



RAE-eletrônica

ISSN: 1676-5648

rae@fgv.br

Escola de Administração de Empresas de São

Paulo

Brasil

Laetitia Corrêa, Maria; Pimenta, Solange Maria  
IMPACTOS DA MOBILIZAÇÃO DA SUBJETIVIDADE NOS PROCESSOS DE FORMAÇÃO  
PROFISSIONAL E SINDICAL  
RAE-eletrônica, vol. 5, núm. 1, enero-junio, 2006  
Escola de Administração de Empresas de São Paulo  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=205114653007>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# RAE eletrônica

FÓRUM – NOVOS MODELOS ORGANIZACIONAIS: PARADOXOS E CONTRADIÇÕES  
ENTRE O DISCURSO E A PRÁTICA

**IMPACTOS DA MOBILIZAÇÃO DA SUBJETIVIDADE NOS PROCESSOS DE FORMAÇÃO  
PROFISSIONAL E SINDICAL**

*Por:*

Maria Laetitia Corrêa, FEAD-Minas  
Solange Maria Pimenta, FEAD-Minas

*RAE-eletrônica*, v. 5, n. 1, Art. 6, jan./jun. 2006

<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=3344&Secao=Fórum&Volume=5&Numero=1&Ano=2006>

---

©Copyright, 2006, RAE-eletrônica. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não-comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação: [raeredacao@fgvsp.br](mailto:raeredacao@fgvsp.br).

A RAE-eletrônica é a revista on-line da FGV-EAESP, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em janeiro de 2002, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o site [www.rae.com.br/eletronica](http://www.rae.com.br/eletronica).

---

*RAE-eletrônica*  
ISSN 1676-5648

©2006 Fundação Getulio Vargas – Escola de Administração  
de Empresas de São Paulo.



F U N D A Ç Ã O  
GETULIO VARGAS



Escola de Administração  
de Empresas de São Paulo

## RESUMO

O objetivo deste artigo consiste em analisar os efeitos da mobilização da subjetividade sobre as possibilidades de formação profissional e sindical assinaladas pela autonomia. Apoando-se numa pesquisa realizada nos setores automotivo e têxtil mineiros, buscou-se apreender as representações dos diferentes segmentos sociais – gestores, trabalhadores e dirigentes sindicais – sobre o processo de modernização sistêmica das empresas desde o final dos anos 1980 e suas implicações nas relações de trabalho. Os resultados indicam que um efeito considerável das estratégias de mobilização da subjetividade nas organizações tem sido a homogeneização do espaço social, dificultando a “construção” de sujeitos autônomos e de projetos independentes, e negando o discurso organizacional de democratização das empresas.

## PALAVRAS-CHAVE

Mobilização da subjetividade, formação profissional, formação sindical, representações sociais.

## ABSTRACT

*This paper analyzes how subjectivity as a strategic process affects contemporary organizations. It emphasizes the possibilities of autonomous professional and union formation. Based on an empirical study in automotive and textile industries in the Brazilian state of Minas Gerais, it searched to understand the social representations of different segments (managers, workers and union leaders) about companies systemic modernization process since the end of eighties and their implications for work relations. Main results indicate that an important effect of subjectivity modernization process in organizations has been social space homogenization, which difficults the "construction" of autonomous subjects and independent projects, denying the organizational discourse of companies' democratization.*

## KEYWORDS

*Subjectivity mobilization, professional formation, syndical formation, social representations.*

## INTRODUÇÃO

A mobilização da subjetividade, enquanto processo que focaliza o indivíduo como um todo – conhecimentos, habilidades, atitudes, valores, crenças, afetos –, constitui um elemento central dos processos educativos e culturais que se efetivam em ação humana. Contudo, nas sociedades contemporâneas, tornou-se um processo cada vez mais complexo, que envolve o uso de tecnologias de comunicação e de informação cada vez mais sofisticadas, estratégias cada vez mais bem planejadas e a aplicação cada vez mais sistemática de conhecimentos ancorados nas ciências sociais. O que é relativamente recente é a sua utilização sistemática pelas atuais empresas, que, de agentes econômicos tão-somente, passaram a ser também agentes sociais e culturais (Enriquez, 1992; Sainsaulieu, 1992; Pimenta, 1999; Corrêa e Pimenta, 1999).

A mobilização da subjetividade dos trabalhadores tem sido uma importante estratégia no processo de modernização sistêmica que vem se consolidando nas organizações brasileiras, no âmbito da reestruturação produtiva em curso no país há mais de uma década. A rigor, trata-se de uma estratégia presente no campo organizacional desde os primórdios da industrialização, como uma dimensão ideológica importante para a sustentação do sistema. No entanto, adquiriu relevo especial, e mesmo central, na gestão de pessoas nas organizações contemporâneas, porque viabiliza uma finalidade econômica, que é garantir a qualidade dos produtos e serviços. Nesse sentido, implementá-la passou a ter um sentido operacional, focalizado na produção, e crucial para que as organizações possam fazer face à intensa competitividade atual (Zarifian, 2001).

Por outro lado, a sua dimensão de controle político pela formação ideológica no interior das organizações passou por uma mudança qualitativa importante: já não basta a adesão do coletivo de trabalhadores aos objetivos empresariais, mas trata-se de obter a sua integração, num esforço sistemático para se elidirem as diferenças e o antagonismo de interesses. Em outros termos, até há pouco tempo, tratava-se de persuadir os trabalhadores da necessidade da cooperação capital—trabalho, *apesar* da diferença de interesses existente e reconhecida como tal. Nas empresas contemporâneas, o que se busca é o convencimento de que a divergência não existe, ou seja, os interesses e objetivos seriam os mesmos, tanto para os empresários como para os trabalhadores: a sobrevivência da organização num mercado altamente competitivo, por meio da qualidade dos produtos e serviços, das melhorias contínuas de produtividade e do controle de custos. O que se busca, portanto, é a homogeneização do espaço social constituído pelas empresas, na tentativa de eliminar a alteridade nas

**FÓRUM – NOVOS MODELOS ORGANIZACIONAIS: PARADOXOS E CONTRADIÇÕES ENTRE O DISCURSO E A PRÁTICA  
IMPACTOS DA MOBILIZAÇÃO DA SUBJETIVIDADE NOS PROCESSOS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL E SINDICAL**

Maria Laetitia Corrêa - Solange Maria Pimenta

relações de trabalho, como se todos os atores sociais tivessem os mesmos interesses e, consequentemente, um único projeto político-econômico-social.

Embora de forma desigual e com intensidade diferenciada no conjunto das organizações produtoras de bens e serviços, tendo em vista a acentuada heterogeneidade presente na economia brasileira, três estratégias organizacionais, em especial, estão sendo implementadas, visando concretizar essa finalidade. A primeira é a participação do coletivo de trabalhadores, com seu envolvimento no trabalho em equipe e a sua inserção em uma rede de grupos participativos sob a coordenação dos gestores. A segunda é a formação profissional promovida na e pela empresa, estruturada em um projeto abrangente, envolvendo processos educativos múltiplos, quais sejam: escolarização, desenvolvimento de competências e “moldagem de comportamentos”. Isso supera a perspectiva de qualificação, enquanto apenas ensino-aprendizagem do saber-fazer, que marcou o paradigma anterior taylorista-fordista de organização. E a terceira é a comunicação interna por todos os meios, com ênfase em técnicas que viabilizem uma comunicação de mão dupla e não verticalizada (Zarifian, 2001).

A confluência dessas estratégias nas empresas visa a mobilização da subjetividade dos atores sociais em função das finalidades empresariais específicas da reestruturação produtiva da economia brasileira a partir da década de 1990, num complexo processo de engenharia político-cultural, e não somente a mobilização de conhecimentos e habilidades parceladas, como no modelo anterior. Contudo, neste artigo não se pretende abordar como se efetivam tais estratégias nas empresas brasileiras, uma análise realizada anteriormente pelos autores já referidos.

O que se pretende é propor uma reflexão sobre os impactos que a mobilização da subjetividade tem tido na formação dos gestores e trabalhadores, por meio da “construção” de suas representações sobre o trabalho e o processo de modernização em curso, sobre as relações de trabalho e a atuação sindical, dificultando uma formação profissional e sindical autônomas. Compreender essas articulações é fundamental para os administradores e educadores interessados nas possibilidades de transformação sociocultural, via educação profissional e sindical, pois essa mobilização da subjetividade baliza as perspectivas e limites dos projetos educativos que propõem alternativas às estratégias empresariais.

Busca-se, assim, indicar os efeitos que a mobilização da subjetividade em curso nas organizações tem tido sobre a formação das representações sociais dos gestores, trabalhadores e dirigentes sindicais, bem como assinalar algumas das suas implicações relativas aos processos de formação profissional e sindical, apoiando-se nos resultados de uma pesquisa, financiada pelo CNPq e realizada no período de março de 2001 a fevereiro de 2003, que focalizou as indústrias automotiva e

FÓRUM – NOVOS MODELOS ORGANIZACIONAIS: PARADOXOS E CONTRADIÇÕES ENTRE O DISCURSO E A PRÁTICA  
IMPACTOS DA MOBILIZAÇÃO DA SUBJETIVIDADE NOS PROCESSOS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL E SINDICAL

Maria Laetitia Corrêa - Solange Maria Pimenta

têxtil em Minas Gerais. Essa pesquisa é intitulada “Atores e representações sociais dos novos modelos de gestão”, na qual se buscou apreender as representações dos diferentes segmentos sociais – gestores, trabalhadores e dirigentes sindicais – sobre o processo de modernização sistêmica em curso nas empresas, e suas implicações sobre as relações de trabalho. Os resultados apresentados neste artigo foram obtidos por meio da realização de uma pesquisa de campo em empresas de uma cadeia produtiva da indústria automotiva, formada por uma montadora multinacional e algumas fornecedoras, e uma empresa de grande porte da indústria têxtil. Os critérios para a seleção dessas empresas como objetos de estudo foram seu posicionamento no *ranking* das empresas brasileiras (em termos de faturamento em cada ramo produtivo) e seus investimentos em modernização sistêmica nos últimos 15 anos, ou seja, em tecnologias de produção e organizacionais.

Além da pesquisa bibliográfica e documental sobre a temática e as organizações focalizadas, a pesquisa de campo envolveu a realização de entrevistas semi-estruturadas com executivos empresariais e com dirigentes sindicais, e a aplicação de um questionário padrão como instrumento principal de coleta de dados primários. Para esse questionário foram obtidos 331 questionários válidos, dos quais 175 no setor automotivo e 156 no têxtil, abrangendo um total de 36 gestores, 277 trabalhadores e 18 dirigentes sindicais.<sup>1</sup>

O núcleo do estudo empírico que fundamenta este texto consistiu, portanto, na análise das representações desses segmentos sociais sobre as seguintes categorias: o significado do trabalho, a organização do trabalho, as inovações tecnológicas e organizacionais, a gestão da força de trabalho e as relações de trabalho. Partiu-se do pressuposto de que era possível inferir tais representações a partir das opiniões, percepções e atitudes evidenciadas pelos atores sociais pesquisados, no que se refere a esses temas. Dados o escopo e a configuração deste artigo, apenas alguns dos resultados dessa pesquisa serão focalizados.

A utilização dessa diversidade de técnicas e procedimentos em estudos de casos múltiplos sinaliza que a abordagem metodológica adotada foi qualitativa. Embora o questionário padrão tenha sido o instrumento que possibilitou o acesso a um número expressivo de agentes sociais nas empresas e nos sindicatos a elas relacionados, a sua construção, aplicação e análise se deram no quadro dessa abordagem qualitativa.<sup>2</sup>

Dessa forma, o presente artigo estrutura-se da seguinte forma: além da introdução, em que se buscou delinear a temática deste trabalho e sua metodologia, serão apresentados sucintamente os conceitos centrais que o fundamentam (mobilização da subjetividade e representações sociais). Em seguida, analisam-se alguns dos resultados empíricos que denotam a “construção” de representações

**FÓRUM – NOVOS MODELOS ORGANIZACIONAIS: PARADOXOS E CONTRADIÇÕES ENTRE O DISCURSO E A PRÁTICA  
IMPACTOS DA MOBILIZAÇÃO DA SUBJETIVIDADE NOS PROCESSOS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL E SINDICAL**

Maria Laetitia Corrêa - Solange Maria Pimenta

sociais via mobilização da subjetividade. Finalmente, nas considerações finais, busca-se refletir sobre algumas das implicações que essas representações têm, em termos de educação profissional e sindical autônomas.

**ARTICULAÇÕES DA MOBILIZAÇÃO DA SUBJETIVIDADE E AS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS**

A mobilização da subjetividade enquanto *estratégia* de gestão de pessoas nas empresas é relativamente recente, evidenciando-se no Brasil a partir da década de 1990, e operacionalizada por meio da gestão participativa, da formação profissional na empresa e da comunicação interna. O que raramente se considera é que esse processo opera pela “construção” sistemática das representações sociais que os agentes sociais presentes nas organizações elaboram sobre o trabalho, a empresa, as relações de trabalho, as transformações organizacionais e as inovações tecnológicas (organizacionais e de produção).

Entendemos as representações como construção sócio-histórica e, portanto, como um conceito fundamental. Representação compreendida como “uma forma de conhecimento socialmente elaborada e partilhada, contendo uma visão prática e concorrente na construção de uma realidade comum de um determinado conjunto social” (Jodelet, 1989, p. 36). Duveen (2003, p. 16 e 21) acentua que “o fenômeno das representações está [...] ligado aos processos sociais implicados com diferenças na sociedade” e que elas são “sempre um produto da interação e comunicação”. Enquanto sistemas de interpretação, as representações regulam nossa relação com os outros e com o mundo, orientam e organizam as condutas e as comunicações sociais. Intervêm, ainda, nos processos de desenvolvimento individual e coletivo, na definição das identidades pessoais e coletivas, na expressão dos grupos e nas transformações sociais. Enquanto fenômenos cognitivos, elas compreendem o pertencimento social dos indivíduos com as implicações afetivas e normativas e com a interiorização das experiências, das práticas, dos modelos de conduta e de pensamento socialmente inculcados ou transmitidos pela comunicação social às quais estão ligadas.

Na acepção de Moscovici (2003), há que observar a natureza estática e, ao mesmo tempo, dinâmica das representações:

Vistas desse modo, estaticamente, as representações se mostram semelhantes a teorias que ordenam ao redor de um tema [...] uma série de proposições que possibilita que coisas e pessoas

FÓRUM – NOVOS MODELOS ORGANIZACIONAIS: PARADOXOS E CONTRADIÇÕES ENTRE O DISCURSO E A PRÁTICA  
IMPACTOS DA MOBILIZAÇÃO DA SUBJETIVIDADE NOS PROCESSOS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL E SINDICAL

Maria Laetitia Corrêa - Solange Maria Pimenta

sejam classificadas, que seus caracteres sejam descritos, seus sentimentos e ações sejam explicados e assim por diante. Além disso, a “teoria” contém uma série de exemplos que ilustram concretamente os valores que introduzem uma hierarquia e seus correspondentes modelos de ação. [...] Do ponto de vista dinâmico, as representações sociais se apresentam como uma “rede” de idéias, metáforas e imagens, mais ou menos interligadas livremente e, por isso, mais móveis e fluidas que teorias. (MOSCOVICI, 2003, p. 209-10).

Dessa forma, o seu estudo constitui uma contribuição decisiva sobre a vida mental individual e coletiva. Desse ponto de vista, as representações sociais são abordadas, ao mesmo tempo, como o produto e o processo de uma atividade de apropriação da realidade exterior ao pensamento e da elaboração psicológica e social dessa realidade.

Interessamo-nos aqui por uma forma de pensamento sob seu aspecto constituinte (os processos) e constituído (os produtos ou conteúdos). A representação social tem uma relação de *simbolização* com os objetos e de *interpretação* que lhes confere significado. Esses significados resultam de uma atividade e fazem da representação uma “construção” e uma “expressão” do sujeito. Essa particularidade das representações sociais integra a análise dos processos de pertencimento e de participação social ou cultural do sujeito. Por outro lado, ela se articula à atividade mental de um grupo ou de uma coletividade, onde podemos considerar essa atividade como efeito dos processos ideológicos que impactam os indivíduos. Ela se refere à experiência a partir da qual o conhecimento é produzido nos quadros e condições em que ele se insere, e, sobretudo, releva-se o fato de que a representação serve como guia da ação e da relação com o mundo e com os outros, o que explica a sua função e sua eficácia social. A posição ocupada pela representação no ajustamento prático do sujeito ao seu ambiente pode ser certamente qualificada de compromisso psicossocial. Visamos compreender, ainda, neste artigo, um aspecto fundamental: a inter-relação, a correspondência entre as formas de organização e comunicação sociais, e as modalidades do pensamento social vistas sob o ângulo de suas categorias, de suas operações e de sua lógica. As categorias, servindo à classificação das coisas, são significativas e fundantes das formas de agrupamento social, enquanto as relações entre classes são aquelas que organizam a sociedade. Dessa forma se articulam a estrutura social e as representações.

Por outro lado, considerando-se que a representação constitui uma “rede” de idéias, metáforas e imagens, buscou-se apreender essa tessitura nas opiniões, percepções e atitudes que os atores sociais manifestam sobre o trabalho, a empresa, a modernização tecnológica e organizacional, a gestão das pessoas e as relações de trabalho. Explicitam-se, a seguir, alguns desses resultados, buscando sintetizar

**FÓRUM – NOVOS MODELOS ORGANIZACIONAIS: PARADOXOS E CONTRADIÇÕES ENTRE O DISCURSO E A PRÁTICA  
IMPACTOS DA MOBILIZAÇÃO DA SUBJETIVIDADE NOS PROCESSOS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL E SINDICAL**

Maria Laetitia Corrêa - Solange Maria Pimenta

as representações que são “construídas” a partir deles, bem como as diferenças e similaridades das representações dos diversos segmentos sociais considerados.

## **Resultados**

Dentre os itens do questionário aplicado, foram selecionados e serão apresentados aqueles que permitem visualizar de que forma os atores sociais envolvidos percebem e se posicionam em relação ao trabalho e ao processo de modernização sistêmica em curso nas empresas focalizadas nos setores automotivo e têxtil.

De início, verificou-se que existe uma diferença significativa de percepção entre os ramos de produção no que se refere ao significado da empresa para os diversos atores sociais. No setor automotivo, o maior número de gestores (70%), assim como de trabalhadores (46,6%), considera que a empresa em que trabalham constitui um espaço de crescimento profissional e de melhoria de vida, em que pesa a diferença entre os percentuais de escolha. No setor têxtil, a maior incidência de opções dos gestores (43,8%) e dos trabalhadores (28,7%) recai sobre a visualização da empresa como um espaço que lhes suscita orgulho pelo fato de a ele pertencerem, no que são acompanhados pela maioria dos dirigentes sindicais têxteis (54,5%). Embora ambas as visualizações estejam permeadas por uma positividade inquestionável, por uma valorização clara da empresa enquanto espaço social, trata-se de uma diferença significativa. Enquanto no setor automotivo a empresa é valorizada pelo que ela pode aportar aos segmentos sociais envolvidos, numa perspectiva que, de certa forma, está centrada no uso que dela podem fazer os empregados, no setor têxtil ela é valorizada por si mesma, implicando comprometimento e orgulho. Trata-se de ser o que se é.

Constatou-se, ainda, que um percentual significativo de trabalhadores têxteis (27,9%) visualiza a empresa como um espaço de crescimento profissional e de melhoria de vida, configurando uma maioria de escolhas carregadas de positividade, o que os aproxima do segmento dos gestores, assim como dos dirigentes sindicais têxteis. Cabe observar, também, que no setor têxtil existem aqueles que vêem na empresa um espaço de segurança, de estabilidade no emprego (12,5% entre os gestores, 10% entre os trabalhadores e 18,2% entre os dirigentes sindicais), perspectiva quase inexistente no setor automotivo.

Contudo, neste item, a principal diferença ocorre no setor automotivo, onde a maioria dos dirigentes sindicais (57,1%) percebe a empresa como um espaço em que há o mesmo nível de exploração presente em qualquer organização capitalista, enquanto o restante (42,9%) a visualiza como uma empresa como qualquer outra que vise a geração de lucros. E nisso se aproximam de cerca de

**FÓRUM – NOVOS MODELOS ORGANIZACIONAIS: PARADOXOS E CONTRADIÇÕES ENTRE O DISCURSO E A PRÁTICA  
IMPACTOS DA MOBILIZAÇÃO DA SUBJETIVIDADE NOS PROCESSOS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL E SINDICAL**

Maria Laetitia Corrêa - Solange Maria Pimenta

um/quinto dos trabalhadores do setor (19,6%), que atribuem à sua própria empresa apenas um significado econômico (acumulação e valorização do capital).

Um outro enfoque diz respeito às representações sobre o processo de modernização sistêmica, a lógica que determinou a sua implantação, as grandes linhas de intervenção que suscitaram os impactos das mudanças que vêm sendo implementadas, a exemplo da ampliação das possibilidades de participação e do trabalho em equipe.

Um aspecto interessante a observar (veja a Tabela 1) é que o processo de modernização em curso é positivamente avaliado pela maioria maciça dos respondentes do setor têxtil (todos os segmentos sociais considerados) e pelos gestores e trabalhadores do setor automotivo. A exceção fica por conta dos dirigentes sindicais do setor automotivo, que consideram os efeitos negativos em termos de redução de empregos, assinalando as alternativas referentes a esse tipo de consequência na proporção de 85,7% das respostas, conforme se pode constatar a seguir:

**Tabela 1 – SIGNIFICADO DAS INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS NA PRODUÇÃO**

RAMO / ITENS	AUTOMOTIVO			TÊXTIL		
	G-auto	T-auto	DS-auto	G-tex	T-tex	DS-tex
Necessárias e bem-vindas (competitividade)	90,0	72,3	14,3	93,8	69,0	90,9
Estratégia para diminuir número de trabalhadores	5,0	16,9	71,4	0	6,2	0
Formas de melhorar o ambiente de trabalho e trazer mais conforto	5,0	8,1	0	6,2	13,2	9,1
Não deveriam existir porque desempregam muitos trabalhadores	0	2,0	14,3	0	10,0	0
NR	0	0,7	0	0	1,6	0

G-auto = gestor do setor automotivo

G-tex = gestor do setor têxtil

T-auto = trabalhador setor automotivo

T-tex = trabalhador do setor têxtil

DS-auto = dirigente sindical do setor automotivo

DS-tex = dirigente sindical do setor têxtil

A reestruturação produtiva implicou investimentos em novas tecnologias de produção, que se tornou mais flexível e automatizada microeletronicamente, o que desencadeou a necessidade de (re)estruturar e (re)organizar o processo de trabalho, num novo modelo de gestão que regulasse e ajustasse as relações homem-máquina de forma diferente da anteriormente adotada, quando predominava a automação eletromecânica. Isso resultou, via de regra, na intensificação do ritmo de trabalho, em menor controle do trabalhador sobre esse ritmo, na extensão da jornada de trabalho. Nas empresas pesquisadas, a percepção de que houve uma intensificação do ritmo de trabalho é generalizada e majoritária, atingindo 75%, 85,1% e 85,7% respectivamente entre os gestores, trabalhadores e dirigentes sindicais do setor automotivo, e 93,8%, 60,5% e 63,6% entre os gestores, trabalhadores e dirigentes sindicais, respectivamente, do setor têxtil.

**FÓRUM – NOVOS MODELOS ORGANIZACIONAIS: PARADOXOS E CONTRADIÇÕES ENTRE O DISCURSO E A PRÁTICA  
IMPACTOS DA MOBILIZAÇÃO DA SUBJETIVIDADE NOS PROCESSOS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL E SINDICAL**  
Maria Laetitia Corrêa - Solange Maria Pimenta

Por outro lado, no modelo anterior, a atividade humana se processava em postos de trabalho isolados, o que implicava uma relação verticalizada apenas com a chefia, com interações mínimas ou eventuais com os colegas de trabalho. No modelo atual, a prática do trabalho em equipe associa-se estreitamente às novas tecnologias de informação e de comunicação introduzidas nos processos produtivos de bens e serviços. Uma organização do trabalho com tais características denota o nível de modernização adotado na empresa, e a percepção dos vários segmentos sociais sobre elas constitui importante indicador do seu impacto na empresa.

No que se refere ao trabalho em equipe, a principal questão focaliza essa prática organizativa a partir dos objetivos ou finalidades que os vários segmentos sociais atribuem à sua implantação na empresa, o que se encontra expresso na Tabela 2.

Tabela 2 – OBJETIVO DA EMPRESA COM O TRABALHO EM EQUIPE

RAMO / ITENS	AUTOMOTIVO			TÊXTIL		
	G-auto	T-auto	DS-auto	G-tex	T-tex	DS-tex
Facilitar a convivência entre trabalhadores	50,0	30,4	0	56,3	52,7	72,7
Aumentar a produção	30,0	36,5	42,9	18,8	31,0	9,1
Atribuir funções aos trabalhadores, eliminando a figura do chefe	5,0	20,3	0	12,5	7,0	9,1
Dar poder aos trabalhadores	15,0	6,0	0	6,2	1,5	9,1
Aumentar o controle sobre os trabalhadores	0	5,4	57,1	6,2	7,0	0
NR	0	1,4	0	0	0,8	0

É notável que 50% dos gestores do setor automotivo e a maioria de todos os segmentos do setor têxtil compartilhem a percepção de que a implementação dessa prática organizativa teve e tem por objetivo a sociabilidade e não a eficácia operacional ou a adequação ao novo modelo organizacional condicionado pelo processo de reestruturação produtiva. Entretanto, a dispersão das respostas é mais acentuada entre os trabalhadores do setor automotivo, com um terço ressaltando a finalidade de facilitar a convivência entre os trabalhadores (sociabilidade), enquanto pouco mais de um terço (36,5%) vê nessa prática a sua dimensão de eficácia (aumentar a produção). Adicionalmente, um percentual significativo (20,3%) identifica a sua finalidade administrativa (reduzir a figura do chefe, pela atribuição de funções aos trabalhadores). Também entre os trabalhadores têxteis pode-se identificar um percentual significativo (38%), embora minoritário, de respostas nessa direção. Apenas entre os dirigentes sindicais do setor automotivo predomina, na proporção de 57,1%, a perspectiva de que essa prática organizativa tem por finalidade aumentar o controle sobre os trabalhadores, por meio da interiorização da disciplina pelos empregados e pelo controle exercido pela própria equipe sobre a performance de cada um dos seus integrantes.

**FÓRUM – NOVOS MODELOS ORGANIZACIONAIS: PARADOXOS E CONTRADIÇÕES ENTRE O DISCURSO E A PRÁTICA  
IMPACTOS DA MOBILIZAÇÃO DA SUBJETIVIDADE NOS PROCESSOS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL E SINDICAL**  
Maria Laetitia Corrêa - Solange Maria Pimenta

Um outro enfoque sobre a modernização sistêmica refere-se à gestão participativa, ou melhor, à ênfase na participação do coletivo de trabalhadores sob o controle do corpo administrativo das empresas. De fato, nos novos modelos organizacionais essa estratégia gerencial apresenta um relevo especial, na medida em que é a sua existência que possibilita operacionalizar a nova organização do processo de trabalho, bem como as políticas e práticas de gestão de Recursos Humanos, seja num enfoque estratégico, seja nos planos operacional e tático. Assim, um primeiro item buscou detectar a percepção dos atores sociais sobre a existência (ou não) de um processo participativo nas empresas. Os dados na Tabela 3 evidenciam uma nítida diferenciação entre os setores, bem maior do que entre os segmentos sociais.

Tabela 3 – PARTICIPAÇÃO NA EMPRESA

RAMO / ITENS	AUTOMOTIVO			TÊXTIL		
	G-auto	T-auto	DS-auto	G-tex	T-tex	DS-tex
Muito aberto / participativo	15,0	13,5	14,3	50,0	42,6	36,4
Aberto / idéias nem sempre ouvidas	25,0	32,4	0	12,5	16,3	36,4
Melhorou / nem sempre se pode opinar	35,0	31,1	28,6	37,5	33,3	27,2
Totalmente isolado / decisões vêm de cima	25,0	22,3	57,1	0	6,2	0
NR	0	0,7	0	0	1,6	0

Predomina no setor têxtil a percepção de que o processo administrativo é muito aberto, muito participativo e que sempre se tem chance de opinar, embora haja diferença entre os percentuais dos vários segmentos considerados: metade dos gestores tem esta percepção, que é compartilhada por 42,6% dos trabalhadores e 36,4% dos dirigentes sindicais. São numerosos também os que percebem que melhorou muito em relação ao passado, mas nem sempre se tem chance de opinar, percepção compartilhada por cerca de um terço de cada segmento social. Essas duas alternativas somam percentuais claramente majoritários no sentido de afirmar a existência de um processo participativo na empresa. O mesmo não ocorre no setor automotivo, onde é bastante reduzido o contingente dos que percebem o processo gestionário como aberto, participativo (15% entre os gestores, 13,5% entre os trabalhadores e 14,3% entre os dirigentes sindicais), embora cerca de um terço em cada segmento perceba melhoria em relação ao passado, apesar de nem sempre se ter chance de opinar. Contudo, o somatório dessas duas alternativas sinaliza que a percepção sobre a existência de um processo participativo nas empresas, embora com restrições, congrega 50% dos gestores, 44,6% dos trabalhadores e 42,9% dos dirigentes sindicais.

Um outro conjunto de questões abordou a problemática da atuação sindical e das relações de trabalho na ótica dos diversos segmentos sociais, dentre as quais apenas uma foi selecionada para apresentação, ou seja, o índice de sindicalização, evidenciado na seguinte tabela:

**FÓRUM – NOVOS MODELOS ORGANIZACIONAIS: PARADOXOS E CONTRADIÇÕES ENTRE O DISCURSO E A PRÁTICA  
IMPACTOS DA MOBILIZAÇÃO DA SUBJETIVIDADE NOS PROCESSOS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL E SINDICAL**

Maria Laetitia Corrêa - Solange Maria Pimenta

**Tabela 4 – FILIAÇÃO AO SINDICATO**

RAMO / ITENS	AUTOMOTIVO			TÊXTIL		
	G-auto	T-auto	DS-auto	G-tex	T-tex	DS-tex
Sim	10,0	7,4	100,0	12,5	37,2	90,9
Não	90,0	92,6	0	87,5	59,7	9,1
NR	0	0	0	0	3,1	0

Verifica-se que o índice de sindicalização da amostra é muito baixo, mesmo para os padrões brasileiros: dos gestores, apenas 10% entre os que pertencem ao setor automotivo e 12,5% entre os que pertencem à indústria têxtil; apenas 7,4% entre os trabalhadores do setor automotivo. Somente entre os trabalhadores têxteis o percentual é maior (37,2%), mas ainda minoritário.

A principal conclusão que se pode extrair do conjunto desses resultados, em termos de representações sociais, é que a maior parte dos gestores, trabalhadores e dirigentes sindicais pesquisados – exceção feita aos dirigentes sindicais metalúrgicos – detém representações das empresas e dos sindicatos razoavelmente semelhantes e em consonância com as proposições das empresas. Isso indica um processo de identificação e de integração dos vários agentes sociais com os objetivos e propósitos organizacionais.

Nesse sentido, os dados disponíveis indicam que a mobilização da subjetividade levada a efeito pelas empresas tem alcançado o objetivo previsto: o comprometimento e identificação com os objetivos organizacionais, a despeito das desigualdades sociais e políticas que estão presentes e que são inerentes às organizações capitalistas. Em outros termos, há indicadores de homogeneização desse espaço social. É preciso ter presente que a democratização das empresas passa pelo reconhecimento das diferenças de interesses que subsistem entre os vários segmentos sociais, como a lucratividade *versus* a qualidade de vida e resultados organizacionais *versus* vantagens para os empregados.

### **MPLICAÇÕES PARA UMA FORMAÇÃO PROFISSIONAL E SINDICAL AUTÔNOMAS**

Quais são as implicações dessas representações sociais na problemática da educação profissional e sindical nas organizações contemporâneas e, principalmente, nas suas possibilidades de autonomia em relação ao processo de mobilização da subjetividade em curso nas empresas? Essa é a reflexão central que nos colocamos neste artigo, para além dos resultados empíricos apresentados.

O que está em jogo não é somente a possibilidade de uma modernização, ainda que conservadora, mas também a (re)construção das referências simbólicas que impõem e/ou bloqueiam a democratização no interior das empresas, tanto na perspectiva da organização inserida no contexto

FÓRUM – NOVOS MODELOS ORGANIZACIONAIS: PARADOXOS E CONTRADIÇÕES ENTRE O DISCURSO E A PRÁTICA  
IMPACTOS DA MOBILIZAÇÃO DA SUBJETIVIDADE NOS PROCESSOS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL E SINDICAL

Maria Laetitia Corrêa - Solange Maria Pimenta

social mais amplo como do seu coletivo de trabalhadores. Nesse sentido, evidenciam-se as alterações do tecido organizacional, em seus planos cultural, simbólico e existencial, que podem – e necessariamente o fazem – transfigurar os parâmetros da sociabilidade e da ação política dos atores sociais no sentido da diferenciação e não da homogeneização.

Nesse contexto, torna-se importante aprofundar a análise das conexões entre as dimensões culturais e políticas do exercício do trabalho e do poder nas empresas, refletindo sobre as características e os impactos das novas tecnologias de gestão sobre a formação da subjetividade política dos trabalhadores.

Autores como Linhart (2000) enfatizam um ponto importante:

O que nos parece criticável nessas interpretações sociológicas, convertidas à idéia de um pós-taylorismo irreversível, é a ausência de uma reflexão sobre a natureza da relação entre os agentes sociais: omite-se a questão-chave de que uma organização é uma construção social, produto de estratégias de agentes implicados em relações de forças, de poder. (LINHART, 2000, p. 31).

E, mais ainda: que essas relações são regidas pela lógica da acumulação capitalista. O que se propõe analisar aqui, essencialmente, não são os resultados do estudo empírico, e sim as suas implicações nesse processo de construção social das organizações contemporâneas, incluindo-se aí as sindicais, partindo-se do pressuposto de que a educação (ou formação) profissional constitui uma estratégia tanto das empresas como dos sindicatos, enquanto a educação (ou formação) sindical é uma estratégia específica dos sindicatos. Nesse sentido, não são apenas processos educativos que visam a preparação para o trabalho, no caso da formação profissional, nem a preparação dos agentes sindicais, no caso da formação sindical. Enquanto processo, Cattani (2002) considera que

A formação profissional, na sua acepção mais ampla, designa todos os processos educativos que permitam, ao indivíduo, adquirir e desenvolver conhecimentos teóricos, técnicos e operacionais relacionados à produção de bens e serviços, quer esses processos sejam desenvolvidos nas escolas ou nas empresas. (CATTANI, p. 128, 2002).

Nesse sentido, a formação profissional vincula-se a um saber – que articula conhecimentos, habilidades e atitudes – relativo à profissão e ao ofício, à preparação de especialistas, de profissionais dos diferentes campos e níveis de atuação, como acentuou Militão (*apud* Fidalgo e Machado, 2000, p.

FÓRUM – NOVOS MODELOS ORGANIZACIONAIS: PARADOXOS E CONTRADIÇÕES ENTRE O DISCURSO E A PRÁTICA  
IMPACTOS DA MOBILIZAÇÃO DA SUBJETIVIDADE NOS PROCESSOS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL E SINDICAL  
Maria Laetitia Corrêa - Solange Maria Pimenta

133). Contudo, a formação profissional constitui apenas um dos aspectos de um processo mais amplo, que consiste na educação (ou formação) do trabalhador, ou seja, “o conjunto de políticas, programas, projetos e procedimentos educacionais que tem como objetivo aplicar meios adequados a assegurar o desenvolvimento do trabalhador e suas condições subjetivas de exercício profissional”, na concepção de Veríssimo (*apud* Fidalgo e Machado, 2000, p. 122).

A esse conjunto de práticas formais vêm se associar as atividades não-formais que as organizações desenvolvem “no sentido de formar os trabalhadores, adaptá-los aos seus objetivos e torná-los capazes de responder às demandas da produção e do processo de trabalho”, que correspondem a um processo de educação (ou formação) na empresa, de acordo com Aranha (*apud* Fidalgo e Machado, 2000, p. 127).

É necessário lembrar, contudo, que tais processos educativos não constituem apenas iniciativas públicas ou empresariais, pois “o debate e as propostas de ação no campo da educação profissional têm estado presentes na agenda do movimento sindical desde o início do século XX”, conforme acentuaram Moraes *et al.* (1999, p. 329). Entretanto, até meados da década de 1990, as experiências educacionais do sindicalismo brasileiro tiveram pouca significância quantitativa. Basta mencionar que, de acordo com

[...] a pesquisa sindical do IBGE em 1992, de um total de 8.965 sindicatos, apenas 335 ofereciam cursos de educação profissional, dados estes não muito diferentes dos da Pesquisa de Indicadores Sociais, também do IBGE, de 1988, quando foi apontado que, das 9.120 entidades sindicais pesquisadas, apenas 6,2% mantinham cursos de formação profissional. (MORAES *et al.*, 1999, p. 334).

Esse e outros estudos importantes (como Manfredi, 1996; Dieese, 1998) têm destacado o incremento da atuação do movimento sindical no campo da formação profissional a partir de meados da década de 1990, em decorrência do quadro de transformações do mundo do trabalho e de novas exigências de qualificação profissional postas pelos processos de reestruturação produtiva. Embora não estejam disponíveis dados mais abrangentes, verifica-se em um estudo sobre o ramo metalúrgico que, dos 65 sindicatos pesquisados de São Paulo, 55,38% declararam estar desenvolvendo algum tipo de ação formativa profissionalizante em suas entidades (Moraes *et al.*, 1999, p. 336).

É importante destacar que a formação profissional e a do trabalhador têm sido cada vez mais visualizadas como estratégia. Por um lado, pelas empresas, que as incorporam na busca da qualidade e da produtividade, conjugando-as à polivalência, ao enriquecimento das tarefas e ao aumento das

FÓRUM – NOVOS MODELOS ORGANIZACIONAIS: PARADOXOS E CONTRADIÇÕES ENTRE O DISCURSO E A PRÁTICA  
IMPACTOS DA MOBILIZAÇÃO DA SUBJETIVIDADE NOS PROCESSOS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL E SINDICAL

Maria Laetitia Corrêa - Solange Maria Pimenta

responsabilidades dos operadores diretos (Cattani, 2002), e que as utilizam sistematicamente na mobilização da subjetividade, por meio da “construção” das representações sociais que favorecem a performance organizacional. Por outro lado, pelo movimento sindical, como estratégia de mobilização necessária à prática sindical dos anos 1970 e 1980, de confrontação, centrada na luta pela reposição salarial e na democratização das relações de trabalho (Rodrigues, 1999). Posteriormente como estratégia de consolidação de uma “nova agenda sindical”, no dizer de Rodrigues (1998), marcada pelo “realismo defensivo”, necessário diante do desemprego e da precarização do trabalho (terceirização, contrato temporário de trabalho, cooperativas de trabalho), associados à globalização e à reestruturação produtiva. Nesses contextos diferenciados devem também ser consideradas as práticas de formação (educação) sindical, entendidas como

O conjunto de políticas, programas e procedimentos de educação de trabalhadores, que têm por objetivo o aprimoramento da práxis sindical. Objetiva a construção da identidade de coletivos de trabalhadores, a defesa de direitos e de interesses [...] a capacitação de dirigentes e militantes para a atividade sindical. (ARANHA, *apud* FIDALGO e MACHADO, 2000, p. 138).

Essa formação também tem sido afetada pelas condições atuais, como a redução dos índices de sindicalização, as políticas anti-sindicais das empresas e uma correlação de forças muito desfavorável. No entanto, são essenciais no sentido de “construir” representações diferentes daquelas propostas pelas empresas.

Articulando-se com a construção específica no interior das organizações – fundamentadas basicamente no processo de educação profissional e na mobilização das subjetividades –, exclui-se um interlocutor autorizado e autônomo, representado pelos sindicatos. Consustancia-se dessa maneira um novo eixo de intervenção das empresas, (re)direcionando politicamente o coletivo de trabalhadores. Esse controle do movimento organizado dos trabalhadores utiliza uma multiplicidade de meios que inclui desde a cooptação à exclusão. O critério essencial de aplicação desses meios é a eficácia, quando se trata de neutralizar a capacidade de mobilização e organização, que possa desencadear a contestação, a reivindicação e, sobretudo, a formação de uma identidade autônoma, dados característicos da ação coletiva dos trabalhadores industriais brasileiros em especial na década de 1980. Em termos reais e simbólicos, a exclusão dos sindicatos ou o seu “controle” – enquanto representante e voz autônoma nesse contexto – tem aparecido como uma das condições essenciais para a eficácia e o desenvolvimento de todo o processo.

**FÓRUM – NOVOS MODELOS ORGANIZACIONAIS: PARADOXOS E CONTRADIÇÕES ENTRE O DISCURSO E A PRÁTICA  
IMPACTOS DA MOBILIZAÇÃO DA SUBJETIVIDADE NOS PROCESSOS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL E SINDICAL**  
Maria Laetitia Corrêa - Solange Maria Pimenta

Ao focalizar as perspectivas de educação profissional e sindical dos trabalhadores nesse contexto, o que pretendemos abordar diz respeito, essencialmente, a uma concepção educativa que preconiza a formação dos sujeitos – vale dizer, autônomos e diferenciados – a partir da sua condição específica de inserção no processo de produção e na sociedade. Em outros termos, não pressupomos uma identidade de interesses e de projetos entre o coletivo de trabalhadores e os gestores/empresários, como procura fazer crer o discurso empresarial (Saraiva *et al.*, 2004).

Os limites são dados por uma conjunção de fatores, dentre os quais nos limitamos a indicar os principais. Primeiro, a atual correlação de forças nas relações de trabalho, que é extremamente desfavorável aos trabalhadores, como se pode constatar, em especial nos itens referentes à atuação dos sindicatos.

Segundo, a engenharia político-cultural desenvolvida nas empresas tem sido bastante eficaz, na medida em que a participação, a educação profissional e a comunicação interna implementadas pelas empresas têm resultado no incremento da qualidade, da produtividade e da competitividade empresarial. Isso ao mesmo tempo em que há o fortalecimento do controle político no interior das organizações, obtendo-se a aprovação da maioria dos trabalhadores para aspectos importantes da organização do trabalho e da modernização tecnológica em geral.

Terceiro, o desenvolvimento industrial na maior parte do estado de Minas Gerais se insere num quadro socioeconômico particularmente precário, o que possibilita aos empresários considerar como “dádiva” o que é um direito social (o trabalho), reforçando o conformismo da maioria. Indicador dessa perspectiva é o fato de que todos os empresários e altos executivos entrevistados no âmbito da pesquisa sinalizam que as organizações que dirigem têm o mérito de “*dar empregos*”.

Quarto, o fato de que, desde o final da década de 1980, a principal montadora no setor automotivo de Minas Gerais tem adotado sistematicamente uma política anti-sindical, o que tem polarizado a atuação dos sindicatos num antagonismo também sistemático.

Quinto, a circunstância – de fato, não fortuita – de que a entidade sindical dos trabalhadores têxteis estudados se encontra há mais de dez anos sob uma direção que preconiza a cooperação capital-trabalho.

Não podemos perder de vista, contudo, que estamos em um “momento de criação e reelaboração de várias concepções de educação profissional e sindical que retratam de forma diferenciada os interesses dos grupos sociais envolvidos nesses processos de transformação social”, como acentua Manfredi (2000, p. 1). O presente momento histórico parece ser privilegiado para se compreenderem os embates existentes entre os protagonistas dos diferentes projetos, bem como a

FÓRUM – NOVOS MODELOS ORGANIZACIONAIS: PARADOXOS E CONTRADIÇÕES ENTRE O DISCURSO E A PRÁTICA  
IMPACTOS DA MOBILIZAÇÃO DA SUBJETIVIDADE NOS PROCESSOS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL E SINDICAL

Maria Laetitia Corrêa - Solange Maria Pimenta

natureza do projeto que está se tornando hegemônico, dentre várias concepções: há os projetos do Estado, construídos pelos Ministérios da Educação e do Trabalho (Kuenzer, 1997), os projetos e concepções das principais Centrais Sindicais de Trabalhadores (Manfredi, 1996, 2000) e, finalmente, o projeto dos empresários do setor industrial, organizados na CNTI, nas federações das indústrias e outros fóruns empresariais (Moraes *et al.*, 1999), operacionalizados nos setores têxtil e automotivo de uma determinada região, como mostrou esta pesquisa.

Compreender os pontos de convergência entre esses projetos e essas práticas, suas similitudes e diferenças, bem como os contornos que assumem ao serem operacionalizados, pode suscitar a criação e o fortalecimento de espaços alternativos, mais sintonizados com os interesses dos setores interessados na diversificação e, portanto, na democratização dessas práticas sociais educativas.

Uma condição necessária para isso, embora não suficiente, é a constatação de que um dos resultantes da engenharia político-cultural implementada pelas empresas e centrada exclusivamente nos objetivos empresariais, é a extrema dificuldade do coletivo de trabalhadores de se construir e se consolidar como sujeito político, o que pressupõe a autonomia centrada na diferenciação dos interesses e na sua legitimação no processo de negociação coletiva. Isso se dá num contexto socioeconômico marcado por uma correlação de forças desfavorável aos assalariados. O atual processo de “construção” de referências simbólicas pelas empresas, em que pesem o discurso gerencial em sentido contrário e a participação como prática organizacional relativamente consolidada, acaba por bloquear de fato a democratização no interior das empresas e nas relações de trabalho no plano institucional. Isso acontece na medida em que se estrutura uma homogeneização do espaço social em torno da alegação de que todos, indiferenciadamente, teriam um interesse central e comum – a sobrevivência da empresa –, e este faria de todos “parceiros” e “colaboradores”, inclusive os sindicatos. Nessa perspectiva, o sindicato não se constituiria como representação de interesses outros, diferentes dos empresariais, que fossem específicos do coletivo dos trabalhadores, configurando uma relação institucional assinalada pela cooptação. Caso insistisse no papel historicamente reconhecido de representação de interesses divergentes e mesmo antagônicos, o sindicato se defronta, de fato, com uma política empresarial anti-sindical.

No primeiro caso não haveria base para a desconfiança, nem para o conflito, uma vez que não há diferença entre os interesses da organização e os interesses dos trabalhadores, ou entre aqueles que concebem e planejam e aqueles que executam. Dessa forma, a lógica de funcionamento da empresa é representada como uma organização unificada e integrada, em que pese a divisão “científica” entre

FÓRUM – NOVOS MODELOS ORGANIZACIONAIS: PARADOXOS E CONTRADIÇÕES ENTRE O DISCURSO E A PRÁTICA  
IMPACTOS DA MOBILIZAÇÃO DA SUBJETIVIDADE NOS PROCESSOS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL E SINDICAL

Maria Laetitia Corrêa - Solange Maria Pimenta

gerentes e executores, onde a inscrição do controle é definida pela própria tarefa e sua execução, não sobrando espaço nem para o arbítrio nem para o despotismo.

A despeito das diferenças na condução da política empresarial diante do papel assumido pelos sindicatos, o discurso gestor, nas empresas pesquisadas, está à procura de um novo ideal, baseado nas relações de confiança, que, em última análise, pode significar uma mobilização da subjetividade mais intensa e uma “troca construtiva” para a construção de um trabalhador mais eficaz, mais rentável. Dessa forma, trata-se de organizar o trabalho, de reorganizar as representações dos atores de maneira a estruturar a cooperação e a adoção de práticas profissionais mais adaptadas e eficazes. Esses objetivos complexos exigem reformas e mudanças, muitas vezes contraditórias, em que o equilíbrio entre a autonomia e o controle se faz de maneira instável e precária. É nessa angulação que se compreendem as posições diferenciadas entre os dois sindicatos. Trata-se, de fato, de adequar o comportamento dos trabalhadores à modernização sistêmica das empresas, e a sua prática deve ser entendida nessa dimensão de cooptação ou rejeição, de acordo com a postura política e ideológica de cada sindicato, decorrente do significado específico que atribui à atuação sindical.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em que pese a necessidade de ampliar os atuais resultados sobre o processo de mobilização da subjetividade, por meio de outros estudos sobre as representações sociais nas organizações brasileiras, existem elementos suficientes para se indicarem as principais implicações para uma formação profissional e sindical *autônomas*, e que são de duas ordens. A primeira diz respeito à formação da identidade dos dirigentes sindicais. Pelos dados que apresentamos neste texto, no setor têxtil tem ocorrido uma forte identificação com as empresas, enquanto no setor automotivo evidencia-se um antagonismo sistemático, que acaba por refletir um posicionamento maniqueísta, semelhante ao das empresas, embora mais explícito: tudo no processo de modernização seria prejudicial ao coletivo de trabalhadores, da mesma forma que, na ótica das empresas, tudo o que corresponda aos seus interesses corresponderia aos interesses dos trabalhadores. Uma decorrência disso é a imprecisão sobre o significado do sindicato enquanto instituição: não se sabe se é assistencial e, portanto, complementar à empresa e/ou ao Estado, ou se é representativo de interesses coletivos, no plano das relações internas às organizações ou no âmbito social mais amplo. O que acaba por concentrar o maior número de respostas, embora apenas aproximadamente de um em cada três trabalhadores, em torno da perspectiva de que o sindicato é um espaço *de debate* dos interesses salariais e condições de trabalho, e não

**FÓRUM – NOVOS MODELOS ORGANIZACIONAIS: PARADOXOS E CONTRADIÇÕES ENTRE O DISCURSO E A PRÁTICA  
IMPACTOS DA MOBILIZAÇÃO DA SUBJETIVIDADE NOS PROCESSOS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL E SINDICAL**

Maria Laetitia Corrêa - Solange Maria Pimenta

necessariamente de intervenção nas relações capital/trabalho. Por outro lado, isso dificulta sobremaneira a definição e a implementação de estratégias autônomas de formação profissional e sindical que sejam, de fato, efetivas, ou seja, que levem em conta os principais dados da realidade que se pretende transformar e não apenas alguns dos seus aspectos.

Uma segunda implicação importante é que em qualquer caso ocorre a depreciação do sindicato pelos trabalhadores, refletida no baixo índice de sindicalização e na percepção, compartilhada por mais de 60% da amostra considerada, de que nada se obteve por meio da sua atuação nos últimos anos. Não há dúvida de que a correlação de forças nas relações de trabalho é especialmente desfavorável aos trabalhadores no contexto da reestruturação produtiva associada à atual fase do capitalismo e de que o desemprego e a precariedade do emprego concorrem fortemente para fragilizar as possibilidades de mobilização e organização dos coletivos de trabalhadores por organizações outras que não as empresas (os sindicatos e os partidos políticos, por exemplo). Um dos indicadores disso é a percepção dos trabalhadores do setor automotivo sobre o motivo da não-sindicalização: 44,6% afirmaram simplesmente que “a empresa não gosta”, enquanto, por outro lado, 40% dos trabalhadores têxteis explicam a não-sindicalização pela fragilidade dos sindicatos (não têm força para lutar por direitos). Em decorrência dessa representação social, tornam-se inegáveis as dificuldades e dilemas de uma atuação sindical efetiva, seja no sentido de implementar um processo de formação profissional própria, seja num processo de formação sindical, no contexto atual, em que a eficácia dessa intervenção é especialmente importante no sentido de contribuir para modificar o atual padrão das relações de trabalho e de distribuição de renda, na perspectiva do desenvolvimento socioeconômico.

Entretanto, é necessário superar a perspectiva, disseminada entre os que valorizam essa intervenção e a construção de um projeto autônomo para o coletivo de trabalhadores, de que a única – ou a principal – dificuldade está localizada na coerção ou na repressão exercida pelas empresas. De fato, o processo é mais complexo e mais sofisticado, exigindo dos sindicatos o desenvolvimento de uma engenharia político-cultural igualmente bem estruturada.

## **NOTAS**

<sup>1</sup> A seleção da amostra foi não-probabilística, uma vez que se tratava de um estudo qualitativo. Foi observado o critério de aleatoriedade em relação aos gestores e trabalhadores, tomando-se como referência a distribuição do efetivo no fluxo de produção. Foi guardada a relativa proporcionalidade dos respondentes com o conjunto de gestores e trabalhadores de cada etapa da produção, sem contudo

FÓRUM – NOVOS MODELOS ORGANIZACIONAIS: PARADOXOS E CONTRADIÇÕES ENTRE O DISCURSO E A PRÁTICA  
IMPACTOS DA MOBILIZAÇÃO DA SUBJETIVIDADE NOS PROCESSOS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL E SINDICAL

Maria Laetitia Corrêa - Solange Maria Pimenta

buscar a representatividade resultante de uma amostragem probabilística definida estatisticamente, o que seria inviável, nos termos dos recursos disponíveis, e inadequado, tendo em vista a natureza da problemática e a abordagem adotada. Quanto aos dirigentes sindicais, buscou-se aplicar o questionário na maioria dos dirigentes de cada entidade. Já a amostra para a realização de entrevistas semi-estruturadas foi selecionada intencionalmente, buscando-se entrevistar os executivos e dirigentes sindicais por sua condição de contribuírem para a compreensão do fenômeno.

<sup>2</sup> Não é possível, no âmbito deste artigo, descrever detalhadamente o questionário padrão, o que foi feito no Relatório final da pesquisa, encaminhado ao CNPq em 2003. Vale destacar, contudo, que se trata de um instrumento para medir opiniões, percepções e atitudes, tendo sido estruturado após a realização de numerosas entrevistas, individuais e coletivas, que permitiram identificar as alternativas que constam em cada questão, o que é praxe em questionários com essa finalidade (Goode e Hart, 1979). As categorias em torno das quais as questões foram construídas são as mesmas que orientaram a construção dos outros instrumentos de coleta de dados, ou seja, as questões buscaram apreender as percepções, opiniões e atitudes dos respondentes em relação às categorias já mencionadas. O questionário foi submetido aos pré-testes e, de fato, tem sido testado e utilizado pelas autoras em mais de uma pesquisa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARANHA, A. V. S. A formação profissional na Fiat Automóveis e a padronização internacional de trabalhadores na empresa. Tese de doutorado em Educação: História e Filosofia da Educação, PUC-SP, 2000.
- CATTANI, A. D. (Org.) *Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia*. Petrópolis: Vozes / Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2002.
- CORRÊA, M. L. *La modernisation à tout prix. Processus de travail, imaginaire et subjectivité politique*. Paris: Septentrion Presses Universitaires, 1997.
- CORRÊA, M. L.; PIMENTA, S. M. Formação profissional e participação: estratégias de controle político no contexto da reestruturação produtiva. In: VI ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS DO TRABALHO. *Anais*. Abet, Belo Horizonte, 1999.
- DIEESE. *Formação profissional: um novo espaço de negociação*. Pesquisa Dieese. São Paulo, n. 14, maio 1998.

FÓRUM – NOVOS MODELOS ORGANIZACIONAIS: PARADOXOS E CONTRADIÇÕES ENTRE O DISCURSO E A PRÁTICA  
IMPACTOS DA MOBILIZAÇÃO DA SUBJETIVIDADE NOS PROCESSOS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL E SINDICAL  
Maria Laetitia Corrêa - Solange Maria Pimenta

- DUVEEN, G. O poder das idéias (Introdução). In: MOSCOVICI, S. *Representações sociais: investigações em psicologia social*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.
- ENRIQUEZ, E. L'entreprise comme lien social: 'un colosse aux pieds d'argile'. In: SAINSAULIEU, R. *L'entreprise, une affaire de société*. Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Sociales, 1992.
- FIDALGO, F.; MACHADO, L. (Eds.). *Dicionário da educação profissional*. Belo Horizonte: Núcleo de Estudos sobre Trabalho e Educação / FAE-UFMG, 2000.
- GOODE, W. J.; HATT, P. K. *Métodos em pesquisa social*. São Paulo: Nacional, 1979.
- JODELET, D. *Les représentations sociales*. Paris: PUF, 1989.
- KUENZER, A. Z. *Ensino médio e profissional: as políticas do Estado neoliberal*. São Paulo: Cortez, 1997.
- LINHART, D. O indivíduo no centro da modernização das empresas: um reconhecimento esperado, mas perigoso. In: *Trabalho & Educação. Revista do NETE*, Belo Horizonte, FAE-UFMG, n. 7, 2000.
- MANFREDI, S. M. *Educação sindical entre o conformismo e a crítica*. São Paulo: Edições Loyola, 1986.
- MANFREDI, S. M. *Formação sindical no Brasil: história de uma prática cultural*. São Paulo: Escrituras, 1996.
- MANFREDI, S. M. A reestruturação do trabalho e os desafios para a formação profissional no Brasil – Projetos e perspectivas dos diferentes atores sociais. In: III Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo – Alast. *Anais*. Buenos Aires, 2000.
- MORAES, C. S. V. (Org.). *Diagnóstico da formação profissional – ramo metalúrgico*. São Paulo: Artchip Editora / Unitrabalho, 1999.
- MOSCOVICI, S. *Representações sociais: investigações em psicologia social*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.
- PIMENTA, S. M. *Le tournant de la FIAT mineira. Travail, imaginaire et citoyenneté dans l'expérience des travailleurs*. Tese de doutorado em: Sciences Sociales, Sociologie, Paris I, Panthéon-Sorbonne, 1997.
- PIMENTA, S. M. A estratégia da gestão na nova ordem das empresas. In: PIMENTA, S. M. (Org.). *Recursos Humanos: uma dimensão estratégica*. Belo Horizonte: UFMG / FACE / Cepead, 1999.

FÓRUM – NOVOS MODELOS ORGANIZACIONAIS: PARADOXOS E CONTRADIÇÕES ENTRE O DISCURSO E A PRÁTICA  
IMPACTOS DA MOBILIZAÇÃO DA SUBJETIVIDADE NOS PROCESSOS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL E SINDICAL

Maria Laetitia Corrêa - Solange Maria Pimenta

PIMENTA, S. M.; CORRÊA, M. L. *Atores e representações sociais dos novos modelos de gestão.*

Brasília: CNPq, 2003. (Relatório técnico-científico final).

PIMENTA, S. M.; CORRÊA, M. L. (Orgs.). *Gestão, trabalho e cidadania: novas articulações.* Belo Horizonte: Autêntica / Cepead / UFMG, 2001.

RODRIGUES, I. J. (Org.). *O novo sindicalismo: vinte anos depois.* Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

RODRIGUES, I. J. A nova agenda sindical. In: CARVALHO NETO, A M.; CARVALHO, R. A. A. (Orgs.). *Sindicalismo e negociação coletiva nos anos 90.* Belo Horizonte: IRT / PUC, 1998.

SAINSAULIEU, R. (Org.). *L'entreprise, une affaire de société.* Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1992.

SARAIVA, L. A. S.; PIMENTA, S. M.; CORRÊA, M. L. Dimensões dos discursos em uma empresa têxtil mineira. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 8, n. 4, 2004.

VIEIRA, A. *Salvador ou diabólico? O efeito das novas tecnologias sobre a qualificação do trabalhador: um estudo de caso na Fiat Automóveis/Betim.* Tese de doutorado em Administração, Belo Horizonte, Cepead / FACE / UFMG, 2001.

ZARIFIAN, P. Comunicação e subjetividade nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. *Gestão com pessoas e subjetividade.* São Paulo: Atlas, 2001.

FÓRUM – NOVOS MODELOS ORGANIZACIONAIS: PARADOXOS E CONTRADIÇÕES ENTRE O DISCURSO E A PRÁTICA  
IMPACTOS DA MOBILIZAÇÃO DA SUBJETIVIDADE NOS PROCESSOS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL E SINDICAL  
Maria Laetitia Corrêa - Solange Maria Pimenta

**Artigo enviado em 15.04.2004. Aprovado em 14.09.2005.**

**Maria Laetitia Corrêa**

Professora Titular do Programa de Mestrado Profissional em Administração da FEAD-Minas. Doutora em Sociologia pela Université de Paris 1 – Panthéon-Sorbonne.

Interesses de pesquisa nas áreas de gestão de pessoas, relações de trabalho, terceiro setor, cultura e aprendizagem organizacional, gestão por competências.

E-mail: marialaetitiac@yahoo.com.br; maria.correa@fead.br

Endereço: Rua Itacolomi, 22, Mangabeiras, Belo Horizonte – MG, 30210-390.

**Solange Maria Pimenta**

Professora Titular do Programa de Mestrado Profissional em Administração da FEAD-Minas. Doutora em Sociologia pela Université de Paris 1 – Panthéon-Sorbonne.

Interesses de pesquisa nas áreas de relações de trabalho, arquiteturas organizacionais, política e poder nas organizações, tecnologia, gestão estratégica, terceiro setor.

E-mail: solange@face.ufmg.br

Endereço: Rua Itacolomi, 22, Mangabeiras, Belo Horizonte – MG, 30210-390.