



## **V Jornada Brasileira de Sociologia**

*Desafios, dilemas e oportunidades nas sociedades democráticas*

Novembro, 2017, Pelotas/RS

GT 02 – Desregulamentação, flexibilização e novos desafios da questão laboral.

**Engajamento subjetivo e as práticas de gestão em empresa multinacional de fertilizantes**



## **Engajamento subjetivo e as práticas de gestão em empresa multinacional de fertilizantes**

Bruna Siqueira de Almeida<sup>1</sup>

A flexibilização dos processos de trabalho e de práticas de gestão tem cada vez mais estado presentes, as empresas têm optado por delegar autonomia e responsabilidade aos trabalhadores, ao fazerem isso, buscam oferecer novas formas de trabalho por meio de uma série de inovações e movimentos para tornar os trabalhadores multifuncionais e para tornar o trabalho menos mecanizado, se torna cada vez mais necessário que o trabalhador traga suas ideias e sua subjetividade de forma alinhada aos objetivos da empresa, neste sentido, o trabalho se torna um espaço para compartilhar experiências e para aprender de forma contínua. Além disso, as empresas oferecem novas visões de mundo aos trabalhadores, que se caracterizam por uma necessidade de fornecer novos sentidos ao trabalho cotidiano, um sentido social, que desafia cada trabalhador a ser proativo frente às incertezas do futuro. Para compreender tais rumos no mundo do trabalho, serão analisados materiais institucionais e entrevistas realizadas junto aos trabalhadores e gestão de uma empresa multinacional de fertilizantes.

*Palavras-chave:* trabalho; flexibilização; multinacional; engajamento.

---

<sup>1</sup> Psicóloga, mestranda em sociologia na Universidade Federal de Pelotas, email: bruna.siq.almeida@gmail.com

## 1. Introdução

Este trabalho tem como proposta discutir as mudanças ocorridas na configuração do mundo do trabalho, principalmente as que se referem aos mecanismos utilizados pela gestão das empresas na busca pelo engajamento dos trabalhadores às práticas laborais e metas produtivas da empresa.

Primeiramente será realizada uma breve revisão teórica sobre o tema, resgatando elementos sobre as mudanças ocorridas no trabalho e a transição do modelo fordista de produção para o modelo de acumulação flexível. Esta transição traz consigo uma nova dinâmica de trabalho que passa a ser incorporada em diferentes empresas, originária das empresas japonesas, difundida globalmente e incorporadas também nas empresas brasileiras. Com esta incorporação há fomento à multifuncionalidade dos trabalhadores devido a necessidade de flexibilizar a produção com maior diversidade de produtos, adaptando a produção à demanda de consumo. Este cenário exige dos trabalhadores engajamento, treinamento e atualização contínuos, com grande incentivo à autonomia e responsabilidade por parte das empresas.

No segundo momento, serão analisados materiais institucionais e entrevistas realizadas com trabalhadores de uma empresa multinacional de fertilizantes, aqui referida como Fertiliza<sup>2</sup>. A partir destes materiais será possível trazer algumas considerações a respeito do modo como a gestão da empresa busca engajar e incentivar seus trabalhadores nas práticas cotidianas e como essas práticas tem sido recebidas pelos trabalhadores de modo geral.

## 2. As transformações no mundo do trabalho

O modelo de produção fordista iniciado em meados de 1910 se caracteriza por forte avanço e investimento tecnológico além de grande fragmentação do trabalho na linha de montagem, esses esforços almejavam a produção em massa com incentivo ao consumo, que passava a ser disseminado como um estilo de vida (HARVEY, 1992). O trabalho na linha de montagem fornecia aos trabalhadores poucas perspectivas de mudança, de inovação, de criatividade ou de ascensão profissional o que o fazia, de forma geral, bastante monótono e pouco atrativo (BAUMAN, 2001).

Diante da crise do modelo de produção fordista, em grande parte, devido a rotatividade de mão de obra, insatisfação dos trabalhadores, principalmente dos mais

---

<sup>2</sup> Para fins desta publicação, optou-se pela utilização de nome fictício para empresa, tendo em vista que a pesquisa ainda encontra-se em andamento e novas entrevistas estão sendo realizadas.

jovens que viam este modo de trabalho como rígido e esvaziado de sentido, surgiu o modelo de acumulação flexível, termo que tem como fundamento a “flexibilidade nos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo” (HARVEY, 1992, p. 140).

Na década de 1950 no Japão, a necessidade de racionalização da organização do trabalho da produção, fez emergir o chamado modelo Toyota de produção. Este é constituído por um conjunto de inovações, como por exemplo, a possibilidade de qualquer trabalhador parar a linha de montagem quando detectado algum tipo de problema na linha de produção, o que não ocorria no fordismo, já que as detecções eram tardias e as falhas de produção eram compensadas com o retrabalho. O toyotismo inovou também com relação à distribuição de mercadorias através de uma rede de vendas, integrando a produtividade de forma eficiente. A principal diferença do fordismo e do toyotismo seria a maior capacidade de adaptação deste último ao ambiente de competitividade empresarial, alcançada por meio do desenvolvimento de processos flexíveis (WOOD, 1992).

Com as transformações assistidas continuamente no modo de produção capitalista, há uma conseqüente alteração do modo de trabalhar, no ritmo de trabalho e na organização das empresas, tendo em vista a necessidade de produzir produtos com maior qualidade e maior variedade. As ferramentas de gestão da qualidade passam a fazer parte do dia a dia de muitas organizações. Segundo Santana e Ramalho (2010) o modelo flexível passa a exigir dos trabalhadores competitividade, polivalência de tarefas e o domínio das técnicas e do vocabulário da qualidade, pela necessidade de adequação aos “novos tempos”.

Buscando integrar os trabalhadores nesta nova lógica de produção, é preciso modificar a forma de ver e vivenciar o trabalho. Para Barbosa (2015), ao invés da sujeição do trabalhador à rotina e ausência de subjetividade para o desempenho do trabalho, característica do modelo disciplinar da fábrica fordista, a flexibilização fomenta outro perfil de trabalhador, aquele engajado às metas da empresa, que participa ativamente dos processos de trabalho e que se responsabiliza pela aquisição das competências necessárias ao trabalho. Neste sentido, o trabalhador passa a ocupar um papel central, sendo ele mesmo o responsável pelo crescimento pessoal e profissional.

Hoje, salvo raras exceções, as empresas buscam dar a seus funcionários todas as condições para se sentirem em “casa”. Isso tem se tornado possível, tanto graças ao registro tecnológico, que mecanizou a maior parte dos trabalhos lesivos à saúde do trabalhador (mental e física), quanto graças ao plano

organizacional, com a alteração nas políticas de recursos humanos e na própria administração das empresas. A participação do empregado torna-se cada vez mais decisiva, bem como sua dose de autonomia e gestão pessoal do trabalho. (BENDASSOLLI, 2000, p. 223)

Segundo Bendassolli (2009) a gestão da carreira se torna parte da responsabilidade do trabalhador, a necessidade de investir em si mesmo é fomentada no cotidiano de trabalho.

Considerada do ponto de vista da ideologia gerencial, a carreira é a “parte” pela qual podemos desenvolver o que há de melhor em nós. Por meio dessa parte conseguiríamos expressar nosso “eu” verdadeiro, lapidando “competências” que nos tornariam profissionais cada vez melhores e, naturalmente, mais bem-sucedidos. (BENDASSOLLI, 2009, p. 9)

O engajamento subjetivo do trabalhador se torna parte da estratégia de gestão das empresas já que assim, ela poderá contar com a colaboração dos trabalhadores para a melhoria contínua de seus processos. Segundo Rosenfield (2004) a autonomia outorgada aos trabalhadores objetiva fomentar um maior envolvimento criativo para posteriormente integrar as novas ideias às normas da empresa, incorporando-as à dinâmica organizacional.

Para Silva (2003) há duas vertentes opostas que discutem o sentido destas novas formas de gestão, por um lado se pode compreender que há um abrandamento do controle por meio do aumento da autonomia dos trabalhadores, enquanto por outro, o aumento da autonomia e demais processos de flexibilização do trabalho são formas de reforçar o controle através de mecanismos mais sutis. A partir das possibilidades teóricas de análise da problemática apresentadas, compreendemos que há um acréscimo da iniciativa e motivação dos trabalhadores quando estes são responsabilizados pelo seu trabalho (ROSENFELD, 2004), o que parece convergir para a segunda possibilidade de análise.

Integram também a estas mudanças, a crescente padronização dos processos de trabalho por meio da implementação de certificações de qualidade, como as certificações ISO<sup>3</sup>, a necessidade de atuar em equipes ou “times” e de estar continuamente investindo na própria qualificação, a diminuição dos níveis hierárquicos, possibilitando uma empresa enxuta e flexível. Deste modo, grandes empresas tem cada vez mais incorporado na rotina de trabalho, práticas que possibilitem aos trabalhadores

---

<sup>3</sup> Certificações ISO são resultados de processos de gestão da qualidade, através de auditorias realizadas por organizações competentes as empresas buscam adequar e padronizar todos os processos de trabalho.

adquirir maior conhecimento de seu trabalho e maior responsabilidade por todo o processo em que estão envolvidos.

Boltanski e Chiapello (2009) denominam “novo espírito do capitalismo” essa busca pelo engajamento nos objetivos de reprodução do modo de produção capitalista. A gestão da empresa promove um discurso que atrai a atenção dos trabalhadores, disseminando a possibilidade de autorrealização em um espaço de criatividade e liberdade. Segundo Zarifian (2002), o significado de engajamento subjetivo pode ser caracterizado pela necessidade do trabalhador trazer suas experiências e exprimir seus pensamentos e percepções no cotidiano do trabalho.

É neste contexto que as empresas oferecem novas visões de mundo aos trabalhadores, estas visões de mundo serão aliadas na busca pelo engajamento subjetivo. Silva (2003), afirma que os mecanismos de controle organizacional tem se acentuado no que se refere a utilização de mecanismos normativos, grande ênfase tem se dado a uma cultura organizacional na qual se compartilha uma visão de mundo dominante. “Assim, os líderes passam a atuar fundamentalmente através da construção junto a seus subordinados de interpretações e visões de mundo que dão sentido às decisões e ações do poder centralizado.” (SILVA, 2003, p. 812)

O discurso, neste contexto, é alvo de maior investimento da gestão. Para Bendassolli (2009), cultura organizacional se refere ao propósito de cercar os indivíduos por uma série de crenças nas quais se disseminam determinadas formas de interpretar, significar e explicar os eventos. Para Morgan (1996), a cultura de uma empresa se refere justamente aos significados e rituais compartilhados pelos indivíduos, é mais do que isso, um processo de construção de uma realidade, a partir da qual, os eventos e acontecimentos serão interpretados. Isto possibilita que as empresas produzam sistemas de significados comuns, em grande parte alicerçado pelos gestores e pelas ferramentas de gestão.

Estrutura organizacional, regras, políticas, objetivos, missões, descrições de cargos e procedimentos operacionais padronizados desempenham semelhantemente uma função interpretativa. Isto porque atuam como pontos primários de referência para o modo pelo qual as pessoas pensam e dão sentido aos contextos no qual trabalham. (MORGAN, 1996, p. 136)

A partir destes elementos, vemos que as empresas tem optado por delegar autonomia, por investir em uma auto imagem positiva a fim de engajar seus trabalhadores, assim, parecem colocar os objetivos de crescimento e interesses de ambos como próximos e dependentes.

Desta forma, todos precisam compartilhar dos mesmos ideais, como aponta Lima (2010):

A cultura da empresa, o sentido compartilhado, pressupõem a adesão de todos, todos sabendo o que fazer, sem ninguém que precise mandar. Entretanto pressupõe também uma direção firme, possibilitando o pessoal autogerir-se. Com isso, a confiança torna-se um elemento central da autoridade, as lideranças se impõem pelo carisma, por competências, pelas redes sociais que estabelecem e não mais por hierarquias rígidas. (LIMA, 2010, p. 170)

Neste sentido, é cada vez mais presente, a necessidade de aliar uma visão de mundo com as ferramentas de gestão da empresa. Estes mecanismos serão explorados a seguir.

### 3. A empresa Fertiliza e suas formas de gestão

Através de pesquisas realizadas no site corporativo da Fertiliza, de seus materiais institucionais dos quais se teve acesso e de entrevistas<sup>4</sup> semiestruturadas realizadas até o momento, é possível trazer algumas considerações a respeito do modo como esta empresa multinacional tem atuado e buscado o engajamento de seus trabalhadores.

Dentre os meios utilizados pela Fertiliza, destaca-se o enfoque na construção de uma visão de mundo voltada a preocupação com o meio ambiente e com a sociedade; do empenho e investimento em práticas de segurança do trabalho, na política de portas abertas e a gestão de talentos com foco na figura do líder. Abordaremos cada um destes meios utilizados para tecer o modo de engajar subjetivamente o trabalhador.

A questão ambiental aparece como um diferencial na sua produtividade, não basta produzir com qualidade, é preciso pensar em soluções ambientais, isto pode ser traduzido pela passagem: “Hoje, nossa visão é uma comunidade em expansão, que colabora para proteger o planeta e dar suporte aos agricultores. Essa comunidade colaborativa ultrapassa as barreiras econômicas, ambientais e culturais para criar soluções que levem a um mundo sem fome.” Neste trecho retirado de material de circulação da empresa, vemos a busca pelo engajamento do trabalhador com vista a um objetivo maior, pensar em soluções para o planeta, para o meio ambiente além de trazer a questão da fome no mundo como elemento que pode ser modificado por ele com

---

<sup>4</sup> Destaca-se que as entrevistas ainda encontram-se em fase inicial de desenvolvimento, os dados destacados neste estudo se referem as primeiras possibilidades de entendimento acerca da empresa e de suas formas de gestão.

desenvolvimento do trabalho na Fertiliza. Outro trecho fortalece esse ponto de vista: “240 milhões: o número de pessoas que ajudamos a alimentar por meio do uso de nossas soluções em nutrição de plantas.”

Concomitante a ideia de alimentação da população está a questão da preocupação com o planeta: “A Fertiliza desenvolve soluções que, além de agregarem produtividade e qualidade melhores, contribuem para a agricultura sustentável por meio da redução das emissões de carbono e da otimização do uso da água.” A questão da preocupação ambiental aliada ao desenvolvimento tecnológico e dos processos na empresa estão constantemente interligadas.

O trabalhador portanto, aparece como sendo o principal responsável pela mudança, pela possibilidade de criar e inovar, sendo diretamente convocado a participar desta transformação do mundo, desde que estejam dispostos a investir em si mesmos: “Os protagonistas dessa transformação são os colaboradores. Gente que está aberta ao novo e disposta a crescer fará isso junto da Fertiliza.” Ainda, “Precisamos compartilhar a obrigação de alimentar o mundo, proteger o planeta e ajudar os nossos agricultores e clientes industriais a criar negócios rentáveis e bem-sucedidos, agora cabe a nós enfrentar o futuro juntos.”

A visão de mundo fornecida aos trabalhadores passa a ser definida com o trabalho na empresa, como em outro trecho retirado de material institucional da empresa: “A Fertiliza definiu uma missão que determina o propósito de nossa existência.” Neste sentido, mais que um ambiente de trabalho, a Fertiliza oferece um propósito de vida que pode ser observado em dois níveis: um propósito pessoal (como forma de crescer e se autorrealizar) e um propósito social (ajudar o planeta e população que depende de soluções para a alimentação).

Para que seja possível trabalhar nesta transformação, se faz necessário investir nas pessoas e na segurança do trabalho, ponto chave para criação de uma “cultura de segurança” na empresa, na qual utiliza diversas ferramentas como o Housekeeping<sup>5</sup>;

---

<sup>5</sup> O termo significa “casa arrumada”, é um programa voltado para a organização do ambiente de trabalho.



metas anuais de segurança e planos de ação; reuniões de segurança; regras de ouro<sup>6</sup> de segurança além de diálogos diários de segurança<sup>7</sup>.

Em entrevistas realizadas com gestor da empresa e trabalhador estes relatam que a segurança é, inclusive, levada para o trabalho fora da empresa, ambos abordam a questão trazendo situações vivenciadas, nas quais, uma vez conhecidas as normas de segurança para o trabalho, não é possível deixar de observá-las em seu cotidiano: “acho que depois que tu acostuma ou aprende as ferramentas de segurança, é uma coisa curiosa, tu vem na rua, vê uma obra sendo feita, um serviço sendo feito e pensa cara isso vai dar errado porque não estão usando EPI, estão fazendo de qualquer jeito.”<sup>8</sup> Conforme descrito pelos autores Bendassolli (2009) e Morgan (1996), a cultura organizacional passa a moldar os pontos de vista do trabalhador, dando novos sentidos ao trabalho, que no contexto apresentado, parecem convergir para a percepção de uma cultura de segurança que é encontrada no interior da empresa Fertiliza, mas que encontra-se ausente em outros contextos, ou seja, que é um diferencial encontrado na Fertiliza.

No que se refere ao modo como a empresa organiza-se hierarquicamente para possibilitar o diálogo próximo ao trabalhador, assistimos numa etapa ainda inicial, a implementação de “times” de trabalho liderados por um gestor, que frequentemente é um trabalhador que cresceu profissionalmente na empresa, este passa a receber boa parte dos esforços da Fertiliza para incorporar a cultura da empresa. Para isto, é necessário que ele desenvolva a prática de gestão de pessoas, participando de cursos e treinamentos específicos e que desenvolva a capacidade de liderar. Segundo gestor da empresa entrevistado, “A empresa busca pessoas que tenham mais autonomia para tocar os processos, pessoas que possam desenvolver pessoas ou potencial pra desenvolver essas características de ser um bom ouvinte, de ter planejamento, a gente tem uma questão cultural... é de segurança, uma cultura de segurança que é muito forte.” Neste trecho de uma entrevista com gestor, fica clara a necessidade de que estes líderes dominem a cultura da organização, principalmente a cultura de segurança e que sejam pessoas proativas e autônomas para o desempenho do trabalho.

---

<sup>6</sup> As regras de ouro de segurança são semelhantes a mandamentos, regras que não podem ser quebradas no desenvolvimento do trabalho na empresa, sendo passível de punições, um exemplo é a proibição de fumar no interior da planta industrial. Ao todo são 7 regras de ouro utilizadas na empresa.

<sup>7</sup> O diálogo diário de segurança são pequenas reuniões realizadas pelos gestores para falar sobre os riscos e sobre a necessidade de seguir as orientações de segurança da empresa. Também são conhecidos como “5 minutos de segurança”.

<sup>8</sup> Trecho de entrevista realizada com trabalhador que atua há cerca de dois anos na empresa.

O trabalho dos gestores passa a ser desenvolver seus trabalhadores, buscando através da escuta e do diálogo, aproximar-se de sua equipe. Por meio desta aproximação poderá reter os talentos que compartilham interesses de crescimento que se assemelham aos objetivos e metas da empresa. Além desta função, ele também passa a ser responsável pela gestão do ponto, que agora sai do escopo das atividades do setor de Recursos Humanos (RH) passa a integrar a rotina de cada setor individualmente, enquanto o RH passa a desenvolver os treinamentos e dar suporte aos times, tornando-se menos burocrático e colocando-se de forma mais próxima dos trabalhadores.

Como forma de se tornar próximo, o RH utiliza mecanismos como o café com RH, onde num momento menos formal, os trabalhadores podem conversar sobre seu trabalho, dificuldades encontradas, trazer novas ideias e discutir sobre seu desempenho no trabalho. Essas mudanças passaram a ocorrer devido a necessidade de comunicação mais rápida e menos hierarquizada no interior da empresa, ponto destacado pelo gestor entrevistado, como sendo um dos principais problemas enfrentados pela empresa de forma geral.

Assim, é possível observar a tendência a aproximar cada vez mais os trabalhadores, incluindo os gestores, que passam a ter papel fundamental na transmissão desta cultura organizacional.

#### 4. Considerações Finais

A ampla utilização de um discurso a respeito da necessidade de engajamento fica bastante visível por meio dos elementos discutidos nesta pesquisa. A empresa tem fornecido a abertura ao diálogo como forma do trabalhador ter a oportunidade de desenvolver-se e participar dos processos, ajudando a construir seu próprio trabalho, o que lhe despertaria um senso de realização pessoal. Através da política de portas abertas busca trazer os trabalhadores para perto da gestão, promovendo um alinhamento com suas propostas e metas de trabalho.

A necessidade do setor de RH estar mais próximo dos gestores parece tentar minimizar uma lacuna existente na comunicação, entre o centro da gestão e os demais setores da empresa, favorecendo a disseminação das ideologias empresariais.

O repertório de segurança oferecido pela empresa parece estar repercutindo dentro e fora do âmbito da empresa, como trazido no discurso do trabalhador e do gestor

da empresa, que trazem exemplos concretos de que a cultura disseminada na empresa também impacta nas suas percepções fora do ambiente do trabalho.

As questões referentes a preocupação com meio ambiente e a fome no mundo também estão entre as formas encontradas pela gestão para propiciar que o trabalhador se sinta parte de uma missão, que sinta necessidade de contribuir ainda mais para o desempenho no trabalho, tendo em vista que está contribuindo também para o futuro da população, tendo além de um emprego, um propósito social.

É preciso ainda buscar a compreensão de como a crescente necessidade de qualificação e as responsabilidades atribuídas aos gestores é sentida por estes “líderes de times”, quais as percepções que possuem a respeito desta formação e como enfrentam este desafio dentro e fora do trabalho.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, Attila Magno e Silva. **Poder disciplinar, biopolítica e gestão do trabalho na Albras S.A.** Repocs, Maranhão, v. 12, n. 24, p.231-252, 15 jun. 2015.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001

BENDASSOLLI, Pedro Fernando. **Os fetiches da gestão.** Aparecida, SP: Idéias e Letras, 2009.

BENDASSOLLI, Pedro Fernando. **Público, privado e o indivíduo no novo capitalismo.** Tempo Social, São Paulo, v. 12, n. 2, p.203-236, nov. 2000. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-20702000000200014](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20702000000200014)>. Acesso em: 06 abr. 2017.

BOLTANSKI, Luc; CHIAPELLO, Ève. **O novo espírito do capitalismo.** São Paulo: Martins Fontes, 2009.

HARVEY, David. **A condição pós-moderna.** 17. ed. São Paulo: Edições Loyola, 1992.

LIMA, Jacob Carlos. **Participação, empreendedorismo e autogestão: uma nova cultura do trabalho?** Sociologias, Porto Alegre, v. 12, n. 25, p.158-198, dez. 2010. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1517-45222010000300007&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1517-45222010000300007&script=sci_abstract&tlng=pt)>. Acesso em: 12 abr. 2017

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

ROSENFELD, Cinara L. **Autonomia outorgada e apropriação do trabalho.** Sociologias, Porto Alegre, v. 12, n. 6, p.202-227, jul/dez 2004

SANTANA, Marco A; RAMALHO, José R. **Sociologia do Trabalho**. 3 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2010.

SILVA, Rosimeri Carvalho da. Controle organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações e perspectivas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 37, p.797-816, ago. 2003.

WOOD JR., Thomaz. Fordismo, Toyotismo e Volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 4, n. 32, p.6-18, out. 1992.

ZARIFIAN, Phillipe. **Engajamento subjetivo, disciplina e controle**. Novos Estudos Cebrap, São Paulo, v. 64, p.23-31, nov. 2002.