

# O INTELLECTUAL URBANO COMO “CIDADÃO-FUNCIONÁRIO”: VOLUNTARIADO CORPORATIVO COMO NOVA PRÁTICA PEDAGÓGICA DO CAPITAL

Flávio Anício **Andrade** – UFRRJ

## 1. Introdução

O objetivo deste trabalho é realizar uma análise do uso de uma ferramenta de gestão do trabalho corrente no chão-de-fábrica de muitas empresas nacionais para orientar e embasar uma iniciativa particular de intervenção na realidade social adotada pela Companhia Aços Especiais Itabira S. A. (ACESITA) no âmbito de seu Programa Voluntariado Empresarial. Tal ferramenta de gestão constitui-se nos Círculos de Controle de Qualidade (CCQ's) de extração japonesa, que serão adaptados para o contexto da organização do trabalho dos funcionários que se dedicam, incentivados pela empresa, à realização de atividades voluntárias<sup>1</sup> na sua comunidade de origem.

Criado no seio da Fundação Acesita para o Desenvolvimento Social (doravante Fundação Acesita<sup>2</sup>) no quadro de uma iniciativa de atuação mais ampla denominada “Vale da Cidadania”, o Programa CCQ Social apresenta-se simultaneamente como prática de disseminação externa dos valores organizacionais da empresa e como estratégia de integração da força de trabalho frente aqueles mesmos valores. Dessa forma, entendo que tal iniciativa aparece como um dos componentes centrais da estratégia de gestão da força de trabalho adotada por esta mesma empresa.

Além disso, na medida em que o Programa CCQ Social se propõe a funcionar como espaço privilegiado de formação de lideranças particularmente entre os quadros de nível operacional da fábrica, aquela estratégia de integração da força de trabalho encontra uma de suas condições básicas de operacionalização na atuação dos “circulistas” como agentes de propagação, pela prática e pelo discurso, de certas

---

<sup>1</sup> As ações individuais de trabalho voluntário são uma prática bastante antiga em nosso país. O que é novo em relação a este fenômeno é o fato de um crescente número de empresas e organizações de classe dos empresários passarem a incentivar tais ações, muitas vezes patrocinando elas mesmas a criação de programas destinados a dar cunho mais “produtivo” ao voluntariado. Um bom exemplo desta visão gerencial encontra-se em Corullón & Medeiros Filho (2002).

<sup>2</sup> Esta instituição é uma das inúmeras fundações de caráter privado criadas por empresas dos mais diversos ramos produtivos no Brasil, mais notadamente a partir de meados dos anos 90, tendo em vista constituírem-se no braço de atuação social daquelas mesmas empresas; tais fundações apresentam-se, portanto, como parte do chamado “terceiro setor” (grosso modo, constituído por todas aquelas instituições que não fazem parte do Estado nem possuem caráter mercantil). Para uma discussão mais abrangente deste tema ver Coelho (2002).

atitudes, hábitos e comportamentos “exemplares” a ser desejavelmente seguidos e incorporados pelos demais componentes do quadro de funcionários da empresa. Nesse sentido, estes sujeitos aparecem como verdadeiros “cidadãos funcionários” da empresa de acordo com a definição dada ao termo pelo pensador e militante político italiano Antonio Gramsci, isto é, aquele que “é ativo na vida social na direção traçada pelo Estado-governo, e [que] torna-se muito mais ‘funcionário’ na medida em que mais adere ao programa estatal e elabora-o inteligentemente” (GRAMSCI, 1991, p. 185). Trata-se aqui da ocorrência, do nosso ponto de vista, de fenômeno de mesma natureza mesmo que corrente em âmbito mais restrito. Estamos assim, diante de um processo particular de formação de um novo tipo de *intelectual urbano* pela via da realização de uma prática pedagógica também de novo tipo.

A seguir, iniciando pela discussão do sentido assumido pelo conceito de *intelectual urbano* no quadro da formulação gramsciana, será feita a análise do funcionamento do Programa CCQ Social bem como de seus potenciais desdobramentos mais amplos.

## 2. O funcionário na estrutura: o *intelectual urbano* como organizador no campo da produção

Ao definir o papel das novas camadas intelectuais que surgem e se expandem, complexificando-se ininterruptamente, na esteira do próprio processo histórico de desenvolvimento do capitalismo, Antonio Gramsci vai insistir no papel de organizador de outros homens assumido por aquele sujeito coletivo.

Segundo Gramsci, os intelectuais constituem-se como de natureza *orgânica* a uma determinada classe – e só podem constituir-se assim – na medida em que, por um lado, são fruto do próprio desenvolvimento histórico desta classe e, por outro lado, e também justamente por isto, são os responsáveis pela construção de sua identidade enquanto sujeito histórico-social autônomo frente às outras classes (ponto de partida para a construção de sua hegemonia). Vemos, assim, que a função dos intelectuais criados de modo “orgânico” consiste na organização ideológica e política da classe que no seu desenvolvimento (a par do desenvolvimento do campo de relações estruturais) os elaborou.

Mas se, como afirma Gramsci, o *consenso* que lhes cabe organizar “nasce ‘historicamente’ do prestígio (e, portanto, da confiança) que o grupo dominante obtém,

por causa de sua posição e de sua função no mundo da produção” (GRAMSCI, 2004, p. 21), fica claro que a atividade organizativa destes intelectuais não pode ser tomada como exclusivamente vinculada ao campo superestrutural.

O movimento de construção ou manutenção de uma hegemonia só pode ser entendido na medida em que se encontre referenciado à base estrutural conformadora do conjunto das relações presentes na formação social capitalista, ou seja, em última instância, a *hegemonia na superestrutura* não pode ser separada da *hegemonia na estrutura*. O espaço *estrutural* é também um espaço de materialização de relações hegemônicas.

O âmbito da produção – inserido no conjunto das relações constituintes de tal formação social – aparece, portanto, como espaço básico do movimento de construção dos elementos consubstanciadores da hegemonia da burguesia industrial no interior da sociedade capitalista, na medida em que é *a partir* deste espaço que tal classe constrói/constitui o conjunto dos mecanismos ideológico-políticos necessários à obtenção do *consentimento* das classes subalternas.

Sendo assim, o movimento de integração de tais classes ao projeto hegemônico da burguesia industrial, no seio da sociedade capitalista, realiza-se desde o campo da produção das condições materiais de existência desta mesma sociedade; estende-se do processo de produção de mercadorias para todos os âmbitos da vida social.

A instância da produção, longe de vincular-se unicamente ao campo do estrutural-econômico, como indicamos acima, encontra-se intrinsecamente configurada por relações e processos de ordem política e ideológica na medida em que é privilegiadamente *a partir* daquele campo que são gestados os conteúdos (con)formadores da visão de mundo possuída/elaborada pela classe que detém o controle daquela mesma instância, os quais, por sua vez, constituem o cimento da atividade hegemônica de tal classe.

Conseqüentemente, temos um desdobramento da função dos intelectuais: se estes são os responsáveis pela efetivação da hegemonia ao nível da *sociedade política* e da *sociedade civil*, são responsáveis também por esta mesma tarefa no interior do espaço de produção. A atividade dos intelectuais manifesta-se, portanto, *desde* o nível estrutural; o *consenso* dos subalternos é “organizado” desde o espaço da produção econômica.

Em um de seus textos mais conhecidos, este autor afirma que “o empresário capitalista cria consigo o técnico da indústria” (GRAMSCI, 2004, p. 15). Com isso pretende ele apontar o vínculo orgânico existente entre a burguesia industrial e o estrato particular da

classe operária que o desenvolvimento das forças produtivas e, portanto, da própria complexificação das relações sociais na formação social capitalista, erigiu em responsável pela tarefa de criação de laços orgânicos entre aqueles dois sujeitos históricos fundamentais.

Esta função de “cimento” diz respeito assim a um grupo de intelectuais orgânicos específicos, definidos por Gramsci como “urbanos”, isto é, aqueles que foram exatamente produzidos ligados de forma mais imediata ao movimento de complexificação da base produtiva industrial no quadro do processo de desenvolvimento histórico do capitalismo, atuando similarmente aos oficiais subalternos no exército já que “colocam em relação, articulando-a, a massa instrumental com o empresário” (GRAMSCI, 2004, p. 22).

Os intelectuais urbanos são os responsáveis pela materialização do projeto hegemônico da burguesia industrial no interior da “fábrica”, no âmbito da instância de onde partem os alicerces da *hegemonia* de tal classe. Dentro da camada mais ampla dos intelectuais orgânicos, eles corresponderiam mais diretamente ao nível dos divulgadores e administradores dos conteúdos e práticas garantidoras do domínio ideológico-político da classe que no seu desenvolvimento os criou (GRAMSCI, 2004).

No entanto, isto não significa que sua importância seja menor que a dos quadros intelectuais responsáveis pela “criação” e elaboração daqueles conteúdos e pela organização e exercício das funções hegemônicas ao nível do Estado em sentido estrito e/ou da sociedade civil.

Com efeito, tais intelectuais, a partir do momento em que têm como locus de inserção social o espaço da produção, encontram-se em posição privilegiada de contato com o enorme contingente de indivíduos incorporados enquanto força de trabalho a tal espaço, ao longo da dinâmica de desenvolvimento das relações capitalistas de produção.

Sendo assim, os intelectuais orgânicos vinculados ao aparelho industrial (ditos urbanos ou modernos) são os responsáveis pelo movimento pedagógico de obtenção/organização do consenso das “massas instrumentais” frente à proposta de entendimento da sociedade própria da classe hegemônica, *no próprio âmbito da base produtiva*.

No entanto, as formas assumidas pelo processo de produção capitalista na época em que Gramsci elaborou tal análise – caracterizadas então, no seu aspecto de organização do cotidiano de realização do trabalho, pela disseminação dos preceitos tayloristas-fordistas de administração – não implicavam, grosso modo, o desenvolvimento das capacidades

diretivas e organizativas do conjunto dos novos intelectuais urbanos (para não falar, é claro, do conjunto das “massas instrumentais”).

O processo de reestruturação produtiva contemporâneo trouxe consigo, porém, novas formas de realização e organização do trabalho e, conseqüentemente, a demanda por um novo perfil subjetivo da força de trabalho (em particular daquela vinculada ao setor industrial). A necessidade de superação dos entraves postos, em termos da produtividade do trabalho, pelas mencionadas formas de gestão de viés taylorista-fordista (que, é bom não esquecer, permanecem incorporadas pelos novos modelos produtivos onde se mostram ainda eficazes) tornou imprescindível a construção de uma camada o mais larga possível de *intelectuais urbanos* de novo tipo, isto é, conformes ao novo padrão organizacional que se disseminou no interior do aparelho industrial.

O que diferencia contemporaneamente este estrato intelectual daquele existente à época da generalização do sistema de produção fordista consiste essencialmente, do ponto de vista aqui exposto, no fato de que o papel político-ideológico desempenhado por tal sujeito coletivo assume hoje uma importância muito maior frente a que possuía no período mencionado, ou seja, a função de “articulação” desempenhada pelos intelectuais urbanos no contexto da organização industrial fordista adquire, no contexto da organização industrial atravessada pelas atuais inovações produtivas, um caráter muito mais amplo e aprofundado. Isto porque a própria necessidade do estabelecimento de um “clima de comprometimento” dos empregados em relação às diretrizes postas pela alta hierarquia fabril sofre um aprofundamento significativo.

Se antes os “técnicos de fábrica” tinham como função no interior da empresa industrial garantir o satisfatório andamento da produção através da operacionalização de mecanismos de natureza principalmente coercitiva, atualmente – nas plantas fabris mais avançadas no sentido da inovação organizacional, bem entendido – o padrão coercitivo vem sendo colocado em questão por uma cada vez maior ampliação de práticas que buscam muito mais a institucionalização de relações que poderíamos apontar como de natureza principalmente consensual. Portanto, se para Gramsci, no contexto da grande indústria de tipo fordista, o grosso da camada dos intelectuais urbanos não possuíam *a priori* nenhuma prerrogativa política significativa sobre o conjunto do operariado industrial (Gramsci, 2004), acreditamos que seja justamente na direção da elaboração de uma camada de intelectuais de tipo urbano mais complexa do ponto de vista do exercício de tal prerrogativa que se encaminham os esforços do grande capital industrial no Brasil contemporaneamente.

O que está em jogo para os detentores do capital é o estabelecimento em bases mais largas e aprofundadas de um determinado *consenso* tanto ao nível da sociedade quanto ao nível do aparelho de produção (sendo na realidade um a garantia do outro). Sendo assim, poderíamos dizer, retomando aqui o vocabulário conceitual gramsciano, que tal objetivo realizar-se-á exatamente também através da “construção” de um *intelectual urbano* que se constitua simultaneamente em um *cidadão-funcionário*, tanto na fábrica quanto na sociedade.

O que a necessidade do estabelecimento de um novo modo de vida conforme ao “novo industrialismo” característico das transformações correntes no âmbito da base produtiva industrial vai significar, será em última análise, a tentativa por parte da burguesia industrial, de colocação das capacidades intelectuais inerentes a cada homem em particular a seu serviço, tanto no contexto da produção quanto da sociedade.

Se o trabalhador deve tornar-se cidadão, isto é, se deve “aprender a pensar”, participando de forma ativa da vida social, deve-se garantir simultaneamente que os seus pensamentos caminhem numa determinada direção desejada, e que, conseqüentemente, materializem-se em determinados comportamentos e atitudes que contribuam, mesmo que apenas pelo exemplo, para a generalização daquele mencionado novo modo de vida. Ou seja, a intenção do projeto formativo empresarial é suscitar o aparecimento no seio das classes subalternas de uma camada de indivíduos que contribua de forma consciente e ativa para apressar a incorporação por parte do conjunto de tais classes, em especial da classe operária, daqueles conteúdos conformadores do anteriormente mencionado “novo industrialismo” e, portanto, daquele modo de vida a ele correspondente. Voltamos aqui à reafirmação de que a capacidade intelectual (tomada, grosso modo, como capacidade de elaboração de um entendimento sobre a realidade) não é privilégio de um grupo restrito de indivíduos; ela aparece como prerrogativa do comum dos homens no interior da sociedade.

Contemporaneamente, poderíamos afirmar que, pelo menos no caso dos trabalhadores industriais (pensamos aqui no número significativo de empresas líderes em seus setores que adotaram já de algum tempo estratégias organizacionais de caráter inovador e que se desdobram hoje em novas estratégias de gestão, como veremos adiante), a prerrogativa possuída por estes trabalhadores de “contribuir para manter ou modificar uma concepção de mundo” assume uma importância cada vez maior tanto “fora de sua profissão” (GRAMSCI, 2004) quanto também no espaço produtivo onde aqueles a exercem.

Trata-se, para os que detêm a propriedade dos meios de produção, justamente de pensar uma estratégia formativa que, mesmo pretendendo a realização de uma elevação da capacidade de pensamento “crítico e autônomo” da força de trabalho, garanta de forma simultânea que tal capacidade estará a serviço exatamente da manutenção de uma determinada concepção de mundo que aqueles proprietários compartilham e não de uma sua possível modificação.

O que vemos hoje é justamente o aparecimento de uma nova tendência, isto é, do novíssimo intelectual urbano (aquele adequado às atuais transformações da base produtiva, as quais significam justamente um esforço no sentido da superação do padrão de produção anterior) necessita-se de um comprometimento construído sobre a base do consenso muito mais do que da coerção; retomando nossa fórmula anterior: o intelectual urbano contemporâneo deve ser mais do que nunca um *cidadão-funcionário*, dentro e fora de sua profissão.

A seguir, tomando como exemplo paradigmático um programa de ação social adotado pela maior empresa do setor siderúrgico brasileiro (considerando isoladamente sua planta fabril), o qual se enquadra nas iniciativas cujos seus atores e divulgadores passaram a englobar sob o termo geral de “Responsabilidade Social Empresarial”, pretende-se mostrar uma das formas através das quais se manifesta atualmente o esforço realizado pela burguesia industrial brasileira no sentido da formação de uma força de trabalho adequada às novas demandas postas pelas práticas de reorganização do trabalho presentes em significativo contingente de empresas nacionais, esforço este que obedece justamente ao desejo da construção de uma camada o mais extensa possível de “cidadãos-funcionários” a partir da formação de um *intelectual urbano* de novo tipo.

### 3. Ativismo social empresarial como movimento de organização da sociedade a partir da empresa

“Responsabilidade Social Empresarial” (RSE) diz respeito, em essência, às ações adotadas por um crescente número de empresas brasileiras visando, por um lado, o estabelecimento de laços mais estreitos com a comunidade que gravita em torno de suas plantas fabris através de iniciativas que vão da alocação de recursos e/ou tempo de trabalho dos funcionários a entidades de caráter assistencial, hospitais, etc., até a “adoção” de escolas públicas (ou mesmo a construção de prédios escolares) localizadas

na mesma região das unidades fabris; por outro lado, tais iniciativas também configuram-se como uma estratégia particular de melhoria da imagem da empresa frente ao mercado consumidor (aparecendo neste caso como uma política de “marketing social”) e, simultaneamente, como estratégia de produção de uma maior identidade e satisfação de sua força de trabalho frente à organização empresarial que adota tais iniciativas, reforçando-se dessa forma os laços de pertencimento do funcionário frente à empresa.

Em boa medida o ativismo social empresarial organizado constituiu-se inicialmente numa incorporação à política de recursos humanos das empresas daquelas iniciativas assistenciais praticadas de forma voluntária pelos seus empregados em caráter privado. Enxergando nessas práticas a possibilidade do estabelecimento de vínculos mais estreitos com os habitantes do território sob sua esfera de influência (portanto, a base humana a ser privilegiadamente mobilizada real ou potencialmente como força de trabalho) visando, simultaneamente, disseminar um sentimento de predisposição positiva em relação à empresa – sem dúvida de grande utilidade na medida em que tal ação cumpre também de certa forma uma função de “pré-treinamento” dos potenciais futuros componentes do quadro de funcionários, propiciando, em última instância, uma diminuição dos custos de formação destes mesmos – e evitar, ou ao menos minimizar o seu alcance, possíveis ações de resistência organizada em relação à empresa (não à toa, boa parte – senão a maioria – das empresas que se destacam pela instituição de uma ampla e sistemática política de ativismo social possuem um histórico de degradação ambiental e social das áreas no seu entorno). Sendo assim, as ações voluntárias individuais e desinteressadas dos funcionários passaram a ser ou chanceladas e incentivadas simbolicamente pelas empresas ou foram incorporadas oficialmente como parte da estratégia de “responsabilidade social” destas últimas (neste caso a empresa, ao implantar uma determinada iniciativa de intervenção em algum aspecto da realidade da comunidade sob sua esfera de influência, mobiliza seus empregados para participar daquela iniciativa). Em que pese o fato de ser comum a convivência dos dois fenômenos, o objeto deste trabalho constitui-se em um programa de voluntariado corporativo, isto é, instituído pela empresa como parte orgânica de sua política de atuação social.

A ACESITA enquadra-se em um grupo de empresas que vem procurando sistematizar suas práticas de relacionamento com as instituições de caráter assistencial e/ou



educacional localizadas em sua área de influência através da criação de órgãos internos especificamente encarregados da realização desta tarefa. A Fundação Acesita aparecerá como a instância responsável pela orientação e proposição das ações de intervenção executadas de forma voluntária pelos funcionários da empresa.

Criada em 1994 e tendo em vista dar consecução a esta diretriz de atuação na região onde se localizam as instalações da empresa (a Região Metropolitana do Vale do Aço, situada no centro-leste do estado de Minas Gerais, é composta administrativamente pelos municípios de Coronel Fabriciano, Ipatinga, Santana do Paraíso e Timóteo – este último, a sede da Acesita), a Fundação Acesita vai implantar, em 1999, o Programa Vale da Cidadania. Este último terá como objetivo dar suporte às instituições do chamado Terceiro Setor com as quais foram estabelecidas parcerias intencionando “transferir a elas novas capacidades de planejamento e gestão derivadas do mundo empresarial” (FUNDAÇÃO ACESITA, 2006, p. 20). Muito mais do que a melhoria das condições de atendimento e funcionamento de tais instituições, a prática do voluntariado nos moldes construídos pela Acesita é apresentada como potencialmente capaz de colocar em marcha um movimento de mudança de alcance muito mais amplo, dizendo respeito ao conjunto das relações que conformam a vivência das práticas de representação política presentes na sociedade brasileira como um todo:

*“Para fazer diferença, esse voluntariado em reconstrução não pode mais ser exercido apenas com compaixão e boa vontade mas com competência (capacidade para promover o desenvolvimento social) e compromisso (orientação para a defesa de causas sociais relevantes). Com tais qualidades, o trabalho voluntário pode se tornar componente relevante de políticas públicas que visam garantir direitos básicos à população. Mais ainda: por sua inspiração cidadã, pode contribuir para o fortalecimento da democracia participativa.” (FUNDAÇÃO ACESITA, 2006, p. 14)*

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

caráter de estratégia de gestão da força de trabalho possuído pelos programas de RSE, será o foco da análise que se segue.

#### 4. Organizar a sociedade a partir da empresa: o Programa CCQ Social

O CCQ Social, como o próprio nome indica, constitui-se em um programa decalcado na prática dos Círculos de Controle da Qualidade instituídos pela Acesita dentro de uma política de promoção de ganhos contínuos de produtividade a partir da implementação de sugestões formuladas pelos próprios funcionários, especialmente os de nível operacional. Trata-se aí de mobilizar o saber tácito adquirido pelos trabalhadores na experiência do exercício de sua ocupação profissional a fim de obter melhorias dos processos produtivos que venham a alavancar a lucratividade da empresa.

Sua escolha deve-se precipuamente ao potencial formativo possuído pelos círculos na medida em que estes configuram-se como um espaço estratégico de incorporação por parte da força de trabalho das atitudes, hábitos e maneiras de pensar valorizados pela organização empresarial:

*“Como o próprio nome sugere, os CCQ são círculos de pessoas que praticam o controle (busca da causa de problemas) da qualidade em todas as dimensões. Esta atividade de identificação e resolução de problemas é **altamente motivadora quando praticada em grupo e de forma participativa**. O trabalho em grupo inspirado pela filosofia participativa é uma metodologia que permite atender necessidades básicas sociais, do ego e de auto-realização. Portanto, o objetivo principal do CCQ, assim concebido, é o desenvolvimento do ser humano. A Acesita é uma empresa reconhecida no mercado pela excelência de seus processos de gestão, baseados nas mais modernas metodologias. E acredita que, assim como as idéias determinam resultados empresariais desejados e os respectivos processos para obtê-los, **os valores determinam a maneira como as pessoas se comportam e como se relacionam entre si e com o ambiente externo.**”* (FUNDAÇÃO ACESITA, *op. cit.*, p. 25) *Grifos meus.*

Com o intuito de que estes “transfiram e apliquem a metodologia da qualidade” (FUNDAÇÃO ACESITA, 2006, p. 23) no decorrer da relação estabelecida com as entidades sociais do município, o Programa consiste inicialmente na “adoção” de uma destas últimas por cada círculo voluntário. A escolha do CCQ como referência para a atuação dos empregados voluntários deve-se a que esta ferramenta de gestão apresenta-

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

*“Todos são importantes, porque possuem conhecimentos consolidados na vivência cotidiana do trabalho, o que pode ser aproveitado para resolver problemas e melhorar processos. Contudo, a participação no CCQ não é compulsória: cada empregado decide se quer ou não participar, sendo que esta decisão não tem qualquer peso na avaliação de seu desempenho pela empresa. Ao participar de uma equipe de CCQ, o empregado da Acesita (neste caso denominado ‘circulista’) é convidado a **exercer o controle de sua operação, do seu serviço, do seu desempenho e do seu comportamento**. Na ‘cultura do CCQ’ o aprendizado do controle é considerado um dos objetivos centrais, pois promove **aperfeiçoamento das pessoas através da autoconscientização, permitindo o desenvolvimento da capacidade de contenção psíquica, assim como o autocontrole de diferentes aspectos que afetam a qualidade de vida.**” (FUNDAÇÃO ACESITA, op. cit., p. 27) Grifos meus.*

Apresentado assim como meio de promoção da capacidade de criação humana e como meio de realização da liberdade do sujeito no mundo – desde que esta manifeste-se dentro do horizonte previamente definido pela organização empresarial, o qual deve aparecer para o trabalhador como tendo sido estabelecido com a sua concordância tácita, ou seja, como sendo resultado de sua própria vontade “livre” – a constituição desta estratégia organizativa como base do Programa CCQ Social terá como intenção declarada que o potencial de integração e conformação da força de trabalho possuído pelos CCQ’s seja posto a serviço da disseminação dos valores da organização empresarial para o maior número possível de sujeitos com papel de influência entre a população do município e, principalmente, que a extensão da prática deste instrumento de gestão para além dos muros da planta fabril cumpra a estratégica função de reforçar ainda mais o comprometimento da força de trabalho e, portanto, o incremento da produtividade da empresa. Sendo assim, se o objetivo mais imediato aqui aparece como a “resolução de problemas ou melhoria de processos críticos em entidades sociais da comunidade” (FUNDAÇÃO ACESITA, op. cit., p. 23), ele cumpre um papel muito mais significativo em termos da dinâmica de funcionamento interno da organização empresarial:

*“A seriedade com que o CCQ Social está sendo tratado na Acesita estimula os empregados a prosseguir com os projetos na comunidade e a **disseminar a cultura voluntária dentro da empresa**. Nunca é demais lembrar que a*

*manutenção desse tipo de ação é amplamente favorecida quando as esferas de gestão da empresa apóiam explicitamente o envolvimento voluntário dos empregados.*

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

Portanto, o máximo rendimento de tal força de trabalho, no quadro das expectativas empresariais referentes ao que seja um processo de trabalho produtivo, vai depender diretamente da posse por aquela mesma força de trabalho de determinadas condições físicas e mentais imprescindíveis para o seu satisfatório desempenho no interior do processo de produção, ou seja, trata-se da realização de uma conformação ideológico-política de tais trabalhadores, ou, em outras palavras, uma “reintegração dos trabalhadores aos novos contextos de reestruturação do capital no âmbito dos locais de trabalho” (MANFREDI, 1998, p. 29). A vivência da dinâmica dos Círculos, tanto referenciada na melhoria do processo de produção quanto na melhoria da atuação das entidades onde se realiza o voluntariado, aparece também como um espaço formativo privilegiado no qual as relações de poder que atravessam e constituem a empresa são apresentadas de forma simétrica. Isto permite a ressonância de um discurso que afirma a posição igualitária de todos os sujeitos que constituem a organização empresarial na medida em que o resultado do trabalho daqueles reverteria em benefícios tanto para os trabalhadores quanto para a empresa e a sociedade de maneira geral:

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

Fica obscurecida aí a possível desigualdade na distribuição de tais ganhos bem como uma possível discrepância entre o volume de recursos públicos que a empresa recebe

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

*“Como metodologia voltada à solução de problemas, o CCQ pode ser adaptado a uma ampla gama de situações e desafios. Contudo, toda metodologia se ancora em pressupostos e formas de olhar o mundo que estabelecem suas possibilidades e, ao mesmo tempo, seus limites para compreensão e intervenção na realidade. Com o CCQ não é diferente: percebe-se que seus fundamentos epistemológicos combinam traços dos métodos positivista e sistêmico-funcionalista de conhecimento, que valorizam aspectos como a **neutralidade do observador e das técnicas**, o determinismo causal, a verificação empírica, as medidas estatísticas, a lógica formal e o **princípio da não-contradição**, a valorização da **funcionalidade como critério de conhecimento** etc. É evidente, portanto, que os circulistas trouxeram consigo este modelo de conhecimento e ação quando buscaram ajudar as instituições sociais a priorizar e resolver problemas.” (FUNDAÇÃO ACESITA, op. cit., p. 67) Grifos meus.*

O processo de formação de um trabalhador de novo tipo transcende o espaço de produção econômica em sentido estrito. Não se trata apenas da constituição de uma força de trabalho apta a contribuir ativa e diligentemente com o desenrolar da dinâmica da produção fabril, compromissada com o objetivo do aumento permanente dos ganhos de produtividade, no quadro de relações de trabalho menos hierarquizadas de forma rígida e de uma valorização no interior destas do conhecimento possuído pelos trabalhadores acerca dos segredos de seu ofício.

A obtenção de tal comprometimento no âmbito do espaço da produção só será garantida de forma mais aprofundada a partir do sucesso do estabelecimento de uma integração orgânica da força de trabalho que transcenda a vivência cotidiana do exercício de uma atividade profissional.

Assim, as mudanças ocorridas no campo da produção e seu conseqüente desdobramento, a importância que em seu bojo assume o aludido comprometimento

ideológico da força de trabalho, vão significar o aparecimento de um movimento de mudança também ao nível das formas assumidas pelas relações de dominação mais amplas presentes na sociedade brasileira contemporaneamente, cujo objetivo seria o estabelecimento de uma nova “legitimidade” do exercício de tal dominação:

*“O voluntariado moderno supõe (e contribui para) um processo de mudança cultural no trato com questões sociais: a passagem da cultura assistencialista e paternalista – que gera dependência pessoal e favorece a corrupção – para uma cultura cívica baseada na noção de direitos. O voluntariado empresarial, tal como praticado na experiência do CCQ Social, contribui para essa mudança articulando a solidariedade que caracteriza a ação voluntária com um fazer metodologicamente orientado, focado no aprimoramento de organizações sociais e na geração de resultados efetivos para a população. Nesse sentido, um caminho rico para o desdobramento futuro da experiência seria a busca de **estreitamento de vínculos entre a metodologia do CCQ Social e o paradigma de uma nova cultura da participação democrática no País.**” (FUNDAÇÃO ACESITA, *op. cit.*, p. 81) Grifos meus.*

Esta legitimidade, no quadro da estratégia de atuação empresarial aqui analisada, deveria exatamente encontrar-se assentada nas práticas de extração empresarial que propõe a institucionalização do que poderíamos denominar uma “cultura da responsabilização” dos indivíduos – e exatamente, como indivíduos que pactuam livremente um “contrato social” com outros indivíduos (a própria organização empresarial apareceria aí como um sujeito que se escolheu para parceiro). O CCQ Social em particular e as inúmeras iniciativas que se enquadram na definição de Responsabilidade Social Empresarial em geral podem, portanto, de acordo com tal entendimento, apontar o caminho da salvação para a sociedade brasileira tendo em vista a resolução dos fatores que condicionam nosso atraso frente aos países mais desenvolvidos.

##### 5. Conclusão: ativismo empresarial como estratégia de gestão do trabalho e da sociedade

Entendo que as práticas de Responsabilidade Social Empresarial em geral, e em particular, o programa que aqui discutimos, representam um desdobramento sob novas bases da necessidade posta pelas formas contemporâneas de organização dos processos de produção relativamente à obtenção do comprometimento voluntário do “cidadão

trabalhador” frente à ordem política estabelecida, isto é, frente aos mecanismos de materialização das relações de dominação de classe presentes na sociedade brasileira. Tal sujeito deve aceitar “espontaneamente” a lógica que rege as relações individuais e coletivas tanto ao nível do aparelho produtivo quanto da sociedade como um todo. E fazendo isso ele torna-se um elemento ativo no sentido da solidificação do elo que se estabelece entre a classe dominante e as classes subalternas no interior da formação social capitalista. Dessa forma, o que aqui tentamos mostrar é que, para além da acertada crítica aos limites e implicações em termos do movimento de construção da cidadania no Brasil postos pelo ativismo social empresarial em sua forma contemporânea (PAOLI, 2002; TORRES, 2005), as iniciativas empresariais de intervenção “cidadã” na realidade social que se encontra à porta das unidades fabris que as promovem, ao assumirem um lugar central na própria dinâmica interna ao processo de trabalho vivenciado nestas mesmas empresas, trazem consigo implicações potenciais mais amplas na medida em que representam um esforço do capital de produção de novas formas de sociabilidade política e comportamental – referenciadas pelos valores empresariais – em nosso país contemporaneamente. O mote gramsciano de que “a hegemonia vem da fábrica” pode estar encontrando uma expressão mais palpável, mesmo que ainda restrita, no seio do processo de extensão da ação empresarial para âmbitos da vivência coletiva que classicamente encontravam-se mediatamente afastados da lógica que rege o processo de produção de mercadorias.

#### Referências bibliográficas

- COELHO, Simone de C. T. Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos. São Paulo, SENAC, 2002.
- CORULLÓN, Mônica B. G. & MEDEIROS FILHO, Barnabé. Voluntariado na Empresa: gestão eficiente da participação cidadã. São Paulo, Peirópolis, 2002.
- FUNDAÇÃO ACESITA. CCQ Social – Uma Tecnologia Empresarial a Serviço de Causas Sociais: a experiência da Acesita na área de voluntariado empresarial. Timóteo, Fundação Acesita, 2006.
- GRAMSCI, Antonio. “Apontamentos e notas dispersas para um grupo de ensaios sobre a história dos intelectuais” In Cadernos do Cárcere. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 2004, Vol. 2 (3ª ed.).

\_\_\_\_\_ “Americanismo e fordismo” In Maquiavel, a Política e o Estado Moderno. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1991 (8ª ed.).

MANFREDI, Silvia M. “Trabalho, qualificação e competência profissional – das dimensões conceituais e políticas” In Educação & Sociedade: competência, qualificação e trabalho. Campinas, Cedes, 1998, n. 64, p. 13-49.

PAOLI, Maria C. “Empresas e responsabilidade social: os enredamentos da cidadania no Brasil” In SANTOS, Boaventura S. (org.). Democratizar a Democracia: os caminhos da democracia participativa. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 2002.

TORRES, Ciro. “Responsabilidade social empresarial: o espírito da mudança e a conservação da hegemonia” In LIANZA, Sidney & ADDOR, Felipe (orgs.). Tecnologia e Desenvolvimento Social e Solidário. Porto Alegre, EdUFRGS, 2005.