

Formação de uma camada de intelectuais orgânicos e a instrumentalização da Psicologia do Trabalho no capitalismo do século XX

Rodrigo Moreira Vieira¹

Introdução

Com o processo de complexificação do capitalismo moderno e toda a sua estrutura de funcionamento, os espaços e as formas de lutas de classe foram sendo reconfiguradas, assim como os meios utilizados para ocupar espaços estratégicos num campo onde as correlações de força e espaços de controle e organização da sociedade foram sendo ampliadas. Por isso, é importante que aqueles que se propõem a examinar e mapear o funcionamento do capitalismo contemporâneo se preocupem e se ocupem em analisar os novos meio de dominação que vêm sendo desencadeados com o processo de reestruturação que o capital sofreu em todo o século XX e que vem sofrendo nas primeiras décadas do século XXI. Toda essa reestruturação não implica somente o caráter meramente técnico. Ela traz consigo toda uma reconfiguração política e ideológica que perpassa o cotidiano de toda a sociedade capitalista, sobretudo a partir da mundialização do capital.

Este trabalho tem como objetivo analisar o fenômeno da instrumentalização da psicologia dentro do processo de “cientifização” da administração enquanto estratégia, econômica, política e ideológica na fomentação do modo de produção capitalista durante o século XX e XXI.

Neste trabalho defende-se a tese de que antes do século XX, os mecanismos de produção já operavam sobre um processo pautado fortemente pela ciência das tecnologias produtivas, enquanto que a força de trabalho e o modo como ela era organizada e gerenciada dentro da empresa era tratada de modo hipocientífico. Embora houvessem apontamentos da cientifização do gerenciamento dos trabalhadores e de suas potencialidades enquanto força de trabalho a ser explorada, pouco havia sido sistematizado dentro de padrões científicos criteriosos. Isso passou a mudar com a chamada Administração Científica. O Taylorismo/Fordismo se concentrava em como organizar a mão-de-obra coletiva de modo a potencializar os níveis de produtividade dos trabalhadores (e consequentemente os níveis de exploração). Neste momento, o capitalismo sofreu um momento de reestruturação qualitativa e quantitativa por conta da junção de tecnologias produtivas com a “tecnologização” da organização e do gerenciamento da força de trabalho. Essa interação foi o eixo catalisador do capitalismo moderno.

Embora essa união tivesse potencializado o modo de produção capitalista e os seus níveis de acumulação, outro fator, que surgiu como braço da Administração Científica, veio fortalecer ainda mais este processo: a cientifização e instrumentalização das “emoções”, das subjetividades dos trabalhadores. Este processo surge, embrionariamente, com a chamada Teoria das Relações Humanas.

O foco será concentrado na razão política e ideológica que trouxe este objeto à tona no período em questão, além das implicações que ele estabelece no processo de dominação no atual antagonismo entre classes.

Para analisar este objeto, usaremos categorias teóricas do pensador sardo, Antonio Gramsci. Entre as principais preocupações feitas através da observação refinada desse pensador, podemos mencionar o cuidado em analisar os desencadeamentos políticos e ideológicos que o capitalismo moderno passou a gerar no Ocidente. Para tanto, Gramsci desenvolveu e se utilizou, dentre outras, ideias como hegemonia, guerra de posição e intelectual orgânico.

São estes elementos teóricos mencionados logo acima que serão utilizados para analisar as implicações e a razão de ser da chamada instrumentalização da psicologia e o modo como ela se configura dentro da correlação existente entre as categorias teóricas em questão.

A teoria de relações humanas e a instrumentalização de elementos psicológicos no processo produtivo

A tentativa de estabelecer uma aliança entre capital e trabalho com base nos interesses da classe dominante não é algo novo. A ideia de “associação” entre patrões e assalariados não é novidade. A ideia de “participação nos lucros”, por exemplo, já era apontada em 1818 pelo Conde de Laborde durante o reinado de Luís Felipe.² Em meados da década de 1840, a Sociedade de Economia Política discutia um meio de usar participação nos lucros como meio de conter greves e afirmar uma pseudo não-existência do conflito em questão. O Marquês de La Tour Du Pin, já em 1881, elaborou projetos utilizando o pressuposto de associação entre capital e trabalho mediada pela empresa.³

¹Mestre em Ciências Sociais pela Unesp – Campus de Marília. moreiraemail@gmail.com

²TRAGTENBERG, Maurício. *Administração, poder e ideologia*. São Paulo: Cortez, 1989.

³Idem.

No entanto, foi no século XX que este tema veio a se tornar uma estratégia mais acabada e politicamente mais sofisticada com o processo de “cientificação” sobre a égide dos interesses dominantes da luta de classes na teoria.⁴ Durante este período, dentre várias transformações ocorridas, podemos destacar duas que desencadearam uma série de transformações significativas no bojo da sociedade capitalista. A primeira foi o desenvolvimento da chamada Administração Científica cuja ponta de lança esteve endossada pelo chamado taylorismo-fordismo, que trouxe consigo mudanças significativas no processo de organização das relações de trabalho. Os novos mecanismos de exploração de força de trabalho, que passaram a ser instrumentalizados a partir de uma lógica pautada na linha de produção e no fracionamento das tarefas realizadas pelas quais a classe trabalhadora passou, trouxeram consigo um novo modo do capital exercer meios de organização e controle dos empregados pautados por um desencadeamento cientificista de exploração da força de trabalho. A segunda, a partir da década de 1970, foi o desenvolvimento e a expansão do Toyotismo que avançou em aspectos tanto quantitativos como qualitativos⁵ no processo de acumulação capitalista em relação ao taylorismo-fordismo. Este será mencionado posteriormente. No momento, o trabalho será concentrado no contexto taylorista-fordista.

Como este, as mudanças na organização do trabalho trouxeram à tona a metáfora (agora real) da fábrica de alfinetes de Adam Smith⁶ a um novo patamar. A divisão do trabalho em tarefas extremamente específicas geraram, dentre tantas consequências, duas que chamaram atenção: a primeira foi o aumento dos níveis de produtividade e a segunda foi o embrutecimento das condições de trabalho ao obrigar os trabalhadores a executar a mesma função-movimento repetitivamente durante 10 ou mais horas por dia criando um extremo desgaste físico e psicológico.

Para conduzir e manter este processo, a classe dominante teve que desenvolver meios de controle consonantes com tal empreitada. Eles utilizaram desde a oferta de salários acima da média no contexto em questão, como fez Henry Ford,⁷ até o controle

policial como forma de manter a classe trabalhadora sob controle.

Com o uso destes meios de dominação, entre outros, a classe capitalista que foi incorporando o taylorismo-fordismo como modelo de produção, manteve o controle físico dos trabalhadores, mesmo com as inúmeras manifestações contra a nova forma de exploração da força de trabalho.

No entanto, embora buscassem o controle político e físico dos empregados, havia um aspecto da dominação que, até então, não era explorado através de uma sistematização científica ou através de métodos relativamente elaborados: o pensamento do trabalhador e sua respectiva subjetividade. Para tentar desconstruir ideologicamente o conflito entre capital e trabalho, a classe dominante, sobretudo a industrial naquele momento, passou a se preocupar em utilizar de mecanismos de controle de modo a avançar no processo de hegemonização dos seus interesses de modo a suprir este vácuo que existia no processo de domínio. Para isso, como veremos, aspectos da Psicologia foram apropriados e serviram como ferramenta política e ideológica no processo de dominação.

Em vão procuram os industrialistas outros meios que permitam subornar os operários e fazê-los trabalhar – eles produziram esquemas para o bem-estar, feriados pagos, bailes, excursões, tratamento médico gratuito etc. – alguns dos quais constituem excelentes ideias, outros meramente um insulto à inteligência. Em resumo, eles satisfazem a todas as possíveis necessidades físicas e deixam as psicológicas – responsabilidade, orgulho pela profissão, status e senso de utilidade social – ainda insatisfeitas.⁸

Foi a partir da Teoria das Relações Humanas que, embrionariamente, vislumbrou-se o fortalecimento dos mecanismos de gerenciamento da força de trabalho com base em um maior controle subjetivo. Ela nasce a partir da década de 1920 como o primeiro grande movimento da chamada grande Psicologia do Trabalho. Sua maior preocupação era pensar meios para fazer com que os trabalhadores pudessem aceitar e suportar os males físicos e psicológicos que a administração científica trouxe à tona. De início, segundo Sampaio,⁹ em 1924 quando foram iniciados os estudos Hawthorne, a primeira grande pesquisa na área da psicologia que viria a ser chamada de Psicologia Industrial com foco na empresa capitalista, as Relações Humanas criticavam a visão de homem taylorista, mas foram facilmente incorporadas por este contexto. Com o processo de instrumentalização desta escola da Psicologia Industrial, ela foi utilizada para reforçar no plano dos chamados fatores humanos, o processo de acumulação via Taylorismo. Ou seja, foi somada às estratégias produtivas deste contexto. O

⁴ALTHUSSER, Louis. *Resposta à John Lewis: Sustentação de Tese em Amiens*. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1978.

⁵Qualidade aqui não se trata de um aspecto moral, mas no sentido de mudanças substanciais e não meramente numéricas.

⁶SMITH, Adam. *Investigação sobre a natureza e as causas das Riquezas das Nações*. São Paulo: Abril, 1978.

⁷“Porém, Ford enfrenta um grave problema: podendo escolher, os operários preferem o método antigo, que constrange menos e valoriza mais, mantendo pelo menos sua qualificação. Henry Ford não encontra os trabalhadores necessários à sua produção em massa. Propõem então um salário de 5 dólares por uma jornada de oito horas de trabalho. Antes, e entre os concorrentes, o salário é de 2,5 dólares. Dobrando a remuneração, Ford pensa atrair os operários que lhe faltam. O que ele não diz é que, para receber seus 5 dólares, o trabalhador deve dar provas de boa conduta, ou seja: não ser uma mulher; não beber, destinar seu dinheiro à família...” (GOUNET, Thomas. *Fordismo e toyotismo na civilização do automóvel*. São Paulo: Boitemo, 1999, p. 20). No entanto, o salário foi, aos poucos, se normalizando com a adoção deste modelo produtivo pelas demais indústrias estadunidenses. No momento em que tal projeto se efetivou, os salários voltaram à média da região em questão.

⁸BROWN, J. *A psicologia social da indústria*. São Paulo: Atlas, 1976, p. 38.

⁹SAMPAIO, Jader. *Psicologia do trabalho em três faces*. In: GOULART, Íris; SAMPAIO, Jader (org.). *Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos: estudos contemporâneos*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998. 19-40.

conjunto e estudos ligados a tais elementos foram desenvolvidos em uma organização americana denominada *Psychology Corporation* que, segundo Siegel¹⁰ tinha o objetivo de desenvolver e difundir testes psicológicos e realizar consultoria a organizações, sobretudo em indústrias.

Para tanto, passaram a instrumentalizar categorias teóricas desenvolvidas por determinados estudos de Psicologia, como a motivação, a dinâmica do trabalho em grupo e até a influência da iluminação no processo produtivo como nos estudos feitos pela chamada experiência Hawthorne, na fábrica Western Electric em 1926 com o intuito de examinar como determinados elementos de efeito psicológico contribuíam para o processo de acumulação de capital e o modo como os trabalhadores reagiam a variados estímulos. Tal experiência foi feita através de três fases. No entanto, como o foco central não são as descrições das fases e sim da conclusão tirada da experiência, o leitor será poupado de tais minúcias.¹¹ Dentre os pontos centrais da conclusão que a experiência encabeçada por Elton Mayo trouxe à tona, podemos mencionar os seguintes:

1) as relações humanas são as ações e atitudes desenvolvidas a partir dos contatos entre pessoas e grupos onde cada pessoa possui uma personalidade própria e diferenciada que influi no comportamento e atitudes das outras com quem mantém contato;

2) os empregados não agem ou reagem isoladamente e a partir apenas da sua individualidade, mas como membros de grupo e/ou grupos. Desse modo, a administração não pode tratar os empregados um a um, mas sim como membros de grupos e sujeitos às influências sociais e psicológicas desses grupos;

3) os elementos subjetivos e emocionais não planejados e irracionais do comportamento dos empregados merecem atenção.¹²

A partir deste momento, surge uma camada de psicólogos que passaram a se especializar na chamada Psicologia Industrial e abre-se um precedente para investigações de técnicas psicológicas para tornar os empregados mais produtivos, ou seja, aumenta-se o coeficiente da exploração do trabalho vivo. Tais indivíduos passaram a pesquisar estratégias de caráter psicológico para fins gerenciamento de mão-de-obra. Passaram a ser contratados por empresas que sentiam a necessidade de instrumentalizar elementos da estrutura psíquica em nome da exploração e controle da força de trabalho. Entende-se essa investida como um processo de “cientifização” da exploração psicológica.

Com o desenvolvimento e apropriação das Relações Humanas, esta passou se tornar uma ferramenta

política e ideológica cada vez mais usada em grandes empresas. Além de se preocupar em fazer com que os trabalhadores pudessem aceitar os males embrutecedores do taylorismo-fordismo e de instrumentalizar as variáveis psicológicas apresentadas pelos trabalhadores como meio de organizá-los e distribuí-los entre os variados setores da produção com vistas a aumentar a produtividade destes, em determinado momento, a escola da Psicologia Industrial passou a se preocupar em criar indivíduos capazes de liderar os empregados de modo a operacionalizá-los, organizá-los e controlá-los frente ao modelo de produção em questão e apoiados sobre os novos estudos psicológicos, seja a partir de elementos com base no estímulo-resposta behaviorista¹³, seja a partir da Teoria das expectativas de Vroom¹⁴, ou sob os critérios encontrados na pirâmide das necessidades (Maslow)¹⁵ ou outras vertentes teóricas utilizadas no gerenciamento de força de trabalho.

Uma das razões da preocupação em tornar o clima organizacional aparentemente menos embrutecedor foi para fazer contraponto ao o fortalecimento de importantes sindicatos em meados do século XX que traziam à tona a discussão em relação ao conflito capital e trabalho. Este tema não era consonante com os interesses da classe dominante e não era consonante com as estratégias desenvolvidas pelas Relações Humanas. Os sindicatos apresentavam uma alternativa que desestruturava o discurso de aliança capital/trabalho na qual a Psicologia Industrial tentava se apoiar. Desse modo, a preocupação em manter os trabalhadores sob controle tornava-se cada vez maior. Por isso, neste momento, nasceram os primeiros indícios da preocupação em criar uma camada de liderança de novo tipo dentro de instituições capitalistas de modo a obter um controle através de um caráter mais subjetivo e, deste modo, tentar deslegitimar a representação das lideranças oriundas da classe trabalhadora, além de operacionalizar os aspectos motivacionais e de estímulos entre os empregados. Só o controle físico sobre esta já não era suficiente para o capital. Foi necessário criar uma camada de indivíduos capaz de colocar em prática as estratégias que vinham sendo desenvolvidas pela Psicologia Industrial e as que, posteriormente vieram a ser desenvolvidas pela Psicologia Organizacional e pela Psicologia do Trabalho.¹⁶

O germe do líder motivador: uma nova camada de intelectuais orgânicos

Indubitavelmente, o poder exercido pelos sindicatos tornou aparente esta necessidade e os líderes das empresas sentem que eles próprios

¹⁰SIEGEL, Laurence. *Industrial psychology*. Illinois-EUA: Richard Irwin, 1969.

¹¹Para fins de elucidação, a descrição sintética das fases da experiência Hawthorne podem ser encontradas em tais endereços eletrônicos: <<http://www.posgrad.net/2008/03/experiencia-de-hawthorne.html>> e <http://pt.wikipedia.org/wiki/Experi%C3%Aancia_de_Hawthorne> Ambos acessados em 18/11/2011.

¹²CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

¹³SKINNER, Burrhus Frederic. *Sobre o behaviorismo*. São Paulo: Cultrix, 1982.

¹⁴VROOM, Victor. *Work and motivation*. New York: Wiley, 1995.

¹⁵MASLOW, Abraham. *Motivation and personality*. New York: Harper & Row, 1970.

¹⁶Aqui tem-se como referência a divisão da grande Psicologia do Trabalho em três fases: Primeira fase da Psicologia do Trabalho: Psicologia Industrial; Segunda fase da Psicologia do Trabalho: Psicologia Organizacional; Terceira fase da Psicologia do Trabalho: Psicologia do Trabalho stricto-sensu.

estão competindo com a liderança dos sindicatos pela lealdade dos seus empregados.¹⁷

Essa liderança não é mais a mesma cujo controle sobre os empregados se estabelecia somente através do mero poder hierárquico. Neste momento há uma guinada que passa a vislumbrar técnicas de liderança com base na ideia de consentimento dos empregados. Por conta da disputa com os sindicatos e a preocupação em colocar os empregados na linha da aliança e retirá-los do aspecto do conflito, passou a ser necessário convencer os empregados de uma suposta não necessidade de sindicatos e, deste modo, preparar um terreno minado pelo psicológico e subjetivo do trabalhador privilegiando essa suposta aliança. Ou seja, uma liderança capaz de se aproximar dos subordinados e estabelecer um controle mais de perto, mais subjetivo, mais persuasivo. Para tanto, a comunicação passou a ser reformulada e adotou-se um discurso ideológico para operacionalizá-la. No entanto, esta ideia ainda estava em processo de amadurecimento. Sua forma mais acabada se dará a partir do Toyotismo, como veremos posteriormente.

É neste momento que a ideia de intelectual orgânico de Gramsci nos dá um importante suporte para compreender a criação e sustentação de camadas de intelectuais capazes de articular o processo hegemônico que, no caso da “liderança motivacional”, está ligada à classe dominante. O caso específico trata-se de uma camada cujo alvo de ação está assentado dentro do contexto empresarial.

É necessário lembrar que o próprio Gramsci diz que todo homem é intelectual, mas nem todos exercem o papel de intelectual orgânico. Embora todo e qualquer tipo de trabalho exija o funcionamento do aparelho intelectual daquele que o exerce, a mera capacidade intelectual não determina, por si só, quem ocupa ou não a função de intelectual orgânico. Isto depende, sobretudo, da posição e da importância que tal atividade intelectual exerce na relação e correlação do sistema social.¹⁸

Para serem considerados intelectuais orgânicos devem ocupar e atuar em espaços estratégicos no processo de articulação entre a base e a superestrutura, independentemente de um nível particular de escolaridade.¹⁹

Levando-se em consideração que os intelectuais orgânicos são indivíduos que têm a função e a capacidade de (re)arranjar prática e intelectualmente a visão de uma determinada classe e, deste modo, contribuir para o processo de organização política (política aqui no sentido amplo usado pelo próprio Gramsci), pode-se afirmar que o modelo de líder motivador que veio à tona com o desenvolvimento de estratégias de controle e disciplina alicerçadas em estratégias psicológicas é o arquétipo de

uma nova camada de intelectuais orgânicos do capitalismo moderno.

O ideal do líder motivador que encontramos hoje estava em estágio embrionário no contexto taylorista-fordista/Teoria das Relações Humanas. No entanto, Elton Mayo, considerado o maior representante desta, já deixava bem clara a necessidade estratégica de criar homens capazes de gerenciar a união entre capital e trabalho. Segundo ele, tal aliança deveria ser mediada através das instituições capitalistas e de homens capazes de gerenciá-la.

Segundo este, o conflito de classes trata-se de uma recaída em condições de barbárie, uma manifestação das imperfeições humanas e é necessário evitá-lo através da formação das “*capacidades sociais, isto é, a educação dos homens que cooperam e amam a paz*”. Para gerenciar a suposta paz entre capital e trabalho, segundo Mayo²⁰, é necessário que a sociedade capitalista forme uma boa quantidade de “homens de ciência” capazes de gerenciar tal relação de modo a evitar tal conflito e organizar a sociedade com vistas a um critério “gerencialista”.

A partir desta manifestação de Mayo, podemos notar que a preocupação em formar camadas de intelectuais orgânicos capazes de gerenciar a estrutura capitalista em torno dos interesses dominantes trata-se de uma estratégia que tem o seguinte objetivo: reforçar, estabelecer, defender e ocupar lugares estratégicos num contexto de guerra de posição. Desse modo, podemos notar como a formação de camadas de intelectuais orgânicos está intimamente ligada a esta e como a Psicologia Industrial, Organizacional e do Trabalho e o “líder motivador” fazem parte deste processo.

No caso específico do líder motivacional, o objetivo é tentar ocupar um lugar estratégico antes ocupado pelos sindicatos e, deste modo, ampliar as possibilidades de controle político-ideológico ao mesmo tempo em que tenta desconstruir e deslegitimar a ocupação de tais espaços por parte de representantes dos interesses da classe subalterna e colocar em prática os chamados processos motivacionais e de técnicas psicológicas.

A ocupação de postos de representação no Estado não deixa de ser importante, mas ocupar postos nodais na sociedade civil contemporânea tem se tornado cada vez mais importante em termos estratégicos na guerra de posição por conta do aumento importância da sociedade civil na correlação de forças políticas e da dialética que prescinde a ideia de “Estado ampliado”, pois

no que se refere aos Estados mais avançados, onde a “sociedade civil” transformou-se numa estrutura muito complexa e resistente às “irrupções” catastróficas do elemento econômico imediato (crises, depressões, etc.) as superestruturas da sociedade civil são como o sistema de trincheiras na guerra moderna.²¹

¹⁷MAIER, Norman. *Princípios de Relações Humanas e sua aplicação na vida das empresas*. Rio de Janeiro: Aliança para o progresso, 1966, p. 15.

¹⁸GRAMSCI, Antonio. *Cadernos do Cárcere*. V. 3, Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.

¹⁹SOUZA, 2003. Gramsci e os intelectuais. Disponível em: http://www.achegas.net/numero/onze/laudicea_pinto_11.htm. Acessado em: 14/01/2011).

²⁰MAYO, Elton. *Problemas humanos de uma civilización industrial*. Buenos Aires: Nueva Visión, 1972, p. 160.

²¹GRAMSCI, op. cit., 2001, p. 73.

Uma das principais funções dadas a esses líderes motivacionais foi criar e disseminar pressupostos ideológicos que fortalecessem a ideia de que a empresa capitalista estaria disposta a ouvir os empregados e ser mediadora dos seus interesses. Esta manobra política força a retirada do Estado enquanto elemento concêntrico de representação e tenta realocar a suposta representação política na empresa. Não é sem motivo que a classe dominante insistiu e tem insistido na resolução de problemas relacionados às relações de trabalho dentro do contexto intraempresa. Dentro dessa ação doméstica, as camadas de liderança empresarial se colocam como representantes dos interesses dos empregados. Para isso, o médico especialista em psicopatologia, Elton Mayo, tomado como referência entre os psicólogos da Relações Humanas, fazia a seguinte panfletagem na década de 1940 em relação aos sindicalistas, os grandes concorrentes dos chamados líderes:

[...] eram homens que não tinham amigos... Não tinham capacidade de conversação... Viam o mundo como um lugar hostil... Em todos os casos, a história pessoal revelava privação social - uma infância carente de associações normais e felizes de atividades e folguedos com outras crianças.²²

Esta preocupação estimulou o impulso da instrumentalização da psicologia enquanto recurso de controle e organização operária. Disciplinas sobre psicologia passaram a ser incorporadas cada vez mais nas grades curriculares de cursos superiores ligados às funções administrativas. A partir deste momento, passou a ser imprescindível aos trabalhadores que exercem função dentro da empresa, como supervisores e, sobretudo, gerentes,²³ a habilidade de instrumentalizar categorias e técnicas psicológicas no processo de gerenciamento dos subordinados.

Na realidade, os líderes devem estar presentes a nível de direção, gerência e em todos os seus níveis hierárquicos, ou seja, em todas as suas áreas de atuação. Contudo, é na gerência que reside o ponto mais crítico da liderança. Nele, são elaborados e traduzidos os objetivos e necessidades da empresa e transformados em metas e esquemas de trabalho para serem implementados e realizados pelos demais níveis da hierarquia empresarial. A gerência passa a atuar como intermediária entre os objetivos fixados pela alta direção e os meios utilizados pelo nível operacional.²⁴

Embora as primeiras manifestações cientificamente esquematizadas e com os primeiros

grandes estudos da área de Psicologia do Trabalho - a partir da Teoria das Relações Humanas -, no Toyotismo, devido aos seus princípios fundamentais, esta, através do líder motivador, passou por um impulso de instrumentalização e apropriação política e ideológica de forma mais acentuada. A panfletagem e mercadorização da "motivação profissional" tornou-se um fenômeno ainda mais significativo.

O modelo produtivo desenvolvido por Taiichi Ohno elevou de maneira significativa o processo chamado administração participativa e a ideia de comprometimento dos empregados, agora chamados estrategicamente de colaboradores. Para que estratégias como os Círculos de Controle de Qualidade, a *lean production* e o *Just In Time* funcionassem, foi necessário um envolvimento e um comprometimento dos trabalhadores através de estímulos motivacionais no processo produtivo num novo patamar.

Para o bom funcionamento desses dois princípios o sistema Toyota depende do comprometimento e envolvimento dos funcionários. Por isso, a administração participativa, que promove a participação dos funcionários no processo decisório, tornou-se o terceiro elemento importante do sistema Toyota, ao lado da fabricação com qualidade e da eliminação de desperdícios.²⁵

Além disso, como fazer isso frente às inúmeras manifestações operárias que ocorreram durante a década de 1970 em países como Inglaterra, Estados Unidos, França, Alemanha (que formavam o front do capitalismo durante o período de desenvolvimento e expansão do Toyotismo), além do Brasil (RUAS; ANTUNES; ROESE, 1993)²⁶? Foi necessário aumentar o poder de fogo político e ideológico por parte da classe dominante frente aos interesses da classe operária e fomentar ainda mais ocupar espaços estratégicos a fim de avançar em relação ao processo hegemônico.

A "messianificação" do líder motivador

A partir dos 80, o mercado de treinamento de disciplina dos trabalhadores tratado sob o rótulo de motivação profissional e de liderança motivacional começa a crescer de maneira significativa. Na década de 90, os livros dedicados a tal temática atingem níveis de venda de *Best Sellers* e chegam ao público em uma linguagem estrategicamente popular. Palestras dedicadas à formação de lideranças motivacionais e de motivação surgem como um negócio lucrativo e passa ser cada vez mais absorvido por grandes empresas. Tudo isso foi acompanhado pelo grande aumento da quantidade de psicólogos que passaram a ingressar na área empresarial,

²²MAYO, op. cit., p. 24

²³Embora estes dois grupos constituam os dois principais cargos relacionados à liderança de contato mais direto com os trabalhadores e, por isso, ocupem uma função nodal no processo de disciplina e controle dos trabalhadores, dependendo do caso, diretores podem ocupar tal função dependendo da relação que ele exerce frente aos empregados.

²⁴PEPE, Cassiano & QUADROS, Laura. Liderança: evidenciando a importância de um líder dentro da organização (estudo de caso). *Revista Eletrônica Lato Sensu* - Ano 3, nº1, março de 2008, p. 2.

²⁵MAXIMIANO, Antonio Cesar. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. São Paulo: Atlas, 2005, pp. 191 - 192.

²⁶RUAS, Roberto; ANTUNES, José & ROESE, Mauro. Avanços e impasses do modelo japonês no Brasil: observação de casos empíricos. In: HIRATA, Helena. (org). *Sobre o modelo japonês*. São Paulo: Edusp, 1993.

pois como as organizações funcionam graças a pessoas, é esperado que o psicólogo, dispondo do conhecimento de pessoas humanas, que é o saber científico de sua área, tenha como orientar as diversas gerências de uma organização, tornando-se consultor interno da mesma.²⁷ A quantidade de estudos de psicologia e de livros populares escritos por psicólogos da área do trabalho dedicados a dar dicas de liderança e motivação tiveram um aumento significativo. O projeto de aliança entre capital e trabalho, mediado pela fama de líderes motivadores munidos de habilidades e técnicas psicológicas tem um investimento gigantesco. Para ter-se ideia da proporção alcançada por esta indústria de normas de pensamento e conduta e o comércio da disciplina de trabalhadores, pode ser mencionado o seguinte dado: somente nos EUA, o mercado de motivação, que inclui palestras, seminários, livros e DVDs, movimentava, já em 2007, cerca de *10 bilhões* de dólares (Revista Exame - 28/06/07). Deste modo, conseguimos perceber o investimento sobre a camada dos líderes motivacionais. A ideia de comprometimento com o capital chega a um nível surpreendente.

Foi atribuído aos líderes operacionalizar e materializar tal estratégia. São eles os principais mediadores entre os interesses da alta administração e os demais empregados. São eles que estabelecem a comunicação diária entre tais lados e são responsabilizados por fazer com que os trabalhadores se comprometam.

A área mais essencial da administração é o ponto de contato entre o operário e o chefe. O ponto focal, o ponto de maior lucro é a relação diária existente entre supervisor e supervisionado em todos os níveis da organização. Tornar esta relação construtiva e produtiva merece mais atenção do que qualquer outra atividade administrativa.²⁸

Para se ter ideia, já em 1989, no caso brasileiro, 23,6% dos psicólogos atuavam na área da Psicologia Organizacional, só perdendo para a psicologia clínica. Isso num país onde a Psicologia Organizacional é considerada relativamente atrasada em relação a países como Estados Unidos, França e Inglaterra.²⁹

Considerações finais

Como podemos notar, a instrumentalização da psicologia e a formação da chamada liderança motivacional tem formado uma camada de intelectuais orgânicos da classe dominante de modo a operacionalizar o avanço do comprometimento operário em torno da aliança capital e trabalho. Tais intelectuais orgânicos fazem sentido dentro de um contexto de guerra de posição

desencadeado com capitalismo moderno. Desde o taylorismo-fordismo, passando pela Teoria de Relações Humanas, pelas três fases da psicologia do trabalho e pelo Toyotismo, ou seja, com a ampliação das ciências administrativas, a classe dominante vem se preocupando em formar indivíduos capazes de ocupar funções de articulação no contexto intraempresa de modo a tomar espaço de sindicalistas e colocar em prática as novas formas de exploração capitalista. Por isso a importância dada na ampliação do poder persuasivo e de cooptação de trabalhadores. Tais intelectuais orgânicos localizados no contexto de uma moderna guerra de posição, fazem parte do projeto hegemônico dominante. É por isso que as categorias teóricas de Gramsci abordadas neste trabalho servem como importante cabedal para compreendermos a instrumentalização da psicologia dentro de um contexto de luta de classes, pois como menciona Althusser, a filosofia, que pode ser entendida como ciência, é a luta de classes na teoria. Tais categorias teóricas fluem em sentido dialético e nos permite ajudar a mapear a luta de classes no século XX e início do XXI e, deste modo, compreender melhor a relação do nosso objeto em questão com o contexto histórico no qual ele é desenvolvido e para quem ele é desenvolvido.

Uma liderança genuinamente ligada aos interesses da classe trabalhadora só pode surgir de baixo para cima. Para que a classe trabalhadora ocupe posições importantes para fazer contraponto ao processo de hegemonia da classe dominante, deve criar seus próprios intelectuais orgânicos.

Ainda pensado em Gramsci, os dirigentes e assessores dos grupos capitalistas, sejam eles de quaisquer áreas, têm praticado a concepção de Estado Ampliado de Gramsci com mais sucesso do que grupos de representantes dos que vivem do próprio trabalho. Isto tem causado derrotas políticas e ideológicas à classe trabalhadora. Por isso é importante a retomada do fortalecimento de intelectuais orgânicos pertencentes a ela e que sejam capazes de articulá-la e ajudá-la a tomar uma posição autônoma fora do controle físico, semiótico e psicológico alicerçados pela classe dominante nas últimas décadas.

Artigo recebido em 23.8.2012

Aprovado em 1.11.2012

²⁷ GOULART, I. Expectativa de desempenho de psicólogos em modernas organizações. In: GOULART, I; SAMPAIO, J (org.). *Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos: estudos contemporâneos*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998, pp. 53-67.

²⁸ APPLEBY, L. A. *Liderança no trabalho: regras para boa supervisão*. Rio de Janeiro: Centro de Publicações Técnicas da Aliança, 1964.

²⁹ SAMPAIO, op. cit.