

**A FORMAÇÃO PARA O TRABALHO: COMPETITIVIDADE E LUTA PELA SOBREVIVÊNCIA NOS AMBIENTES ORGANIZACIONAIS**

*The formation for work: competitiveness and fight for survival in the organizational environment*

GUIMARÃES, Denise Alves <sup>1</sup>

**RESUMO**

Busca-se discutir a aprendizagem organizacional em seu aspecto regressivo que toma a formação do homem como formação para o trabalho, indissociada de sua vinculação à competitividade exacerbada e luta pela sobrevivência no ambiente organizacional.

**Palavras-chave:** Formação profissional; Competitividade; Sobrevivência; Trabalho.

**ABSTRACT**

This work aims the discussion of the organizational learning in its regressive aspect which takes the formation of the man as formation for the work, no associated of its entailing to the exacerbated competitiveness and fights for the survival in the organizational environment.

**Keywords:** Professional formation; Competitiveness; Survival; Work.

---

<sup>1</sup> Doutora em Psicologia Social pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Professora Adjunta vinculada às Bases Psicossociais nos Cursos de Medicina e Enfermagem da Universidade Federal de São João Del Rei – Campus Centro Oeste, Divinópolis. E-mail: guiclara@bol.com.br.

## INTRODUÇÃO

Nos ambientes organizacionais, muitos são os profissionais que atualmente estão envolvidos nas atividades de qualificação para o trabalho. Tratando-se especificamente da atuação de psicólogos da área de Psicologia Organizacional e do Trabalho, os dados da pesquisa de Bastos (1992) demonstram que as atividades voltadas para a qualificação para o trabalho (Treinamento e Desenvolvimento de RH) perfazem 25,6% do total de atividades desempenhadas pelos mesmos, ou seja, compõem um conjunto de atividades que correspondem a uma parte considerável da atuação deste profissional. Nas análises que se seguem, busca-se estabelecer algumas reflexões, à luz de discussões desenvolvidas por autores da Teoria Crítica da Sociedade, em especial, Horkheimer e Adorno, acerca das atividades de qualificação para o trabalho e de alguns elementos que compõem a aprendizagem organizacional.

Nos discursos atuais e aplicações técnicas que tratam da gestão das organizações, muito se fala a respeito da necessidade de buscar estabelecer “vantagem competitiva”, ou seja, estabelecer um conjunto de estratégias, seja do ponto de vista dos indivíduos, das equipes que trabalham nas organizações ou da organização como um todo, de modo a garantir sobrevivência e sucesso num mundo que vive intensas mudanças tecnológicas que se repercutem em mudanças na organização do trabalho.

Ressalta-se que as informações e os conhecimentos produzidos pelas organizações trazem a marca de seu tempo, ou seja, se apresentam sob a marca do capitalismo em busca de estratégias de ampliação calcadas em contradições. As informações e os conhecimentos que ora se apresentam como valores e produtos que deveriam ser compartilhados entre os membros de uma organização, ao mesmo tempo se apresentam como diferenciais que poderiam trazer, em âmbito individual, uma sensação de segurança na medida em que ter o controle sobre determinadas informações e conhecimentos, poderia garantir certa “vantagem competitiva” para que o indivíduo mantenha sua posição na organização. O princípio de que as informações e conhecimentos devem ter ampla circulação nas organizações e, por isso, devem ser compartilhadas com todos os outros indivíduos, acaba por criar obstáculos para o desenvolvimento e apropriação de um saber-fazer em âmbito individual. Nesse sentido, o conhecimento desenvolvido por todos os membros de uma organização não se vincula a ninguém de forma específica e não traz mérito individual para nenhum trabalhador ou para um grupo de trabalhadores. O conhecimento desenvolvido pelo trabalhador ou pelo grupo de trabalhadores no seu cotidiano de trabalho é apropriado pelo capital como conhecimento organizacional, deve ter ampla circulação entre todos os membros de uma organização e não atribui competência a nenhum indivíduo em particular.

Esta discussão não é nova e, a respeito das estratégias do capital para empreender a apropriação do conhecimento do trabalhador, cabe lembrar a análise empreendida por Braverman (1987) a respeito do ofício e de sua extinção pela lógica taylorista. O autor descreve o ofício como o conhecimento profundo, desenvolvido pelo indivíduo a partir da tradição e da experiência acumuladas ao longo da história da humanidade em relação ao uso de instrumentos e ferramentas e a habilidade de manipulá-los. Esse conhecimento refere-se também às possibilidades de compreensão e superação de diferentes dificuldades surgidas em decorrência das condições sob as quais o trabalho deve ser feito. A extinção do ofício como princípio

taylorista é na verdade, como afirma Braverman (1987), a apropriação, pela gerência científica, do conjunto de conhecimentos que antes pertencia ao indivíduo e lhe conferia a competência na execução de um trabalho. Dessa forma, o conjunto de conhecimentos é apropriado pelo empregador que passa a sistematizá-los, fragmentá-los e controlá-los de acordo com o ritmo da produção capitalista, transformando o trabalhador em ferramenta humana da gerência.

Nesse sentido, seja pela extinção do ofício ou pela aprendizagem organizacional, o que parece estar em questão é a maneira como o capital encontra novas nomenclaturas e estratégias para continuamente promover a apropriação do conhecimento desenvolvido pelo trabalhador ou conjunto de trabalhadores, transformá-lo em conhecimento útil à sua manutenção e promover a imposição de sua incorporação como o único padrão adequado e aceitável para o que se tem chamado de “cultura organizacional”. Apresentam-se, a seguir, algumas análises acerca do processo de qualificação para o trabalho, calcado na busca do estabelecimento da “vantagem competitiva” e que se volta à manutenção da atual forma de organização social, que reafirma a necessidade do trabalho como incessante luta pela sobrevivência (HORKHEIMER e ADORNO, 1985).

#### **COMPETITIVIDADE E LUTA PELA SOBREVIVÊNCIA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

As atuais discussões desenvolvidas pela área de Gestão de Pessoas e pela Administração de Recursos Humanos têm dado ênfase na importância de investir nas pessoas uma vez que “tornam-se fonte verdadeira de vantagens competitivas por seu valor, sua raridade, suas inimitáveis e insubstituíveis qualidades humanas” (DAVEL; VERGARA, 2001 p.31).

Nesse sentido, os autores afirmam que se pode dizer também que a “vantagem competitiva” aparece ligada às habilidades e competências para realizar atividades, funções e projetos ou o potencial para lidar com situações diferentes e inesperadas que se apresentam no dia-a-dia de trabalho. A expressão de ordem é “aprender a aprender”, ou seja, o trabalhador qualificado, apto a criar vantagem competitiva para si, para sua equipe de trabalho e para a organização, seria aquele que estaria constantemente disposto a aprender o novo, a lidar com o imprevisto, com as rápidas mudanças, com as novas tecnologias e com todo o tipo de informações. No entanto, contrariamente à perspectiva de qualidades humanas inimitáveis e insubstituíveis a serem consideradas, o que parece estar em jogo é o aumento da capacidade de adaptação dos trabalhadores às rápidas mudanças tecnológicas e de organização do trabalho, valendo-se de um conjunto de informações e conhecimentos padronizados e que os habilitem a reagir de forma mais adequada à intensa competitividade presente no cotidiano das organizações.

Nesse sentido, são pertinentes as reflexões acerca do que seja considerado desejável aprender e ensinar nos ambientes organizacionais marcados pela intensa competitividade. Bemfica e Borges (1999) destacam que a aprendizagem organizacional é um tema clássico da teoria das organizações e se relaciona com a maneira como as pessoas nas organizações lidam com as inovações do mundo. As autoras expõem uma abordagem crítica acerca da maneira como o tema é tratado por diversos autores uma vez que apresentam a aprendizagem organizacional como a soma das aprendizagens

individuais, pressupondo cooperação e negando as contradições que se colocam num contexto de relações competitivas.

Ressaltam-se, de forma breve, as análises que as autoras fazem acerca das abordagens que trazem as idéias de aprendizagem vinculadas à adaptação, competência e capital intelectual. Das idéias desenvolvidas por Peter Senge, Bemfica e Borges (1999) destacam a proposta do autor a respeito de duas possibilidades de aprendizagem: uma vinculada à criação (aprendizagem generativa) e outra vinculada à adaptação (aprendizagem adaptativa). A respeito desta aprendizagem adaptativa, destacam também a abordagem desenvolvida por Kolb, que lança mão da teoria de sistemas abertos de Von Bertalanffy para analisar as organizações como sistemas de aprendizagem que adotariam diferentes estilos de decisão e resolução de problemas tendo em vista sua adaptação aos desafios com os quais se defrontariam.

Bemfica e Borges (1999) analisam ainda as idéias de Sveiby, que trata da aprendizagem organizacional considerando que o conhecimento é tácito, orientado para a ação, baseado em regras e está em constante mutação. Para este autor, considerando o indivíduo na organização é mais adequado utilizar o termo competência do que o termo conhecimento. A competência organizacional é definida como o elo entre conhecimento e estratégia, além de representar a capacidade que uma organização teria para agir em relação a outras organizações.

Nesse sentido, considerando-se as idéias dos autores a respeito da exigência de aprender a se adaptar a um contexto de relações competitivas a partir das quais o indivíduo deve aprender competências e não conhecimentos, destaca-se a importância de investigar a maneira como se estrutura a formação do homem para o trabalho calcada em palavras de ordem como competição, sobrevivência e estratégia. E ainda, considerando-se a atual forma de organização da vida e da sociedade a partir do trabalho inscrito na lógica do capital, quais seriam as repercussões da formação do indivíduo regredida à formação para o trabalho que se apresenta como intensa luta pela sobrevivência e para a qual é requerido um pensamento e ação estratégicos?

Por definição, estratégia é a arte da guerra, arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas, navios ou aviões visando a alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados objetivos. A estratégia é a arte militar de definir os locais, os momentos e os inimigos com os quais se devem travar um combate ou uma batalha. É também a arte de aplicar meios disponíveis com vistas à consecução de objetivos específicos.

Se a luta pela sobrevivência e a lógica da guerra aparecem com tanta ênfase, torna-se possível pensar que as pessoas estão inseridas em um contexto onde aprendem a se colocar constantemente em posição de atacar ou na iminência de se defenderem de um ataque. A ameaça à sobrevivência torna-se argumento central nas atividades de qualificação para o trabalho, que assumem conotação de preparação para a luta.

Por fim, retomando as análises de Bemfica e Borges (1999), a respeito das discussões desenvolvidas por Stewart, ressaltam que este autor faz uma abordagem economicista do conhecimento organizacional, onde os ativos intangíveis (talentos dos funcionários, a eficácia dos sistemas gerenciais e o caráter do relacionamento com os clientes) possuem mais valor do que seus ativos físicos e constituem o seu capital intelectual (talentos, capacidades

intelectuais, conhecimentos, experiência, habilidades e idéias). Para este autor, o importante é que o capital intelectual aprenda o que é estratégico para a organização, para proporcionar-lhe vantagem competitiva. O capital humano é encarado como estoque de conhecimento e surge a questão da propriedade de idéias e a propriedade virtual dos funcionários.

Cabe ressaltar aqui as críticas bastantes pertinentes feitas por Bemfica e Borges (1999) que observam que a apropriação do conhecimento individual ou coletivo por parte de uma empresa é mais uma forma de exploração sobre o trabalhador. Além da crítica das autoras, acrescenta-se a análise das implicações decorrentes da incorporação de conceitos da Biologia na análise dos fenômenos organizacionais tais como a Teoria Geral dos Sistemas (sistemas orgânicos e sua inter-relação) e a Teoria da Contingência (importância das trocas que se estabelecem com o ambiente externo). Constituem-se como conceitos básicos destas abordagens a seleção natural, a sobrevivência dos mais fortes, a evolução e a harmonia como "estados naturais" a serem alcançados e a busca de equilíbrio de todo sistema. Tais conceitos se colocam incompatíveis com uma análise menos superficial da sociedade capitalista calcada na dominação, exploração, desequilíbrio, contradição e conflitos, mas que é formada por homens que, em princípio, seriam livres pelo menos em termos de determinações da espécie.

Diante do que foi brevemente exposto sobre a aprendizagem organizacional, considera-se que esta poderia estar circunscrita aos valores de uma cultura de sobrevivência no ambiente organizacional caracterizada como um conjunto de estratégias, padrões de pensamento, comportamento e linguagem considerados adequados para responder às diferentes situações organizacionais. Além disso, é preciso destacar que a cultura deixa de ser compreendida em suas possibilidades de diversidade e passa a ser reduzida às habilidades e competências em relação à criação e produção de mercadorias, pensamentos, modos de agir e de se comunicar. A cultura de sobrevivência no ambiente organizacional transforma todos os conhecimentos, valores e comportamentos humanos em padrões pré-estabelecidos pela lógica organizacional.

A esse respeito, vale lembrar as discussões de Horkheimer e Adorno (1985) ao caracterizarem a sociedade contemporânea como sociedade administrada, ou seja, como todo administrado, conceito que expressa a idéia de totalitarismo de uma sociedade que se estrutura a partir da padronização de pensamentos, comportamentos, formas de se expressar e de se relacionar e pela fixidez da realidade e das relações entre criaturas e coisas, e de instituições compatíveis com o sistema vigente.

Horkheimer e Adorno (1985) e Adorno (1994) também analisam a sociedade contemporânea em sua forma regredida de sociedade industrial. Utilizam o termo indústria não em sua forma literal, mas no sentido de que tanto o processo de produção, a padronização, e a racionalização das técnicas de distribuição presentes na indústria alcançam o status de modelo para a organização de diferentes aspectos da realidade, absorvendo inclusive o aspecto cultural. Nas análises dos autores, essa forma de organização da existência faz regredir a cultura contemporânea à cultura das massas e nesse sentido, apresentam o conceito de *indústria cultural* em que indústria é tomada na acepção de estabelecimento da padronização dos comportamentos e das técnicas. Não se trata propriamente de uma indústria, mas, indica que o modo industrial alcançou também a cultura. O termo *indústria cultural* é um conceito que se refere ao caráter totalitário e

regressivo da cultura transformada em cultura de manipulação das massas, direcionando-as ao consumo de produtos culturais previamente determinados.

Do conceito de indústria cultural, o que se pretende extrair, como ponto de fundamental importância para esta discussão é o processo de estabelecimento de padrões, ou seja, de modelos que estabelecem as formas de agir, de se comportar, de pensar e se relacionar e que são amplamente difundidas na atual forma de organização da sociedade, além de produzir as instituições necessárias para fazer valer tais modelos. Os modelos transformam-se nas referências máximas a serem perseguidas, alcançadas, e reproduzidas tanto pelas pessoas, quanto pelas coisas e modos de existência. Representam formas regressivas que aprisionam os indivíduos nas funções pré-determinadas às quais devem responder de forma competente. Nesse sentido, no que se refere à aprendizagem organizacional, torna-se importante questionar em que medida aquilo que se ensina e aquilo que se aprende se relaciona com os modelos definidos pela indústria cultural, uma vez que a aquisição de conhecimentos e informações que tragam ao trabalhador a “vantagem competitiva” parece estabelecer padrões de agir, de pensar, de se comunicar e de se relacionar que sejam adequados às exigências do sistema produtivo em tempos de intensa competição pela sobrevivência das organizações. Nessa perspectiva, o investimento em qualificação para o trabalho e na aprendizagem organizacional aparece calcado nas capacidades adaptativas dos indivíduos em relação aos padrões impostos pela atual forma de organização da sociedade, nas atuais dificuldades encontradas para se estabelecer resistência às imposições e pela constante ameaça à existência. A afirmação de que investir em pessoal é um investimento na verdadeira fonte de vantagem competitiva das organizações, tomando como referência a valorização das capacidades e características individuais, além da valorização das inimitáveis e insubstituíveis qualidades humanas constitui-se, na verdade, como negação das contradições presentes na sociedade atual organizada a partir do estabelecimento de padrões de comportamentos, pensamentos, linguagens e formas de se relacionar considerados úteis à manutenção do conjunto de relações sociais baseado na exploração e dominação (HORKHEIMER e ADORNO, 1985).

Sobre as análises empreendidas por Horkheimer e Adorno (1985) a respeito da atual forma de organização da sociedade que se volta incessantemente para a padronização de diferentes elementos que compõem a vida e a existência, destaca-se ainda que a cultura regredida à indústria cultural confere um ar de semelhança a tudo, o que não permite perceber a distinção entre os objetos. Na verdade, afirmam que nos produtos veiculados pela indústria cultural não existem realmente diferenças em relação aos estereótipos que busca difundir, o que se expressa pela semelhança entre os filmes exibidos nos cinemas, os programas veiculados nas rádios, os conteúdos e formas das revistas ou da literatura, as manifestações artísticas e até mesmo a maneira como se organizam as cidades e as moradias.

Da mesma forma que o cinema e o rádio na lógica da indústria cultural se apresentam como um negócio, também a educação regredida à educação para o trabalho com o objetivo de formar competidores, se coloca como um negócio lucrativo. Nesse sentido, a indústria da qualificação para a competência parece tão promissora quanto a indústria do cinema e do rádio. Além disso, destaca-se que a cultura organizacional como parte da indústria cultural, toma conhecimentos, informações, modos de agir, pensamentos,

comportamentos, formas de se comunicar e processos de aprendizagem como bens padronizados e indispensáveis para a satisfação de necessidades iguais dos trabalhadores para manterem-se empregados.

Horkheimer e Adorno (1985) analisam também a função que a técnica ocupa na economia atual sendo que a racionalidade técnica é a ideologia, ou seja, a racionalidade técnica aparece como justificção para a dominação dos homens sobre os outros homens. Nesse sentido, à medida que a aprendizagem organizacional está estruturada a partir da competitividade exacerbada e se apresenta como um conjunto de técnicas que prepara os indivíduos para essa luta, torna-se compreensível a incorporação e utilização que faz das terminologias da guerra, explicitando, na linguagem, a situação de luta pela sobrevivência e de exploração que sempre esteve presente no capitalismo. E como em toda guerra, os soldados lutam uns contra os outros, mantendo a situação de poder e dominação determinada por aqueles que detém poder econômico.

Horkheimer e Adorno (1985) afirmam que o mundo inteiro é forçado a passar pelo filtro da indústria cultural e atualmente ocorre uma atrofia da imaginação e da espontaneidade do consumidor cultural, uma vez os outros produtos por ela veiculados levam este consumidor a abrir mão do pensamento e, conseqüentemente, da crítica. Evidenciam ainda o poderio, fascínio e violência com os quais os consumidores têm que lidar diante dos produtos da indústria cultural. Nesse sentido, a educação regredida à educação para o trabalho, a luta pela sobrevivência e a busca pela vantagem competitiva contém em si a negação de todas as promessas que o discurso organizacional faz ao apelar para idéias e conceitos tais como os de trabalho em equipe, local de trabalho com extensão da casa, empresa como família, motivação e envolvimento do empregado com a empresa no alcance do objetivo comum, entre outros.

Das análises empreendidas pelos autores a respeito da atual forma de organização da sociedade atual e pelo processo de produção e de reprodução da lógica da indústria cultural, destaca-se ainda o processo de naturalização presente em todas as manifestações da indústria cultural que apresenta o "paradoxo da rotina travestida de natureza" (HORKHEIMER e ADORNO, 1985, p.120). Nesse sentido, a naturalização da situação de competitividade exacerbada coloca os trabalhadores sempre como competidores em luta, na qual estão em jogo as possibilidades concretas de sobrevivência.

Em seu intento de transformar os indivíduos em consumidores e trabalhadores, a indústria cultural lança mão inclusive ou mais fortemente da arte e de todos os setores da produção espiritual para ocupar os sentidos dos homens em todos os espaços, dentro e fora da fábrica, criando uma unidade entre o trabalho e o tempo de lazer. Exemplos desta análise podem ser percebidos pela maneira como a indústria cinematográfica explora a temática das relações conflituosas entre os homens que trabalham em organizações e o quanto devem ser fortes, competitivos e arrojados para manterem seus empregos. A lição explicitada nesses filmes é a divisão dos homens que trabalham entre vencedores e perdedores e o quanto é penoso estar na categoria dos perdedores (que podem ser representados pelos incompetentes, desqualificados, desadaptados, pouco competitivos ou desempregados).

Da atuação profissional da autora como docente e supervisora de estágio de curso de Psicologia na área de Psicologia Organizacional e do Trabalho até o ano de 2009, destaca-se a possibilidade de acompanhar o desenvolvimento de atividades vinculadas à atuação de psicólogos e outros profissionais envolvidos com a qualificação para o trabalho. Dentre os vários materiais e métodos utilizados para tais atividades, destaca-se a frequência de utilização de filmes comerciais na discussão de vários temas e situações que compõem o cotidiano das organizações. Como material de referência surgido com frequência em diferentes organizações e momentos do estágio curricular, destaca-se uma das várias listas de filmes que estão disponíveis na Internet em sites específicos de Recursos Humanos e que correlaciona vários filmes da indústria cinematográfica norte-americana com as várias temáticas abordadas nos treinamentos. Dentre os filmes e temas a serem desenvolvidos destacamos:

1. “Doze homens e uma sentença” para trabalhar as temáticas de trabalho em equipe, funcionamento de equipes de projeto e conflitos intragrupais e interpessoais.
2. “Águia em chamas” para a temática de tomada de decisão estratégica e liderança.
3. “Sociedade dos poetas mortos” e “Nascido para matar” para a temática de liderança e o estilo do líder e sua influência sobre a performance do grupo.
4. “Gênio indomável” para a temática da avaliação de performance e de potencial e coaching.
5. “Bagdá Café” e “Mudança de hábito” para a temática de gestão da mudança e o papel do agente de mudança.
6. “Do que as mulheres gostam” e “Joana D’Arc” para a temática da questão feminina no trabalho.
7. “O pequeno Buda” para a temática de conflito de valores.
8. “Por amor ou por dinheiro” para a temática do vínculo entre empresa e empregado.
9. “Apollo 13” para a temática de tomada de decisão.

Por maiores que possam ser as discussões acerca de uma lista que reúne filmes de conteúdos tão diferentes, interessa aqui discutir o ponto comum que os coloca juntos na mesma listagem, a saber, a análise acerca das lições que dele possam ser retiradas para melhor preparar os indivíduos para o trabalho. Nesse sentido, destaca-se no conteúdo de todos esses filmes a apresentação de estereótipos sobre o trabalho; a vida; os relacionamentos; os motivos que levam as pessoas a se comportarem de determinada forma, a tomarem certas atitudes e a mudarem suas vidas. Acontecimentos e histórias apresentados como grandes modelos ou lições a serem seguidos, do contrário, não ocupariam lugar nas telas.

Nesse sentido, considerando-se também as análises de Horkheimer e Adorno (1985) acerca da maneira como os produtos da indústria cultural apresentam a realidade como ficção e a ficção como uma realidade, sempre voltados à manutenção do atual conjunto de relações sociais, sustenta-se que a utilização dos filmes listados na formação para o trabalho está centrada na apresentação de estereótipos como receitas de sucesso, modelos a serem seguidos.

Em uma breve análise pode-se observar a constância da temática de luta pela sobrevivência nas mais diferentes situações e as condições que definem as escolhas entre viver ou morrer. Além disso, destacam-se as complicadas



associações entre os filmes e os temas a serem explorados nas situações de aprendizagem organizacional, apresentados na lista. Que lições devem ser aprendidas da associação entre os temas “trabalho em equipes” e “conflitos interpessoais” presentes no cotidiano de trabalho com a conflituosa situação de decidir entre a vida e a morte de um homem suspeito de homicídio (12 homens e uma sentença); ou da associação entre “o processo de tomada de decisão” a “liderança nas organizações” com as transformações ocorridas em uma equipe de aviadores que em situação de guerra obtém sucesso ao adotar a disciplina, o trabalho duro e o intenso treinamento (Águias em chamas)? E, considerando a busca da vantagem competitiva no ambiente organizacional, quais as possibilidades de estabelecer reflexões e críticas acerca da guerra do Vietnã e da brutal preparação de homens para a guerra (Nascidos para matar)?

Pode-se pensar também, no contexto do cotidiano das organizações, que tipo de lição se deseja transmitir aos indivíduos que trabalham sob a lógica do capital ao se exibir um filme que trata da necessidade de controlar ou domar o comportamento para que a inteligência seja adequadamente aproveitada (Gênio indomável)? Ou então, o que se pretende transmitir associando grandes mudanças individuais circunscritas à busca pela manutenção da vida, da segurança e integridade física e evitação da violência (Bagdá Café e Mudança de hábito) com as temáticas de “gestão da mudança” e o “papel do agente de mudança nas organizações”? Além disso, tomando especificamente o filme “Mudança de hábito”, não se pode deixar de notar que o processo de mudança empreendido pelo grupo de freiras em uma comunidade pobre e violenta está baseado prioritariamente na boa-vontade das mesmas e não em mudanças nas condições concretas da realidade do bairro.

O que se pretende ensinar no contexto das organizações ao associar a temática nomeada de “questões femininas no trabalho” com a realidade de uma mulher que ouvia vozes, se envolveu em uma sangrenta batalha, foi queimada viva na fogueira devido à sua condenação como bruxa e depois de muitos séculos, canonizada pela igreja católica (Joana D’arc)? Ou ainda, o que se pretende ensinar associando as “questões femininas no trabalho” com um filme que mostra a intensa competitividade entre homens e mulheres que disputam o mesmo cargo ou posição em uma organização, além do estereótipo da mulher bem-sucedida no trabalho como uma mulher sozinha e mal-sucedida em relações amorosas (Do que as mulheres gostam)?

Como última recomendação da lista, o que se poderia supor como lição a ser transmitida na associação entre o tema “tomada de decisão” nos ambientes organizacionais e o filme Apollo 13, que retrata a história verdadeira da missão fracassada à Lua que se transforma em uma corrida contra o tempo para que os tripulantes sobrevivam?

De tudo o que foi exposto até o momento, e considerando-se os limites impostos pelo artigo, ressalta-se que muitos são os estereótipos apresentados e talvez sejam poucas as possibilidades de transcendê-los pela reflexão e pela crítica no contexto das ações de qualificação para o trabalho. De todas as análises que se poderiam fazer a partir de alguns dos elementos que compõem a realidade atual, tal como apresentam os autores frankfurtianos, tenta-se responder às diversas questões apontando-se os estereótipos ou modelos presentes nas associações propostas. Nesse sentido, destaca-se a inegável associação entre trabalho e guerra; o trabalho como luta pela sobrevivência; competência como capacidade de competir,

adaptar-se e resistir à adversidade; trabalho em equipe como o único possível atualmente e o imperativo de superação de conflitos interpessoais para viabilizar o funcionamento da equipe, mesmo que os conflitos sejam os mais radicais (como é o caso de decidir entre viver e morrer, equivalente à decisão de quem é competente e quem não é e que define a permanência ou a retirada dos indivíduos das organizações). Estão presentes também o imperativo da mudança constante como forma de evitar a violência e o risco de sucumbir; a negação da existência de conflitos e contradições insuperáveis na organização do trabalho sob a lógica do capital; a crença no sacrifício, na disciplina, no trabalho duro e no treinamento contínuo como o caminho do sucesso para a manutenção do emprego; a negação da realidade de dominação e exploração; a manutenção da ameaça às condições de existência; a necessidade de controle dos indivíduos sobre si mesmos e sobre os outros indivíduos; a negação da necessidade de elementos concretos que dão sustentação às mudanças no processo de trabalho nas organizações; e, por último, a manutenção das idéias de que o universo feminino é, por si só, de difícil compreensão, confuso e beirando à loucura. Sobre esse último aspecto, perpetua-se a idéia de que os elementos que compõem o universo feminino possuem existência em si, dissociado de sua relação com o universo masculino. Para a mulher permanece impossível a associação entre competência no trabalho e competência afetiva e sexual.

Além disso, considerando-se a associação entre qualificação para o trabalho e filmes destinados ao lazer, vale assinalar as análises sobre a relação entre diversão e trabalho que Horkheimer e Adorno (1985) analisam e a partir da qual é possível perceber, na atual forma de organização da vida e da sociedade, o quanto os indivíduos acabam por se acostumar com as promessas que não vão se concretizar, com a violência que é imposta no dia-dia, com a divisão dos homens entre ganhadores e perdedores e com o humor que se apóia na humilhação, ridicularização e no escárnio a uma figura que se apresenta como a mais fraca na cena. Assim como a diversão é um prolongamento do trabalho, à medida que prepara os indivíduos para retomá-lo, também o trabalho lança mão de elementos que seriam supostamente colocados para o lazer (filmes, músicas, esportes, academias, campeonatos entre setores e caminhadas ecológicas, entre outros) para criar a impressão de que o trabalho pode também ser divertido e acolhedor. E como afirmam os autores, "Divertir-se significa estar de acordo" (HORKHEIMER e ADORNO, 1985, p. 135.), significa também não pensar nas contradições, na dureza do trabalho e esquecer o sofrimento. Pela diversão no tempo do lazer ou no engodo do ambiente de trabalho amigável, as estratégias de conformação vão abrangendo todos os espaços da vida, trazendo a liberação do pensamento como negação do mesmo.

Como último aspecto a ser analisado neste artigo, busca-se especificar, do ponto de vista teórico, o que significa dizer que a formação do homem apresenta-se como formação regredida à formação para o trabalho, ou seja, como pseudoformação. Tais discussões mostram-se de fundamental importância para dar sustentação à posição assumida de que a aprendizagem organizacional apresenta-se como pseudoformação (ADORNO, 1971).

### **APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL COMO PSEUDIFORMAÇÃO**

Em 1971, Adorno analisa a formação do homem na sociedade contemporânea, considerando duas teses: a tese da necrose da formação cultural e a tese da socialização da pseudocultura ou pseudoformação. A discussão que Horkheimer e Adorno (1985) haviam iniciado sobre a formação do homem no capitalismo tardio como formação para o consumo e para o trabalho é retomada no texto da indústria cultural e desenvolvida por Adorno (1971) a partir do conceito de pseudoformação.

Para Adorno (1971) a crise da educação ou crise pedagógica deve ser compreendida em seu aspecto mais amplo como crise da formação cultural. O colapso da formação cultural e, portanto, a complexidade da pseudoformação está em compreender que ela faz parte de um conjunto de fatores sociais que não devem ser vistos isoladamente e dissociados da formação cultural como um todo, das influências e prejuízos que sofre. Não se pode pensar na formação cultural e na formação do indivíduo isolando-a das condições concretas de existência e nessa medida, a formação cultural sob a lógica da indústria cultural é a formação que renuncia às formas diferenciadas de socialização para apegar-se à reprodução dos estereótipos apresentados, por essa indústria, como mercadorias.

A pseudoformação representa a forma atual de socialização por meio da qual a consciência tem renunciado à autodeterminação e, por isso, apresenta-se fixada como falsa consciência, como consciência que nega a particularidade para identificar-se com a totalidade adaptadora. A falsa formação é regressiva porque promove o nivelamento e a padronização do indivíduo para que atenda às exigências do sistema produtivo. Nesse sentido, promove uma consciência externamente determinada, promove a heteronomia.

À medida que a indústria cultural só se interessa pelos homens como consumidores e trabalhadores, ela se incumbem de garantir que os homens permaneçam restritos a estas duas categorias por meio da pseudoformação. Daí, pode-se compreender porque hoje a educação se apresenta com alto grau de superficialidade e utilitarismo, servindo à manutenção da realidade atual e fazendo com que os indivíduos permaneçam como instrumentos da reprodução da cultura das massas em larga escala, ou se apresentem como apêndices do sistema produtivo, conforme o que se apresentou nas análises anteriores sobre as lições que se pretendem ensinar no âmbito da aprendizagem organizacional.

Adorno (1971) analisa que a formação como apropriação subjetiva da cultura deve ser realizada no campo da experiência humana, tendo como referência a liberdade e a autodeterminação. A formação cultural estabelece a mediação entre a sociedade e a pseudoformação, cria possibilidade do indivíduo pensar criticamente a realidade atual, bem como as formas de alterá-la. Como a cultura não é indiferente à relação entre os homens, não deve se converter em um valor em si mesmo. A pseudoformação, por sua vez, produto da formação burguesa, apresenta-se como a apropriação subjetiva dos princípios da sociedade de consumo, como apropriação de bens culturais que estão dissociados das necessidades da vida humana. Ela é totalitária, visto que se apresenta como um fim em si mesmo, converte a cultura a uma conformação total à vida real e impele os indivíduos à barbárie à medida que desvincula a cultura dos cuidados que os homens deveriam ter no trato uns com os outros.

Retomando-se as análises feitas sobre a forte correlação observada entre trabalho e guerra, trabalho como luta pela sobrevivência e a definição de competências para o trabalho calcadas na adaptação aos estereótipos definidos pela atual forma de organização da sociedade, bem como as repercussões para os indivíduos, destacam-se as análises de Adorno (1971) a partir das discussões Freudianas. O autor destaca que o mal-estar na cultura decorre justamente da pressão que esta exerce sobre os indivíduos por meio da adaptação extremada à realidade a ponto de impedir as possibilidades de que sejam tomadas decisões individuais. O preço pago por essa conformação constante é a agressão. Trata-se, portanto, da negação do antagonismo social inconciliado, a partir da qual seria possível pensar que a realidade poderia ser diferente. Assim, o caráter regressivo da pseudoformação se apresenta sob a forma da negação das contradições e das relações de força que se estabelecem na sociedade. A sociedade inteiramente padronizada, conformada e adaptada fica reduzida a uma mera história natural darwinista baseada na sobrevivência dos mais fortes e adaptados.

A pseudoformação apresenta-se como a ideologia da adaptação ao esquema de dominação que justifica as relações calcadas na sujeição e mando. A dominação do homem sobre o próprio homem e a dominação do homem sobre seu próprio corpo (limites, ritmo, formas e desejos) é o estereótipo maior que a indústria cultural veicula e em torno do qual ocorre a formação do homem na sociedade atual. Nesse sentido é que sustentamos que a aprendizagem organizacional calcada na competitividade exacerbada e luta pela sobrevivência apresenta-se, prioritariamente, como pseudoformação.

Não se pretende dizer, no entanto, que atualmente não existam mais as possibilidades de uma verdadeira formação. Existem conhecimentos importantes acumulados pela sociedade, mas, é preciso evidenciar que a pseudoformação pautada na adaptação e no fim em si mesmo é preponderante, incorpora elementos da formação convertendo-os em tão somente bens culturais. Ao mesmo tempo em que torna amplamente disponíveis os bens culturais, mascara a exclusão, dificultando as possibilidades de que o indivíduo identifique em que medida tem acesso à formação e em que medida consome os bens culturais. Na verdade, ocorre uma alteração concreta nas possibilidades de se perceber o que é a pseudoformação e o que seria a formação, já que aquela altera até a vida sensorial.

As relações sociais entre os homens, de acordo com a formação em voga aparecem mediadas pelo caráter fetichista da mercadoria, pela superficialidade, pelo utilitarismo, pela coisificação da consciência e pelo medo de aniquilamento que se associa ao medo de não pertencer ao circuito de consumo. A necessidade de fazer algo que é valorizado pela coletividade é, ao mesmo tempo, hostilidade em relação aos outros homens que não compartilham dos mesmos objetivos e valores.

Por fim, considerando a preponderância da formação do homem reduzida à formação para o trabalho e para o consumo percebe-se que tanto a educação quanto outros aspectos da vida dos indivíduos se encontram sob a forte influência de estereótipos que são dissociados da experiência e, portanto, esvaziados de sentido, mas não menos danosos para a formação do homem e para os processos de socialização, na medida em que promovem relações empobrecidas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As preocupações de Theodor W. Adorno com a formação do indivíduo e com a educação estão presentes em toda a sua obra. Na obra intitulada *Educação e emancipação* o autor defende que a educação deveria suscitar a crítica à ideologia vigente, à violência simbólica e também à base material que lhe dá sustentação. Alerta sobre o risco de um processo educacional que não reflete sobre si mesmo, que desconsidera sua relação com a sociedade e por isso se presta à manutenção da atual realidade e assume a função de condicionamento social. Argumenta que a educação deve buscar desenvolver a crítica, resistir à desumanização e combater a violência que na sociedade atual é um argumento para as relações que se estabelecem entre as pessoas e as coisas. Para o autor “a competição é um princípio no fundo contraditório a uma educação humana” (Adorno, 1995, p. 161). Explica que é possível educar para a competição, mas esta perspectiva não favorece a desbarbarização das pessoas e do mundo, ou seja, a educação para a competição mantém as pessoas e a sociedade presas à disputa de um lugar ao sol à base de cotoveladas.

Nesse sentido, reafirma-se aqui, a necessidade de reflexão e crítica acerca do processo de aprendizagem, em quaisquer ambientes e em especial àqueles vinculados à educação para o trabalho. Para todos os profissionais envolvidos nas situações onde haja ensino e aprendizagem fica o desafio de avaliar criticamente sua prática profissional para analisar os compromissos que estabelece com a manutenção da atual forma de organização social ou de sua superação.

Considerando que a cultura das massas é a cultura da mesmice, da repetição insistente dos estereótipos para manter o consumo e a certeza de que a vida só pode ser mantida à custa da labuta, cabe insistir também na necessidade de analisar a maneira como esta configuração da realidade se expressa na prática dos profissionais envolvidos em ações que constituem as diversas formas e estratégias da aprendizagem organizacional.

Por fim, ressalta-se que somente a disposição para a reflexão e crítica a respeito dos elementos que constituem a realidade e a organização do trabalho poderá tornar possível perceber a ilusão das promessas que não vão se efetivar, as contradições presentes na organização da vida, como também as possibilidades de pensar em outras formas da vida e de existência para os seres humanos.

## REFERÊNCIAS

- ADORNO, T. W. Teoría de la seudocultura. In: HORKHEIMER, Max e ADORNO, T. W. **Sociología**. Madrid: Taurus Ediciones, 1971.
- \_\_\_\_\_. A Indústria Cultural. In: COHN, Gabriel (org.). **Sociologia**. 2 ed. São Paulo: Ática, 1994.
- \_\_\_\_\_. **Educação e emancipação**. Rio de Janeiro: Paz e terra, 1995.
- BASTOS, Antônio Virgílio B. A psicologia no contexto das organizações – tendências inovadoras no espaço de atuação do psicólogo. In: FRANCISCO, Ana Lúcia, KLOMFAS, Carolina de Rocio, ROCHA, Nádia Maria Dourado (orgs.). **Psicólogo brasileiro: construção de novos espaços**. Campinas: Átomo, 1992.
- BEMFICA, Juliana do Couto; BORGES, Mônica Erichsen Nassif. Aprendizagem organizacional e informação. **Revista Ciência da Informação**, Brasília; v. 28, n. 3, p.233-240, 1999.
- BRAVERMAM, Harry. **Trabalho e capital monopolista**. 3 ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 1987.

CARTONI, Luís Felipe. **Filmes para RH**. Disponível em <[www.rhcentral.com.br](http://www.rhcentral.com.br)>. Acesso em jun.2006.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sônia C. (org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

HORKHEIMER, Max e ADORNO, T. W. A indústria cultural: o esclarecimento como mistificação das massas. In: \_\_\_\_\_. **Dialética do esclarecimento**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 1985.