Belo Horizonte - e aos "PA"s de Governador Valadares e Realeza, em Minas Gerais. O Apêndice B contém o roteiro que foi utilizado para fazê-las.

Também foram utilizados, como instrumentos de coleta de dados a pesquisa documental para fazer a caracterização da empresa e a observação durante todas as etapas do estudo.

Considerando que os motoristas são os profissionais que cuidam diretamente da função básica da empresa, sendo assim os mais importantes na atividade, pois são eles que lidam com o cliente externo, formando a imagem de ponta da empresa, foram eles os escolhidos para responderem a um questionário, com o objetivo de detectar suas percepções sobre o nível de satisfação com a empresa; que sentimentos nutrem por ela e por seus representantes; se percebem coerência entre o que aprendem como modelo de tratamento ao cliente e a forma como são tratados; o que pensam ou esperam dos treinamentos que recebem; se percebem alguma mudança (e quais) na sua forma de ser, de agir e de pensar, antes e depois de sua entrada na organização.

Os questionários foram respondidos pelos motoristas nos dois "PA"s visitados, onde se concentram profissionais que trabalham em várias cidades dos estados de Minas Gerais, Bahia, Espírito Santo, Rio de Janeiro, todos da Região Sudeste, onde atuam 70% dos motoristas da "São Geraldo". Os mesmos motoristas pertencem às regionais e filiais de Governador Valadares (MG), Teófilo Otoni (MG), Vitória da Conquista (BA), Ipatinga (MG), Belo Horizonte (MG), Realeza (MG) Oliveira (MG), Rio de Janeiro (RJ) e Vitória (ES).

Os questionários foram aplicados pessoalmente pela pesquisadora a qual se serviu do momento para conversar com os motoristas, colhendo informações e opiniões de cunho pessoal e fazendo observações.

Este trabalho foi realizado nos dias 8, 9, 10 e 11 de janeiro e 83 motoristas responderam ao questionário formulado para este estudo. Os dois “PA”s foram escolhidos por serem locais situados estrategicamente. Por eles passam 760 motoristas dos 1.200 efetivos da Empresa. Portanto, de um universo de 1.200 motoristas, foi selecionado para a pesquisa um contingente de 760 profissionais. Destes, pesquisou-se uma amostra equivalente a 11% do sub-grupo e 7% do total de motoristas da empresa. Para se apurar a consistência desta amostragem, foram consultados técnicos do INDI – Instituto de Desenvolvimento Industrial de Minas Gerais, que a consideraram tecnicamente válida.

Os motoristas foram escolhidos aleatoriamente, seguindo-se apenas o critério de quais chegavam ao “PA”, tanto ao final de uma jornada de trabalho quanto para iniciá-la, e que dispusessem de um tempo suficiente para preencher o questionário. A Empresa cedeu uma sala para a pesquisadora, que teve total liberdade e privacidade para executar suas tarefas. Um funcionário da “São Geraldo” ficou à sua disposição para encaminhar os motoristas até a sala designada e, em grupos pequenos, na medida em que chegavam ao “PA”, os motoristas iam respondendo aos questionários. Além da observação, a pesquisadora optou por provocar diálogos, com os motoristas, pois esta é uma classe de profissionais que, via de regra, possui pouca escolaridade e, conseqüentemente, alguma dificuldade para se expressar por escrito. Entretanto, são pessoas de bom desenvolvimento social e que possuem uma linguagem oral bem desenvolvida. Por isso, acredita-se que a fala dos motoristas pode ser reveladora de sua consciência, com maior propriedade que apenas respostas, por escrito, a questões objetivas.

O questionário (ver Apêndice A) foi composto por 18 questões objetivas, que variaram entre: a escolha de uma única opção; escolha de várias opções com as quais concordassem e escala. Do consolidado das respostas e das

falas dos motoristas, foi possível extrair dados muito significativos, dos quais os mais expressivos foram transformados em gráficos

Uma vez coletados, os dados foram organizados com auxílio de planilhas do Excel que possibilitaram a elaboração de gráficos que permitem melhor visualização dos dados. Após organizados, à luz do arcabouço teórico os dados foram analisados para se extrair deles o máximo de significados.

CAPÍTULO V

CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

5.1 Histórico e evolução da Cia. São Geraldo de Viação

Foi em 1949, em Caratinga, uma pequena cidade da Zona da Mata em Minas Gerais, cortada pela BR Rio-Bahia, que começou a ser escrita a história da “São Geraldo”. Naquela época, a empresa tinha o nome de “Rodrigues Teixeira & Cia. Ltda”. Apenas sete anos depois é que passou a se chamar Empresa de Viação São Geraldo Ltda, recebendo, em 1968, seu nome atual: Companhia São Geraldo de Viação.

A empresa começou a expandir-se a partir da união de seis sócios, em 1961, que, ampliando uma frota constituída por 23 ônibus, incorporaram também novas linhas. A composição acionária da empresa sofreu alterações ao longo dos anos, tanto em função de cisão, como pelo falecimento de seus fundadores.

A história da empresa é marcada por uma tragédia: um acidente aéreo, com um bimotor da São Geraldo Táxi Aéreo, em 1979, vitimou o superintendente com a sua esposa e o piloto. Esta atividade – táxi aéreo - foi extinta após o ocorrido.

Em 1981, a “São Geraldo” transferiu seu escritório central para a capital mineira, com o objetivo de buscar uma maior facilidade na comunicação, na formação de pessoal e a proximidade de um centro de decisões.

Em 1982, a “São Geraldo” comprou a empresa “Nossa Senhora Aparecida” que, na época, era a maior empresa de ônibus do Nordeste brasileiro.

A empresa conta hoje com uma equipe de 3.600 funcionários, dos quais 1.200 são motoristas. Em épocas de “rush”, que normalmente ocorrem no período de dezembro a março, este número se eleva até a 2.000 motoristas. Possui uma frota de 800 ônibus com idade média de 3,5 anos, 35 caminhões e 155 veículos auxiliares e é a 2^a. maior concessionária do DNER. Possui ainda

mais de 100 linhas que se estendem por 20 estados brasileiros, interligando aproximadamente 2.500 localidades. Rodando 110.000.000 km por ano, realiza em torno de 100.000 viagens anuais e transporta em média 3.000.000 de passageiros no mesmo período. Atua também na área de turismo, transporte de cargas e encomendas, aluguel de ônibus e viagens especiais.

Em Minas Gerais, atende a 27 municípios. Possui, atualmente, 48 "PA"s - Pontos de Apoio para descanso dos motoristas, localizados estrategicamente e ligados "on-line" à central de Belo Horizonte. É pioneira nos sistemas de venda e reserva de passagens e de revezamento de motoristas, no serviço de leito e ar refrigerado e na avançada tecnologia a serviço do cliente.

O modelo de gestão, em vigor na "São Geraldo", é o de Gestão pela Qualidade. Todos os Executivos que atuam na sede, à frente das Diretorias e Gerências, possuem formação em nível de 3^o. Grau e uma grande maioria tem, inclusive, pós-graduação. É na sede que são definidas as políticas de gestão dos processos e onde se tem controle dos custos, da qualidade, da agilidade, enfim, dos resultados dos serviços prestados. A empresa hoje tem uma visão sistêmica e sua administração é feita em rede. De acordo com o processo que está sendo desenvolvido, vários chefes de setores em níveis hierárquicos diferentes formam a equipe necessária para as tomadas de decisões.

Enquanto a preocupação dos Executivos que trabalham na sede, em Belo Horizonte, é com a gestão de processos, na linha de frente, onde estão as gerências regionais e as filiais, a preocupação é com a gestão de pessoas. Nesta posição, os Gerentes Regionais e as Analistas de RH são profissionais que ocupam uma posição estratégica.

É na "linha de frente" que ocorrem as "horas da verdade", portanto é onde existe a preocupação fundamental de não haver falhas. Todo o ciclo de serviço é cuidadosamente controlado, pois é quando se pode mostrar o nível de qualidade da empresa. O ciclo de serviços no transporte rodoviário de passageiros da "São Geraldo", pode ser assim representado:

Figura 1 – Ciclo de serviços na “linha de ponta” da “São Geraldo”



Fonte: Pesquisa documental, 2001

Quanto às possibilidades de promoção dentro da empresa, é fato que muitos profissionais, apesar da pouca escolaridade, após passarem por uma bateria de treinamento gerencial, cresceram pela dedicação e potencial que revelaram ao longo do tempo de serviço na empresa.

Além do serviço de viação, a São Geraldo compreende ainda as empresas Sangecargas e Sangetur, a Divisão de Serviços e o serviço de Aluguel de Ônibus. Toda esta estrutura gera quase 4.000 empregos diretos.

A “São Geraldo” desenvolveu uma forma de controlar todos os serviços que presta através da supervisão de Gerência de Qualidade. Este é o setor encarregado de rastrear e avaliar todos os procedimentos da empresa, que incluem até os aspectos mais sutis como qualidade de vida de seus motoristas, competência destes profissionais e até a segurança proporcionada por seus veículos. A empresa prioriza, em sua política de qualidade, o que de melhor podem oferecer os processos ISO e 5S. Já possui certificação ISO 9002 na unidade industrial (retífica de motores e recauchutagem de pneus) e está se movimentando para conquistar a certificação nas demais áreas, como a parte de turismo e transporte de encomendas.

5.2 Organograma da Empresa

Atualmente, a empresa não tem presidente, mas um Comitê Executivo. Os dez conselheiros são ligados às famílias dos fundadores. Existe também uma Diretoria Corporativa, formada pelos membros do Comitê Executivo.

A “São Geraldo” é uma sociedade composta por ações, regida por estatuto e pelas disposições legais que lhe são aplicadas.

A empresa possui um Organograma Estrutural, que apresenta os gráficos de organização da estrutura geral das empresas do grupo. Dentre elas estão: a Diretoria de Suprimentos e Manutenção, a Diretoria Financeira, a Diretoria de Operações e Marketing e a Diretoria de Desenvolvimento, conforme pode ser visto na Figura 2.

A Assembléia dos Acionistas é o órgão soberano da Companhia. A Assembléia Geral tem as funções de: reformar o Estatuto Social, eleger ou destituir, a qualquer momento, os membros dos Conselhos de Administração e Conselho Fiscal; tomar, anualmente, as contas da Companhia e deliberar sobre demonstrações financeiras; decidir sobre a destinação do lucro líquido do exercício e a distribuição de dividendos; deliberar sobre a transformação, fusão, cisão ou incorporação da Companhia, por proposta do Conselho de Administração; autorizar os Administradores a confessar falência ou pedir concordata, também por proposta do Conselho de Administração; fixar a remuneração dos membros do Conselho de Administração, entre outras atribuições.

O Conselho de Administração tem a incumbência de fixar a orientação geral dos negócios da Companhia; eleger e destituir os Diretores da Companhia, bem como fixar-lhes atribuições; fiscalizar a gestão dos Diretores; examinar, a qualquer tempo, os livros e papéis da Companhia; solicitar informações sobre contratos celebrados e em via de celebração, bem como quaisquer outros atos, entre outras funções.

O Presidente do Conselho de Administração tem como função elaborar o programa de trabalho e o calendário das reuniões do Conselho; preparar a

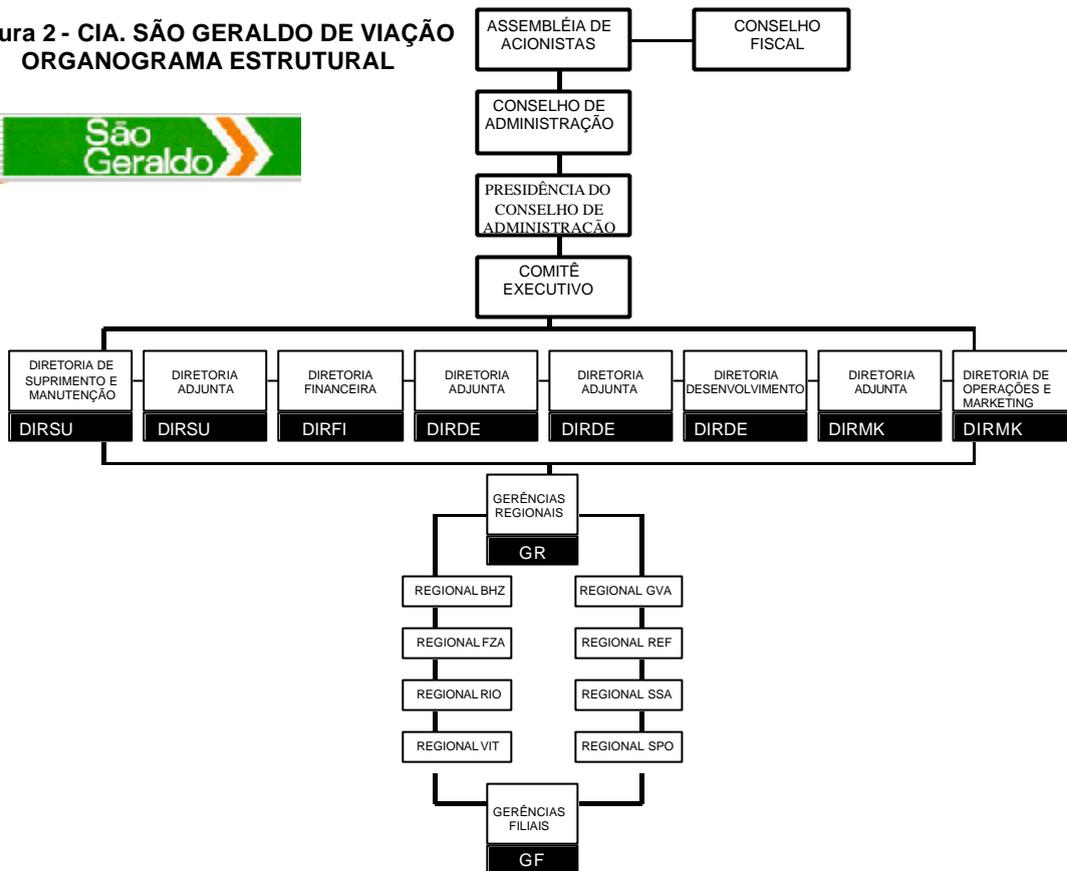
agenda; convocar os participantes; assegurar o número necessário de membros; redigir a Ata e divulgar as deliberações do Conselho; presidir as reuniões do Conselho; coordenar as atividades do Comitê do Conselho designando os seus coordenadores para acionistas que venham a exercer funções no Conselho; convocar assembléias dos acionistas; convocar a Diretoria ou diretores individualmente, para reunião com o Conselho ou para prestação de informações; assegurar que todas as informações e solicitações da Diretoria para o Conselho cheguem no tempo e na qualidade adequados; usar de todos os meios de informação possíveis para manter o Conselho esclarecido sobre o desenvolvimento da política dos transportes e das demais áreas negociais de interesse do Grupo.

À Diretoria de Operações e Marketing, foco deste trabalho, compete: estabelecer objetivos e programas para as atividades de Marketing das Empresas do Grupo, planejando, dirigindo e coordenando o trabalho com vistas aos objetivos traçados; coordenar a implantação da imagem corporativa do grupo; coordenar os contratos com as agências de propaganda; dirigir a análise da concorrência, sugerindo medidas para manter o diferencial mercadológico dos produtos e serviços oferecidos pelo Grupo; responder pela administração e controle de todos os motoristas da Companhia, definindo os critérios de treinamento, orientação e manutenção da disciplina; dirigir todas as atividades da força de venda de passagens da Companhia; coordenar os trabalhos de distribuição da frota da Companhia entre as Filiais, a fim de atender às operações de linha e de viagens especiais, coordenando os serviços de tráfico respectivo; dirigir as atividades de venda do serviço de bagagens e encomendas, compatível com a capacidade de transporte da Empresa; coordenar os trabalhos de operacionalização do transporte de bagagens e encomendas a partir de sua coleta no cliente até a entrega final do destinatário; dirigir as atividades de vendas dos serviços de viagens especiais buscando a utilização da capacidade ociosa da Empresa nos períodos de baixa demanda e otimização da receita da Companhia; coordenar os trabalhos de administrações dos pontos de paradas de ônibus da Companhia, coordenando os contratos de

exploração dos serviços de restaurantes e lanchonetes, não envolvendo novos negócios.

Subordinada à São Geraldo Corporativa, estão as Gerências Regionais, espalhadas pelos 20 estados brasileiros por onde passa a Empresa. São elas: Regional de Belo Horizonte, Regional de Fortaleza, Regional do Rio de Janeiro, Regional de Vitória, Regional de Governador Valadares, Regional de Recife, Regional de São Salvador e Regional de São Paulo. Subordinadas às Gerências Regionais, estão as Gerências Filiais.

**Figura 2 - CIA. SÃO GERALDO DE VIAÇÃO
ORGANOGRAMA ESTRUTURAL**



5.3 Filosofia, missão, visão, crenças e valores

A "Viação São Geraldo" trabalha com o propósito de tornar-se uma transportadora rodoviária referencial de qualidade. Sua Filosofia Corporativa, tem como visão, ***“tornar-se, no decorrer desta década, uma transportadora rodoviária referencial de qualidade”***.

Sua missão é ***“fornecer serviços de transporte rodoviário com qualidade, que assegurem satisfação e orgulho aos clientes, fornecedores e acionistas, além de uma convivência organizacional motivadora e adequado retorno do investimento, respeitando a comunidade e a sociedade.”***

Tem também, como crenças e valores,

?? ***“direcionar a qualidade de modo a satisfazer as necessidades do cliente e do mercado;***

?? ***valorizar as pessoas e o seu desenvolvimento;***

?? ***administrar, de forma participativa e inovadora, comprometendo-se com a melhoria contínua;***

?? ***ter conduta ética;***

?? ***direcionar-se para resultados;***

?? ***buscar o fortalecimento das instituições que possibilitem a construção de uma sociedade harmoniosa”***.

5.4 Procedimentos de Segurança

5.4.1 Padronização de Administração do Motorista – PAM

A “São Geraldo” criou e implantou, em 1997, um programa chamado PAM – Padronização de Administração dos Motoristas que tem a finalidade primordial de diminuir a incidência de acidentes de trânsito. Após 3 anos de implantação, o PAM, entre outros benefícios, reduziu em 40% os acidentes evitáveis da empresa. Este programa é pautado em ações concretas para

diminuir o *stress* físico e psicológico dos motoristas, e trabalha até questões alimentares para manter-lhes a boa condição física. Um profissional formado em Educação Física atua como preparador físico dos motoristas e faz um controle informatizado de todas as suas condições de trabalho, que são codificadas por cores. À frente do nome de cada motorista estão as colunas com os quesitos que são analisados periodicamente: idade, tempo de casa, situação financeira, situação familiar, condição inteligente, atividade física, nível de colesterol, peso, taxa de gordura, moradia, etc. Para cada item é feita uma avaliação. A cor verde significa que as condições do motorista, naquele quesito, estão excelentes; a cor amarela significa boas condições; a cor vermelha indica necessidade de melhoria e a cor roxa significa que a situação merece cuidados específicos. A partir daí, consolida-se uma avaliação tanto quantitativa quanto qualitativa e, de acordo com o resultado, varia o tempo de nova avaliação do motorista. A cor roxa, indica que, naquele quesito, o motorista deve passar por nova avaliação após 3 meses; a cor vermelha, após 6 meses; a cor amarela, após 8 meses e a cor verde indica uma avaliação anual, que é também o critério da legislação trabalhista vigente.

Todos fazem um alongamento diário, traçado especificamente para eles, em função das posições de trabalho e pelo estudo em ergonomia que indica quais músculos tendem a se atrofiar em decorrência da postura no trabalho. Em todos os 32 pontos de revezamento de motoristas, há salas de musculação e, de acordo com as condições físicas de cada um, eles fazem caminhadas ou corridas e exercícios físicos de acordo com idade, peso, taxa de gordura, nível de colesterol, entre outros dados.

Uma equipe de nutricionistas cuida da orientação alimentar dos motoristas, tanto nos pontos de paradas como na esfera familiar, promovendo a reeducação alimentar. As Analistas fazem visitas domiciliares e as Nutricionistas, palestras para as esposas dos motoristas, visando conscientizá-las sobre a importância da boa alimentação para o trabalho de seus maridos.

O PAM faz ainda um monitoramento da condição financeira do motorista, pois a empresa acredita que, para realizar seu trabalho com tranquilidade, este profissional precisa estar livre de problemas, principalmente

financeiros, que influenciam o aspecto emocional. Por isso, a empresa pesquisa ocorrências no SERASA e no SPC e faz entrevistas pessoais com os motoristas e esposas. A empresa procura demonstrar para eles como lidar com dinheiro, como equilibrar o orçamento familiar e como evitar as dívidas que se tornam impagáveis. Isto implica em orientação sobre questões do tipo: como fazer lista de compra; em que horários se deve fazer compras (depois do almoço ou do jantar); atenção para não se deixar levar por propagandas e promoções; planejar o que comprar, onde comprar, para que comprar; leis de defesa do consumidor; uso de cheque e cartão de crédito; administração de dívidas; poupança, etc.

5.4.2 Apoio rodoviário

A empresa possui, em média, um Ponto de Apoio – PA – a cada 6 horas de viagem, onde se encontra um carro-reserva e estrutura mecânica para atender a eventuais problemas com os veículos. Além disso, os Pontos de Apoio estão estruturados para prestarem o serviço de limpeza do veículo, que implica também em troca de todos os forros dos encostos e desinfecção do banheiro com produto anti-cólera, garantindo a higiene e o conforto durante toda a viagem.

A empresa possui 52 ônibus-reserva, situados ao longo das estradas que percorre, disponibilizados para substituírem qualquer veículo que fique impossibilitado de trafegar. A empresa mantém ainda 12 Terminais Básicos de Manutenção – TBM – localizados estrategicamente. Esta prática trouxe como resultado a queda do percentual de problemas nos carros da “São Geraldo” durante um mês de viagem, para apenas 1% a 1,5%.

5.4.3 Manutenção dos veículos

Entre uma viagem e outra, o ônibus da “São Geraldo” fica, no mínimo, 6 horas na garagem. A preparação para nova partida envolve lavagem externa e interna, dedetização, troca de capas de bancos, troca de todos os cobertores, lençóis e fronhas.

A Divisão de Serviços, está situada em Contagem, no Parque Rodoviário Benito Porcaro, que ocupa uma área de 65.000 m². Esta Divisão cuida da infraestrutura para a manutenção dos veículos, comercializando os serviços de retífica de motores a diesel, reforma de bombas injetoras, recuperação de componentes elétricos e recapagem de pneus, tudo isso com a certificação de qualidade ISO 9002.

Cada regional da “São Geraldo” possui um instrutor para o carro-escola, já equipado para treinamento de mecânicos e eletricitas. Todas as metodologias e procedimentos são padronizados e documentados.

Os ônibus possuem computador de bordo, equipado com software que permite que todos os eventos ocorridos numa viagem sejam registrados. Através destes registros, quaisquer fatos que contrariem as normas de segurança da empresa são detectados.

5.4.4 Projeto “Xô Animal”

Buscando a segurança em todos os sentidos, em 1997 a “São Geraldo” criou o programa “Xô Animal”, que visa a eliminar a presença de animais na pista, através de ações que acabam por beneficiar a todos os que trafegam pelas estradas por onde passam seus veículos. Com o apoio da Polícia Rodoviária Federal, todas as fazendas situadas às margens das rodovias são cadastradas e os proprietários participam de palestras de conscientização. Este tipo de problema é característico das rodovias que cortam o norte e nordeste brasileiro.

As palestras são feitas em domicílios e, na ocasião, a “São Geraldo” distribui um kit com camiseta, boné e um texto em forma de literatura de cordel, com mensagem referente à campanha.

Este trabalho tem diminuído a ocorrência de animais na pista e livrado os proprietários rurais de serem responsabilizados por possíveis acidentes. Frequentemente, a “São Geraldo” arca com despesas como construção de cerca para proprietários que não possuem condições financeiras para fazê-las.

5.5 Parcerias

A “São Geraldo” desenvolveu e mantém parcerias com a UFMG, com o INMET e com a Rede Brasil de Viagens.

5.5.1 UFMG

A “São Geraldo” fez uma parceria com a UFMG para combater o stress psicológico de seus motoristas. Foi feita uma pesquisa científica para analisar as oscilações dos níveis de atenção, tempo de reação e vigilância de quem está conduzindo um veículo. O estudo foi desenvolvido junto com o CENESP – Centro de Excelência Esportiva da Faculdade de Educação Física e o LAPES – Laboratório de Psicologia do Esporte da Universidade Federal de Minas Gerais. Acredita a “São Geraldo” que o desempenho dos motoristas depende, além de condições físicas, de atenção, resistência à fadiga mental, vigilância e controle emocional. O principal objetivo da pesquisa foi, então, analisar, antes, durante e depois da viagem, as capacidades psíquicas básicas dos motoristas, como tempo de reação, fadiga mental, vigilância e controle emocional. Um grupo de motoristas com até 2 anos de trabalho e outro com motoristas com mais de 2 anos de trabalho, foram testados antes da saída do ônibus e nas paradas, a cada intervalo de 2 horas. Um teste media o nível de ativação do sistema nervoso e o outro media a capacidade de resposta em atividades que exigem uma reação rápida a estímulos visuais inesperados. Tudo isto foi feito para se

conhecer as reais condições de trabalho do motorista e qual o momento adequado para se fazer a substituição deste profissional em viagens de longa duração.

5.5.2 INMET

A “São Geraldo” tem parceria também com o INMET – Instituto Nacional de Meteorologia. Desde janeiro de 1999, a empresa recebe informações e estudos meteorológicos e climáticos que orientam seus motoristas sobre o tempo, a visibilidade e outros fenômenos que podem afetar uma viagem. Esta parceria visa antever problemas criados por fatores externos e que podem ser administrados pelo elemento humano. Diariamente, através da Internet, as informações chegam aos pontos de revezamento dos motoristas. Ao apresentar-se aos passageiros, o motorista também presta o serviço de informação sobre qual é a previsão do tempo no local de chegada.

5.5.3 Rede Brasil de Viagens

A “São Geraldo” inovou também na consolidação da “Rede Brasil de Viagens”, um “pool” de transporte rodoviário que congrega 33 empresas brasileiras de transporte rodoviário, integrando suas frotas e linhas de modo a melhorar a qualidade dos serviços de transporte de passageiros e encomendas em todo o País, aumentando a produtividade de todas as empresas envolvidas. Além de cobrir quase todos os estados brasileiros, a Rede atua na Argentina, Paraguai, Chile e Bolívia.

As 33 empresas que constituem a Rede Brasil de Viagens somam 11.317 ônibus, que circulam por 2.263 linhas em quase todo o Brasil, percorrendo anualmente mais de 1 bilhão de quilômetros. Estas empresas, transportam, em conjunto, 326.694.122 de passageiros/ano; faturam 1,39 bilhão de reais; pagam mais de 207 milhões de reais em impostos e geram 43.565 empregos diretos. A integração de toda essa infra-estrutura soma mais de 1.000 municípios abastecidos com garagens, restaurantes, salas VIP's e

proporcionam um ganho de produtividade que reduz custos de operação para todos os associados. As empresas participantes têm o compromisso de cobrir e monitorar quaisquer problemas que ocorram nas viagens dos associados, prestando todo tipo de apoio necessário.

Para o consumidor, a Rede oferece mais de 5.000 pontos de vendas de passagem. Assim, se um passageiro quiser ir de uma cidade a outra dentro ou fora do Brasil, pode comprar sua passagem em sua cidade de origem e despachar sua bagagem diretamente para o destino final, evitando parcelar viagens em vários trechos e carregar sua bagagem de um ônibus para outro.

5.6 Sistema de recrutamento e seleção de motoristas

Para ser um “motorista da São Geraldo”, o candidato tem que passar, inicialmente por duas semanas de avaliação psicológica, médica e de documentação. Como pré-requisitos básicos, exige-se um profissional com um mínimo de 2 anos de experiência, em rodovia, com veículos pesados; idade entre 25 e 45 anos, além de condicionamento físico adequado. Para se ter uma idéia do rigor na seleção de seus motoristas, menos de 10% dos candidatos são aprovados no processo de seleção.

Este processo é iniciado através de um questionário que avalia o perfil antropológico do motorista. Uma clínica especializada em exames psicológicos criou o SAM – Sistema de Avaliação de Motorista – dentro do perfil traçado pela “São Geraldo” e o transformou em um software. Usando parâmetros bem definidos, as Analistas de RH da empresa aplicam o teste aos candidatos e o resultado é rapidamente consolidado por computador. O SAM avalia aspectos como controle emocional, agressividade, nível de energia, motivação, reação diante de situações difíceis, situação familiar (equilíbrio emocional e financeiro), estabilidade em empregos anteriores, impulsividade, auto-estima, rotina, assertividade, obediência, interação com autoridade, sociofilia, solidariedade, interação com o sexo oposto, sociofobia, habilidade corporal, habilidade sensorial, vigor, entrega ao sono, fadiga, biofilia, perda da biofilia, força combativa, rivalidade, hostilidade, compulsividade, acobertamento, avareza,

superstição, apreensão, gosto pelo risco, imprevisibilidade e disposição para viverem. Com o SAM é possível detectar, por exemplo, se o candidato tem sono agitado ou se consegue repousar adequadamente ao dormir; se tem identificação com a profissão ou se está na área por falta de opção; como reage diante de situações críticas, se costuma mentir, etc. Aos resultados do SAM, aliam-se os resultados das entrevistas e dos testes práticos.

Mesmo depois de contratado, caso seja detectado um desvio na conduta do motorista, este é novamente submetido ao SAM e o seu caso é estudado para se definir as providências a serem tomadas: tratamento, treinamento e, em raros casos, demissão.

A partir daí são selecionados os motoristas aptos a serem contratados pela empresa. Começa então um novo processo, que são os treinamentos introdutórios.

5.7 Sistemas de treinamento de motoristas

Conforme a história profissional de cada motorista, ele vai seguir um caminho diferente. Por exemplo: nos períodos de dezembro a fevereiro, é normal um grande aumento da demanda de passageiros. Nestas temporadas, a empresa precisa acionar toda a sua capacidade de trabalho, além de necessitar de uma contratação extra de cerca de 800 novos motoristas.

Como em algumas regiões do país a empresa esbarra na falta de oferta de mão-de-obra ou mesmo na inexistência de profissionais qualificados, optou-se pela criação de uma Escola de Formação de Motoristas. Esta escola funciona de setembro a novembro, quando os motoristas são recrutados e selecionados pelo perfil antropológico. O curso tem a duração de 60 dias com 200 horas de aulas teóricas e 240 horas de aulas práticas, ministradas pela mesma equipe responsável pela reciclagem dos motoristas.

Acompanhados de um instrutor, durante as aulas práticas, em grupos de 15, os motoristas ficam de 30 a 40 dias percorrendo o trecho em que deverão trabalhar, para conhecer todas as suas características e sentir a responsabilidade de conduzir pessoas.

Esta mão-de-obra, formada para cumprir épocas de “*rush*”, pouco a pouco vai sendo absorvida, na medida em que cresce o nível operacional ou em substituição a motoristas que se desligam da empresa.

Para estes novos motoristas, formados pela Escola da “São Geraldo”, algumas vezes se abre mão de critérios como idade (são aceitos candidatos a partir de 23 anos) ou tempo de experiência. Isto ocorre quando o candidato apresenta um bom perfil antropológico e condições físicas ideais.

Caso o motorista tenha, como experiência anterior, trabalho com carretas e caminhões, se aprovado nos testes preliminares, ele passará por um treinamento introdutório mais intensivo, além de mais 30 viagens acompanhadas pelo instrutor. Isto porque, segundo a empresa, estes profissionais vêm com uma outra cultura, própria de autônomos, e é preciso quebrar paradigmas e estereótipos, passar por um processo de socialização mais demorado para que o motorista possa se ajustar à nova conduta, incorporando a cultura “São Geraldo”. É comum serem motoristas com muitos vícios ou, muitas vezes, tecnicamente perfeitos, mas comprometidos nas questões de relacionamento interpessoal.

Se são motoristas vindos de outras empresas de ônibus, estes também passam pelo mesmo processo de socialização e ajustamento de conduta; porém, como já são habituados a lidar com ônibus, o número de viagens com o instrutor cai para 20.

Pode ocorrer também de um motorista, já treinado na Escola da São Geraldo para trabalho temporário, ser readmitido. Este, além do treinamento introdutório, faz mais 15 viagens acompanhado pelo instrutor.

A Figura 3 esquematiza o caminho pelo qual cada tipo de motorista recrutado passa, até estar apto a ser um “Motorista São Geraldo”:

Figura 3:



Fonte: Pesquisa Documental, 2001

Diante de todo este complexo processo de recrutamento e seleção, a preferência da “São Geraldo” recai sobre os motoristas mais novos, que se mostram menos propensos a terem ocorrências de trânsito, indisciplina, menos vícios e pela ausência de uma cultura adquirida em outro local de trabalho. Estes motoristas, na opinião dos gerentes, assimilam a cultura “São Geraldo” com maior facilidade.

O treinamento introdutório é realizado com os motoristas novatos e visa a adaptá-los e integrá-los na cultura da empresa. Versa, principalmente, sobre a filosofia corporativa da empresa, sua história, seu organograma e os benefícios concedidos aos funcionários. Os motoristas assistem a palestras e fazem cursos sobre temas como trabalho em equipe, auto-estima, higiene, boas maneiras, equilíbrio emocional e comunicação, dimensões da qualidade (satisfação total do cliente, qualidade, custo, atendimento, segurança, moral e o “5S” no ambiente de trabalho), além de informações sobre o programa PAM e SEMPRE.

Neste treinamento, enfatiza-se bastante a competência relacional, com o propósito de ajudar o motorista a se relacionar melhor com os colegas de trabalho, com a chefia e, principalmente, com os clientes. Procura melhorar também a condição operacional do motorista. Antes de cada viagem, todo motorista “São Geraldo” se apresenta aos passageiros e informa seu nome, o trecho que será percorrido e o número de paradas, colocando-se à disposição para esclarecer quaisquer dúvidas. Nas paradas, o motorista informa o nome do local, o tempo de parada, etc. Ao final de seu trabalho, quando passa a condução do veículo a um colega, despede-se dos passageiros, desejando-lhes boa viagem.

Existe também o treinamento periódico, que é uma espécie de reciclagem que engloba os temas já abordados no treinamento introdutório, e acrescenta outros, como análises de ocorrências de tráfego e de acidentes além de ocorrências operacionais e de prática operacional. Os treinamentos se baseiam ainda em informações, queixas, sugestões e elogios que chegam através da “Linha Verde” (0800-780044), uma central de atendimento, em linha direta com os usuários, para que sejam feitas reclamações, sugestões,

esclarecimento de dúvidas e obtenção de informações sobre os serviços prestados.

Para a “São Geraldo”, um dos principais fatores que levam um passageiro a escolher uma empresa para viajar é a segurança e quem transmite essa segurança é o motorista. Por isso, o treinamento significa muito mais do que habilitação para conduzir um veículo. Além disso, quem passa a imagem da empresa para os usuários é o motorista, que merece ter o melhor tratamento possível em termos de treinamento e motivação.

5.8 Política de salários e benefícios

O salário-base de um motorista “São Geraldo” é de R\$ 715,00 (setecentos e quinze reais) por mês, o mesmo salário acordado nas convenções anuais com os Sindicatos. Além do salário, também por acordo coletivo, a empresa oferece plano de saúde Bradesco para os empregados e suas famílias; seguro de vida em grupo, convênio Sest/Senat, uniforme, alimentação e uma cesta básica por mês.

A empresa não pratica a concessão de benefícios comuns neste ramo de atividade, tais como “prêmio de pneu”¹, por acreditar que o motorista já é contratado para fazer bem o seu trabalho e que, por isso, não se justifica pagá-lo a mais por estar cumprindo com suas funções que são claramente definidas.

Existe na empresa a prática de valorizar os motoristas, promovendo-os a orientadores ou instrutores de novos profissionais. Aqueles que se enquadram melhor na “cultura São Geraldo”, vão adquirindo a possibilidade de chegar a estes postos. Os gerentes regionais, assim como os profissionais de escritório, freqüentemente são escolhidos dentro desta mesma filosofia.

¹ Prêmio de pneu é um tipo de gratificação muito usado em empresas de transportes que significa pagar uma quantia extra ao motorista que, dirigindo com cuidado, consegue aumentar a vida útil do pneu para além da quilometragem prevista pelos fabricantes.

CAPÍTULO VI

APRESENTAÇÃO DOS DADOS

6.1 A visão da Gerência de Operações e Marketing

Desde os primeiros contatos com a organização ficou evidenciado, com muita clareza que, atualmente, a empresa está enfatizando a questão de prevenção de acidentes, para o que tem dirigido constantes ações. Desde 1996, quando foram registrados 232 acidentes, a empresa optou por criar e implantar políticas rígidas de prevenção. A partir de então, sucessivos investimentos têm sido feitos nesta direção.

A preocupação primeira da “São Geraldo” tem sido a de estabilizar a quantidade de acidentes, para depois estabilizar a qualidade dos mesmos. Partindo de um criterioso estudo que rastreia cada acidente ocorrido, chegou-se à classificação entre os evitáveis e os não evitáveis.

Sob a convicção de que motoristas bem preparados não causam acidentes, a empresa não abre mão dos rigorosos critérios de recrutamento, seleção e treinamento de seus motoristas. Para isso, foi criado o PAM – Padronização de Administração dos Motoristas, programa já descrito no capítulo anterior.

Nos três primeiros anos de implantação do PAM, já houve uma redução de acidentes da ordem de 40%, pois foi registrada uma queda de 232 ocorrências, para 156. Em 2001, este número caiu para 99 acidentes.

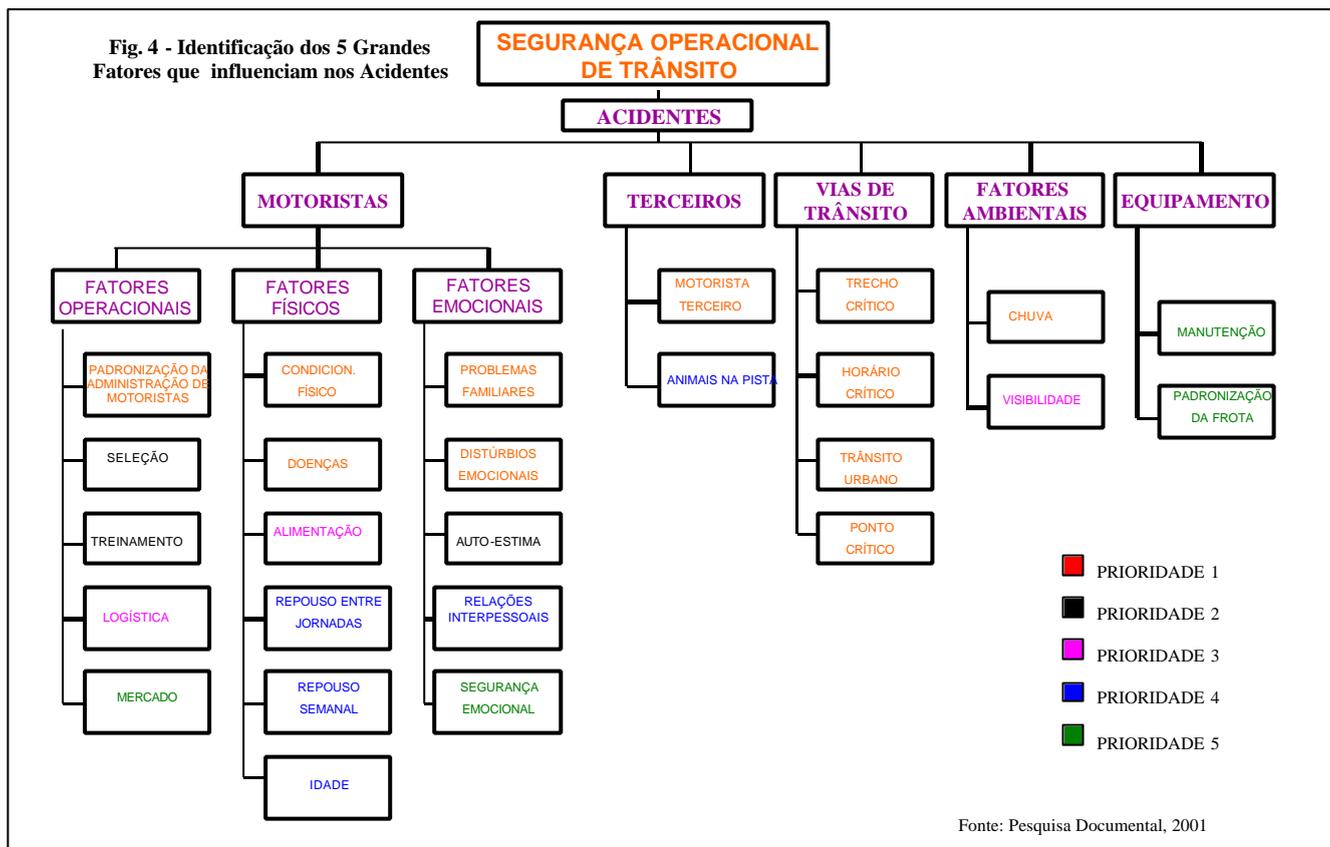
A partir da investigação minuciosa e sistemática de cada acidente, foram identificados os cinco grandes grupos de fatores que influenciam na ocorrência dos sinistros. Estes grupos são:

- ?? em relação aos motoristas, onde foram identificados três fatores: operacionais, físicos e emocionais.
- ?? em relação a terceiros, que envolve outros motoristas ou animais na pista;

- ?? em relação a vias de trânsito, que se referem a trechos, horários e pontos críticos, além do trânsito urbano;
- ?? em relação a fatores ambientais, constituídos por chuva e visibilidade;
- ?? em relação a equipamentos, que envolvem padronização e manutenção da frota de ônibus.

A Figura 4 mostra estes dados esquematizados e contém uma legenda que identifica, por cores, as prioridades definidas pela empresa, para que sejam propostas as ações necessárias.

Fig. 4 - Identificação dos 5 Grandes Fatores que influenciam nos Acidentes



Mesmo com a significativa redução de acidentes após a implantação do PAM, a empresa criou e implantou um novo programa, que foi denominado SEMPRE – Segurança, é Melhor Prevenir – que é um treinamento que aperfeiçoa o PAM.

O SEMPRE é apoiado por dois eixos centrais: desenvolvimento profissional e desenvolvimento pessoal do motorista. A Figura 5 esquematiza e detalha as ações deste programa. Em relação ao desenvolvimento profissional, estão as ações já definidas no PAM e que foram reforçadas no SEMPRE. Neste quesito, procurou-se distinguir o motorista do funcionário. Além da competência técnica, o profissional deve ter uma conduta adequada ao perfil “São Geraldo” que implica em cumprimento de escala, comportamento em público, em restaurantes, nas plataformas, apresentação aos passageiros, cortesia, polidez, relacionamento em rodoviárias, tanto com outros funcionários como com colegas.

O desenvolvimento profissional zela ainda pelas condições financeiras e familiares do motorista. A empresa procura orientar a família do motorista para viver com dignidade de acordo com a renda familiar concreta.

O acréscimo do SEMPRE, em relação ao PAM, foi feito na mudança de foco do perfil do motorista. Conforme fala do Gerente de Operações, “antes, nosso foco era somente o motorista, que precisava apenas ser um bom profissional, dirigir bem, não cometer infrações, etc. Hoje, nossa preocupação inclui também sua saúde e seu estado emocional. Nosso foco agora é no ser humano como um todo”. A empresa vem esforçando-se para manter o equilíbrio psico-fisiológico do motorista gerando melhoria de qualidade de vida e, conseqüentemente, reduzindo acidentes.

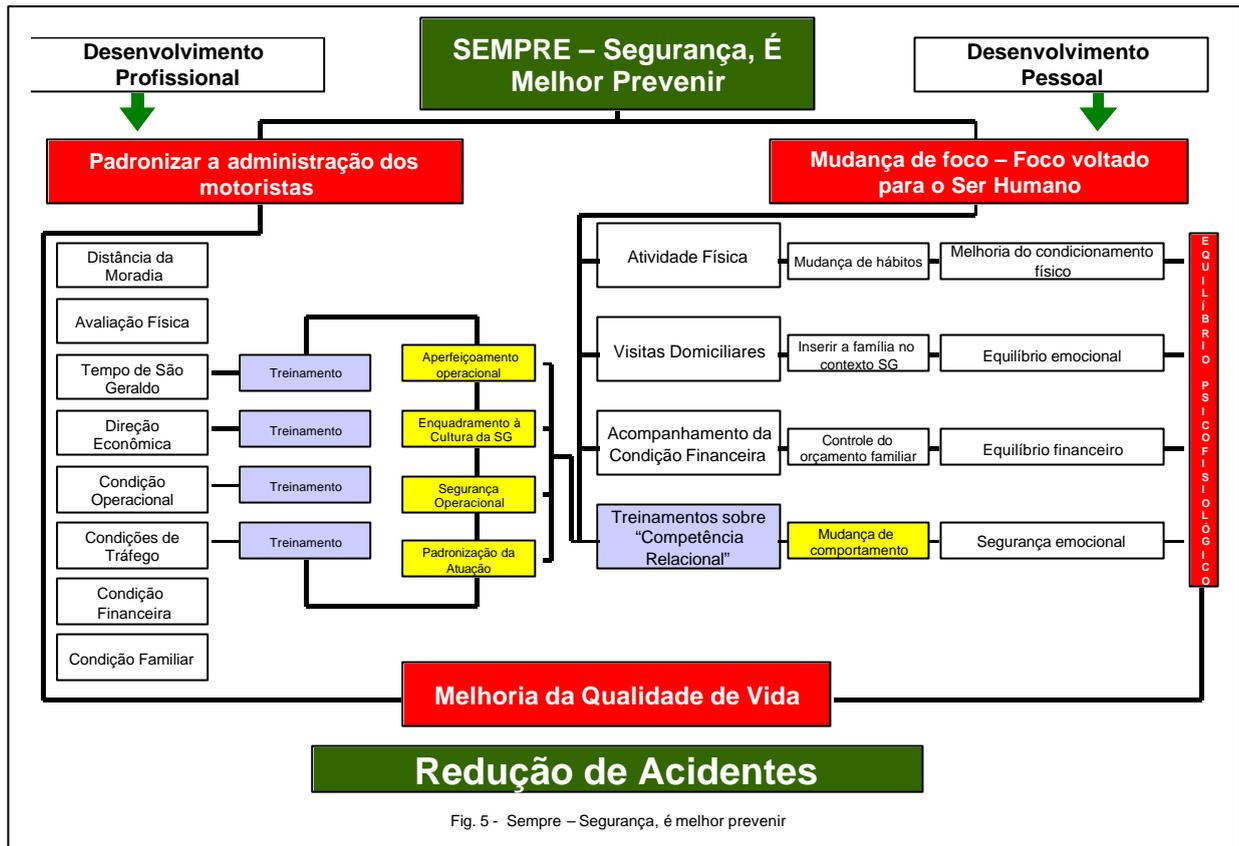


Fig. 5 - Sempre – Segurança, é melhor prevenir

Atentos a todas às ocorrências que possam contrariar os princípios e normas da empresa, os novos treinamentos acontecem sempre que são necessários. A exemplo disso, foi implantado em 2001 uma nova modalidade de treinamento que foi denominada “Distância de Seguimento”. Foram designadas equipes com 16 horas de trabalho e 12 motoristas por vez. Estes cursos são sempre ministrados pelos Instrutores, que são ex-motoristas ou motoristas experientes que gozam de prestígio e credibilidade por parte dos colegas e são fiéis à cultura “São Geraldo”. As aulas teóricas foram reduzidas ao máximo e a empresa cuidou de desenvolver uma metodologia de ensino pautada mais na linguagem visual e cinestésica. Através de maquetes, os motoristas simulam situações reais das vias de trânsito e demonstram acidentes ocorridos e vivências perigosas, discutindo sobre medidas de prevenção.

O mais interessante, neste treinamento, é a experiência vivencial organizada pela empresa. Os instrutores colocaram, a alguns quilômetros de onde estavam os motoristas que seriam treinados, alguns objetos impedindo a pista. A seguir, organizaram dois ônibus para o treinamento. O primeiro seguia na frente, normalmente. O segundo, dirigido pelo motorista que estava sendo treinado, acompanhado pelo Instrutor, o seguia. O Instrutor orientava o condutor do veículo para “colar” na traseira do primeiro ônibus, dizendo-lhe para fazer o papel do “mau motorista”. E assim seguiam pela rodovia até o momento em que, vendo os obstáculos na pista, o primeiro ônibus mudava a mão de direção, desviando, enquanto o segundo motorista, pela proximidade da traseira do veículo da frente, infalivelmente, atropelava os objetos colocados na pista. Neste momento, outros funcionários, com câmeras, filmavam a reação do motorista. Alguns riam sem graça, outros ficavam sem fala, outros colocavam as mãos na cabeça e ficavam pensativos, houve motorista que chorou. Pelo depoimento deles, foi uma experiência marcante que revelou a vulnerabilidade a que está exposto quem dirige um veículo, reforçando a orientação de que todo cuidado é necessário para se ter uma direção segura.

6.2 A função das Analistas de RH

A empresa introduziu em seu quadro de pessoal a figura das Analistas de RH. Estas profissionais foram recrutadas e selecionadas entre psicólogas ou assistentes sociais e se tornaram as profissionais chaves para zelar pela continuidade da introjeção da cultura “São Geraldo”. São muito respeitadas pelos motoristas, tratadas por eles como “doutoras”; têm autonomia para resolver problemas de qualquer natureza e freqüentemente atuam como “conselheiras” ou confidentes dos motoristas e de suas famílias. Elas têm uma voz de comando muito forte e, para cada grupo de 50 motoristas, há uma Analista, ou seja, todo motorista tem uma profissional como referência.

As Analistas possuem autoridade para cancelar a escala de um motorista, caso este se apresente com algum impedimento para viagem. Isto, aliás, é parte da cultura “São Geraldo”. Para a empresa, nada justifica que o motorista trabalhe, quando está sob pressão de problemas que possam comprometer o seu bom desempenho durante uma viagem.

Estas funcionárias fazem visitas periódicas aos motoristas e às suas famílias e procuram conhecer, de perto, as pessoas, no desempenho de seus mais diversos papéis sociais. Elas orientam as famílias sobre orçamento doméstico, sobre alimentação adequada, saúde, educação dos filhos, sobre a necessidade da esposa colaborar para que o marido possa descansar bem quando retorna de uma viagem. Procuram ver como são as formas de lazer das famílias, sua conduta social, sua cultura, valores, etc. Desta maneira, elas passam a conhecer mais verdadeiramente o comportamento dos motoristas, o que é uma grande pista para perceber quando eles estão diferentes.

Muitas vezes, os problemas que envolvem motoristas e familiares são identificados por esta fina percepção de pessoas a qual é desenvolvida pelas Analistas. A percepção antecipada de que alguma coisa não vai bem pode evitar acidentes, de acordo com a experiência relatada pela “São Geraldo”. A empresa está convencida de que, nestas situações, ela própria também tem uma parcela de culpa, quando permite que o motorista vá trabalhar quando não se sente bem. A Empresa defende também a idéia de que, se o motorista tem

consciência de que a falta de condições perfeitas para dirigir pode comprometer a vida de outras pessoas, ele deve procurar a Analista e pedir dispensa de escala.

Cada motorista tem uma ficha de acompanhamento onde são registradas todas as ocorrências sobre sua rotina de trabalho. Isto permite identificar problemas que mereçam o acompanhamento das Analistas, bem como avaliar o comprometimento e a veracidade das situações alegadas. Cada ocorrência com o motorista é investigada e, caso este profissional necessite de um maior apoio, a Empresa oferece-lhe o suporte adequado.

Além das Analistas, todos os funcionários envolvidos no tráfego, como funcionários que despacham os ônibus para as viagens, são treinados para observar se o motorista está em condições normais. Qualquer funcionário é autorizado pela Empresa a comunicar, a quem de direito, qualquer irregularidade ou mudança de comportamento percebida. A empresa acredita que, se o motorista é uma pessoa portadora de algum distúrbio emocional, os testes de avaliação no recrutamento (SAM) já assinalarão estas deficiências e ele nem chegará a entrar na organização. Por isso, é tão importante acompanhar o seu comportamento durante as situações de trabalho, pois possíveis alterações de conduta sinalizam perturbações vivenciadas naquela atualidade. Um exemplo disso é o motorista que faz uso de bebida alcoólica. Isto normalmente é detectado no recrutamento e ele nem chega a entrar na empresa. Se passar a beber após contratado pela “São Geraldo”, terá uma oportunidade com acompanhamento para resolver os conflitos que possam interferir nesta conduta. Caso não largue a bebida, é demitido sumariamente.

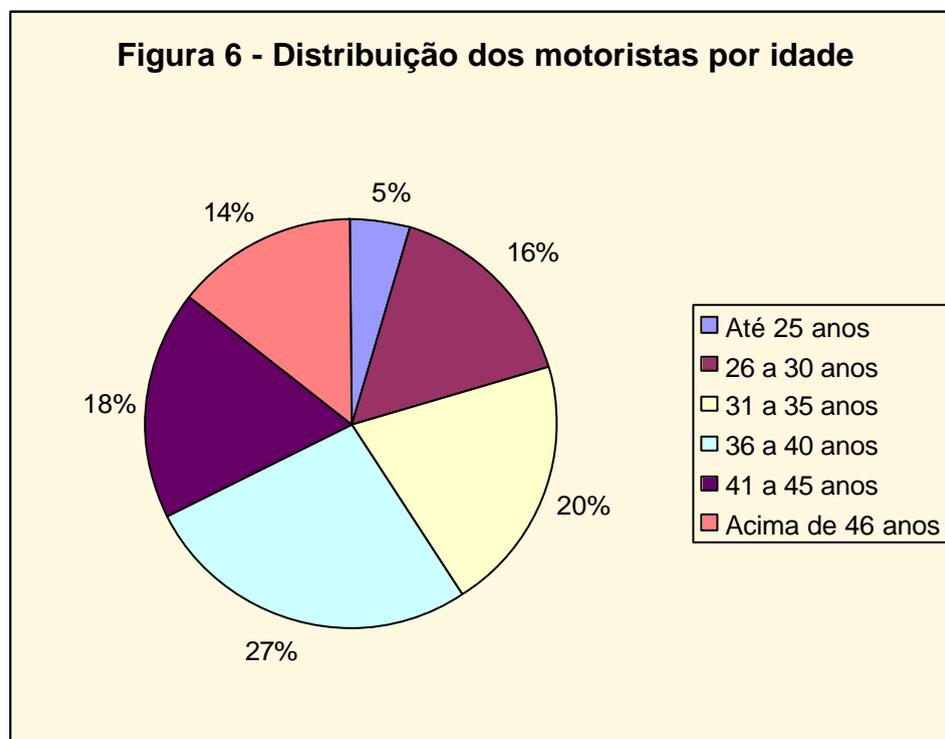
A empresa tem, inclusive, uma prática de fazer com que todos os motoristas soprem o bafômetro em cada ponto de parada. Embora a lei permita até a quantidade de 0,6 ml de álcool por litro de sangue, a empresa é intransigente neste quesito. Para a “São Geraldo”, o nível esperado é 0,0 ml, sendo toleráveis 0,1 ou 0,2 ml, caso haja a justificativa de que o motorista tenha chupado uma bala tipo “halls”; ingerido um alimento de efeito semelhante ou usado uma colônia pós-barba que provoque este efeito. Nestes casos, o funcionário responsável convida o motorista a lavar o rosto, escovar

os dentes e soprar novamente o bafômetro. A bebida, para a “São Geraldo”, demonstra que o motorista não está socializado e, portanto, não está conscientizado de suas responsabilidades.

6.3 A voz dos motoristas

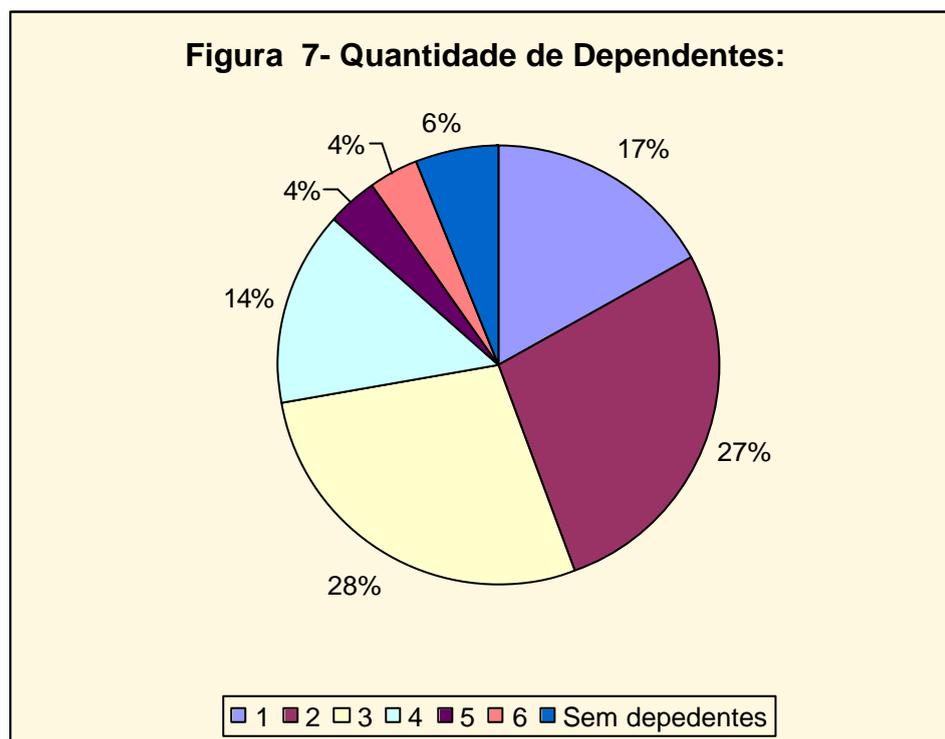
Após organizados, tabulados e organizados em gráficos, os dados apurados nos questionários podem ser assim descritos:

Quanto aos dados gerais: dos 83 motoristas, em relação ao estado civil, 93% dos motoristas entrevistados são casados; 6% se declararam solteiros e apenas 1 é desquitado. Quanto à idade, o maior percentual (27%), tem entre 36 e 40 anos. Em seguida, está o grupo de 31 a 35 anos, que corresponde a 20% dos motoristas pesquisados. Segue-se a faixa de 26 a 30 anos, com 18% dos motoristas; 41 a 45 % com 16%; acima de 46 anos, 14% e apenas 5% com até 25 anos. A Figura 6 registra este consolidado.



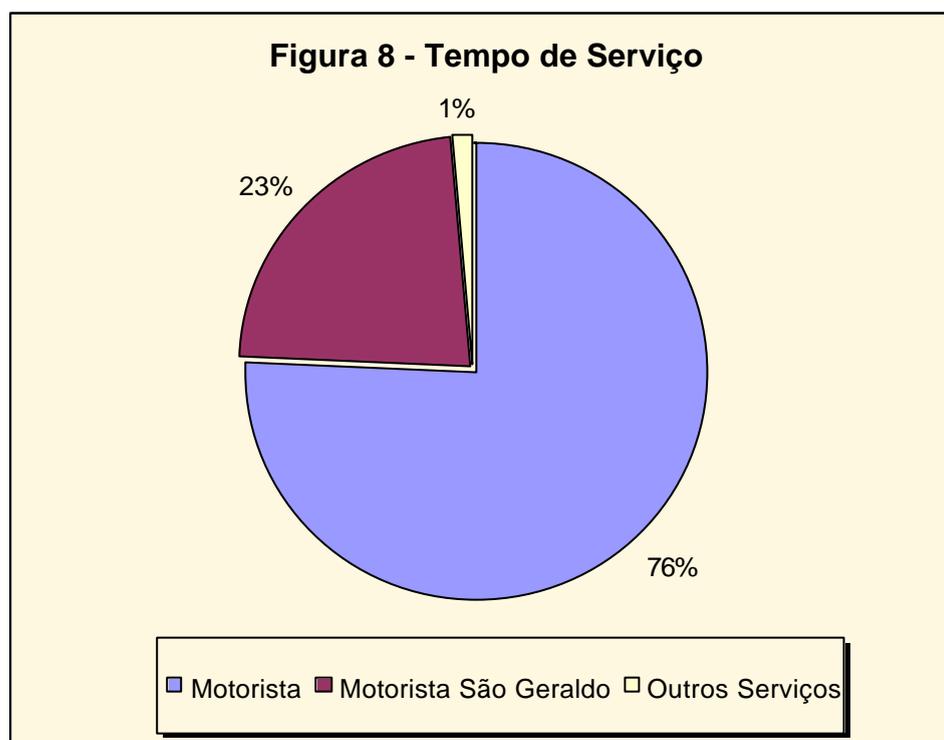
Já em relação ao número de dependentes, o que foi apurado pode ser melhor visualizado na Figura 7:

Percebe-se que a maioria dos motoristas possui família bem pequena, com até 3 dependentes apenas, o que é condizente com as possibilidades de conquistar casa própria, adquirir um veículo, dar uma boa assistência financeira aos seus e viver com dignidade.



Foi perguntado a eles sobre o tempo de serviço geral, tempo de serviço como motorista e tempo de serviço como motorista na “São Geraldo”. Ficou evidenciado que muitos motoristas tiveram outras profissões anteriores. Em entrevistas, houve relatos de alguns que começaram a trabalhar ainda crianças, em decorrência das dificuldades financeiras. Outro fator que chama a atenção é o fato de ter sido constatado um grande tempo de trabalho como motorista antes de chegar a ser um motorista “São Geraldo”. Isso pode ser um indicador do quanto a empresa é bem vista pela categoria e o empenho que fazem, mesmo a longo prazo, para chegarem a ter nela um posto de trabalho.

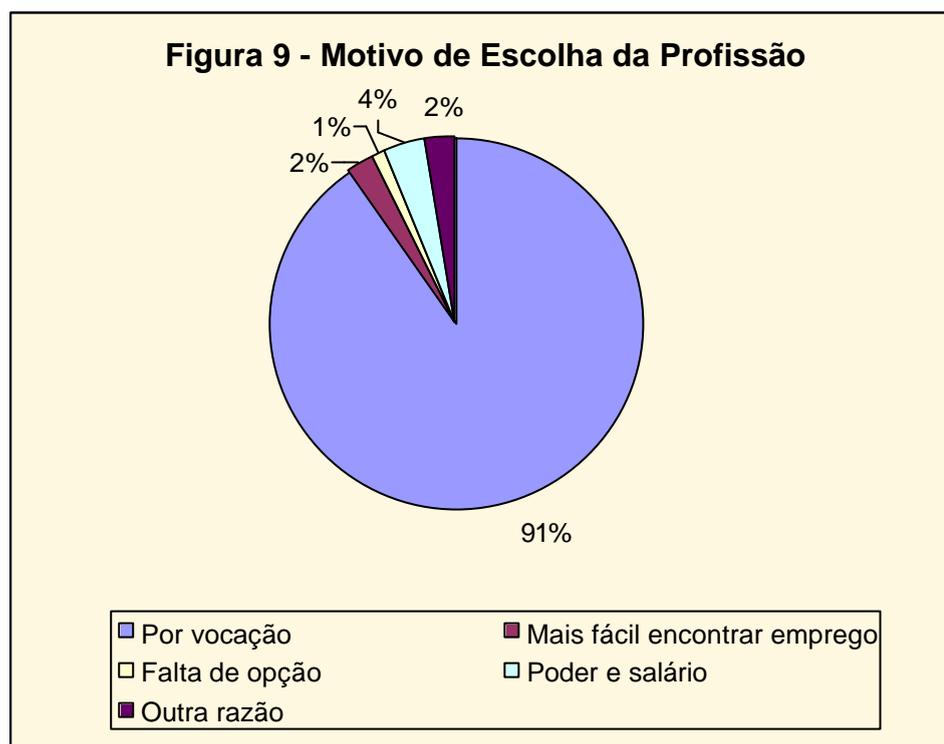
Isso pode ser referendado a partir de expressões dos próprios motoristas que afirmaram em entrevistas: “Esta empresa é o meu sonho”. O resultado apurado está consolidado na Figura 8:



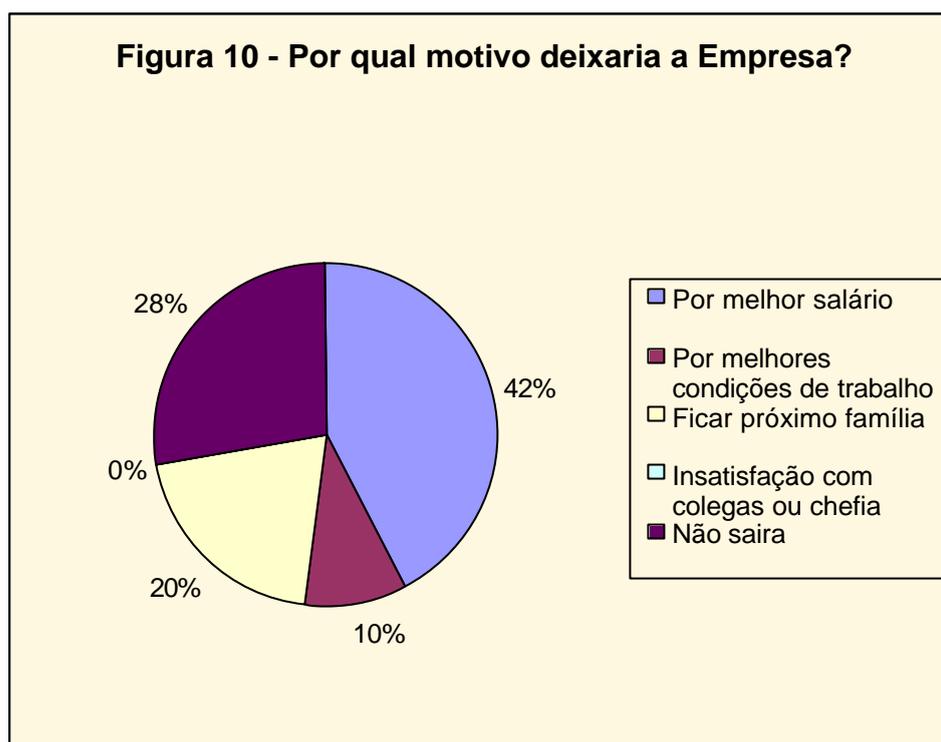
Foi feito um outro consolidado escalonando o tempo de serviço dos motoristas na “São Geraldo”. O que foi apurado revela que, dos 83 motoristas pesquisados, 19 têm menos de 1 ano de trabalho na Empresa. Entre estes, há 9 que possuem até 3 meses de contrato, e que estão atuando no período de “*rush*”, por contrato temporário. Entretanto, como já foi dito, pela política da Empresa, estes motoristas têm grandes possibilidades de permanecerem no emprego se demonstrarem boa conduta e bom desempenho, tanto técnico como humano. Foram identificados 16 motoristas que têm entre 1 a 2 anos de serviço; 27 que possuem de 3 a 5 anos de serviço; 11 que já acumulam entre 6 e 10 anos; 7 que estão entre 11 e 15 anos; 2 que possuem de 16 a 20 anos e 1 que já conta com 21 anos de Companhia.

Em relação à escolaridade, a distribuição dos 83 motoristas ficou assim definida: 17 ou 20%, estudaram apenas até a 4ª. série do Ensino Fundamental; 46 ou 56%, terminaram a 8ª. série do Ensino Fundamental; 20 ou 24% cursaram o 2º. Grau e houve 1 que relatou ter deixado o curso de Direito no final, para se tornar motorista. Percebe-se portanto, que o nível de escolaridade dos motoristas da empresa é de boa qualidade. São pessoas com nível de escolaridade bem razoável e, portanto, espera-se deles uma boa capacidade de elaboração cognitiva e potencial para desenvolvimento técnico e humano.

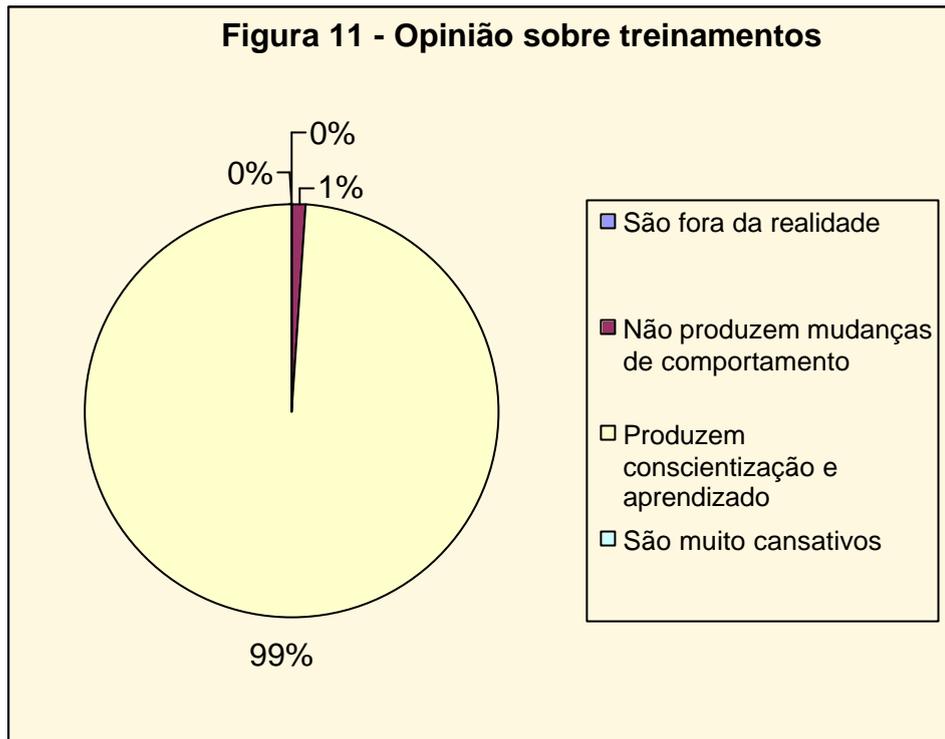
Foi perguntado ao grupo por que escolheram a profissão de motorista. O consolidado das respostas está representado na Figura 9. O fato de 91% dos motoristas terem afirmado que escolheram a profissão por vocação reforçou o que já havia sido relatado pelas analistas, que muitos deles têm como referencial de identificação, um tio, um pai, irmão mais velho ou alguém importante psicologicamente, que foi ou é motorista. Soma-se a isso o fato do prazer em dirigir que é comum entre as pessoas, e ainda a questão do poder do qual o motorista se investe quando está dirigindo um veículo enorme, novo, de custo bastante elevado, e ele está na posição de comando. Além disso, o SAM investiga a questão do gosto pela profissão, procurando exatamente fazer uma seleção de profissionais que tenham melhores possibilidades de trabalharem com satisfação.



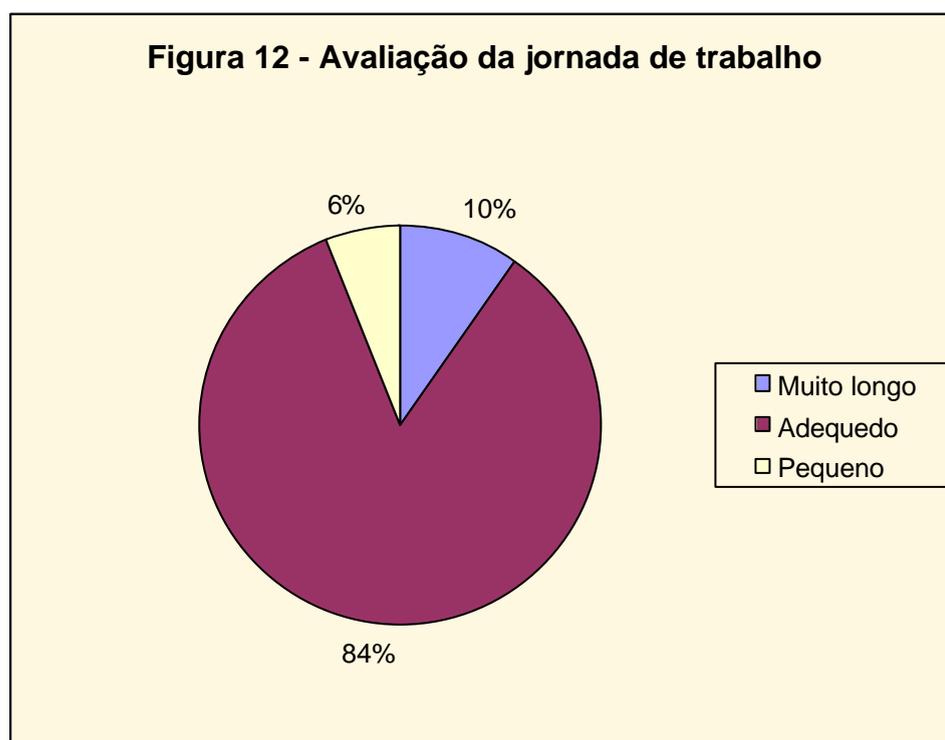
A terceira questão procurou verificar se os motoristas deixariam a “São Geraldo” por algum motivo. Foi interessante que, na formulação das opções de respostas, não foi contemplada a escolha “não mudaria de emprego”. Não obstante isso, 28% dos motoristas acrescentaram essa resposta. Foi curioso também que não houve nem uma incidência na resposta: “Porque não está satisfeito com o relacionamento com os colegas ou a chefia”. A Figura 10 traz este registro:



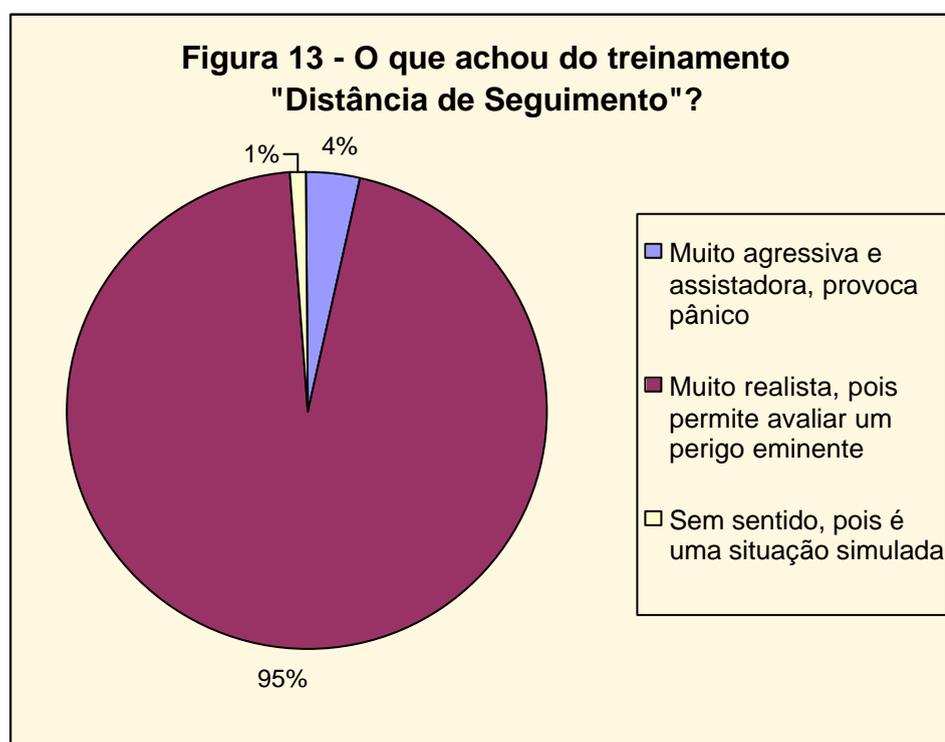
A questão de nº. 4 versou sobre a importância dos treinamentos para os motoristas. Ficou evidenciado que 99% deles consideram que os treinamentos “produzem muita conscientização e aprendizado”. Apenas 1% respondeu que “Não produzem mudança de comportamento” e não houve ninguém que marcasse as outras opções: “São fora da realidade em que trabalhamos” ou “São muito cansativos”. A Figura 10 demonstra este resultado:



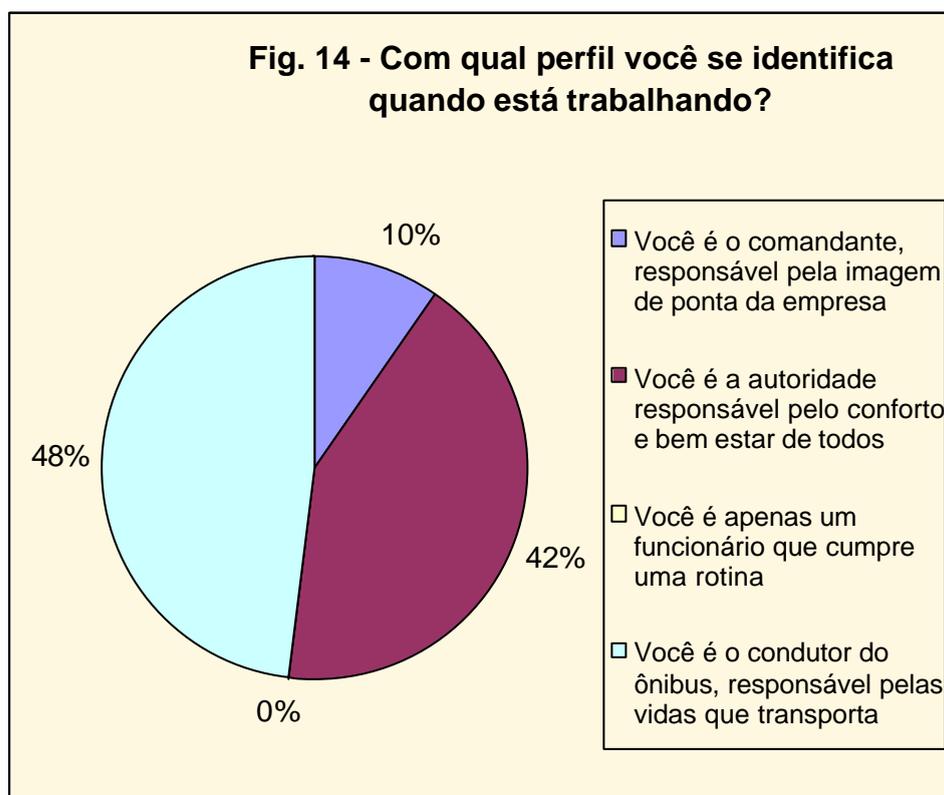
Na avaliação do tempo dedicado ao trabalho, focado na questão de número 5, 84% afirmaram que consideram a jornada diária adequada e bem dosada. Apenas 16% responderam diferente, sendo que, para 10% o tempo dedicado ao trabalho é muito longo e 6% afirmaram que poderia ser maior.



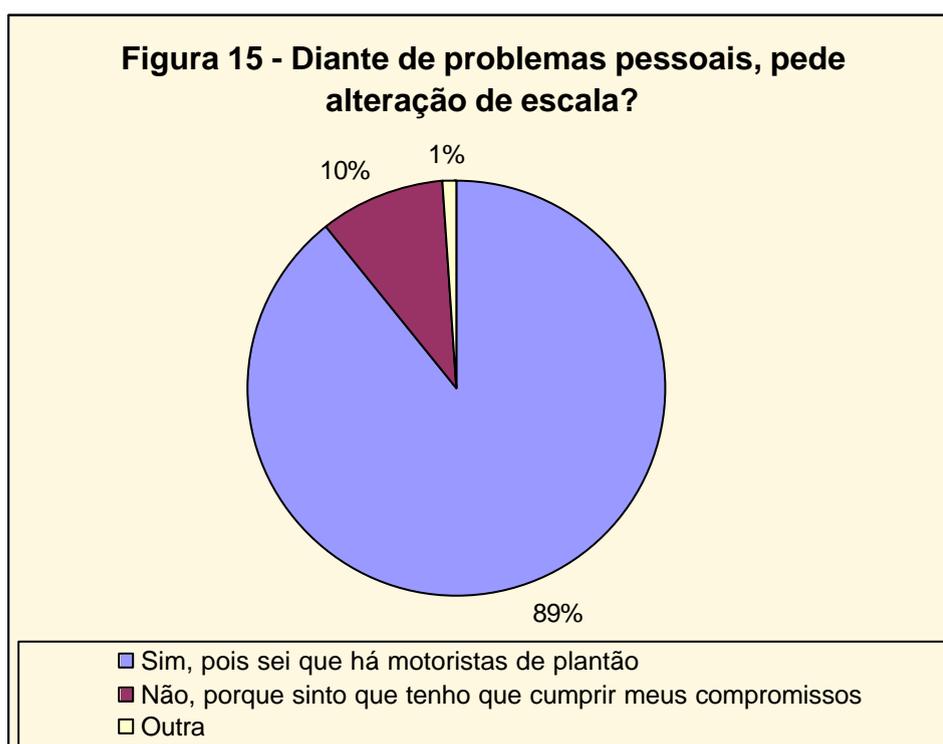
A sexta questão perguntou se o motorista já havia participado do treinamento sobre “Distância de Segmento”. Apenas 1% não havia participado ainda. Dos que participaram 95% afirmaram que a experiência foi muito realista, pois oferece a oportunidade de se avaliar um perigo que pode estar presente a qualquer momento. Destes, houve um que relatou que foi uma experiência também muito assustadora, pois ele teve a nítida impressão de ter atropelado uma pessoa. Além disso, ele desabafou dizendo que não costuma dirigir “colado” na traseira de nenhum veículo e foi induzido pelo Instrutor a agir desta maneira. Este motorista ficou sem conseguir falar por mais de 5 minutos depois do treinamento e, inclusive, chorou. Apesar dessa emoção, concorda que foi uma tática muito realista e que produz um efeito duradouro na memória do motorista. Dos 5% que escolheram outra resposta, 4% disseram que a experiência foi muito agressiva e assustadora, pois coloca o motorista numa situação de pânico, e apenas 1% afirmou que achou o treinamento sem sentido, pois uma situação simulada não representa a realidade. A Figura 13 registra este resultado.



A questão 7 procurou identificar com qual perfil o motorista se identifica, quando está dirigindo. Procurou-se enfatizar nas respostas, o perfil “relações públicas da empresa”; o perfil de “autoridade, de quem tem o poder”; o perfil de “um funcionário comum” e o perfil “daquele que é responsável pelas vidas que transporta”. Como mostra a Figura 14, 48% dos motoristas se sentem responsáveis pelas vidas que conduzem. Este dado é importante porque a Gerência de Operações tem uma preocupação muito grande no sentido de conscientizá-los desta imensa responsabilidade. Infelizmente, a pesquisa referendou a legitimidade desta preocupação, pois 52%, um pouco mais que a metade, não se vê neste perfil. Entretanto, foi positivo o fato de nenhum motorista se perceber como apenas um funcionário que cumpre uma rotina, o que demonstra que eles estão conscientes do valor que têm dentro da empresa. A distribuição das respostas a esta questão, ficou assim definida:



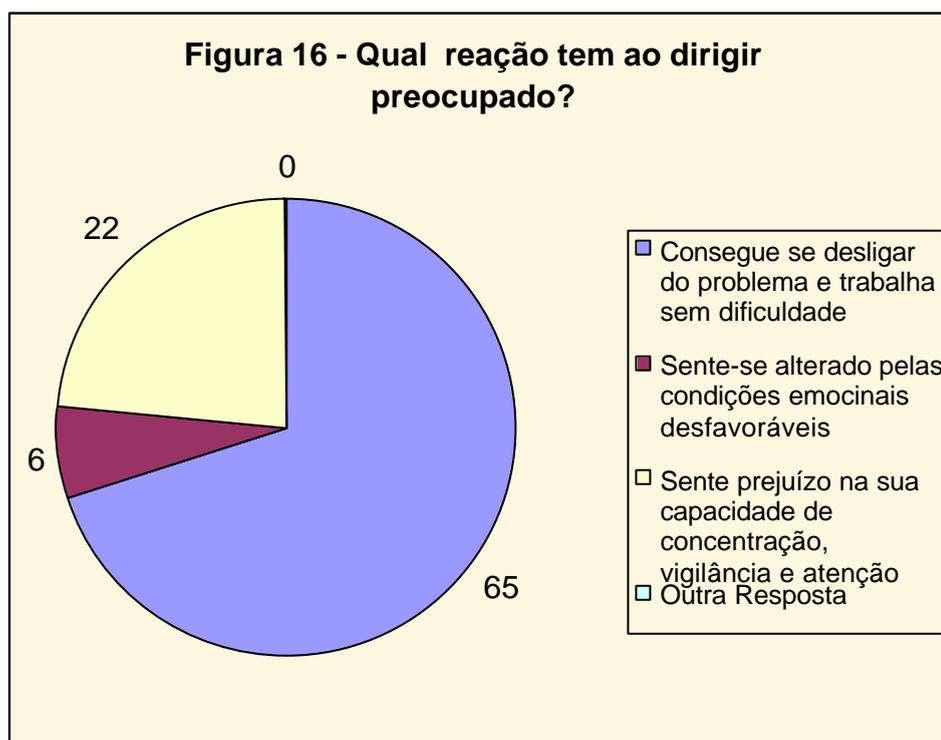
Como é prática da empresa conscientizar o motorista de que ele não deve dirigir quando não se sente apto para tal, foi perguntado (questão 8) se eles pedem cancelamento de escala, quando se sentem com problemas pessoais que possam prejudicar o trabalho. Dos 83 motoristas, 89% responderam que sim, pois sabem que há motoristas de plantão para estas emergências e 10% responderam que não, porque se sentem na obrigação de cumprir seus compromissos. Um motorista respondeu que nunca esteve nesta situação, preferindo não optar por uma situação hipotética. Este resultado também foi significativo, pois, levando-se em conta que a “São Geraldo” está totalmente envolvida em ações para evitar acidentes, é necessário que os motoristas não dirijam quando sentem que não estão em condições para tal. A Figura 15 registra o posicionamento dos motoristas diante desta questão:



As questões de 9 a 12 solicitaram que os motoristas assinalassem as opções com as quais concordavam. Por isso, a somatória das respostas a

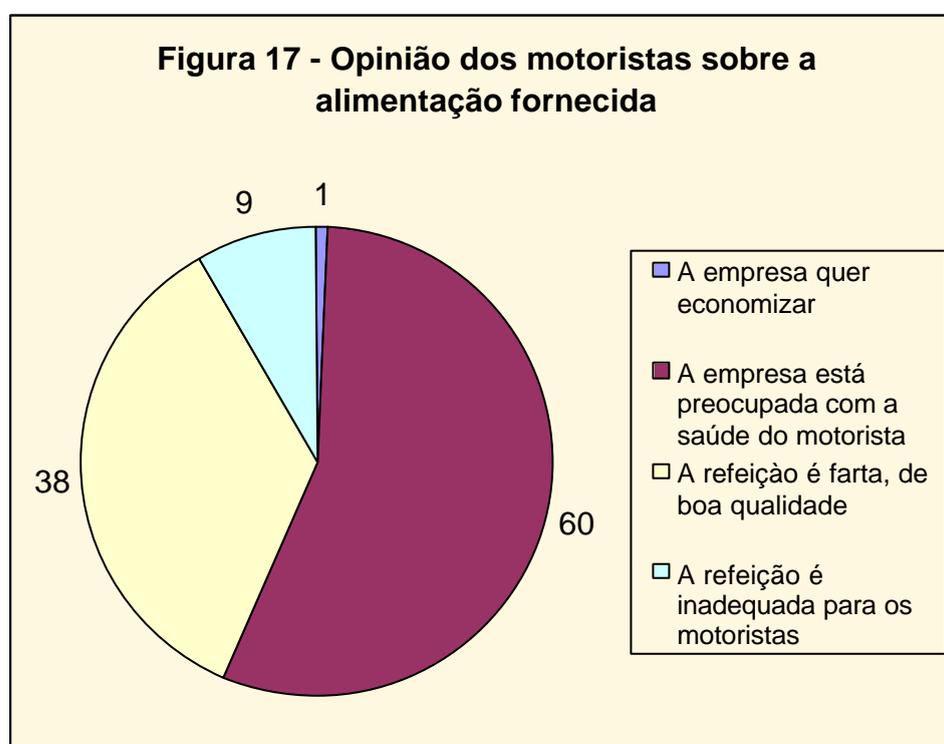
estas questões, em termos absolutos, é superior a 100%, embora o percentual se conserve dentro deste parâmetro.

Foi perguntado aos motoristas qual seria a reação deles caso tivessem que dirigir preocupados com algum problema familiar. Do total, 70% (65 motoristas) afirmaram que conseguiriam se desligar do problema e exercer suas atividades sem dificuldade; 24% (22 motoristas) afirmaram que sentem que as capacidades de concentração, vigilância e atenção ficam prejudicadas, enquanto apenas 8% (6 motoristas) afirmaram que sofreriam alterações pelas condições emocionais desfavoráveis como mudança de humor e atitudes. A Figura 16 registra este resultado:

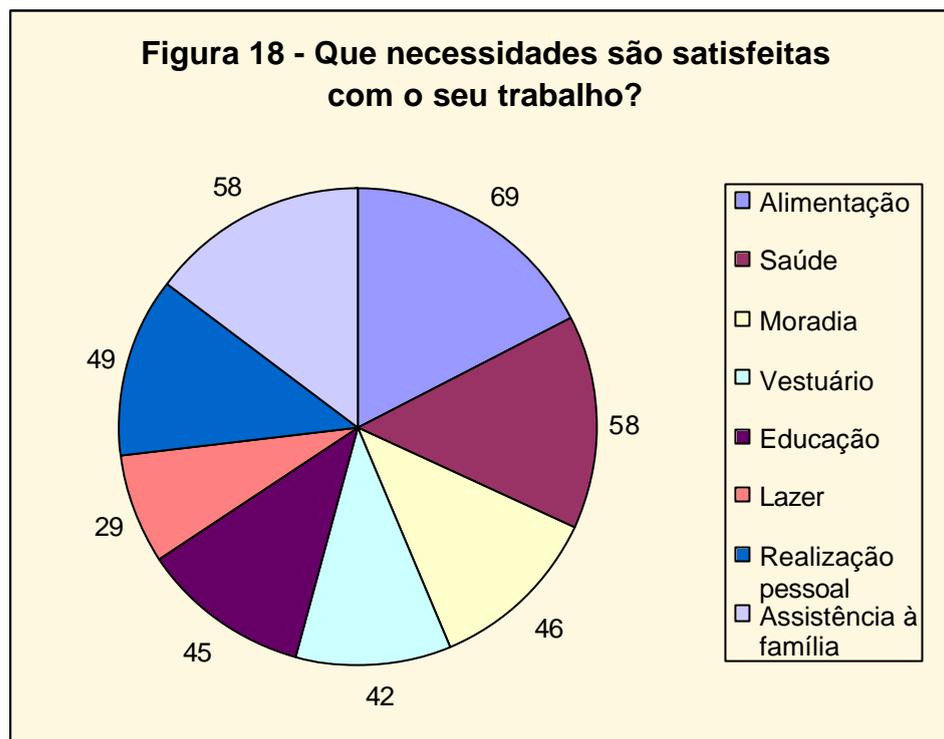


Em relação à alimentação fornecida pela empresa, 56% dos motoristas afirmaram que a empresa está realmente preocupada com a saúde do motorista; 35% disseram que a refeição servida é farta e de boa qualidade. Por outro lado, 8% afirmaram que a refeição é inadequada para os motoristas e

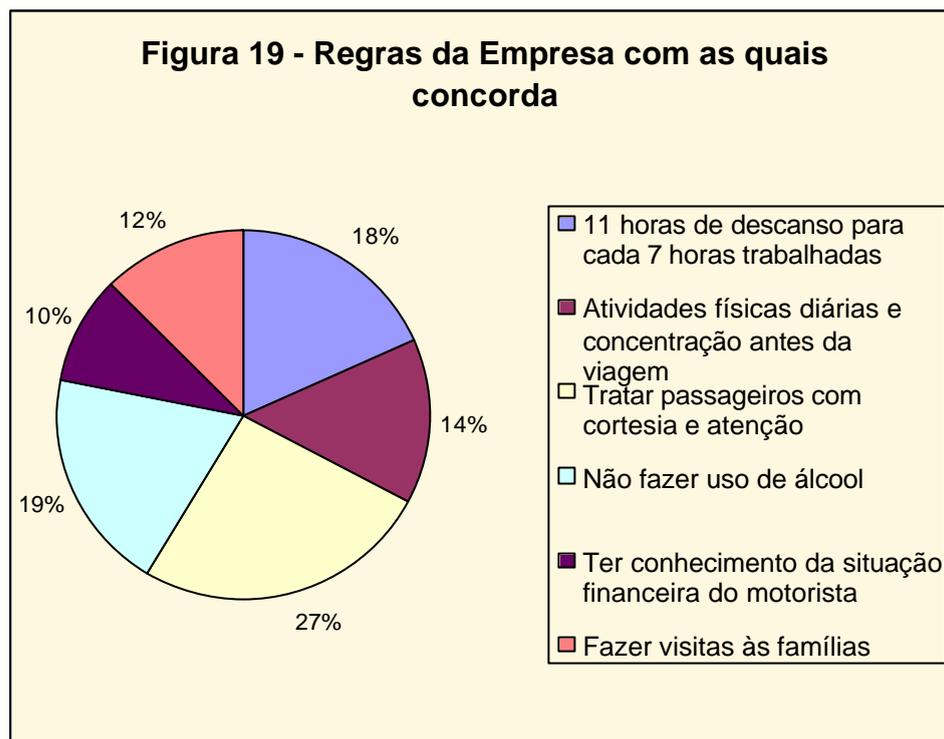
apenas 1% disse que a empresa tomou esta atitude pra diminuir seus custos. Um ponto muito positivo desta questão foi o fato da maioria estar consciente de que a empresa está realmente preocupada com a saúde do motorista. Em relação à alimentação fornecida, alguns motoristas reclamaram de alguns restaurantes em particular e outros se ressentiram do fato da “São Geraldo” não permitir que eles comam qualquer tipo de comida onde não há a alimentação da Real. Estas restrições que a empresa faz são em relação a comidas muito pesadas, indigestas, de acordo com as orientações das nutricionistas. A Figura 17 ilustra este consolidado:



A questão 11 perguntou que necessidades básicas eles sentem que a profissão de motorista lhes permite realizar. As respostas disponíveis eram: alimentação, saúde, realização pessoal, moradia, educação, assistência à família, vestuário e lazer. O consolidado das respostas está representado na Figura 18 e foi o seguinte:



A questão 12 listou uma série de regras que fazem parte da cultura da empresa, como: reservar 11 horas de descanso para cada 7 horas trabalhadas; promover atividades físicas diárias e concentração antes da viagem; tratar os passageiros com cortesia e atenção; não fazer uso de bebida alcoólica; ter um certo conhecimento sobre a situação financeira do motorista; e fazer visitas às famílias dos motoristas, sugerindo aos pesquisados que assinalassem aquelas normas com as quais concordavam. O resultado apurado consta da Figura 19 e assim se apresenta:

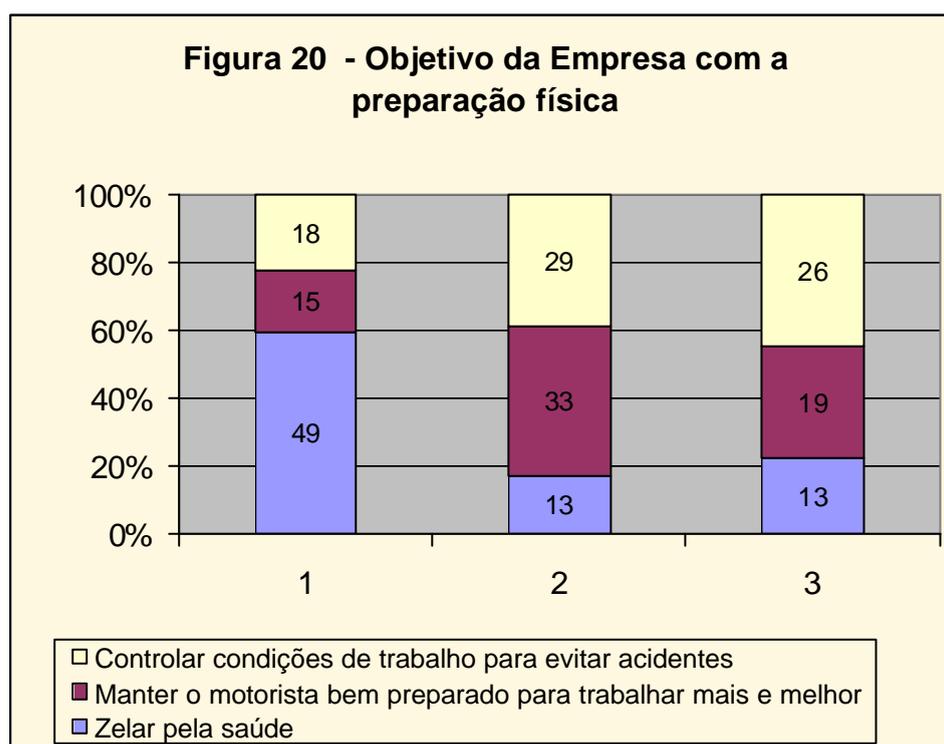


Para analisar bem estas respostas, é necessário correlacionar os percentuais aos números absolutos de motoristas que responderam, pois eles poderiam marcar mais de uma opção. Assim, os 27% que afirmaram que concordam com a regra de que os motoristas têm que tratar os passageiros com cortesia e atenção, significam 79 motoristas; os 19% que defendem a proibição do uso do álcool equivalem a 59 motoristas; os 18% que acham justo o critério de 11 horas de repouso para cada 7 horas de viagem, totalizam 56 motoristas; os 14% que concordam com as atividades físicas e concentração antes da viagem, totalizam 44 motoristas; os 12% que concordam com as visitas às famílias somam 38 motoristas e, por último, apenas 10% concordam com o fato da empresa ter um certo conhecimento da sua situação financeira, o que corresponde a apenas 29 motoristas. Ficou evidenciado que a categoria não aprecia muito a intervenção da empresa nas questões de ordem pessoal e

aceitam, de bom grado, as regras que dizem respeito à conduta como profissionais em serviço.

As questões de 13 a 17 foram de escala. Para cada pergunta havia uma lista de quatro ou cinco opções que os pesquisados deveriam numerar a partir de 1, assinalando apenas aquelas com as quais concordava e priorizando as alternativas.

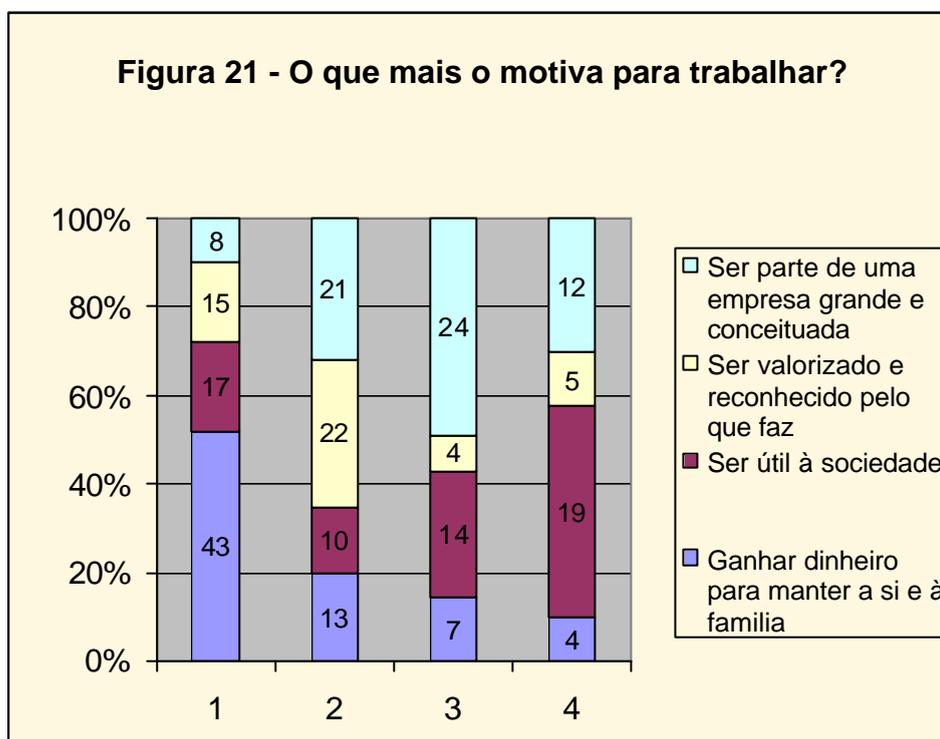
Na questão 13, foi perguntado sobre qual o objetivo da empresa, na opinião do motorista, para a preparação física dos motoristas. Para 49 motoristas, em primeiro lugar a empresa quer zelar pela saúde deles; para 15, a empresa deseja, com o preparo físico, manter os motoristas melhor preparados para que trabalhem mais e melhor, e para 18 deles, o desejo da empresa é ter um controle sobre suas condições de trabalho, para evitar



acidentes. A Figura 20 revela as escalas das outras opções assinaladas como segundas e terceiras alternativas.

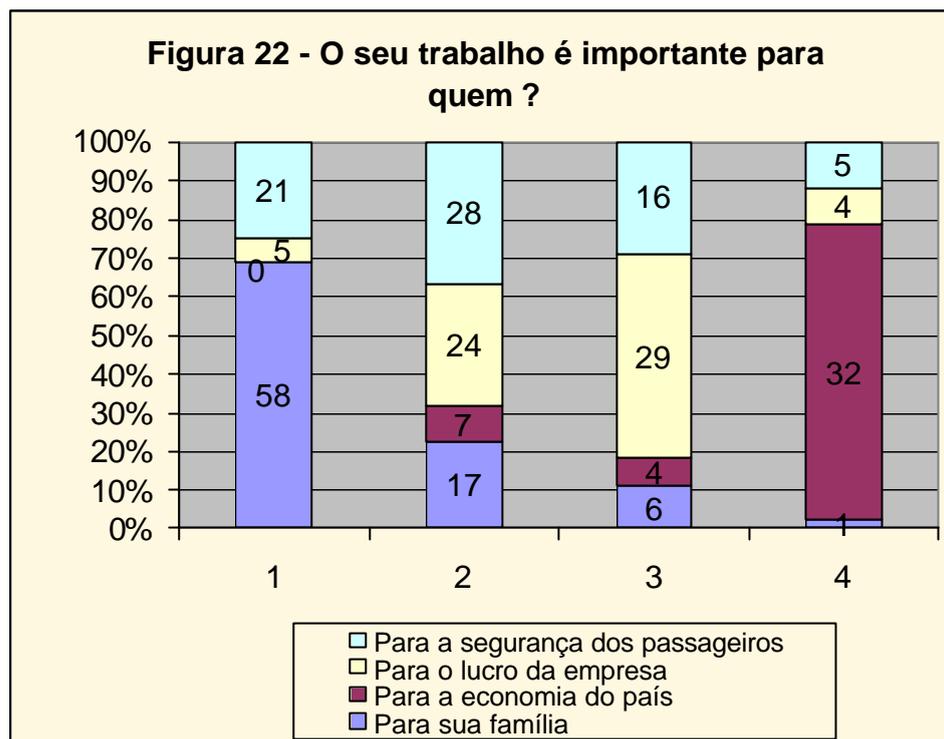
Na questão 14, perguntou-se: “o que mais o motiva para trabalhar”? Receberam o número 1 as seguintes opções, devidamente escalonadas

conforme mostra a Figura 21: para 50 motoristas, o que mais motiva é ganhar dinheiro para manter a si e à família; para outros 21, a motivação maior está em ser útil à sociedade; para 19 deles, ser valorizado e reconhecido pelo que faz é mais importante e para apenas 9, a motivação principal vem da possibilidade de trabalhar em uma grande empresa. As demais escolhas, indicadas como segunda e terceira opções, podem ser melhor vistas escalonadas na figura abaixo.



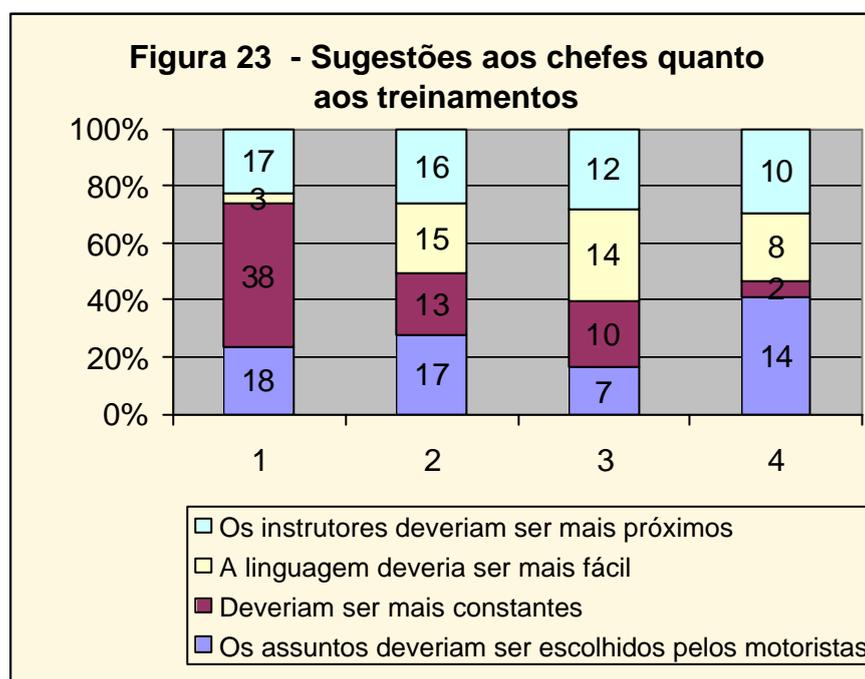
A questão 15 se referiu à importância do trabalho do motorista, na sua opinião. As opções foram: para a sua família; para a economia do país; para o lucro da empresa; para a segurança dos passageiros ou outra opção que quisessem colocar. Também nesta questão, a orientação foi para que escalonassem de 1 a 4 ou escalonassem apenas as opções com as quais concordavam. O resultado ficou assim delineado: para 57 dos 83 motoristas pesquisados, o seu trabalho é importante, em primeiro lugar, para sua família; para 5 deles, a importância maior é para o lucro da empresa e para 21 deles,

para a segurança dos passageiros. Interessante notar que nenhum deles assinalou a resposta “para a economia do país” como primeira escolha. Este fato se confirmou na quarta opção quando esta opção mereceu a maior incidência de escolhas, isto sem falar no grande número de motoristas – 40 - que não a assinalaram em momento algum. Esta questão merece duas leituras interessantes: uma é o grande valor que atribuem à família, o que aliás já vem sendo referendado em outras questões. A outra, é a questão do engajamento político. Tanto a incidência de 32% como última opção para a importância de seu trabalho para a economia do país, como o fato de 40 motoristas não terem sequer mencionado esta resposta, pode remeter a análise para uma visão da alienação política como da politização. Alienação no sentido de não se perceber como um cidadão engajado num processo político, cujo voto e demais ações na sociedade, podem ajudar a mudar a situação do país. E conhecimento político por uma atitude talvez de desprezo, talvez de descrença diante do atual momento político em que vivemos. Foi marcante também a grande incidência na resposta “meu trabalho é importante para a segurança dos passageiros”, que foi a segunda escolha mais expressiva, o que indica comprometimento com a profissão. A Figura 22, a seguir, expõe os detalhes:



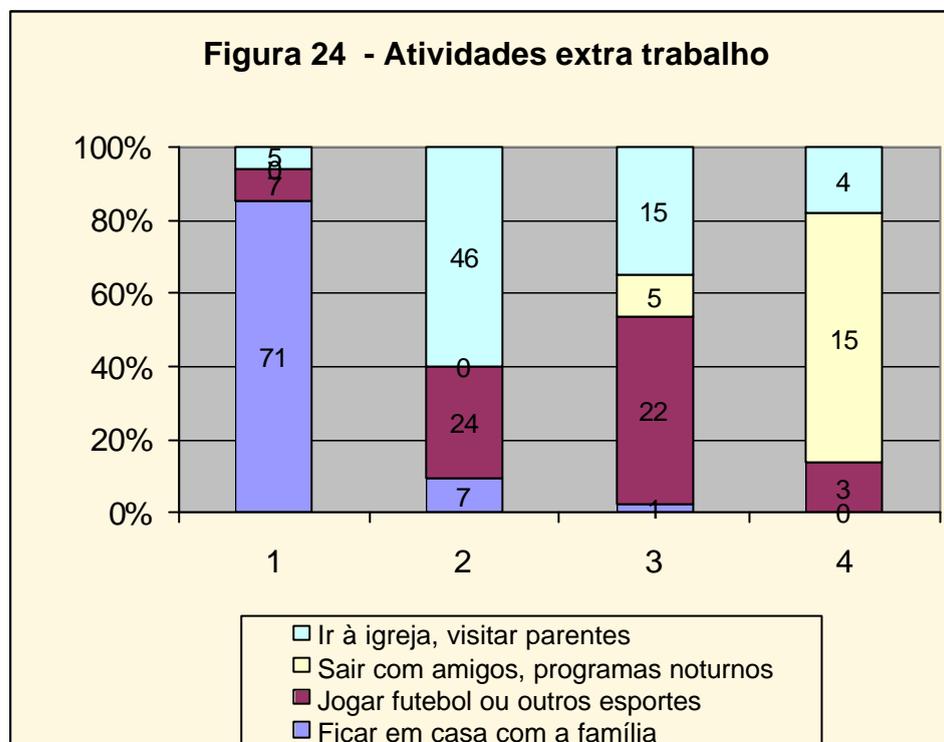
Na questão 16 foi perguntado que sugestões eles dariam para os chefes, em relação aos treinamentos. As opções mais assinaladas em primeiro lugar foram: 38 motoristas sugeriram treinamentos mais freqüentes; 18 sugeriram que os assuntos fossem escolhidos pelos próprios motoristas; 17 sugeriram que os instrutores sejam mais próximos dos motoristas e apenas 3 sugeriram que a linguagem usada deveria ser mais fácil de ser compreendida. Nas segundas, terceiras e quartas escolhas, a questão da linguagem ficou mais evidenciada, pois 37 motoristas fizeram menção ao fato de se utilizar, nos treinamentos, uma linguagem mais acessível. Em relação a este fato, é curioso notar a preocupação já em prática da empresa, de diminuir as aulas puramente teóricas nos treinamentos e partir para metodologias de ensino onde se demonstra e se age mais, onde o motorista também tem a liberdade de se expressar e os próprios conteúdos são repassados de maneira mais lúdica ou vivencial, a exemplo do treinamento de “Distância de Seguimento” já descrito. Outro ponto interessante e que foi confirmado nas entrevistas, foi a sugestão para que os instrutores sejam pessoas mais próximas dos motoristas. Via de regra, os instrutores são escolhidos entre motoristas mais antigos que gozam

de prestígio e respeito pela empresa e pelos companheiros. Mas, nas entrevistas, foi muito comentado que há instrutores excelentes e que há instrutores que cometem falhas como intransigência, falta de ética, uso abusivo do poder e outros tipos de comportamento que prejudicam uma situação de ensino-aprendizagem. Enfim, o que prevaleceu nas sugestões dos motoristas, foi o pedido de treinamentos mais constantes, o que também já foi referendado quando grande percentual deles afirmou que os treinamentos são de grande utilidade. Não foi alto o índice de sugestões em relação aos próprios motoristas indicarem assuntos para os treinamentos. Isso pode estar indicando uma percepção de submissão à ordem estabelecida, respeito à hierarquia. Não obstante isso, é importante levar em consideração que 18 deles sugeriram, em primeiro lugar, esta participação que, se acatada, com certeza poderá apontar para a empresa situações muito interessantes. A Figura 23 apresenta este resultado:



A pergunta 17 se referiu às atividades extra-trabalho, às quais os motoristas gostam de se dedicar. As opções oferecidas foram: ficar em casa com a família; jogar futebol ou praticar outros esportes; sair com amigos, fazer

programas noturnos; ir à igreja ou visitar parentes, além de um espaço para escolha pessoal para outra atividade. O resultado ficou assim consolidado:



Nesta questão, houve uma incidência muito alta de priorização de atividades extra-trabalho como sendo “ficar em casa com a família e ir à igreja e visitar parentes”. Em primeira escolha, 71 motoristas afirmaram que a atividade a que mais se dedicam quando não estão trabalhando, é ficar em casa. Ainda na primeira escolha, a outra opção foi jogar futebol ou praticar esportes, apontada por 7 motoristas e outros 6 que escolheram ir à igreja e visitar parentes. Como segunda escolha, 46 motoristas disseram preferir ir à igreja ou visitar parentes. Foi interessante observar que nas primeiras e nas segundas escolhas, nenhum motorista indicou como atividade extra trabalho, sair com amigos ou fazer programas noturnos. A única opção que foi assinalada em todas as escalas, foi ir à igreja e visitar parentes. Ficou evidenciado que a religião assume a função de coesão social, buscando a manutenção do equilíbrio harmonioso interno traduzido pelo trabalho, em níveis

máximos, sem contestação. O amor ao trabalho é sentido como o agradecimento a Deus pelas habilidades e capacidade para trabalhar.

A questão 18 envolveu 22 afirmações sobre o clima da organização e coube aos motoristas assinalarem, em cada afirmação, o número 1, caso concordassem; o número 2 caso concordassem parcialmente e o número 3, caso não concordassem. Mereceram grande incidência de concordância as questões: “Tenho sempre muita disposição para exercer minhas funções”. Nesta afirmação, 78 motoristas (94%) assinalaram a opção “concordo”; apenas 4 (5%) concordaram parcialmente e somente 1 (1%) não concordou.

Em seguida, veio a afirmação: “A São Geraldo honra bem os seus compromissos e é cumpridora de todas as normas e leis que a afetam”. Esta afirmação mereceu a concordância de 70 motoristas (85%). Em terceiro lugar, 67 motoristas (81%) concordaram que “A São Geraldo é uma ótima empresa para se trabalhar” e a seguir, 66 motoristas (80%) disseram que “sentem orgulho de trabalhar na São Geraldo. Outras questões que mereceram altos índices de concordância foram: “A São Geraldo oferece segurança a seus motoristas” ,com 72% (60 motoristas); “A São Geraldo dá plenas condições para que o motorista execute seu trabalho da melhor maneira possível” (72%). As opções “Conheço os objetivos e metas da empresa em como minhas atribuições e responsabilidades na empresa” e “A melhor maneira de crescer na empresa é fazendo um bom trabalho”, mereceram a confirmação de 59 motoristas, ou seja, 71% deles.

Por outro lado, as questões que evidenciaram altos níveis de discordância, foram, em primeiro lugar, com adesão de 30 motoristas, o que equivale a 40% deles, “Conheço os critérios de promoção, carreira e benefícios para os motoristas”; em segundo lugar, com 24 discordâncias, ou 29% dos entrevistados, veio a opção “Considero meu salário compatível com a contribuição que ofereço à empresa”. Em terceiro lugar, 20 motoristas ou 24%, disseram que não concordam com a afirmação de que “As dificuldades encontradas no trabalho dos motoristas são discutidas e solucionadas ouvindo-se todos”. Em quarto lugar, está a não conformidade de 16 motoristas (19%) com a questão: “O corpo gerencial da São Geraldo é justo nas decisões que

afetam os motoristas”, e em quinto lugar, 14 motoristas, ou 17% deles, não concordam que “O corpo gerencial da São Geraldo está sempre aberto a críticas e sugestões dos motoristas”.

Conversando com os gerentes regionais, com as analistas e com os próprios motoristas, a respeito destas cinco questões, pode-se afirmar que: em relação ao conhecimento dos critérios de promoção, carreira e benefícios para os motoristas, é natural que eles afirmem não conhecê-los, pois eles não existem. O motorista é contratado para esta função e as expectativas de carreira são muito raras. Podem ocorrer, ocasionalmente, na passagem de um motorista para Instrutor ou Orientador de linha, ou até mesmo Gerente Regional, como já aconteceu, mas são possibilidades remotas, não são expectativas. Quanto aos benefícios, são aqueles acertados nas Convenções Coletivas dos Sindicatos e não diferem dos de outras empresas.

Em relação à insatisfação com o salário, vários motoristas disseram, em entrevistas, que compreendem que a empresa não pode pagar melhor ou que o salário é definido junto com todas as empresas. Eles culpam, principalmente o governo pelas perdas de poder aquisitivo e pela falta de aumento de salário.

Em relação à solução de dificuldades no trabalho dos motoristas, ouvindo-se todos, em entrevistas, surgiram queixas em relação a algumas categorias como mecânicos e eletricitas, que não atendem de imediato aos problemas que os motoristas revelam sobre os veículos.

Quanto à questão da justeza do corpo gerencial nas decisões que afetam os motoristas, é uma situação mais complexa, pois envolve decisões tomadas na sede e que, às vezes, na linha de ponta não há autonomia para se resolver. Outro fator é o próprio conceito de “justiça”, que muitas vezes é compreendido como atender àquilo que “eu quero” e não àquilo que é justo, do ponto de vista de quem tem o poder de decisão. Esta é uma questão delicada e relativa, que não pode ser analisada sem que se tenha um caso específico para estudar.

Em relação à questão “o corpo gerencial está sempre aberto a críticas e sugestões dos motoristas”, as analistas e gerentes regionais disseram que

sempre os motoristas têm abertura para fazerem suas reivindicações, mas muitas vezes, estes pedidos são impossíveis de serem atendidos, por uma série de razões. Quando o motorista não é atendido, ele se posiciona como se a empresa não estivesse disposta a ouvi-lo.

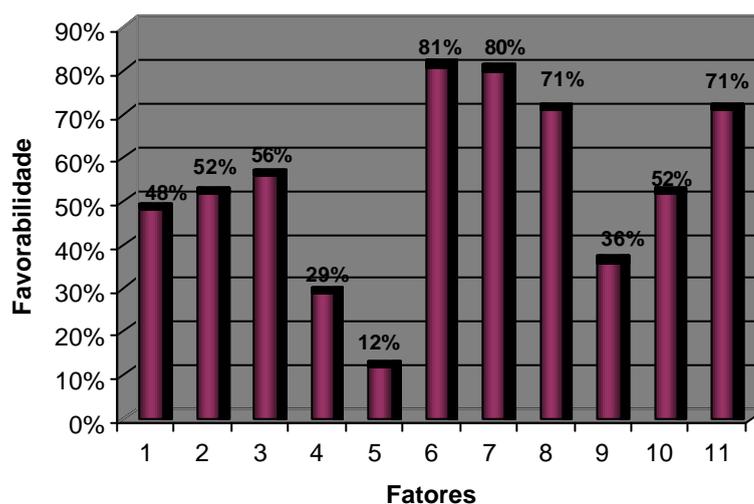
O resumo das respostas à questão 18 podem ser melhor vistas no Quadro 1, na página seguinte:

Quadro 1 – Pesquisa de clima organizacional

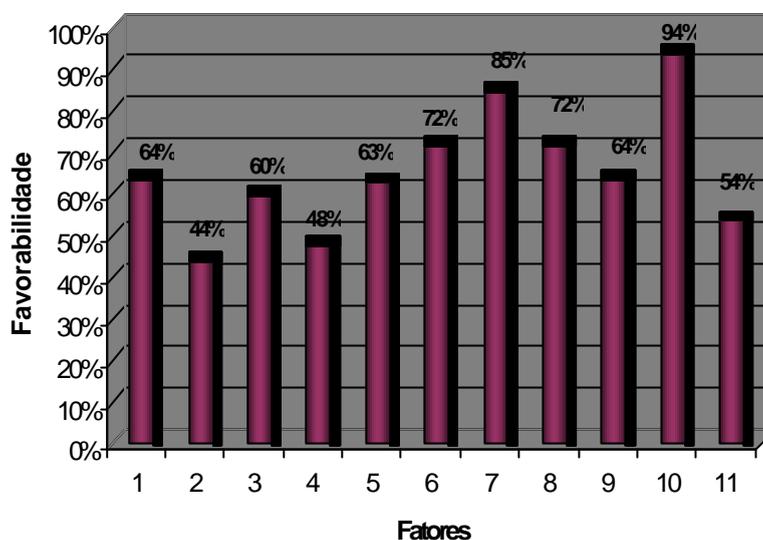
Afirmações	Concordo	Parcialmente	Discordo
1. A comunicação direta entre os motoristas e funcionários é muito eficiente	48%	47%	5%
2. Os meios de comunicação (murais, etc) atendem às nossas necessidades de informação	52%	37%	11%
3. Os motoristas são avaliados claramente pelo desempenho e sabem seu valor para a empresa	56%	36%	8%
4. Considero meu salário compatível com a contribuição que ofereço à Empresa	29%	42%	29%
5. Conheço os critérios de promoção, carreira e benefícios para os motoristas	12%	48%	40%
6. Esta é uma ótima Empresa para se trabalhar	81%	17%	2%
7. Eu sinto orgulho de trabalhar na “São Geraldo”	80%	18%	2%
8. Conheço os objetivos e metas da Empresa, bem como minhas atribuições e responsabilidades	71%	24%	5%
9. As dificuldades no trabalho dos motoristas são discutidas e solucionadas ouvindo-se todos	36%	40%	24%
10. Quando se trabalha bem e com dedicação, a Empresa reconhece o esforço do motorista	52%	37%	11%
11. A melhor maneira de crescer nesta Empresa é fazendo um bom trabalho	71%	25%	4%
12. As normas de funcionamento da “São Geraldo” são claras e transparentes	64%	34%	2%
13. O Corpo Gerencial da “São Geraldo” é justo nas decisões que afetam os motoristas	44%	37%	19%
14. O Corpo Gerencial contribui para que o ambiente de trabalho seja o melhor possível	60%	36%	4%
15. O Corpo Gerencial da “São Geraldo” está sempre aberto a críticas e sugestões dos motoristas	48%	35%	17%
16. O Corpo Gerencial da “São Geraldo” oferece condições para que se realize bem o trabalho	63%	31%	6%
17. A “São Geraldo” oferece segurança a seus motoristas	72%	22%	6%
18. A “São Geraldo” honra seus compromissos e cumpre todas as normas e leis que a afetam	85%	14%	1%
19. A “São Geraldo” dá plenas condições para se executar o trabalho da melhor forma possível	72%	24%	4%
20. A “São Geraldo” oferece condições para que eu procure sempre melhorar meu desempenho	64%	36%	0%
21. Tenho sempre muita disposição para exercer as minhas funções	94%	5%	1%
22. Existe na “São Geraldo um espírito de cooperação entre os funcionários	54%	36%	10%

As Figuras 25 e 26 registram os níveis de favorabilidade de cada uma das questões propostas. Estes resultados merecem ser analisados com muita atenção, pois revelam os pontos fortes e os pontos fracos da Empresa. É necessário manter os pontos fortes e procurar aproximá-los dos índices ideais. Quanto às respostas de concordância parcial, estas revelam uma certa insatisfação com os itens assinalados e por isso, também merecem ser levadas em consideração, procurando-se adotar ações que possam saná-las, melhorando assim o clima geral.

Figura 25 – Clima organizacional da “São Geraldo”



1. Comunicação eficiente
2. Meios de comunicação atendem às necessidades
3. Motoristas avaliados claramente
4. Salário compatível c/ contribuição
5. Conheço critérios de promoção
6. É uma ótima Empresa p/ trabalhar
7. Sinto orgulho de trabalhar aqui
8. Conheço objetivos, metas e minhas responsabilidades
9. Dificuldades são discutidas
10. A Empresa reconhece o esforço do motorista
11. Para crescer deve-se fazer um bom trabalho

Figura 26 – Clima Organizacional da “São Geraldo”

1. Normas claras e transparentes
2. Gerência justa nas decisões
3. Gerência contribui com o ambiente de trabalho
4. Gerência aberta a críticas e sugestões
5. Gerência oferece condições de trabalho
6. Empresa oferece segurança
7. Empresa honra compromissos
8. Empresa dá condições de trabalho
9. Empresa proporciona melhoria de desempenho
10. Tenho disposição para trabalhar
11. Existe espírito de cooperação entre os funcionários

CAPÍTULO VII

ANÁLISE DOS DADOS

7.1 Uma leitura sobre os significados e o sentido pessoal das diferentes vozes

É importante frisar, no início desta fala, que aqui não se pretende fazer um julgamento de valor da empresa analisada, e, muito menos tentar rotulá-la como uma organização que, como todas as outras organizações capitalistas, explora a mais valia do trabalhador para maximizar seus lucros e, com este objetivo, não mede esforços de racionalização e aumento de sua produtividade, seja a que custo for.

Diante de tantas mudanças e tanta competitividade, há empresas que estão ficando mais inteligentes e são estas que estão garantindo sua fatia de mercado e até o seu crescimento. Dentro das muitas adaptações que esta inteligência empresarial vem praticando, estão: a humanização das relações de trabalho; a descentralização de decisões; a disseminação do conhecimento em todos os níveis da empresa, entre vários outros comportamentos. A Qualidade Total, a Inteligência Emocional, a Aprendizagem Organizacional, a Reengenharia e a Codificação do Conhecimento são algumas das novas teorias e ferramentas que estão subsidiando as organizações, favorecendo este amadurecimento com adequação aos novos tempos.

A “São Geraldo”, sem sombra de dúvida, é uma empresa que está engajada nesta nova linguagem e nesta nova ordem empresarial. Não é preciso usar de ingenuidade e dizer que nesta empresa não existe contradição entre o capital e o trabalho ou que a empresa é sempre justa e não explora seus empregados. Entretanto, é perfeitamente visível que há organizações que exploram com mais agressividade, que são impiedosas, que demitem sem a preocupação com o desemprego, com as condições de vida e de trabalho de seus empregados. Felizmente, há outras que, por serem mais inteligentes, se tornam também mais sensíveis e humanas e demonstram, em sua prática, que

é possível ter os empregados como “uma peça a mais na engrenagem”; porém, uma peça melhor tratada. Afinal, se por um lado a empresa capitalista extrai a mais valia e, portanto, explora o empregado, por sua vez, para sobreviver, o empregado também precisa de uma empresa para trabalhar e prover a sobrevivência própria e de seus familiares. Encontrar uma empresa mais humana é, sem dúvida, um privilégio numa sociedade de tanta miséria, desemprego e exclusão social.

É importante ressaltar também que esta análise procura apenas explicitar os mecanismos disciplinadores singulares da organização estudada. Desta forma, procura contribuir para a compreensão do sistema de poder criado pela organização, inserida num contexto sócio-econômico nacional que se diz democrático, mas que é grande promotor de desigualdades sociais. A partir do singular, espera-se entender melhor o universal – o sistema de poder organizacional no modo de produção capitalista e algumas de suas nuances.

7.2 Educação para o trabalho: algumas controvérsias

A “São Geraldo”, através de seus mecanismos de recrutamento, seleção e, principalmente, de treinamento, procura educar os motoristas dentro do perfil por ela delineado, visando, acima de tudo, à produtividade. Educando os motoristas dentro deste perfil, a organização está utilizando um mecanismo de produção e intensificação da mais-valia relativa.

Porém, contraditoriamente, seu discurso prioriza o desenvolvimento humano, a superação de conflitos, a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores, a harmonia, a defesa das vidas. Neste sentido, os treinamentos são altos investimentos que contribuem para a formação de uma força de trabalho que produza com mais economia, mais eficiência e melhores resultados. Como disse um motorista entrevistado, “para que a sociedade esqueça um acidente, são necessários 10 anos; e para que a empresa consiga cobrir os prejuízos trazidos por ele, são precisos 100 anos”. Estas palavras

refletem muito bem que, por trás do discurso da empresa, de que o seu principal objetivo é prevenir acidentes, existe ainda um fundamento mais forte que é a sua própria sobrevivência.

É bastante compreensível que, em se tratando de uma empresa que transporta vidas, o zelo pela segurança seja fundamental e é louvável a exigência da gerência para que se cumpra este quesito. Mas o que não se pode ignorar é que a face empresarial e os interesses econômicos da empresa, estão acima destas questões.

A formação do motorista tem ainda a função de qualificá-lo naquilo que é de interesse da empresa (e não mais), para que ele realize sua tarefa e organize sua vida de acordo com a visão, com a cultura e com os objetivos dela. Tanto isso é importante que a empresa toma para si a função de formar o seu motorista, pois, assim, se apropria de uma mão de obra particular, feita sob medida, disciplinada, controlada e integrada, qualificada para agir com o devido respeito e obediência às normas definidas.

Na medida em que a empresa prepara o seu motorista, ela está moralizando o trabalhador que vai, pouco a pouco, assimilando os valores da classe dominante. A missão, visão, crenças, valores e as normas da empresa determinam o seu fundamento ideológico. A obediência a estes princípios é condição necessária para a permanência do motorista na empresa. Estes princípios estão colados nas paredes de todos os ambientes de trabalho visitados e os motoristas expressaram, nas entrevistas, o claro conhecimento de todos eles. Formados dentro da filosofia corporativa “São Geraldo”, os bons motoristas são aqueles que não desperdiçam, dirigem com técnica, deixam o local de trabalho limpo, possuem a postura correta, são pontuais, têm boa convivência familiar, boa organização da vida financeira, são cordiais com os passageiros, são amigáveis e educados com os colegas de trabalho, são desprovidos de vícios. Enfim, o motorista que se enquadra no perfil “São Geraldo” não causa acidentes, é o “relações públicas” da empresa e garante, portanto, uma produtividade elevada, que, em última instância, é o objetivo a ser alcançado.

Os treinamentos, que são intensivos para a entrada do motorista e se repetem de acordo com as necessidades, são instrumentos de transmissão de valores e princípios morais que, atendendo aos interesses da empresa, garantem um dispêndio menor com os esquemas de controle. Com os princípios já introjetados, é fácil conseguir a dedicação ao trabalho, o desenvolvimento do espírito de equipe e o aperfeiçoamento profissional com mais facilidade, menor tempo e menos custos. Aliado a esses valores, a preocupação com o desenvolvimento profissional e humano possibilita à empresa articular um discurso democrático, apolítico e preocupado com o bem estar do motorista e de toda sua família.

Não discutindo política é que a organização faz seu trabalho político, na medida em que evita o surgimento de indagações que possam gerar conflitos e comprometer a eficácia do processo produtivo.

O ambiente que a empresa disponibiliza aos motoristas, nos “PA”s, oferece distração, lazer e esporte coletivo. Os “PA”s são equipados com salas de ginástica e musculação, mesas de bilhar e jogos como baralho, dama, etc. No espaço de tempo em que convivem, enquanto descansam do trabalho e se preparam para a jornada do dia seguinte, os motoristas são estimulados a praticar estes jogos. O tempo ocupado com o lazer patrocinado pela empresa, além de render uma boa imagem dela, impede que aflorem sentimentos e angústias negativos em relação às condições de trabalho. Antecipando-se à aparição dos conflitos, a empresa cuida de possibilitar não só um ambiente agradável como também o tempo ocupado de maneira saudável. A preocupação com o esporte e a saúde dos trabalhadores passa uma idéia de que a empresa está empenhada em restaurar a dignidade, o sentido moral e a auto-estima da força de trabalho, que é também levada a sentir vontade de colaborar com outras classes. Ociosos, os motoristas poderiam, por exemplo, fomentar um movimento para reivindicação salarial ou concessão de benefícios, propor alterações na jornada de trabalho, conversar sobre doenças ocupacionais, entre outras reivindicações possíveis. Em outras palavras, até o lazer oferecido é controlado e supervisionado pela empresa.

Mais uma vez é necessário reforçar o entendimento de que não é propósito deste estudo fazer críticas ou menosprezar as estratégias gerenciais da Empresa estudada, mas tão somente fazer uma leitura das contradições do mundo capitalista. Afinal, são poucas as organizações que oferecem aos seus funcionários todo este suporte. Assim, a “São Geraldo” merece reconhecimento pela sua visão e por possibilitar, concretamente, um ambiente agradável, embora seja uma atitude que pode ser analisada sob outra ótica.

Apesar de todos estes mecanismos de controle, é importante afirmar, como salienta Grignon, que:

a ‘moralização’ das classes populares jamais pode ser completamente realizada: o simples fato de que ocupam uma posição subalterna e de que representam, objetivamente, uma ameaça à ordem estabelecida, pelo único fato de existirem, os indivíduos das classes dominadas são socialmente definidos como ‘não civilizados’, sempre suspeitos de ‘barbárie’ e de ‘selvageria’. (Grignon, 1971, apud Segnini, 1988, p. 52).

São estes mecanismos sociais que fazem com que a organização sinta a necessidade de controlar moral e socialmente o trabalhador. Cada motorista, embora respeitado e ouvido, tem uma ficha individual onde são registradas todas as suas ocorrências. Estes registros privilegiam o controle de todas as suas atitudes que tenham contrariado a rotina desejada: faltas ao serviço (mesmo que justificadas, são checadas); acidentes; vida familiar; controle da vida financeira, bem como quaisquer outras vivências que sejam destoantes do perfil antropológico do “motorista São Geraldo”. O comportamento do motorista tem que estar alinhado aos princípios organizacionais, em detrimento de sua cultura e visão de mundo de sua classe.

O motorista é contratado pela empresa para ser motorista. Assim sendo, não há muita expectativa de promoção ou carreira. Os poucos espaços de crescimento são para os “Corredores de Linha”, (ou “Orientadores”) que são motoristas mais antigos, de conduta exemplar, que já demonstraram que incorporaram a cultura da empresa e são capazes de formar um novo motorista, em conformidade com o ideário da organização. Estes

“Orientadores” atuam na contratação de motoristas novatos, como “conselheiros”. Eles fazem o papel de “padrinhos” e vão acompanhar o novato em seu período de treinamento inicial intensivo e no início da vida profissional, com a missão de transmitir e reforçar, ao “afilhado”, todos os valores, crenças e comportamentos ideais definidos pela empresa. São, portanto, responsáveis pela perpetuação destes mecanismos de docilização, disciplina, socialização e controle.

Estes mecanismos envolvem a orientação do motorista novato, em todos os aspectos: comportamento nas rodoviárias, nos “PA”s, no dormitório, nos restaurantes, com os passageiros, com a gerência, com os outros funcionários da empresa, nas regras de condução do veículo, no uso do uniforme, na higiene pessoal, etc. Todo este rigor tem também a finalidade de mostrar o grau de dignidade com o qual o trabalho do motorista é considerado pela empresa. Porém, a aparência impecável ajuda a camuflar, no espaço de trabalho, os conflitos relativos às contradições de classe social.

Um dos critérios rígidos, para se admitir um motorista na “São Geraldo”, é a capacidade de controle financeiro do candidato. Caso este tenha, por exemplo, 4 filhos, casa alugada e a esposa não exerça atividade remunerada, ele não será aceito. Candidatos já separados das esposas, que pagam pensões à primeira família, também costumam ser descartados. Isto porque a empresa está convicta de que é possível viver com dignidade, recebendo o salário pago aos motoristas. Por isso, um dos papéis relevantes das Analistas é zelar pela estabilidade financeira destes. Com isso, a empresa auxilia as famílias a viver sem desperdiçar, com respeito e de acordo com a renda familiar. Os motoristas da “São Geraldo”, via de regra, têm casa própria e carro. As famílias são pequenas e muitas esposas trabalham para aumentar a renda familiar. Uma família bem estruturada já aprendeu a obedecer e respeitar a hierarquia. Assim, selecionar pessoas que tenham crescido vivenciando vínculos familiares é uma boa escolha, pois a aprendizagem da disciplina inicia-se na família.

Segnini, analisando esta questão, cita Reich, que observa que a família é o modelo reduzido do Estado autoritário. Assim ele se expressa:

Resumindo, o seu objetivo é fabricar um cidadão que se adapte à ordem assente na propriedade privada, que a tolere apesar da miséria e das humilhações. Como etapa prévia nessa via, a criança passa pelo estado autoritário em miniatura que é a família, e cuja estrutura a criança tem que começar por adaptar-se se mais tarde quiser poder inserir-se no quadro geral da sociedade. (Reich, 1974, apud Segnini, 1988, p. 62).

Quando um motorista ainda não tem casa própria, é comum os colegas se organizarem em mutirão e auxiliarem na construção. Esta é uma demonstração do corporativismo forte que existe na categoria. A empresa valoriza esta atitude, quando o motorista está em período de folga. Caso ele esteja trabalhando em mutirão nas horas em que deveria estar descasando para o trabalho, os Analistas interferem e não permitem este desgaste extra, que poderia ocasionar um acidente, pelo excesso de atividade. Diante destas ocorrências, é sempre frisado para a família que o motorista precisa estar em boas condições para trabalhar bem, o que é importante para ele, para a família e para a empresa.

A “São Geraldo” tem grande preocupação com o equilíbrio financeiro do motorista. Nas entrevistas feitas na sede, um Gerente relatou a história de um motorista que causou um acidente – felizmente apenas com danos materiais. Ele estava muito acuado, aguardando socorro assentado à beira da estrada, quando chegou o seu Chefe. O motorista, em desabafo assim se explicou: “Doutor, eu não estava cansado, eu não dormi. Mas eu não via a estrada. Só via o cobrador, batendo na porta de minha casa, ameaçando minha esposa e meu filho e eu, longe, sem poder fazer nada”. Este caso revela com muita propriedade a relevância da preocupação da empresa.

Entretanto, o controle da vida financeira do empregado pode merecer duas leituras, ambas plausíveis: é louvável a empresa zelar pela dignidade da vida do motorista. Mas, por outro lado, é certo também que este controle justifica e legitima o pagamento de um salário suficiente apenas para suprir as necessidades fundamentais da família e ainda conseguir poupar, mas não compatível com o lucro que o empregado oferece à empresa. A assistência às

esposas também pode ter um caráter de educá-las para serem boas mães e esposas, contribuindo para que o marido/trabalhador tenha em casa um ambiente harmonioso e propício a acalmá-lo e descansá-lo para que ele possa repor suas energias e consumi-las no trabalho do dia seguinte.

Este processo educacional é extremamente valioso a serviço do capital. Os filhos aprendem a amar a empresa onde os pais trabalham e sonham em seguir os mesmos caminhos. Um motorista relatou em entrevista que um dos dias mais felizes de sua vida foi quando a Diretora da escola, onde sua filha estudava, o chamou para mostrar-lhe um redação feita por ela. O motorista vivia ressentido por ter pouco tempo para se dedicar à família, por não ver as filhas crescerem e, na redação, a filha dizia que tinha muito orgulho do pai, porque era um motorista antigo de uma grande e importante empresa e que nunca tinha sofrido uma penalidade sequer. Trabalhava corretamente, nunca havia se envolvido em acidentes, era uma pessoa honesta e honrada. A respeito desta relação de admiração que a família sente pela empresa, relata Segnini: “a família, já disciplinada dentro dos padrões da empresa, agiria como um elemento reforçador do comportamento proposto por ela”. (Segnini, 1988, p.61). Este motorista relatou com muito orgulho um parto que teve que fazer numa passageira, quando viajava pelo interior de Rondônia, por onde não havia assistência médica. Disse também que jamais sairia da “São Geraldo” e assim se expressou: “Eu amo a Companhia!”

Pode-se afirmar que, vivendo nestas condições, estas pessoas estão aparentemente satisfeitas. Afinal, os problemas existem, quando se é capaz de enxergá-los. Se o trabalhador percebe na empresa todas as virtudes, certamente esta é a representação psíquica que ele fará dela e esta será a sua realidade. Mas o que existe, de fato, por trás do processo educativo para as classes desfavorecidas, na sociedade capitalista, é a formação de trabalhadores docilizados, produtivos a baixo custo, incapazes de questionar a realidade por eles vivenciada e de perceber o seu valor na construção da vida e do mundo. Esta lógica é inerente ao modo de produção capitalista e não, a nenhuma empresa em particular. Para um país de dimensões continentais como o Brasil, rotulado às vezes de subdesenvolvido, às vezes de país em

desenvolvimento, a miséria econômica e social e a despolitização dos dominados têm sido poderosas aliadas na construção do trabalhador submisso ao capital.

7.3 Seleção de Pessoal: homogeneização do trabalho coletivo

Os altos índices de desemprego, a pouca escolaridade exigida para a profissão de motorista e o grande exército de reserva desta mão-de-obra possibilitam que a “São Geraldo” utilize critérios de seleção muito rígidos e possa, de fato, escolher 10 entre cada 100 candidatos a motorista que pleiteiam uma vaga. O fato da empresa ser nacionalmente muito bem conceituada também favorece a grande procura por um posto de trabalho como motorista “São Geraldo”. Desta forma, a empresa se serve de sofisticados e extensos processos de seleção de pessoal, pois não é difícil encontrar homens que estejam prontos para exercer as tarefas inerentes ao cargo, de acordo com os objetivos da organização.

Como a “São Geraldo” está presente em 20 estados brasileiros, sendo a grande maioria no norte e nordeste, regiões mais pobres, o “status” do motorista varia de acordo com a região onde ele trabalha. Enquanto para o sudeste um salário de R\$ 715,00 por mês pode ser considerado baixo, no interior da Bahia, no nordeste e norte do Brasil, o mesmo salário é considerado dos melhores. Nestes locais, segundo palavras de um Gerente Regional, “os motoristas se vestem com linho”. Dessa fala pode-se deduzir que, para famílias pobres, ingressar na “São Geraldo”, como motorista, significa a possibilidade de proporcionar aos filhos alimentação, educação e trabalho, num país onde as políticas de saúde e educação engendradas pelo Estado não assistem a todos, impedindo que milhares de crianças cresçam em condições de ingressar qualificadas, no mercado de trabalho de amanhã.

Assim, a empresa, tendo como alicerce motoristas provenientes de famílias de baixa renda, conta com aspectos vantajosos como o medo da perda do emprego e a introjeção da obediência para ser bem conceituado pela chefia. Por outro lado, a valorização do trabalho limpo, do asseio pessoal, do uniforme impecável, da polidez no tratamento aos passageiros, trazem prestígio para o trabalho dos motoristas. Pela pouca escolaridade e pelas origens sociais, ser motorista de uma grande empresa pode ser motivo de vaidade e orgulho. Dirigir um ônibus imponente, último modelo, oferece poder e status social. Assim o trabalho do motorista “São Geraldo” é visto e entendido como uma forma de ascensão social, mesmo que sua tarefa seja parcelada, repetitiva e equiparável ao trabalho operário, de “chão de fábrica”.

Segnini analisano estas relações acrescenta ainda:

para que a mística concorra para produzir homens dóceis para o trabalho, relevante se torna vinculá-la concretamente com outros elementos presentes no processo de trabalho. Por isso não basta só a fé em um Poder Supremo; é necessário estabelecer ligações com o chefe, representante do poder hierárquico; com o colega, parte do trabalho coletivo; com a família, enquanto núcleo social do processo disciplinar e consigo mesmo, enquanto homem que não deixará de trabalhar, de acreditar, de perdoar. (Segnini, 1988, p. 65-66).

Os processos de seleção cumprem o objetivo de procurar, entre os vendedores da força de trabalho, aqueles que possuem os melhores níveis de aptidão para vivenciarem as técnicas disciplinares engendradas no interior da organização.

Como já foi dito anteriormente, o SAM – Sistema de Avaliação de Motorista – é um instrumento psicométrico que contém 280 perguntas que avaliam o perfil antropológico do candidato a motorista. Em entrevistas, vários empregados se queixaram do nível de dificuldade desta avaliação e do tanto que o SAM é temido pelos candidatos, em função da grande quantidade de reprovações advindas dele.

Dentro dos critérios do SAM, destaca-se o perfil de um trabalhador aberto para a assimilação de um padrão de comportamento definido pela

empresa, que contempla valores como disciplina, sociabilidade, força de vontade, disposição, etc. Como o processo de seleção de motoristas se dá entre homens oriundos de famílias de baixa renda, há o risco de encontrá-los com valores “inconvenientes” para a realização das tarefas. Por questões de estereótipos e preconceitos, não é incomum percebê-los como conformistas, preguiçosos, submissos, sujos ou, na expressão de Grignon, “escravos de suas paixões e vícios”. (Grignon, apud Segnini, p. 60).

Também por serem os motoristas uma categoria com pouca escolaridade e provenientes de famílias de baixo poder aquisitivo, já acostumados às agruras do cotidiano pobre e às privações, são pessoas mais fáceis de se submeterem aos mecanismos disciplinadores do que aqueles que já possuíam altas rendas ou aprenderam a tomar decisões. Juntem-se a isso as condições econômicas atuais do país e do mundo, onde o desemprego é uma ameaça constante. Esta possibilidade de retorno a uma situação de grandes dificuldades determina que o medo da perda do emprego assegure a homogeneização do grupo de motoristas selecionados.

Por isso é que os processos de seleção se apóiam em critérios que não envolvem apenas experiência e conhecimento sobre a função que será exercida, mas, sobretudo, sobre as variáveis comportamentais do candidato. Na “São Geraldo”, o SAM, que mede o perfil antropológico do motorista, é o principal instrumento de seleção. A empresa admite abrir mão dos 2 anos de experiência em rodovias, com veículos pesados, e da idade mínima de 25 anos, caso o candidato tenha um bom perfil antropológico. A empresa tem manifesta a preferência por candidatos mais novos, desde que o resultado do SAM seja satisfatório, por acreditarem que pessoas mais jovens possuem menos “vícios” culturais e são mais receptivas a idéias novas e à aceitação de mudanças.

Uma questão curiosa que está presente no SAM, e que ficou evidenciada nos questionário, foi que quase a totalidade dos motoristas, (91%) afirmou que escolheram a profissão por vocação. No SAM, é perguntado a eles com quem aprenderam a dirigir e as respostas se repetem muito em termos como: “aprendi com meu pai”; “com meu tio”; “com meu irmão mais velho”;

“aprendi ainda criança”; “meu pai (ou um tio querido ou irmão) era motorista”, ou seja, é freqüente a imagem de um ídolo que foi modelo de identificação.

7.4 Treinamento de Pessoal: investimento para o futuro

Na sociedade capitalista, os homens são mercadorias, instrumentos para criação de excedente. O trabalho humano interessa enquanto medida de sua eficácia e possibilidade de lucro. É por isso que as empresas modernas investem vultosas quantias em sofisticados programas de treinamento de pessoal.

Objetivando a formação ou o aperfeiçoamento da força de trabalho, com o treinamento de pessoal, as grandes empresas esperam também formar valores, idéias e conformidade de comportamento sob a sua lógica. Como mecanismos de controle, os treinamentos visam à minimização dos conflitos e à maximização da produtividade.

Os trabalhadores quando são vistos pela chefia como alguém que produz bem, obedece às normas e valores da empresa, dedica-se integralmente ao trabalho e até cumpre suas jornadas além do previsto em lei, são os mais indicados para promoções, vistas sob a ideologia da meritocracia. Galgando postos mais altos, são vistos como pessoas virtuosas, com capacidades superiores. E os que não conseguem fazer carreira ficam na posição de incapazes e têm que se submeter às relações de mando. Muitas vezes, o que é efetivamente avaliado, nas situações de promoção, não é a competência para se realizar uma tarefa, mas, principalmente, a adoção, para si, dos princípios da organização.

Segnini enfatiza a idéia de que, para zelar pela imagem da empresa e aumentar sua produtividade, todos os funcionários devem ser treinados para saber atender a diferentes tipos de clientes. É treinado para se comportar em função da personalidade do outro que atende, deixando o seu próprio eu a serviço do capital. Assim, aquele que vende sua força de trabalho aliena o valor

de uso de sua mercadoria, ao realizar o valor de troca, que é o salário. (Segnini, 1988, p. 86).

O mais grave desse processo, conforme expressões de Deleuze e Guatari, citadas por Segnini, é que “o movimento de desterritorialização se refere à destruição, pelo capital, de territórios sociais, das identidades coletivas. (...) O capitalismo tende a descodificar o meio social”. E completa sua formulação com as palavras de Santos: “dissolver o sentido que se atribuía anteriormente às pessoas, às coisas, aos valores para colocar em seu lugar o valor, quantidades abstratas de riqueza e de trabalho”. (Santos, apud Segnini, 1988, p. 86-87).

E Segnini continua comentando as formulações de Deleuze e Guatari

através do movimento de reterritorialização, o capital, ao colocar a lógica do valor em substituição ao destruído pelo processo de desterritorialização, estabelece por diferentes meios modelos de poder e de submissão enquanto, concomitantemente, realiza o movimento de desindividualização. (Segnini, 1988, p. 87).

Nessa dinâmica, a noção de individualidade é destruída pelo capitalismo, na medida em que o sentido de singularidade humana é desmantelado. Os homens ou são vendedores ou são compradores da força de trabalho, que se torna a única fonte de criação do valor.

Dentro da “São Geraldo”, também ocorre o movimento de reterritorialização, na medida em que os valores da empresa são assumidos pelos trabalhadores que os constroem na sua consciência. Os valores da empresa têm que ser vivenciados no cotidiano dos empregados. Aos poucos, os trabalhadores vão mudando as crenças que possuem acerca de si mesmos e de outros elementos importantes dentro de sua cultura, para dar lugar a um novo estágio de consciência. Valores, como austeridade, invadem até a forma de vestir, de cortar o cabelo e a barba, tudo isso para vender a imagem do profissional que a empresa deseja.

Os valores cultivados na empresa são os mesmos valorizados na sociedade liberal capitalista. Afinal, o respeito e o princípio da hierarquia, por exemplo, são condições essenciais para uma vida harmoniosa no Estado, na família e na sociedade e servem para o aprimoramento do homem. A hierarquia é vista como necessária para o bem comum, porém oculta a divisão entre o trabalho intelectual e o trabalho manual, camuflando uma relação meramente de controle. Ou como afirma Foucault, a disciplina procura aprimorar o homem, adestrá-lo, reduzindo seu potencial contestatório; procura construir um novo homem, capaz de se submeter docilmente, maximizando sua utilidade para o capital. (Foucault, 1977).

Como resultado de todo esse processo, os adaptados obterão sucesso e se dedicarão ao trabalho com mais força, mais entusiasmo, mais abnegação, mais dedicação. Sendo vocacionados, ainda terão satisfação profissional. Afinal, “o homem certo no lugar certo” é o que melhor produz; porém, produz para o capital, que se apropria ainda mais, e melhor, do seu rendimento. E assim se consolida um ideário de harmonia social, de ausência de conflitos, de dignidade no espaço de trabalho.

Desta forma, é de se esperar um elevado grau de homogeneização das consciências, o que foi confirmado nos questionários respondidos pelos motoristas da “São Geraldo”. Os trabalhadores demonstram satisfação profissional e se consideram em boas condições de vida, pela origem sócio-econômica e pela pouca escolaridade.

Porém, de acordo com Foucault, “o poder disciplinar é com efeito um poder que, em vez de se apropriar e de retirar, tem como função maior adestrar; ou sem dúvida, adestrar para retirar e se apropriar ainda mais e melhor”. (Foucault, 1977, p. 153).

Ao motorista é dito, a todo momento e em todos os treinamentos, que ele é o personagem principal da empresa; é o “relações públicas”, responsável pela imagem de ponta e isso alimenta nele um forte sentimento de importância de suas atribuições e de sua pessoa. Ele se sente responsável pela harmonia social no seu espaço de trabalho; precisa ter boa apresentação, ser cordial, polido, gentil. Estas exigências produzem alienação na medida em que o

aproxima, utopicamente, da imagem de quem detém o poder e não de um proletário. Como afirma Segnini, “através da limpeza física se promove também a limpeza moral das formas de descontentamento no espírito do trabalhador” e se procuram eliminar os conflitos inerentes à relação capital-trabalho, imprimindo em sua consciência um ideário de dignidade. Tudo isso a serviço da canalização de energias para o trabalho. (Segnini, 1988, p. 107).

O controle da empresa sobre a vida privada dos motoristas, produz uma imagem social e vários efeitos positivos, que interferem no julgamento que a sociedade faz deles como: são pessoas que sabem viver com dignidade dentro de suas posses; são pessoas honestas e confiáveis; são pessoas sem vícios, principalmente de bebida; são pessoas que canalizam suas forças para o bem e para o trabalho. Este controle pode chegar ao ponto de limitar a quantidade de filhos e defender o casamento monogâmico estável, como forma de viver decentemente dentro das possibilidades oferecidas pelo salário. Passa-se, desta forma, a idéia de que “só o trabalho produz riquezas” (não importa quem se apropria das riquezas produzidas). Gramsci, citado por Segnini, chega a formular o seguinte raciocínio sobre as formas de controle:

É claro que o novo industrialismo quer a monogamia, quer que o homem trabalhador não desperdice suas energias nervosas na procura desordenada e excitante da satisfação sexual ocasional: operário que vai para o trabalho, depois de uma noite de ‘farra’ não é um bom trabalhador, a exaltação passional não pode estar de acordo com os movimentos cronometrados dos gestos produtivos ligados aos mais perfeitos automatismos. (Gramsci, apud Segnini, 1988, p. 112).

Apesar de todas essas técnicas disciplinares que organizam o espaço, o tempo, as especificidades da vida do motorista, de todas as normas e princípios que regem o cotidiano do seu trabalho, acaba ocorrendo um processo de resistência, fruto do corporativismo que existe na classe. Foi muito curioso ouvir dos motoristas entrevistados uma história que, aliás, foi muito difundida na empresa. Aconteceu com um motorista novato que delatou o seu Orientador de linha. O novato estava em treinamento e o Orientador deveria estar a seu lado, como seu “padrinho”, cuidando de transmitir-lhe todos os procedimentos que devem ser executados pelo bom profissional. Entretanto,

este Orientador, desincumbindo-se de suas atribuições, levou uma namorada para o interior do ônibus e ficou com ela, deixando o novato sem as devidas instruções. Mais tarde, este novato foi repreendido por uma falta cometida e então delatou seu Orientador. A classe, em peso, tomou a defesa do Orientador – que era colega de todos - e passou a dificultar a socialização do novato. Deixaram de conversar com ele, escreveram seu nome no quadro de avisos com inscrições pejorativas, até que chegou um momento em que se tornou inviável a sua permanência na empresa. O novato foi demitido e, assim que as coisas se acalmaram, o Orientador também foi desligado.

Um outro exemplo de resistência, muito comum na categoria dos motoristas e que foi revelado nas entrevistas, foi o código adotado por eles, para se comunicarem diante de quaisquer pessoas, sem que o significado fosse compreendido. Eles possuem um verdadeiro vocabulário que, além de divertido, possibilita também a comunicação de alertas, de recados e de transgressão às normas disciplinares. No Apêndice B estão listados algumas palavras e gestos com os respectivos significados, que foram relatados pelos motoristas. É importante acrescentar que este código vai muito além dos significados revelados na pesquisa. Na verdade, através deste mecanismo eles se solidarizam em relação ao descumprimento de regras de comportamento com as quais não concordam e se divertem com as possibilidades de burlar o poder e a ordem estabelecida. É importante dizer que o código é amplo e a parte que foi revelada em tom de brincadeira, e está contida no Apêndice B, é apenas uma pequena amostra não censurada.

Nas entrevistas, alguns motoristas se queixaram de que são muito controlados e que o mesmo controle deveria acontecer também em relação a outros profissionais, como os mecânicos e eletricitas, por exemplo. Alguns disseram que, às vezes, reclamam da posição da cadeira e que os profissionais da manutenção negligenciam suas reivindicações, o que os leva a dirigir, por horas seguidas, com desconforto e insegura.

Diante de qualquer ocorrência no trânsito, a primeira pessoa a ser penalizada é o motorista, seja pelos riscos a que está exposto, seja pela responsabilidade a ele imputada. Na vigilância do motorista são utilizados

aparatos tecnológicos, como o tacógrafo que registra a velocidade na viagem e o computador de bordo, ainda mais sofisticado, como uma “caixa preta” dos aviões, que registra, entre outras operações, as frenagens executadas pelo motorista. Assim, é possível rastrear toda a sua viagem e detectar qualquer tipo de infração às normas da empresa. Através de um telefone 0800, também o cliente pode integrar a rede de controle tecida na empresa sobre os motoristas, para fazer suas reclamações e denúncias. A quantidade e a qualidade do serviço executado é sempre visível e isto permite comparar o desempenho de funcionários e ter informações sobre o grau de adesão de cada um às normas e princípios da organização.

Além destes aspectos, conforme afirmação de Foucault, a vigilância possibilita detectar os comportamentos desviantes e ainda produz saber. O mesmo olhar que controla e registra as informações sobre cada trabalhador, as transfere aos pontos estratégicos da hierarquia. É por isso, ressalta Foucault, que o poder não deve ser entendido exclusivamente através de sua ação repressiva; ele produz conhecimento que é útil para corrigir e aperfeiçoar as ações necessárias. A disciplina é a base sobre a qual é construída a hierarquia de cada funcionário ou a sua exclusão da organização. (Foucault, 1977).

É importante salientar que o que se pretende neste estudo, é analisar as formas de controle utilizadas pelo capital, sobre o trabalhador. No caso específico, em que se trata de uma empresa de transporte coletivo de passageiros, há que se reconhecer que todo este cuidado da empresa, para zelar pela segurança de seus clientes, é extremamente válido e merecedor de reconhecimento social. Não obstante esta defesa, a vigilância cumpre um papel nas relações contraditórias entre capital e trabalho, em qualquer organização da sociedade capitalista.

7.5 Algumas considerações

No início deste estudo, na revisão da literatura, foi feita menção a quatro concepções de aprendizagem. Foi explicitado que os autores de base –

Vygotsky, Leontiev e Luria, são adeptos do construtivismo sócio-interacionista. Entretanto, a prática gerencial dominante no mundo atual, ainda conserva, claramente, a concepção behaviorista de aprendizagem, no sentido de que ainda se acredita que modelar pessoas é a solução mais eficaz nos treinamentos empresariais. A questão básica é que, aparentemente, formam-se atitudes, mudam-se valores e comportamentos, porém, se constroem sujeitos heterônomos, dependentes, e que podem, num determinado momento, darem-se conta de sua verdadeira consciência e das contradições inerentes a estes processos e se rebelarem. Ainda são muito utilizadas as recompensas e as punições. Várias empresas consideradas de vanguarda adotam prêmios para seus melhores funcionários (que, via de regra, são chamados “colaboradores”) com a pretensão de evidenciá-los como modelos a serem seguidos. Diante do não conformismo com as normas da organização, são muito utilizadas as repreensões, sanções e, às vezes, demissões, que servem também de exemplo para aquilo que não se deve fazer.

O que Marx sonhava era a emancipação espiritual do homem, a sua libertação das perversidades do determinismo econômico. Marx imaginava a reintegração do homem como ser humano, para viver em harmonia com seus semelhantes, usando da atividade humana para transformar a natureza em proveito de todos.

A propriedade privada dos meios de produção inviabilizou essa possibilidade, ao dividir a sociedade em duas classes sociais antagônicas, com interesses conflitantes.

Acreditando na natureza social da psique humana, os psicólogos soviéticos afirmam que a consciência primeira se forma a partir dos significados que são internalizados pelos indivíduos e pelo sentido pessoal que cada um atribui às suas vivências. Desta forma, o motorista, como qualquer outro profissional, chega ao seu posto de trabalho com uma consciência já formada. Através dos treinamentos, vai receber uma carga enorme de informações que não são compatíveis com os valores e crenças de sua classe e de sua cultura. Assim, o processo de interiorização é lento e nem sempre se dá da forma que a organização deseja. Muitas vezes, os motoristas agem como lhes que é

conveniente agir, do ponto de vista da empresa, mas não incorporaram esses valores. Exemplos disso são a prática da bebida alcoólica ou as saídas para “farras” nos períodos em que eles deveriam estar descansando do trabalho (ver Apêndice B).

Por outro lado, a verdade de cada um está representada no reflexo psíquico do real, que está na sua consciência. Sendo de posições sociais diferentes, os gerentes possuem crenças e valores compatíveis com os da classe dominante e acreditam que estes valores é que são os certos, os bons e por isso devem ser incorporados por todos. Não é de se admirar que, na concepção dos gerentes, mudar o comportamento dos motoristas significa um ato de bondade, de elevá-los a um modo de pensar, de ser e de agir mais elaborado e melhor.

Na medida em que os motoristas interagem entre si, produz-se um conhecimento que é afirmado na objetividade do mundo. Não raro, as contradições do sistema vêm à tona e, como defesa, o corporativismo entre eles se estabelece e se fortalece.

A consciência humana é a forma superior do reflexo da realidade. O homem tem necessidades de sobrevivência. Ele precisa se alimentar, ter onde morar e, para isso, precisa produzir. Sua atividade surge para atender às suas necessidades. Vender a força de trabalho é hoje uma das únicas opções que sobraram para a maioria dos seres humanos se manter. Entretanto, a atividade humana, antes objetivada para um fim, ao ser vendida, torna-se propriedade de quem a comprou. Esse interjogo de relações produz mudanças na consciência do homem.

O motivo principal, que impulsiona a “São Geraldo” para atuar neste ramo de atividade é gerar lucro. Para isso, ela se utiliza de atividades, tais como transportar passageiros, transportar cargas, etc. E, para isso, desenvolve várias ações: contrata motoristas e outros profissionais, compra ônibus, vende passagens, entre várias outras. Essas ações se desdobram numa complexa rede de operações que dão a ela suporte.

Por outro lado, o que motiva o motorista para o trabalho é a necessidade de se manter e à sua família. Para isso, ele vende sua força de trabalho e se

dispõe a executar as ações que a empresa determina. Como ele não as escolhe e pode ou não, concordar com elas, sofre um processo de alienação em relação ao que produz. Dessa forma, se torna presa fácil do sistema e se submete ao controle, à disciplina, ao *stress*, ao ritmo de trabalho imposto pela empresa, para satisfazer sua necessidade inicial – sobreviver.

O discurso ideológico, tão reforçado nos treinamentos, vai sendo pouco a pouco internalizado e acaba tornando-se componente de sua consciência. Sem perceber, o motorista e sua família (que também é envolvida no processo), passam a respirar os valores da organização, a vê-los como certos, bons, inquestionáveis, rejeitando, muitas vezes, os seus padrões anteriores de conduta, suas formas de lazer, de ver e sentir a vida e o mundo. Vão-se tornando consciências dóceis, disciplinadas, prontas para aceitarem as regras do sistema ou concordarem com elas. Esta armadilha é que garante a perpetuação da dominação da classe dominante, pois os dominados perdem a condição de se perceberem como classe dominada. Por não se perceberem como tal, não têm condições de se organizarem e lutarem por melhores condições de vida.

Este mesmo sistema – que precisa vender o que produz – faz surgir novas necessidades e canaliza a atividade humana para satisfazê-las. Os indivíduos se tornam consumidores alienados daquilo que o mercado oferece como novas necessidades e a essência humana se perde nesse processo determinado pelo capital.

Esta questão é inerente ao modelo de produção capitalista e, em nossa sociedade, qualquer empresa que queira sobreviver deve se adequar ao sistema. Agir de outra forma, como empresa cooperativa, por exemplo, não resolve ainda o problema, embora melhore as condições de trabalho.

Portanto, diante de todas estas argumentações, o réu é o sistema de produção capitalista e não a Viação São Geraldo. Aliás, as análises aqui registradas vão comprovar que esta empresa encontra-se num patamar bem melhor. É notável a sinceridade dos Gerentes, tanto da sede como das Regionais quando se referem à humanização das relações pessoais. A empresa não demite sumariamente. Sempre oferece uma oportunidade ao

empregado de rever suas falhas e superá-las. O contato dos chefes imediatos com os subordinados é pautado na cordialidade. O ambiente de trabalho é alegre, saudável. Tanto isso é verdade que o consolidado dos questionários reforça a opinião dos motoristas em relação a estes quesitos.

Ainda hoje, são poucas as empresas nacionais que oferecem aos seus trabalhadores vantagens materiais e psicológicas similares às da Viação São Geraldo. O salário compatível com o mercado, os benefícios, as possibilidades de treinamento, o plano de saúde e a assistência psicológica promovida pelas Analistas são políticas bastante raras nas organizações brasileiras.

Na verdade, em geral o trabalhador brasileiro convive com condições de trabalho bastante precárias e as políticas de pessoal praticadas continuam fiéis aos modelos tradicionais. Por isso, não é contraditório e nem surpresa constatar que os motoristas da “São Geraldo” se mostraram satisfeitos com as relações de trabalho, pois, afinal, eles estão trabalhando numa das poucas “ilhas de eficiência” e, portanto, não é de se admirar que estejam dispostos a dar tudo de si para conservarem este lugar.

Da mesma maneira, concordando com Lima (1995), é compreensível que os empresários que praticam estas políticas sejam hoje vistos e admirados como verdadeiros pioneiros do processo de “humanização das empresas”, constituindo-se em grandes modelos a serem imitados. Suas políticas de pessoal soam como a solução quase milagrosa para as contradições e conflitos entre o capital e o trabalho que, até então, pareciam insolúveis.

Parece que estes empresários encontraram a fórmula para satisfazerem plenamente todos os “parceiros”, assegurando a paz social e organizacional. Parece também que estes empresários conseguem o milagre de aumentar seus lucros sem que isso provoque um tratamento injusto e desumano de seu pessoal. Ao contrário, eles concedem vantagens materiais e psicológicas que as outras empresas nem sonham em introduzir em suas políticas.

No discurso destes novos empresários, a ênfase está no bem-estar do indivíduo e da sociedade em geral. Os resultados econômicos são apenas uma consequência natural e até uma recompensa por esta nova política que tanto valoriza o homem e não, objetivo principal da empresa. É esta a grande

diferença entre as empresas capitalistas estratégicas e as empresas capitalistas tradicionais. No discurso, as empresas estratégicas chegam a assemelharem-se com a lógica socialista, onde a finalidade econômica é subordinada às finalidades sociais, visando, acima de tudo, à satisfação das necessidades humanas.

Mas o que mudou, realmente, nestas novas formas de gestão, foi a evolução da racionalidade econômica. Na realidade, para as tomadas de decisões, o que está em pauta, em primeiro lugar, não é a satisfação das necessidades do consumidor e nem a melhoria da qualidade de vida do trabalhador, do serviço ou do produto, mas a rentabilidade da empresa.

Na verdade, essas empresas também sofrem influências do reflexo de uma sociedade globalizada, que se torna cada vez mais injusta e distante dos valores humanos mais fundamentais.

7.5 Recomendações

As sugestões que podem ser dadas à “São Geraldo”, a partir do que se constatou neste estudo, são tímidas e seu valor está muito mais no sentido de se reforçar alguns pontos fortes da empresa.

Houve, por parte dos motoristas, algumas reclamações quanto ao fato de suas sugestões nem sempre serem aceitas; de que não conhecem os critérios de promoção e carreira da empresa e várias outras analisadas anteriormente. Observando o Quadro 1, pode-se ver com toda clareza quais são estes pontos de maior insatisfação. Em relação à interpretação deste Quadro, recomenda-se muita atenção aos percentuais da segunda coluna, onde estão consolidadas as concordâncias parciais dos motoristas em relação às afirmações feitas. Ora, concordâncias parciais são, ao mesmo tempo, discordâncias parciais. É preciso que a empresa, para preservar sua missão, visão, crenças e valores, se atente para estes pontos com o objetivo de maximizar os níveis de concordâncias, minimizando, conseqüentemente, as insatisfações. Para isso, falar o óbvio é a melhor opção. E assim, seguem algumas sugestões:

- ?? Dar sempre retorno, a cada motorista, a respeito de uma crítica ou sugestão feita, seja para valorizá-lo, caso sua opinião seja acatada, seja para explicar-lhe as razões da não adesão às suas idéias;
- ?? Provocar nos motoristas, constantemente, o desejo de aprender, incentivando perguntas e maior participação nos treinamentos; oferecendo, nestes momentos, assuntos sugeridos por eles e mesmo temas que produzam cultura geral, possibilitando o prazer em aprender, ampliando e exercitando a capacidade intelectual, a criatividade, a reflexão crítica;
- ?? Repensar os padrões de promoção dos motoristas, premiando-os com as funções de Instrutor ou Orientador de Linha. É necessário ter talento para cada tipo de função a ser exercida. Há na empresa, motoristas muito satisfeitos com os Instrutores que possuem, e há motoristas bastante insatisfeitos. O bom motorista pode não ter o bom perfil antropológico do bom Instrutor ou do bom Orientador de Linha. Conduzir estas promoções pode estar sendo, em alguns casos, um equívoco. Da mesma forma que se usa o SAM para selecionar motoristas, poderia-se criar um padrão ideal para encontrar os melhores Instrutores ou Orientadores de Linha. Afinal, o que mantém um bom empregado numa empresa, é o seu relacionamento com o superior imediato, pois é ele quem define, inspira e faz o ambiente de trabalho;
- ?? Criar uma forma de premiar ou possibilitar carreira para os motoristas. Dinheiro, salário melhor, atrai, mas não segura ninguém numa organização. Já é prática da empresa conhecer os seus empregados de uma maneira mais profunda. Isto é o ponto de partida para se saber como reconhecer e valorizar cada empregado da forma que lhe agrada. Há quem goste de subir num palco, receber um prêmio e ser aplaudido; há quem não goste disso; há quem goste de reconhecimento e se sinta melhor com palavras de agradecimento, apoio, incentivo, mesmo que reforçadas, simbolicamente, com algum prêmio material; há pessoas que não suportam serem ignoradas e que trabalham muito mais motivadas se recebessem um pouco mais de atenção individualizada;

- ?? Ouvir mais o motorista. Ele precisa saber que sua opinião é importante para a empresa no dia-a-dia. É ele quem está na linha de frente, lidando com as “horas da verdade” mais importantes. Extrair deles o que eles têm de melhor; manter sempre um canal aberto e acessível de comunicação com a chefia; lembrar sempre que os motoristas podem ter muito boas idéias que podem trazer benefícios para a empresa. Afinal, são as ações das pessoas individuais que trazem lucro ou prejuízo para a empresa;
- ?? Foi dito pelos motoristas que “há muitas ‘São Geraldo’ “. Com isso eles quiseram dizer que, em regiões diferentes, exige-se o cumprimento de normas diferentes e de formas diferentes. Seria bom padronizar as operações e para isso, é preciso ouvir mais os motoristas para que a voz deles tenha valor de fato;
- ?? Percebendo as diferenças individuais, procurar adaptar os motoristas ao horário de trabalho que melhor se adeque ao seu bio-ritmo. Há quem trabalhe melhor de manhã, há quem tenha melhor rendimento à tarde e há que tenha melhores condições de trabalho à noite;
- ?? Por fim, reforçar, todos os dias, o que a empresa vem adotando em seu discurso e em sua prática: as pessoas devem ser o centro das coisas e devem ser orientadas para resultados. Mirar nas pessoas. Conheçê-las de fato, incentivá-las individualmente; estimulá-las a serem o melhor “eu” possível; confiar nos motoristas e ajudá-los a desempenhar seu papel com excelência. Procurar não mudar as pessoas, mas tirar delas o que têm de melhor. Tratá-las com respeito pelo que são e não como a empresa gostaria que fossem, com suas particularidades e características. Tratá-las como todos querem ser tratados, o que só se torna possível através do diálogo constante e conhecimento mútuo.

Estas idéias podem soar para alguns administradores tradicionais até como ridículas. Entretanto, empresas como a “São Geraldo” já sabem que mais importante que definir métodos é definir resultados – saber onde se está e onde se quer chegar. Para isso, é preciso passar mais tempo com os

motoristas, aprimorar o que é bom. Afinal, a chave para a excelência empresarial na sociedade atual é suprir as necessidades básicas tanto do cliente interno como do cliente externo: oferecer precisão, de modo que eles recebam o que pediram; proporcionar canal de fácil acesso aos superiores; formar parcerias e possibilitar que, nas relações de trabalho, sempre se aprenda alguma coisa nova. Assim é possível construir um ambiente de confiança e liberdade, que provoque desalienação no indivíduo e se avance em direção a um modelo de auto-gestão.

CAPÍTULO VIII

CONCLUSÕES

Através dos dados coletados e analisados, pode-se concluir que a “São Geraldo”, com propósitos bem explícitos, aciona um processo educativo e socializador, pois, para entrar na Companhia, já é preciso ter um perfil antropológico em conformidade com o que é exigido por ela. Este sistema rígido de seleção, por si só, já permite afirmar que será fácil influenciar os motoristas, pois já são selecionados indivíduos pré-dispostos e com traços de personalidade compatíveis com as necessidades da empresa. Os treinamentos intensivos complementam esta tarefa, na medida em que, reforçando valores e normas de comportamento, levam os motoristas a internalizá-las, fazendo com que esta maneira de ler e entender as relações pessoais e de trabalho, alterem suas consciências.

As respostas dos motoristas aos questionários e as entrevistas concedidas, confirmam os altos níveis de aceitação do modelo de gestão, das normas da empresa e de satisfação com as condições e ambiente de trabalho.

Não obstante a relevância dos índices de conformidade e aceitação, é importante reforçar a tese de Leontiev de que a consciência sofre um processo dinâmico de mudanças que se dão ao longo de toda a existência do indivíduo.

A consciência é sempre um produto da atividade humana no seu mundo subjetivo. A internalização de valores produz mudanças de comportamento e assim, a consciência de cada motorista, antes de entrar na “São Geraldo” era uma; após o longo processo de treinamento e socialização, ela vai se alterando.

Esta alteração, muitas vezes pode estar significando alienação pois os treinamentos, de um modo geral, (e não apenas na “São Geraldo”), são sustentados por uma orientação psicológica behaviorista ou comportamentalista. Significam, então, alienação, na medida em que introjetam no indivíduo, valores de outra classe e alteram as suas necessidades, pois na sociedade capitalista novas necessidades estão sempre surgindo. Estas novas

necessidades (que incluem emoções, sentimentos, conquista de bens de consumo, etc.), passam a dirigir a atividade humana.

Nesta dinâmica social, na medida em que se desenvolve a produção material e as formas de comunicação entre os homens, a consciência se amplia. O processo de desenvolvimento da consciência se dá por etapas. A consciência primária é constituída apenas por imagens psíquicas que revelam aos sujeitos o mundo que os rodeia. Já numa fase seguinte, toma-se consciência dos atos de outros homens e dos próprios atos. Esta tomada de consciência se dá pelo uso da linguagem, seja ela verbal ou não-verbal e é compreendida pelos significados compartilhados por uma mesma cultura. Como as ações e operações humanas são organizadas internamente, a consciência, que antes era apenas imagem, se transforma em consciência atividade. É neste momento que a consciência começa a se emancipar da atividade exterior, prática, sensorial, e se autodirigir.

Ora, a consciência é o reflexo psíquico da realidade. Partindo desta premissa, os projetos da empresa, dos gerentes e dos motoristas não podem ser os mesmos. Disso decorre que, mesmo que compartilhem significados em função dos treinamentos, o sentido pessoal do conteúdo veiculado nos treinamentos não pode ser igual para indivíduos de classes sociais diferentes. É por isso que se pode afirmar que a conformidade dos motoristas significa um processo de alienação e que a alienação desintegra a consciência dos homens.

Isso posto, para que se promova o desenvolvimento da consciência, é necessário que cada indivíduo consiga fazer a ruptura da fusão inicial (promovida pelos treinamentos intensivos) entre a consciência da atividade laboral e a consciência dos indivíduos que a formam. A decorrência disso é que os indivíduos passarão a perceber outras relações, inclusive da estratificação da sociedade em classes que faz com que os homens se encontrem em situações desiguais, opostas, tanto em relação aos meios de produção quanto ao produto social. Assim se dá a desalienação, através da percepção das ideologias que encobrem as diferenças.

Os significados carregam o componente essencial da palavra e ganham vida no momento em que o pensamento e a fala se unem em expressão verbal. Nele se dá a unidade das duas funções básicas da palavra: o intercâmbio social e o pensamento generalizante. São os significados que fazem a mediação simbólica entre o indivíduo e o mundo real, possibilitando a cada indivíduo compreender o mundo e agir sobre ele.

Os significados são também formadores primordiais da consciência humana e a linguagem, sua portadora. Uma vez internalizados, os significados se tornam abstratos, se transformam em conceitos e se movimentam para gerar a atividade mental interna, a atividade no plano da consciência. Enquanto processos mentais, os significados se formam orientados para um fim.

Como a consciência surge da visão dos atos praticados no trabalho, é importante distinguir os significados enquanto objetos compreensíveis, dos significados para o próprio sujeito, que é o sentido pessoal. Afinal, as coisas não são captadas apenas na forma imediata, mas sim pelos reflexos de seus enlaces e relações.

Como o homem reflete, deduz, tira conclusões, domina novas maneiras de refletir a realidade através da experiência abstrata racional (que é a capacidade de sua consciência) o ideal é que se pensasse numa metodologia de inserção do homem no mundo do trabalho respaldada por uma concepção de aprendizagem sócio-interacionista, abolindo todos os procedimentos de base behaviorista. Afinal, ter motoristas que pensam com a própria cabeça e agem com autonomia intelectual, pode ser o caminho mais gratificante para que a “São Geraldo” cumpra aquilo por que tanto zela: evitar acidentes, melhorar a qualidade de vida de seus empregados, tornar-se uma transportadora rodoviária referencial de qualidade; assegurar satisfação e orgulho aos seus clientes, fornecedores e acionistas; promover uma convivência motivadora e adequado retorno dos investimentos feitos; respeitar a comunidade e a sociedade, etc.

Certamente este será um caminho aparentemente mais longo que os treinamentos intensivos onde as normas vêm prontas e têm que ser assimiladas. Na visão sócio-interacionista se produz consciência pela

construção coletiva do conhecimento gerado na prática, e não pela imposição do conhecimento já pronto e cristalizado.

Todo o conhecimento adquirido sobre a empresa permite à pesquisadora afirmar, sem receio de estar equivocada, que a “São Geraldo” se encontra madura, desejosa e sensível para compreender estes posicionamentos e saber tirar deles o proveito cabível.

8.1 Limitações do estudo e trabalhos futuros

Finalizando estas considerações, é preciso salientar algumas limitações que se impuseram no decorrer deste trabalho, embora em momento algum tenha sido pretensão da pesquisadora, esgotar o tema ou tratá-lo à exaustão.

Para a elaboração deste estudo houve limitações de ordem analítica e metodológica pela complexidade da empresa-alvo que, geograficamente, se faz presente em vários pontos do país, o que exigiria vários deslocamentos para melhor conhecer as diferentes realidades da empresa, fruto da imensa disparidade cultural brasileira.

Houve ainda graves limitações de tempo, tanto para o cumprimento da tarefa como um todo, quanto para a dedicação a elas no dia-a-dia, uma vez que, durante os 02 (dois) anos de Mestrado, os compromissos de trabalho e os pessoais foram mantidos.

Essas limitações, entretanto, levam a outros questionamentos não abordados neste estudo e que podem servir como temas para outras pesquisas, tais como: os processos de dominação ideológica e psicológica sob um enfoque mais aprofundado; as condições de aceitação, obediência e a convivência dos trabalhadores com as formas de dominação; os mecanismos utilizados pelos trabalhadores com o intuito de frear ou impedir a sofisticação destas formas de dominação, demonstrando a capacidade de resistência à alienação e, principalmente, de caminhar em direção à autonomia efetiva, real, integral.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO INTERMUNICIPAL, INTERESTADUAL E INTERNACIONAL DE PASSAGEIROS. Disponível em <http://www.abrati.org.br>. Acesso em 5 jan 2002.

COMPANHIA SÃO GERALDO DE VIAÇÃO. Disponível em <http://www.saogeraldo.com.br>. Acesso em 5 jan 2002.

DURKHEIM, Emile. **As Regras do método sociológico.** 13 ed. São Paulo: Nacional, 1987.

ERIKSON, Erik. **Infância e sociedade.** Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

FIALHO, Francisco Antônio Pereira. **Aprendendo:** a aquisição do conhecimento. Florianópolis: 29 p. (Trabalho não publicado)

_____. Curso Psicologia Cognitiva. 15 de mar. de 2000. Notas de Aula.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder.** 3. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1982.

_____. **Vigiar e punir.** Petrópolis: Vozes, 1977.

FREUD, Sigmund. **Novas conferências introdutórias sobre Psicanálise – I. Livro 28.** Rio de Janeiro: Imago, 1976.

FROMM, Erich. **Conceito marxista do homem.** 5. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1970.

GIUSTA, Agneta da Silva. Concepções de aprendizagem e práticas pedagógicas. **Educação em Revista da UFMG**, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 23-31, jul. 1985.

LEONTIEV, A.N. **Actividad, conciencia y personalidad.** Buenos Aires: Ediciones Ciencias del Hombre, 1978.

_____. Os princípios do desenvolvimento mental e o problema do atraso mental. In: Luria et. al. **Psicologia e Pedagogia I:** bases psicológicas da aprendizagem e do desenvolvimento. 2 ed. Lisboa: Estampa, 1991. pp. 99-119.

LIMA, Maria Elizabeth Antunes. **Os Equívocos da excelência:** as novas formas de sedução na empresa. Petrópolis: Vozes, 1995.

LURIA, A. R. **Pensamento e linguagem: as últimas conferências de Luria.** Porto Alegre: Artes Médicas, 1987.

LURIA, A. R. et. al. **Psicologia e Pedagogia I: bases psicológicas da aprendizagem e do desenvolvimento.** 2 ed. Lisboa: Estampa, 1991.

MARX, Karl. **O Capital.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1968. Vol. I.

MARX, K. & ENGELS, F. **A Ideologia alemã.** Lisboa: Presença, s.d.

PAGÈS, Max. **A Vida afetiva dos grupos: esboço de uma teoria das relações humanas.** Petrópolis: Vozes; São Paulo: Edusp, 1976.

_____ et. al. **O Poder das organizações.** São Paulo: Atlas, 1987.

PIAGET, Jean. **Seis estudos de Psicologia.** 19 ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1993.

SEGNINI, Liliana. **A Liturgia do poder: trabalho e disciplina.** São Paulo: EDUC, 1988.

VYGOTSKY, L. S. **A Formação social da mente: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores.** 4 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

_____. Aprendizagem e desenvolvimento intelectual na idade escolar. In: Luria et. Al. **Psicologia e Pedagogia I: bases psicológicas da aprendizagem e do desenvolvimento.** 2 ed. Lisboa: Estampa, 1991. pp. 31-50.

_____. **Pensamento de linguagem.** São Paulo: Martins Fontes, 1993.

VYGOTSKY, L. S.; LURIA, A.R.; LEONTIEV, A.N. **Linguagem, desenvolvimento e aprendizagem.** 4.ed. São Paulo: Ícone/EDUSP, 1988.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

AMADO, Gilles & GUITTET, André. **A Dinâmica da comunicação nos grupos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

BERLO, David K. **O processo da comunicação**: introdução à teoria e à prática. São Paulo: Martins Fontes, 1979.

BRAIT, Beth. A natureza dialógica da linguagem: formas e graus de representação dessa dimensão constitutiva. In: FARACO, Carlos Alberto; TEZZA, Cristóvão; CASTRO, Gilberto de (orgs). **Diálogos com Bakhtin**. Curitiba, UFPR, 1996. pp. 69-92.

BURGELIN, Olivier. **A Comunicação social**. São Paulo: Martins Fontes, 1981.

CASTRO, Gilberto de. Os apontamentos de Bakhtin: uma profusão temática. In: FARACO, Carlos Alberto; TEZZA, Cristóvão; CASTRO, Gilberto de (orgs). **Diálogos com Bakhtin**. Curitiba, UFPR, 1996. pp. 93-111

DESCHAMPS, Jean-Philippe. Escritor, Executivo, Professor. Entrevista: A Inovação e o Pote de ouro. **HSM Management**. São Paulo, n°. 14, ano 3, p. 98-102, maio/jun.1999.

DURAN, Álvaro Pacheco. Interação social: o social, o cultural e o psicológico. In: **Temas em Psicologia** (3):p. 1-8.

FREITAS, Maria Teresa de Assunção. Bakhtin e a psicologia. In: FARACO, Carlos Alberto; TEZZA, Cristóvão; CASTRO, Gilberto de (orgs). **Diálogos com Bakhtin**. Curitiba, UFPR, 1996. pp. 165-187.

HANDY, Charles. Escritor, Executivo, Professor. Entrevista: No reino das oportunidades. **HSM Management**. São Paulo, N°. 14, ano 3, p. 6-12, maio/jun.1999.

KOSTIUK, G.S. Alguns aspectos da relação recíproca entre educação e desenvolvimento da personalidade. In: Luria et. Al. **Psicologia e Pedagogia I**: bases psicológicas da aprendizagem e do desenvolvimento. 2 ed. Lisboa: Estampa, 1991. pp. 51-71.

LAJONQUIÈRE, Leandro de. De Piaget a Freud: para repensar as aprendizagens. A (psico)pedagogia entre o conhecimento e o saber. Petrópolis RJ: Vozes, 1992.

LEWIN, Kurt. Teoria dinâmica da personalidade. São Paulo: Cultrix, 1975.

LIMA, Lauro de Oliveira. Piaget para principiantes. São Paulo: Summus, 1980.

MAILHIOT, Gérard Bernard. Dinâmica e gênese dos grupos. 4 ed. São Paulo: Duas cidades, s.d.

MORGAN, Gareth. Imagens da Organização. São Paulo: Atlas, 1996.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional. 8 ed. Rio de Janeiro:

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA OS MOTORISTAS

Belo Horizonte, janeiro de 2002.

Prezado Motorista,

Estou desenvolvendo minha pesquisa de Mestrado, que tem como objetivo estudar como se dá a influência do mundo do trabalho na formação social do indivíduo e para isto preciso da sua colaboração respondendo a este questionário.

Esclareço que não há necessidade de se identificar e que não existe nenhuma ligação entre este trabalho de pesquisa e sua relação de trabalho com a São Geraldo.

Para que a pesquisa chegue a um resultado satisfatório, é muito importante que você responda às perguntas com a maior sinceridade, apontando realmente aquilo que sente e não o que acha que deveria sentir.

Todas as informações são de muito valor para o meu estudo e caso haja alguma coisa que deseje falar completando alguma resposta, sinta-se livre para fazê-lo.

Desde já agradeço-lhe imensamente por esta valiosa colaboração.

Juçana Inaiá Pereira Lopes
Mestranda em Engenharia da Produção
Universidade Federal de Santa Catarina

1 – Dados gerais:

Idade: _____ Estado civil: _____ N°. dependentes: _____

Tempo de serviço: _____ anos
Como motorista: _____ anos
Como motorista na São Geraldo: _____ anos

Escolaridade:
() Primário () 5ª. a 8ª. () 2°. Grau () 3°. Grau

Nas questões de 2 a 8 , assinale apenas uma opção:

2 – Por que escolheu a profissão de motorista?

- () Por vocação, porque gosta de dirigir
() Porque é mais fácil encontrar emprego
() Porque não teve outra opção
() Porque esta profissão oferece poder e melhor salário
() Outra razão: qual? _____

3 – Se recebesse uma proposta para mudar de emprego, você a aceitaria por algum destes motivos?

- () Para ganhar um salário melhor
() Para ter melhores condições de trabalho

- () Para ficar mais próximo de sua família
- () Porque não está satisfeito com o relacionamento com os colegas ou a chefia
- () Outro motivo: qual? _____

4 – Em relação aos treinamentos que você recebe, sente que:

- () São fora da realidade em que trabalha.
- () Não produzem mudança de comportamento
- () Produzem muita conscientização e aprendizado
- () São muito cansativos
- () Outra opinião: qual? _____

5 – Como você avalia o tempo que se dedica ao trabalho?

- () Muito longo, não dá para se dedicar a outras atividades necessárias.
- () Adequada, bem dosada.
- () Pequena, poderia ser maior
- () Outra opinião: qual? _____

6 – Você já participou do treinamento sobre Distância de Seguimento na São Geraldo?

- () **Sim** () **Não**

Caso já tenha participado, o que achou desta forma de treinamento:

- () **Muito agressiva e assustadora, pois coloca o motorista numa situação de pânico.**
- () **Muito realista, pois dá a oportunidade de se avaliar um perigo que pode estar presente a qualquer momento.**
- () **Sem sentido, pois uma situação simulada não representa a realidade.**
- (_____) **Outra. Qual?**

7 – Quando está trabalhando, você se identifica com qual destes perfis:

- () Você é o comandante, o responsável pela imagem de ponta da Empresa
- () Você é a autoridade maior, responsável pelo conforto e bem estar de todas as pessoas que estão no ônibus
- () Você é apenas um funcionário da Empresa que cumpre uma rotina de trabalho
- () Você é o condutor do ônibus e como tal tem inteira responsabilidade pelas vidas que transporta
- () Outra – qual? _____

8 – Quando você tem algum problema familiar sério, sente-se à vontade para pedir à Empresa alteração de seu horário de trabalho para que possa cuidar de seu problema pessoal?

- () Sim, pois sabe que há motoristas de plantão para assumir estas trocas de escala.
- () Não, porque sente que tem que cumprir com seus compromissos.
- Outra – Qual? _____

Nas questões de 9 a 12 assinale as opções com as quais concorda:

9 – Se tiver que dirigir preocupado com algum problema familiar, você:

- () Consegue se desligar do problema e exercer suas atividades sem nenhum tipo de dificuldade
- () Sente-se alterado pelas condições emocionais desfavoráveis, com mudança de humor e atitudes
- () Sente que sua capacidade de concentração, vigilância, atenção ficam prejudicadas
- () Outra reação. Qual? _____

10 – Em relação à alimentação fornecida pela empresa aos motoristas, nos pontos de parada, você considera que:

- () A Empresa faz isso para diminuir custos
- () A Empresa está realmente preocupada com a saúde do motorista
- () A refeição servida é farta, de boa qualidade
- () A refeição é inadequada para os motorista
- () Outra opinião: qual? _____

11 – Trabalhar como motorista permite que você satisfaça quais de suas necessidades:

- () alimentação
- () moradia
- () vestuário
- () saúde
- () educação
- () realização pessoal
- () lazer
- () assistência à família

12 – A empresa traça uma série de regras que fazem parte de sua cultura. Assinale aquelas com as quais você concorda:

- () 11 horas de descanso para cada 7 horas trabalhadas.
- () Atividades físicas diárias e concentração antes da viagem.
- () Tratar os passageiros com cortesia e atenção.
- () Não fazer uso de bebida alcoólica.
- () Ter um certo conhecimento sobre a situação financeira do motorista.
- () Fazer visitas às famílias dos motoristas.

As questões seguintes são de escala. Você deverá marcar todas com as quais concorda, entretanto numerando-as a partir do número 1, até o número com o qual você concorda. O número 1 significa sua primeira escolha, o número 2 sua segunda, e assim por diante:

13 – Na sua opinião, qual o objetivo da Empresa com a preparação física dos motoristas:

- () Zelar pela saúde e qualidade de vida do motorista
- () Manter o motorista bem preparado fisicamente para trabalhar mais e melhor
- () Ter um controle sobre as condições de trabalho do motorista para evitar acidentes
- () Outra opinião: qual? _____

14– O que mais o motiva para trabalhar?

- A necessidade de ganhar dinheiro para se manter e à sua família.
- O desejo de ser útil à sociedade.
- A necessidade de ser valorizado e reconhecido pelo que faz.
- O fato de ser parte de uma Empresa grande e muito bem conceituada no país .
- Outra: qual? _____

15 – Na sua opinião, seu trabalho é importante para quem?

- Para sua família
- Para a economia do país
- Para o lucro da empresa
- Para a segurança dos passageiros.
- Outra opção. Qual? _____

16 – Que sugestões você daria para seus chefes quanto ao treinamento de motoristas?

- Os assuntos dos treinamentos deveriam ser escolhidos pelos próprios motoristas
- Os treinamentos deveriam ser mais constantes
- A linguagem usada nos treinamentos deveria ser mais fácil de ser entendida.
- Os instrutores deveriam ser mais próximos dos motoristas.
- Outras. Quais? _____

17 – Quando não está trabalhando, a que atividades gosta de se dedicar:

- Ficar em casa com a família
- Jogar futebol ou praticar outros esportes
- Sair com amigos, fazer programas noturnos
- Ir à Igreja ou visitar parentes
- Outras. Quais? _____

18 – A partir da questão abaixo, marque, em cada parênteses:

- ?? o número 1, caso você concorde com a afirmação,
- ?? o número 2 caso concorde parcialmente
- ?? o número 3 caso não concorde:

- A comunicação direta entre os motoristas e os funcionários envolvidos no nosso trabalho do dia a dia, é muito eficiente.
- Os meios de comunicação (jornais, murais, quadros de aviso,...) utilizados pela Empresa atendem às nossas necessidades de informações.
- Os motoristas são avaliados de forma clara e transparente pelo seu desempenho e sabem, com clareza, qual é o seu valor para a Empresa.
- Considero meu salário compatível com a contribuição que ofereço à Empresa.
- Conheço os critérios de promoção, carreira e benefícios para os motoristas.
- Esta é uma ótima empresa para se trabalhar.
- Eu sinto orgulho de trabalhar na São Geraldo.
- Conheço os objetivos e metas da Empresa bem como minhas atribuições e responsabilidades na São Geraldo.

- () As dificuldades encontradas no trabalho dos motoristas são discutidas e solucionadas ouvindo-se todos.
- () Quando se trabalha bem e com dedicação, a empresa reconhece o esforço do motorista.
- () A melhor maneira de crescer nesta Empresa é fazendo um bom trabalho.
- () As normas de funcionamento da São Geraldo são claras e transparentes.
- () O Corpo Gerencial da São Geraldo é justo nas decisões que afetam os motoristas.
- () O Corpo Gerencial da São Geraldo contribui para que o ambiente de trabalho seja o melhor possível.
- () O Corpo Gerencial da São Geraldo está sempre aberto a críticas e sugestões dos motoristas.
- () O Corpo Gerencial da São Geraldo oferece todas as condições para que eu possa realizar bem o meu trabalho
- () A São Geraldo oferece segurança a seus motoristas.
- () A São Geraldo honra bem os seus compromissos e é cumpridora de todas as normas e leis que a afetam.
- () A São Geraldo dá plenas condições para que eu execute o meu trabalho da melhor forma possível.
- () A São Geraldo oferece condições para que eu procure sempre melhorar meu desempenho.
- () Tenho sempre muita disposição para exercer as minhas funções.
- () Existe na São Geraldo um espírito de cooperação entre os funcionários.

APÊNDICE B – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

As entrevistas feitas na Gerência de Operações e Marketing, na sede da empresa, em Belo Horizonte, giraram em torno de questões como:

- conhecimento da estrutura da organização;
- conhecimento da dinâmica operacional, especialmente naquilo que envolve o cotidiano dos motoristas e suas relações com analistas, gerentes regionais e demais funcionários, na visão dos Gerentes da sede;
- conhecimento das formas de gestão da empresa, sua filosofia, crenças e valores;
- conhecimento de como é avaliado o trabalho do motorista, como é o sistema de recrutamento, seleção e treinamento;
- conhecimento se há retorno, pra o motorista, de sua avaliação de desempenho, e como isso é feito.
- conhecimento da política de salário e benefícios;
- conhecimento dos programas desenvolvidos pela empresa;
- conhecimento se há participação dos motoristas na busca de soluções para questões que envolvem situações vivenciadas por eles no trabalho.

Entrevistas com Analistas de Recursos Humanos, e Gerentes Regionais:

- Conhecimento, na prática, de toda a proposta de funcionamento operacional informada pela Gerência;
- saber das relações das Analistas com os motoristas e com suas famílias;
- saber como são realizadas as visitas às famílias;
- saber as impressões das Analistas sobre os motoristas, o comportamento deles, suas relações familiares e com a empresa;
- saber a opinião delas sobre o clima organizacional, sobre o nível de satisfação dos motoristas com as condições de trabalho e o ambiente, bem como com salário e benefícios;
- saber a média de tempo de casa dos motoristas, as razões de demissões, frequência de demissões e índices de absenteísmo;
- saber sobre o nível de autonomia das analistas e dos gerentes regionais para tomada de decisões.

APÊNDICE C – CÓDIGO DE COMUNICAÇÃO DOS MOTORISTAS

Bambu – cabine do motorista onde não é permitido transportar passageiros.

Cabritar - quando o motorista pega um passageiro na estrada, cobra passagem e fica com o dinheiro. Como há tacógrafo nos ônibus e todas as paradas são acusadas, o “cabrito” fica nas lombadas, onde o motorista tem que reduzir a velocidade e, assim, apanha o passageiro.

Enjanelar – motorista que dá carona para alguém.

Gravatinha ou Pé de Pomba – motorista novato

Telha (“teia”) – mulher

Telha do Paraguai – homossexual masculino

Tijolo – homem

Zé Gangorra ou Pinóquio – sono

EXPRESSÕES:

Cair na grota ou cair no buraco – ser delatado por alguém.

Chegou pra mim – aviso de que chegou uma mulher bonita.

Chegou pra você – aviso de que chegou uma mulher feia.

Pergunta: Se chover, a telha molha?

Resposta: Ih! Molha tudo, só tem caco! – Diálogo em decorrência de um motorista sair acompanhado. A pergunta é para se saber se o programa foi bom. Esta resposta é para situações em que a mulher é feia, ou o programa não valeu a pena

Com telha no bambu, Pinóquio não chega! – Com mulher na cabine, não dá sono.

Tijolo no bambu, não dá não! – Companhia de homem na cabine, não é bem vinda.

Pinóquio ta pegando Fulano – O motorista está com sono.

Fulano caiu na grota (ou no buraco) - Alguém o delatou, ou a esposa descobriu um “caso”.

SINAIS:

Gravata jogada para trás

Piscar a luz do itinerário duas vezes

Piscar a seta duas vezes para a direita

Passar o dorso da mão na camisa

GLOSSÁRIO

Ações – são processos orientados para um fim, subordinados à representação que o indivíduo tem do resultado a que deve chegar; ao processo subordinado a um fim consciente. As ações formam a atividade e são impulsionadas por seu motivo. A ação é o mais importante fato da atividade humana.

Atividade - é uma unidade de vida mediatizada pelo reflexo psicológico, com a função de orientar o sujeito no mundo objetivo e se dá num sistema de relações sociais. É a atividade sensorial prática, durante a qual os homens se põem em contato prático com os objetos do mundo, experimentam em si a resistência desses objetos e atuam sobre eles, subordinando-se a suas propriedades objetivas. Isto é o que diferencia a atividade na doutrina marxista e na idealista, que a compreende apenas em sua forma abstrata, especulativa.

Consciência - é a instância determinada pela existência, pela vida real do homem e que é constituída pela percepção, memória, habilidades e vivências emocionais. É a forma superior do reflexo da realidade no homem. É um produto das relações especiais, sociais que predis põem os homens para as relações que se realizam por meio de seus cérebros, órgãos dos sentidos e de seus órgãos de ação.

Operações – são os meios com os quais se realiza uma ação e estão relacionadas às condições da atividade. Operações são o resultado da metamorfose da ação que acontece porque se inclui em outra ação e sobrevive sua prática. Tendem a se tornarem tarefas para serem feitas por máquinas, mas mesmo assim, dependem do homem e não estão separadas das ações, que, por sua vez, não estão separadas da atividade.

