

XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. VIII Jornadas de Sociología de la Universidad de Buenos Aires. Asociación Latinoamericana de Sociología, Buenos Aires, 2009.

# **Gestão da sociedade como gestão do trabalho. Voluntariado corporativo como estratégia de controle fabril.**

Flávio Anício Andrade.

Cita:

Flávio Anício Andrade (2009). *Gestão da sociedade como gestão do trabalho. Voluntariado corporativo como estratégia de controle fabril. XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. VIII Jornadas de Sociología de la Universidad de Buenos Aires. Asociación Latinoamericana de Sociología, Buenos Aires.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-062/1324>

*Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.*

# **Gestão da sociedade como gestão do trabalho**

## **Voluntariado corporativo como estratégia de controle fabril**

*Flávio Anício Andrade*  
*UFRRJ*  
[flavioanicio@yahoo.com.br](mailto:flavioanicio@yahoo.com.br)

O fenômeno do ativismo social empresarial organizado, que mais marcadamente a partir de meados dos anos 90 vem sendo adotado por um crescente número de empresas na América Latina, constitui-se essencialmente numa incorporação por parte destas mesmas empresas de iniciativas assistenciais praticadas de forma voluntária pelos seus empregados em caráter privado.

Do ponto de vista do capital, trata-se de intentar promover um estreitamento dos vínculos ideológicos tanto em relação aos responsáveis diretos pela produção quanto em relação aos habitantes do território sob sua esfera de influência (portanto, a base humana a ser privilegiadamente mobilizada real ou potencialmente como força de trabalho). A presente análise encontra-se referenciada na proposição de que a organização empresarial contemporânea, na medida em que fornece aos seus funcionários todo um instrumental ideológico de tradução da realidade a partir dos valores formulados pelos proprietários do capital e seus representantes diretos, promove o

aparecimento de sujeitos capazes de disseminar “espontaneamente” a fé nos valores e ações da empresa para o conjunto do espaço social sob influência da mesma.

Referenciado no entendimento acima exposto, realiza-se aqui um estudo do Programa de Voluntariado Corporativo implantado pela Acesita S. A., hoje parte da maior corporação siderúrgica mundial (ArcelorMittal), entendendo-o enquanto um dos componentes centrais da sua estratégia de gestão da força de trabalho.

A Companhia Aços Especiais Itabira S. A.<sup>1</sup>, foi criada em 1944 por empresários ligados ao ramo de mineração, passando ao controle do Banco do Brasil em 1950 e sendo privatizada em 1992. Com a privatização, seu controle foi adquirido por fundos de pensão e pelo grupo francês Usinor (componente do conglomerado Arcelor), o qual posteriormente, já como encarregado da operação da empresa, fundiu-se ao grupo luxemburguês Mittal Steel dando origem ao conglomerado ArcelorMittal, maior grupo siderúrgico mundial.<sup>2</sup> A Acesita tem sua sede no município de Timóteo, um dos que compõem a Região Metropolitana do Vale do Aço a qual se localiza no centro-leste do estado de Minas Gerais. Esta empresa é uma das que se enquadram na definição de “cidade-empresa”, constituindo-se na própria criadora do espaço urbano que a rodeia; fenômeno este que representa uma das marcas particulares do movimento de concentração do capital na medida em que no interior desse processo “a produção de espaço é um importante meio de aumento do poder social” (HARVEY, 1989, p. 213).<sup>3</sup>

A Fundação Acesita Para o Desenvolvimento Social (doravante Fundação Acesita), por sua vez, foi criada em 1994 com o encargo de sistematização e implantação da política de atuação social da empresa referida tendo como eixo de sua ação a promoção de uma mobilização e “qualificação” das atividades praticadas em caráter voluntário pelos empregados da Acesita. Com tal intuito, a Fundação Acesita vai implantar, em 1999, o Programa Vale da Cidadania sob o lema “Competência a serviço da comunidade”. Tal divisa já anuncia tanto a capacidade demiúrgica da empresa como tendo incorporado em si o poder de a tudo resolver a partir do uso de sua tecnologia organizacional quanto a crença de que os problemas de ordem social podem ser solucionados da mesma forma que os de ordem técnica o são no interior do processo produtivo, isto é, com base na aplicação de uma racionalidade instrumental, científica e inconteste. Este programa terá como objetivo dar suporte às instituições do chamado Terceiro Setor com as quais foram estabelecidas parcerias intencionando

---

<sup>1</sup> Hoje apenas Acesita S. A., domina 90 % do seu setor de produção (aços planos inoxidáveis e siliciosos) no Brasil.

<sup>2</sup> Na América Latina, possui atualmente unidades na Argentina, Brasil, Costa Rica, Paraguai, Trinidad e Tobago e Uruguai.

<sup>3</sup> Para uma discussão do processo de constituição das cidades-empresa no Brasil, ver Piquet (1998).

“transferir a elas novas capacidades de planejamento e gestão derivadas do mundo empresarial” (FUNDAÇÃO ACESITA, 2006, p. 20).

Trata-se então de disseminar na maior extensão possível a lógica que fundamenta a execução cotidiana do trabalho no interior da usina tendo em vista fazer com que a partir da atuação das entidades e/ou instituições em que se faz presente o ativismo social da Acesita (e que não somente atendem diferentes públicos da região do Vale do Aço, mas que na realização de suas atividades tornam-se direta ou indiretamente presentes no cotidiano de um relativamente extenso contingente populacional) um determinado discurso e as práticas que lhe correspondem apareçam como naturalizadas para o maior número de indivíduos.

Sintomaticamente, a Acesita, em seguida à defesa da necessidade de uma adesão de livre escolha ao trabalho voluntário para que este possa ser definido enquanto tal, afirmar-se-á como proponente de uma concepção de voluntariado muito mais orgânica. Que represente não só uma profissionalização das atividades realizadas sob tal bandeira mas também, e principalmente, a formação de uma massa crítica de sujeitos permanentemente envolvidos com aquelas atividades. O ser capaz de participar de forma constante de atividades de voluntariado vem a tornar-se assim praticamente uma nova qualificação profissional:

[...] ainda são poucos os casos em que o voluntariado é exercido por meio de projetos estruturados, estratégica e metodologicamente, para a realização de intervenções mais profundas em instituições sociais ou comunidades, o que requer um envolvimento mais amplo e intensivo dos empregados.

Embora o voluntariado empresarial seja ainda um tema em construção, as empresas estão percebendo, gradativamente, que esse tipo de trabalho contribui para o desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados e para a melhoria das condições de vida da comunidade. Um maior engajamento das empresas em ações de apoio ao voluntariado dos empregados dependerá de uma compreensão mais ampla do significado e das possibilidades deste tema. (FUNDAÇÃO ACESITA, 2006, p. 17)

Este movimento dirigido de estreitamento dos laços entre empresa e comunidade encontra, por sua vez, um seu correlato no reforço da identificação entre funcionário e empresa na medida em que aquele, representando ou, melhor dizendo, aparecendo como a organização empresarial encarnada, torna-se simultaneamente o veículo através do qual o poder da empresa emana, bem como o provedor imediato das condições de melhoria do espaço e/ou situação sobre o qual este mesmo funcionário atua.

Neste sentido, a organização do trabalho voluntário daqueles sobre os quais não pode a empresa exercer um poder e uma influência direta aparece, em última instância, como uma estratégia

pedagógica de transmissão das formas de pensar e agir que conformam o espaço interno da empresa para um público que a princípio se encontraria tocado muito mais tenuamente por aquela lógica fabril particular.

Por outro lado, no que diz respeito ao ambiente interno da companhia, é lícito supor que na medida em que há a percepção de que a empresa vê com bons olhos a participação criam-se as condições iniciais de mobilização dos funcionários da empresa para a realização de atividades em caráter voluntário.

Posta em marcha a estratégia de ativismo social da empresa, nos moldes acima indicados, do ponto de vista da Fundação Acesita passa a se colocar como um desdobramento natural daquele movimento a mobilização dos quadros operacionais da empresa a partir do momento em que esta necessita desta mesma mobilização tendo em vista aprofundar e consolidar o modelo de intervenção profissionalizada que intenta-se, como vimos acima, disseminar da forma mais extensa possível.

Temos então, com o fito de materialização deste esforço formativo particular, a criação pela Fundação Acesita do Programa Voluntariado Empresarial Acesita, o qual desdobra-se, por seu turno, em três modalidades específicas de incorporação dos empregados como quadros voluntários atuando em nome da empresa: o Programa Voluntário Empregado Individual, o Programa Grupos de Mobilização e o Programa CCQ Social. Para fins deste trabalho abordarei as duas primeiras modalidades indicadas na medida em que para a Fundação Acesita ambos estes programas constituem-se mais particularmente em iniciativas de caráter agregador de todos os que se dispõem no âmbito da empresa a participar das ações voluntárias, assumindo simultaneamente um sentido propagador dos princípios e metodologias orientadores desta mesma atuação tanto no ambiente de trabalho quanto nos espaços de vivência externos. Senão vejamos:

*Voluntário Empregado Individual:* Consiste no apoio a empregados da empresa que, por iniciativa individual, oferecem voluntariamente suas competências e habilidades para projetos ou entidades sociais da comunidade. O banco de dados da Central já registra muitas contribuições efetivas de empregados que colocam à disposição da comunidade competências desenvolvidas ao longo de sua vida profissional ou contribuições pessoais que agregam valor para entidades sociais. (FUNDAÇÃO ACESITA, 2006, p. 23)

Vemos aí uma perfeita ilustração do sentido assumido pela política de ativismo social da Acesita no que se refere ao papel cumprido individualmente por aqueles que levam consigo a empresa em sua atuação voluntária: trata-se de fazer primeiramente com que o funcionário da empresa se perceba como capacitado a produzir uma melhoria em uma determinada rotina de

execução do trabalho e/ou determinada forma de organização do espaço em que tal rotina se realiza. Sendo que tal capacidade, suas *competências* e *habilidades*, foram justamente adquiridas no interior da empresa.

É a empresa que o preparou para se tornar alguém capaz de “fazer a diferença”, alguém que possui um olhar treinado para fazer o levantamento de problemas, que domina técnicas objetivas de identificação de causas e conseqüências, que pode fazer a avaliação dos resultados de uma ação. Enfim, alguém consciente de que dele se espera que contribua para “agregar valor” a processos e seus resultados.

Manifesta-se aí a intenção de promover através dos termos deste discurso uma percepção de que há uma nítida similitude entre a realidade que se vivencia como empregado da empresa e a que se encontra presente nos espaços institucionais da comunidade em que se vive.

Estabelecendo que uma mesma racionalidade aplica-se a ambas as instâncias, tal discurso elide a presença na fábrica de uma extensa rede de relações hierárquicas na qual o trabalhador encontra-se inserido e que lhe cabe tomar como natural, isto é, decorrente das necessidades objetivas postas pela divisão do trabalho inerente ao processo de produção, fazendo aparecer local de trabalho remunerado e local de trabalho voluntário como lugares em que se deve constante e vigiantemente bater-se pela busca de um consenso.

Até porque, se o que move o funcionário a realizar uma atividade voluntária é o desejo de contribuir para a felicidade de uma coletividade através da melhoria de rotinas e/ou da capacidade de atendimento da instituição ao qual ele se vincula, cabe garantir a extensão deste estado de espírito para o próprio ambiente de trabalho. Intenta-se dessa forma, em última instância, tentar eliminar a possibilidade do surgimento de atitudes de caráter dissensual dos quadros operacionais frente à direção fabril.

O círculo então se fecha: o espaço-tempo de trabalho na empresa e o espaço-tempo de trabalho fora da empresa tornam-se contínuos, constituindo momentos de um mesmo processo pedagógico de incorporação de uma dada maneira de pensar e agir que é condição para que o trabalhador se torne efetivamente um “colaborador” da empresa.

Este caráter pedagógico da participação como voluntário do trabalhador da empresa aparece também como cerne do segundo programa da modalidade de voluntariado empresarial instituído pela Fundação Acesita que acima elencamos. Este último é assim descrito:

*Grupos de Mobilização:* Consiste no apoio a empregados que, em sinergia com a Central de Voluntariado, se organizam em grupos de lideranças de áreas diversas da empresa, para mobilizar colegas em torno do planejamento, coordenação e execução de campanhas de arrecadação, doações e outras ações de caráter comunitário. Estima-se que estes grupos mobilizam cerca de um terço dos empregados da Acesita. Embora as ações aí geradas tenham um caráter mais pontual ou episódico, os Grupos de Mobilização têm propiciado uma aproximação dos empregados ao universo de preocupações e de estratégias de ação do Programa Vale Cidadania, abrindo, assim, espaço para que eles desenvolvam uma compreensão mais ampla e aprofundada das questões sociais. (FUNDAÇÃO ACESITA, 2006, p. 23)

Aqui o que está em pauta é a constituição de um grupo de funcionários dotados de ascendência sobre o conjunto dos quadros da empresa e que têm tal qualidade confirmada e reforçada ao aparecerem como proponentes e organizadores, sob a supervisão e aval da Fundação Acesita, de iniciativas desinteressadas de ajuda à comunidade mostrando com isso que a sua escolha como lideranças no contexto do processo de produção justifica-se plenamente.

A liderança na organização de campanhas de cunho solidário legitima aquela mesma liderança que exercem em nome da empresa e lhes permite obter um reconhecimento e respeito pelos seus pares. Por outro lado, ao assumirem a tarefa de planejar e coordenar as ações voluntárias estão exatamente desenvolvendo na prática aquelas habilidades e competências tão necessárias no cumprimento de suas funções cotidianas como quadros da empresa bem como se tornando agentes de defesa dos princípios e valores que conformam a racionalidade das formas de gestão assentadas no discurso e nas práticas participativas, as quais são promovidas como capazes de fazer desaparecer as relações rigidamente hierarquizadas entre os níveis de maior poder decisório e o nível operacional.

Dessa forma, desaparece o chefe que manda e em seu lugar assoma o líder voluntário preocupado com a felicidade do próximo e promotor de laços de amizade e identificação no interior de um espaço que de variadas formas desumaniza aqueles que a ele se vinculam como força de trabalho.

Finalmente quanto a este ponto, cria-se um clima interno de incentivo ao engajamento nas ações de voluntariado mais organicamente promovidas pela Acesita que contribui para disseminar a percepção de que a participação “espontânea” em iniciativas de voluntariado é uma atitude indubitavelmente valorizada pela empresa. E, mesmo que esta última faça questão de afirmar a não existência de qualquer vínculo entre este engajamento e os processos internos de avaliação de desempenho profissional, dificilmente não haverá por parte da força de trabalho o entendimento da mensagem de que os que participam (e *participação* é palavra-chave nas organizações produtivas contemporâneas) recebem um reconhecimento simbólico no âmbito da empresa.

Aqueles que se assumem como “protagonistas”, como indivíduos dotados de qualidades de iniciativa e que se percebem como responsáveis também pelo bem-estar de sua comunidade constituem-se perante a empresa como um novo tipo de “operário padrão”, um *cidadão produtivo* capaz de contribuir ativamente, e justamente não vendo diferença entre a lógica que atravessa os dois processos, para a multiplicação dos ganhos materiais da empresa e da comunidade na qual está inserido.

Na medida em que a Fundação Acesita promove por seu turno uma campanha de divulgação das iniciativas colocadas em prática pelos Grupos de Mobilização, dos seus resultados e dos nomes dos que estão nelas envolvidos, há implícita a mensagem de que se espera a participação. Podemos perfeitamente inferir que os que participam vão, pelo exemplo e pela narração da experiência, se esforçar para que outros envolvam-se nas ações que realizam como voluntários.

Além disso, considerando que uma boa parte da jornada de trabalho de muitos dos funcionários envolve a presença em instâncias coletivas de discussão dos problemas inerentes à produção a fim de se buscar solução para estes e, portanto, que há aí convivência constante com uma cobrança mútua explícita e implícita, provavelmente haverá mais facilmente a adesão de todo o grupo até por pressão de quem já se incorporou como líder ou como participante eventual às iniciativas de doação de tempo de trabalho ou de contribuição material promovidas na modalidade de voluntariado empresarial acima indicada.

## CONCLUSÃO

O fenômeno aqui analisado se apresenta como manifestação recente do esforço de controle da força de trabalho promovido pelo capital desde o aparecimento das primeiras manufaturas. Ele é parte, portanto, do concomitante processo de luta política e ideológica entre os campos do capital e do trabalho. Pode-se dizer que ele reflete tanto um movimento de complexificação das funções de gestão no qual “a gerência veio a ser administração, que é um processo de trabalho efetuado para fins de controle no seio da grande empresa” (BRAVERMAN, 1987, p. 228) quanto o desdobramento deste movimento na direção do abarcamento de todos os momentos da vivência do trabalhador pela organização capitalista aparecendo assim, por sua vez, como parte do esforço de diminuição da “porosidade” entre os tempos do viver e do trabalhar nos quais a subjetividade do trabalhador se realiza.

Neste sentido, conclui-se que o incentivo à participação voluntária dos empregados intenta propiciar tanto um estreitamento da relação com a comunidade que se encontra na esfera de

influência da empresa quanto, e mais particularmente, um maior comprometimento do conjunto de seus funcionários frente à lógica que governa a realização do seu processo de trabalho, lógica esta orientada pelo objetivo da obtenção de constantes aumentos da produtividade fabril.

Entendo ser esse o objetivo fundamental do programa de responsabilidade empresarial ora discutido, na medida em que essa participação reforça os laços com o ideário da empresa e cumpre, portanto, uma função integradora que é condição essencial para a obtenção de contínuos resultados operacionais positivos por parte da mesma. A incorporação do maior contingente possível de funcionários da Acesita como agentes de divulgação teórica e prática dos valores e princípios caros à organização empresarial cumpre assim potencialmente uma dupla função pedagógica: ela tanto pode promover a incorporação pelos diversos sujeitos que convivem com os voluntários enviados sob a chancela da Acesita daquelas formas de pensar e agir típicas do ambiente empresarial quanto, e este seu efeito mais consistente, produzir um reforço permanente da aprendizagem dos princípios organizacionais que conformam a realização cotidiana do trabalho na empresa.

Portanto, o Programa de Voluntariado Corporativo aqui analisado encontra-se, em última instância, prenhe de desdobramentos político-ideológicos mais amplos na medida em que promove tanto uma maior integração e identificação dos sujeitos que formam a comunidade localizada no entorno da empresa quanto um aprofundamento destas mesmas integração e identificação por parte dos que constituem a sua força de trabalho.

## **Referências bibliográficas**

- BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e Capital Monopolista*. Rio de Janeiro, Guanabara, 1987.
- 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.
- HARVEY, David. *Condição Pós-moderna*. São Paulo, Loyola, 1989.
- PIQUET, Rosália. *Cidade-empresa: presença na paisagem urbana brasileira*. Rio de Janeiro, Jorge Zahar, 1998.