

CECÍLIA RIBEIRO DA SILVA

**RECRUTAMENTO DE *TRAINEES* E SEMIFORMAÇÃO:
A SUBJETIVIDADE ADMINISTRADA
PELO *TICKET* DE SUCESSO**

SÃO JOÃO DEL-REI

PPGPSI-UFSJ

2018

CECÍLIA RIBEIRO DA SILVA

**RECRUTAMENTO DE *TRAINEES* E SEMIFORMAÇÃO:
A SUBJETIVIDADE ADMINISTRADA
PELO *TICKET* DE SUCESSO**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Psicologia da Universidade Federal de São João del-Rei, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Área de Concentração: Psicologia

Linha de Pesquisa: Fundamentos Teóricos e Filosóficos da Psicologia

Orientadora: Profa. Dra. Kety Valéria Simões Franciscatti

SÃO JOÃO DEL-REI

PPGPSI-UFSJ

2018

Ficha catalográfica elaborada pela Divisão de Biblioteca (DIBIB)
e Núcleo de Tecnologia da Informação (NTINF) da UFSJ,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

S586r Silva, Cecília Ribeiro da.
Recrutamento de trainees e semiformação : a
subjetividade administrada pelo ticket de sucesso /
Cecília Ribeiro da Silva ; orientadora Kety Valéria
Simões Franciscatti. -- São João del-Rei, 2018.
108 p.

Dissertação (Mestrado - Programa de Pós-Graduação em
Psicologia) -- Universidade Federal de São João del
Rei, 2018.

1. Teoria crítica da sociedade. 2. Trabalho. 3.
Programa de Trainee. 4. Indivíduo. 5. Psicologia
crítica. I. Valéria Simões Franciscatti, Kety,
orient. II. Título.

FOLHA DE APROVAÇÃO



Universidade Federal
de São João del-Rei

PROGRAMA DE
PÓS-GRADUAÇÃO
EM PSICOLOGIA
UFSJ

A Dissertação “Recrutamento de Trainees e Semiformação: A subjetividade administrada pelo ticket de sucesso”

elaborada por **Cecília Ribeiro da Silva**

e aprovada por todos os membros da Banca Examinadora, foi aceita pelo Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal de São João del-Rei como requisito parcial à obtenção do título de

MESTRE EM PSICOLOGIA

São João del-Rei, 27 de abril de 2018

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dra. Kety Valéria Simões Franciscatti - (UFSJ)

Orientadora

Prof. Dr. Pedro Fernando da Silva - (USP)

Prof. Dra. Cynthia Maria Jorge Viana (UFG)

Prof. Dra. Matilde Agero Batista - (UFSJ)

DEDICATÓRIA

Toda minha trajetória acadêmica, profissional e de militância fundamenta-se em meu profundo incômodo com as desigualdades sociais, tendo em vista que a ideologia do trabalho tem promulgado o sacrifício como modo de vida para aqueles que só têm sua força de trabalho como meio de sobrevivência, bem como por subsidiar diversas formas de violência aos grupos socialmente vulnerabilizados a partir de estigmas como do trabalhador versus bandido, da criminalização de estratégias de sobrevivência, da midiaticização de histórias sob a falácia da meritocracia, dentre outras. Além disso, traz diversas implicações na vida daqueles que vivem sob a aterrorizante ameaça de não estar mais dentro dos padrões valorizados pelo capital, que se entorpecem de elementos lícitos ou não para conseguir seguir a marcha dos “bem-sucedidos”.

Em minha atuação com os catadores de materiais recicláveis e com a população em situação de rua percebi o quanto era necessário elucidar os elementos justificados pela ideologia dominante que, como mentira cínica, tem arrasado com milhares de vidas ao justificar um sistema racional injusto e cruel, escamoteando a realidade e o abismo proporcionado pelas desigualdades sociais. Impressiona-me como estes grupos concretizam as contradições da realidade, ao mesmo tempo em que enfrentam duras condições de existência, são também *locus* de solidariedade, resistências e autonomia. Arrisco-me a dizer que os grupos historicamente vulnerabilizados resguardam maior potencial de resistência e humanidade.

Também é importante destacar a atualidade do debate sobre o trabalho, diante da realidade de retrocesso dos direitos sociais, especialmente os advindos da “reforma” trabalhista, os altos investimentos em propagandas com intuito de manipular o apoio popular para a aprovação da “reforma” da previdência, bem como a célebre afirmativa do atual presidente: “*não pense na crise, trabalhe*”.

É fundamental refletirmos criticamente sobre o mundo do trabalho, com a perspectiva de compreender suas mútuas determinações para a formação do indivíduo e da sociedade. Para que assim seja possível vislumbrar elementos para enfrentamentos e resistências que não arrastem os grilhões da dominação.

Por fim, dedico este trabalho a todas pessoas que vivem e sobrevivem nas ruas, catadores de materiais recicláveis e pessoas em situação de rua que escancaram aos nossos olhos que este modelo de sociedade é extremamente desumano, e que, ainda assim, o povo resiste! Dedico especialmente aos membros da Associação de Catadores Material Reciclável de São João del-Rei (ASCAS) e do Movimento Nacional da População de Rua (MNPR) que tanto me ensinaram nesta travessia compartilhada.

AGRADECIMENTOS

Apropriar-se dos bens culturais, refletir criticamente sobre a realidade, sistematizar o conhecimento, escrever, compartilhar... é movimento, formação, transformação. A travessia foi árdua, repleta de questionamentos, paralisia, movimento, aprendizados, superação. Só foi possível chegar aqui com a ajuda de muitos, que me deram apoio e cumplicidade neste fazer de afirmação da existência e resistência.

Agradeço a professora Kety Franciscatti, sem dúvidas a pessoa mais importante para esta conquista. Minhas palavras são eufemismos diante do mais sincero agradecimento que sinto por sua fantástica orientação e pela sensibilidade no fazer da vida. Passar pela experiência de fraquejar e receber seu apoio foi transformador, um oásis de vida. Agradeço por acreditar em mim, estimular a reflexão crítica e apoiar meus voos. Sinto-me muito privilegiada pelo nosso encontro e levo com alegre esperança o desejo de compartilhar os aprendizados construídos.

Aos meus pais por sempre apoiarem minha formação e por respeitarem minhas escolhas. Aos meus irmãos por compartilharem das alegrias das minhas conquistas. E a minha sobrinha Luísa, por me inspirar a ser e a construir o melhor.

Agradeço ao Leo pelo amor cotidiano, especialmente pela compreensão e cuidado neste período de pós-graduação. E ao Zezé e Anita pelo companheirismo carinhoso que trouxe mais leveza durante meus estudos.

Tenho a sorte de ter encontrado muitos bons amigos nesta caminhada, pessoas que me inspiram e fortalecem. Agradeço aos amigos do microgrupo pela cumplicidade na pós-graduação e na vida, por compartilharmos tão sinceramente dos anseios e alegrias: Arthur Venuto, Ed Colen, Fernando Cotta e Pedro Octávio. Aos amigos que a vida me presenteou em diferentes momentos e que contribuíram de diversas maneiras neste processo: Alice Parrela, Aléxa Vale, Ana Paula Araújo, Bruno Chapadeiro, Camila Silva, Carol Arruda, Frederico Daldegan, Izlah Ribeiro, Juliana Dias, Kellyane Figueiredo, Lucas Cardoso, Maria Silveira, Nathália Gontijo, Pedro Gonçalves, Pedro Sizer, Tomás Melo, Vinícius Carvalho.

Agradeço a dois mestres que muito me ensinam sobre ser psicóloga, além disso, acreditam e apoiam meu fazer com muita generosidade, professor João César Fonseca e Maria Cristina Bove Roletti.

Agradeço também pela aprendizagem compartilhada junto a Associação de Catadores de Material Reciclável de São João Del Rei, em nome de Graça dos Santos (*in memorian*), e ao Movimento Nacional da População de Rua, em nome de Samuel Rodrigues.

À professora Cynthia Maria Jorge Viana pelo carinho em contribuir com o desenvolvimento da minha pesquisa e formação. Ao professor Luiz Gonzaga Chiavegato Filho pelas importantes pontuações no momento da qualificação. E ao professor Pedro Fernando da Silva e à professora Matilde Agero Batista pela acolhida e valiosas contribuições.

Agradeço aos integrantes do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da UFSJ, por todo apoio ofertado para a conclusão deste processo. E a UFSJ pelo período de concessão da bolsa, que subsidiou um período para a realização desta pesquisa.

*No centro da sala, diante da mesa
No fundo do prato, comida e tristeza
A gente se olha, se toca e se cala
E se desentende no instante em que fala*

Medo, medo, medo, medo, medo, medo

*Cada um guarda mais o seu segredo
A sua mão fechada, a sua boca aberta
O seu peito deserta, sua mão parada
Lacrada e selada
E molhada de medo*

*Pai na cabeceira: É hora do almoço
Minha mãe me chama: É hora do almoço
Minha irmã mais nova, negra cabeleira
Minha avó me reclama: É hora do almoço!*

*Ei, moço!
E eu inda sou bem moço pra tanta tristeza
Deixemos de coisas, cuidemos da vida
Senão chega a morte ou coisa parecida
E nos arrasta moço sem ter visto a vida*

Ou coisa parecida, ou coisa parecida

Belquior

RESUMO

A presente pesquisa se fundamenta nas contribuições teórico-metodológicas dos autores da Teoria Crítica da Sociedade, especialmente de Theodor W. Adorno e Max Horkheimer, assim como nos aportes postulados por Karl Marx. Parte da proposta de análise crítica da realidade social, tendo em vista que esta tem se desenvolvido a partir da automação tecnicista ante as necessidades humanas. Nesse contexto, a cultura está regredida à semicultura, ao não proporcionar a segurança, a liberdade e a reflexão como base para a formação do indivíduo. Ao contrário, estabelece o sacrifício como modo de vida, justificado em grande medida pela ideologia do trabalho. As grandes empresas se caracterizam como instituições paradigmáticas no capitalismo e sua racionalidade de funcionamento é expandida para as demais instâncias de mediação social. Desse modo, o mundo trabalho, mais especificamente, a estratégia organizacional das grandes empresas, são contexto no qual se circunscreve a pesquisa. Atualmente, os Programas de *Trainees* (PGT) são o grande destaque destas organizações, pois concretizam a possibilidade de acesso ao passaporte social rumo ao ideal de sucesso de acordo com a lógica do capital. Contudo, este acesso só é possível através da adesão dos indivíduos à missão (propósito), à visão (ambiçã) e aos valores (princípios) da empresa. A partir das empresas dos sonhos, apontadas pela 16ª edição da pesquisa “Carreira dos sonhos”, realizada pelo Grupo Cia de Talentos em parceria com Nextview People em 2017, optou-se pelo recorte daquelas que foram indicadas por ao menos duas das categorias de participantes e que divulgaram os PGT até outubro de 2017. Assim, o escopo da presente pesquisa foi composto por seis PGT de grandes empresas e recrutamento foi delimitado como *locus* privilegiado para análise, uma vez que é compreendido como instrumento de intervenção social e psicológica para sedução de candidatos. Por meio da análise crítica empreendida compreendeu-se que o recrutamento dos PGT dissemina: elementos da formamercadoria ao qual os indivíduos devem estar alinhados; promessa de formação para o alinhamento a esta forma; promessa de pertença ao grupo de sucesso *glamourizado*; e o desenvolvimento de carreira acelerada.

Palavras-chave: Teoria Crítica da Sociedade – Trabalho – Programa *Trainee* – Indivíduo – Psicologia Crítica.

ABSTRACT

The present research is based on the theoretical-methodological contributions of the authors of the Critical Theory of Society, especially of Theodor W. Adorno and Max Horkheimer, as well as the contributions postulated by Karl Marx. Part of the proposal of a critical analysis of social reality, considering that it has developed from the technicist automation to the human needs. In this context, culture is regressed to the semi-culture, not providing security, freedom and reflection as the basis for the formation of the individual. On the contrary, it establishes sacrifice as a way of life, justified to a great extent by the ideology of work. Large companies are characterized as paradigmatic institutions in capitalism and their rationality of functioning is expanded to other instances of social mediation. Thus, the world work, more specifically, the organizational strategy of large companies, are context in which research is limited. Currently, the Trainee Programs (PGT) are the main highlight of large companies, since they make possible the access to the social passport towards the ideal of success according to the logic of capital. However, this access is only possible through the adhesion of the individuals to the mission (purpose), the vision (ambition) and the values (principles) of the company. From the dream companies pointed out by the 16th edition of the "Career of dreams" research carried out by the Cia de Talentos Group in partnership with Nextview People in 2017. It was decided to cut those that were indicated by at least two categories of participants and which disseminated the PGT until October 2017. Thus, the scope of this research was composed of six PGT of large companies and recruitment was delimited as a privileged locus for analysis, since it is understood as an instrument of social and psychological intervention for seduction of candidates. Through the critical analysis undertaken it was understood that the recruitment of PGT disseminated: elements of the commodity form to which the individuals must be aligned, promise of formation for alignment to this form, promise of belonging to the glamourized success group, and accelerated career development.

Keywords: Critical Theory of Society – Work – Trainee Program – Individual – Critical Psychology.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO 1 – ACERCA DA RELAÇÃO ENTRE NATUREZA, TRABALHO E FORMAÇÃO DO INDIVÍDUO.....	11
1.1. TRANS-FORMAÇÃO DA NATUREZA: TRABALHO, INDIVÍDUO E SEMIFORMAÇÃO	11
1.2. MUDANÇAS DA ORGANIZAÇÃO SOCIAL DO TRABALHO NO CAPITALISMO	25
CAPITULO 2 – O RECRUTAMENTO NOS PROGRAMAS DE <i>TRAINEES</i> COMO CAMPO DE INVESTIGAÇÃO	39
2.1. PROCESSO DE RECRUTAMENTO	41
2.2. PROCESSO DE SELEÇÃO.....	43
2.3. PERFIL	45
2.4. PROGRAMAS DE <i>TRAINEES</i> (PGT)	46
2.5. EXPECTATIVAS SOBRE (OU SOBREPOSTAS AO) O INDIVÍDUO	48
2.6. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E PRODUÇÃO DE DADOS.....	50
CAPITULO 3 – SUBJETIVIDADE ADMINISTRADA E O <i>TICKET</i> DE SUCESSO	67
3.1. – RECORTE E TRATAMENTO DO MATERIAL: AS CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	71
3.1.1. FORMA E CONTEÚDO: A FORMA-SEDUÇÃO NO ENCANTO DA MERCADORIA	71
3.1.2. IDEAL DE SUCESSO: <i>TRAINEE</i> GLAMOUR	74
3.1.3. FORMAÇÃO PARA O ALINHAMENTO: PROGRAMAS DE SEMIFORMAÇÃO.....	78
3.1.4. CRESCIMENTO RÁPIDO: <i>TRAINEE</i> DE ESTUFA.....	82
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	86
REFERÊNCIAS.....	90

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: <i>Ranking</i> empresa dos sonhos	52
Figura 2: Recrutamento <i>Trainee</i> Ambev	73

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Análise dos pré-requisitos para seleção das empresas.....	53
Tabela 2 – Caracterização das empresas	54
Tabela 3 – Empresa: Nestlé / Segmento: Alimentos / Porte: Grande.....	56
Tabela 4 – Empresa: Ambev / Segmento: Bebidas / Porte: Grande.....	57
Tabela 5 – Empresa: Itaú Unibanco / Segmento: Financeiro / Porte: Grande.....	58
Tabela 6 – Empresa: Unilever / Segmento: bens de consumo (alimentos, limpeza e higiene) / Porte: Grande.....	59
Tabela 7 – Empresa: Natura / Segmento: Cosméticos / Porte: Grande	60
Tabela 8 – Empresa: Johnson & Johnson / Segmento: saúde e bem-estar / Porte: grande .	60
Tabela 9 – Anúncios de Recrutamento dos PGT.....	63

INTRODUÇÃO

A Teoria Crítica da Sociedade, posicionamento teórico-crítico dos pensadores da também denominada Escola de Frankfurt, fundamenta-se a partir de diferentes conhecimentos como os provenientes da filosofia, da sociologia e da psicologia, e se constitui especialmente com base nas contribuições de Marx e Freud. Postula a reflexão crítica sobre os limites e as contradições, a partir da tensão dos elementos concretos que compõe a realidade. Assim, pode ser definida a teoria que se propõe a decifrar o momento subjetivo do fetichismo e o momento objetivo da reificação, desvendando as determinações objetivas da subjetividade e a sociedade que engendra tal subjetividade. Portanto, a Teoria Crítica da Sociedade contribui para a reflexão acerca dos momentos materiais e subjetivos da realidade, com vistas a revelar aspectos que estão além da aparência social.

A questão central pautada pelos autores da primeira geração da Escola de Frankfurt é [...] *descobrir por que a humanidade, em vez de entrar em um estado verdadeiramente humano, está se afundando em uma nova espécie de barbárie* (Horkheimer & Adorno, 1947/1985, p. 11). Sendo assim, compreende-se que, apesar do controle da sociedade se estabelecer por aqueles que são supostamente esclarecidos, esses têm dirigido a sociedade rumo a uma forma específica de barbárie, uma vez que o progresso tecnológico tão evidente, não tem proporcionado condições de uma vida digna à humanidade.

De acordo com a perspectiva teórica crítica, os esforços empenhados para a compreensão desta contradição devem se fundamentar em uma análise interpretativa e histórica da realidade daquilo que é aparentemente desprovido de intenções (Adorno, 1931/2015). Uma vez que é através da elucidação do processo histórico social do desenvolvimento da humanidade que será possível apreender as aspirações construídas e escamoteadas, cujos galhos e cicatrizes estão impressos na formação da sociedade e dos indivíduos.

Sob tal perspectiva, a sociedade se estrutura a partir da organização do trabalho, provendo as condições materiais de existência à sobrevivência humana. Nesse sentido, a racionalidade que estrutura o trabalho está imperativamente relacionada a formação objetiva e subjetiva dos homens. De acordo com Crochík (2003b), as forças e as relações de produção reestruturaram-se ao longo da história, especialmente em função do desenvolvimento

tecnológico das forças produtivas. Contudo, mesmo diante das transformações, pode-se afirmar que a racionalidade do trabalho tem delongado o desprazer, a sujeição e a dominação como elementos essenciais à sua configuração.

Além disso, Horkheimer e Adorno (1947/1985) afirmam que a vinculação entre trabalho e liberdade fazia sentido quando a escassez era uma realidade a ser superada. Nesse contexto, o empenho do trabalho foi importante para a criação de condições materiais que, em um segundo momento, promoveriam a libertação da necessidade do trabalho. Essas instâncias não deviam se tornar estruturas fixas da sociedade após a realização do seu objetivo, pois as condições históricas que geraram essa estrutura teriam sido superadas. Assim, a atual organização do trabalho deveria proporcionar condições materiais que garantissem a dignidade da vida humana e a libertação do indivíduo para gozar a vida.

Horkheimer e Adorno (1947/1985) ainda indicam, fundamentados também na tradição do conhecimento das ciências sociais, que a dinâmica de trabalho criada adquiriu autonomia frente as necessidades humanas e automatizou-se em detrimento de sua finalidade. Ou seja, o progresso tecnológico proporcionado pelo trabalho, desvinculou-se da sua finalidade de assegurar condições materiais dignas de existência, liberdade aos indivíduos, em uma nova configuração social que fosse desprovida do sacrifício do próprio trabalho. Assim, o progresso tecnológico tem se desenvolvido como um fim em si mesmo, em função de sua submissão à lógica do capital.

Nesse cenário de inversão dos meios em fins, a vida humana é reduzida a mero meio de funcionamento do progresso tecnológico, conceituado por Marx (1867/2013) como reificação. Em contraposição complementar, soma-se à mercadoria o caráter fantasmagórico do fetichismo, que atribui valorização da vida ao que é desprovido dela, assim, projeta-se na mercadoria a realização do desejo humano.

Para Adorno (1959/1996; 1969/1986), a concepção dialética, fundamental para compreensão crítica, permite conceituar a ambiguidade estruturada historicamente pelo progresso em plena totalidade repressiva. Tal descompasso, resultante da transformação mais lenta da superestrutura em relação à infraestrutura, engendra o retrocesso da consciência. No entanto, faz-se necessário um grande esforço ideológico para justificar a irracionalidade da assimetria entre o desenvolvimento tecnológico e a organização social, condição que enevoa a consciência e mantém a subordinação dos indivíduos a uma sociedade que, na inversão meios e fins, entoa uma racionalidade irracional. Assim sendo, a

irracionalidade manifesta-se quando o mais alto desenvolvimento das forças produtivas coincide com a opressão e a miséria totais.

No mesmo passo, Horkheimer e Adorno (1956/1973d) afirmam que a sociedade industrial provocou mudança no conceito de ideologia. Porquanto, se em seu formato liberal a ideologia era uma maneira parcial de se relacionar com a realidade, a partir da indústria cultural, a ideologia não oculta a situação adversa e se converte em ratificação da situação existente, obstruindo qualquer crítica e autonomia, através de modelos de comportamento que visam manter as condições existentes.

Nesse contexto, Crochík (2003a), seguindo esta tradição, postula o conceito de ideologia da racionalidade tecnológica como artifício de justificação da situação social problemática, que tem como base a aparente racionalidade da necessidade do progresso tecnológico para a manutenção do *status quo* vigente. Desse modo, a afirmação presente na ideologia dominante revela uma racionalidade aparente, visto que, o sacrifício exigido pela necessidade do progresso tecnológico, que outrora caracterizava-se como meia verdade, não mais se justifica em uma sociedade de abundância.

Ademais, a formação cultural no capitalismo deveria corresponder aos ideais burgueses de liberdade e igualdade, assim como deveria respaldar a formação do indivíduo livre e autônomo, ainda que houvesse a necessidade de sublimação de alguns impulsos. Dessa forma, a formação cultural é *condição implícita a uma sociedade autônoma: quanto mais lúcido o singular, mais lúcido o todo* (Adorno, 1959/1996, p. 392).

É a formação cultural que permite aos indivíduos o acesso ao conhecimento para a emancipação, ou seja, o uso da razão esclarecida para a autonomia e diferenciação. Assim, para Adorno (1959/1996), a formação é a cultura apropriada pela subjetividade, portanto a subjetividade se estabelece como a instância de mediação entre indivíduo e sociedade. Além da apropriação da cultura, o indivíduo deve ser capaz de afirmar a sua singularidade para sua distinção do todo social. Para tanto, a cultura deve possibilitar a formação da consciência crítica pelo indivíduo sobre os aspectos internos e externos que o constituem.

Todavia, é importante destacar que a formação do indivíduo se fundamenta na cultura, cuja estrutura alinha-se aos princípios materiais e ideológicos dominantes de um determinado momento sócio histórico, logo, carrega as marcas das contradições sociais existentes e da ideologia dominante. Visto que a concepção de indivíduo está relacionada ao contexto histórico, Horkheimer e Adorno (1956/1973b) compreendem que o indivíduo é

uma categoria da sociedade e, em função disso, extrapola os limites biológicos, revelando que a natureza humana é mediada pela cultura.

Dessa maneira, para esses autores, a liberdade só é possível na medida em que o indivíduo se compreenda como ser social, ao tomar a si mesmo como objeto do pensamento, seja possível reconhecer a historicidade da cultura, a fim de diferenciar-se. Haja vista que a liberdade diz respeito a diferenciação do indivíduo em relação a coletividade, a cultura tem como função ser condição para a realização das potencialidades humanas. Para tanto, é necessário que a sociedade se organize com base na justiça social, promovendo a liberdade, equidade com respeito as diferenças. A partir de uma relação dialética, a lógica do indivíduo é mediada pela sociedade, embora não seja a mesma. Apesar de estarem imbricados na concretização da realidade, a cisão entre eles se efetiva pelo não reconhecimento da parte na totalidade, visto que a sociedade impõe suas forças, negando a possibilidade de diferenciação (Horkheimer & Adorno, 1947/1985; Adorno, 1959/1996).

De acordo com Adorno (1959/1996), *a desumanização implantada pelo processo capitalista de produção negou aos trabalhadores todos os pressupostos para a formação e, acima de tudo, o ócio* (p. 393), uma vez que o ócio é condição para a reflexão. Como a liberdade *não se realiza como liberdade meramente subjetiva, enquanto persistam as condições que objetivamente a negam* (p. 399), não será possível a formação de indivíduos livres e autônomos. Nesse sentido, a crise da formação cultural é basilar para a concretização da barbárie vivenciada, uma condição social aquém do que é possível, ao arrastar os elementos regressivos diante da possibilidade do progresso social.

Nesse contexto histórico, segundo Adorno (1959/1996), a cultura que forma o indivíduo exigindo a adaptação total à sociedade, obsta a possibilidade de diferenciação da parte para com o todo, engendrando assim indivíduos semiformados. Ou seja, a formação cultural tem se limitado a impor a necessidade de adaptação às condições sociais vigentes, como estratégica ideológica para a manutenção do *status quo* vigente. Ao desvincular-se de sua finalidade, reduziu-se a ideologia, que no cerne de sua contradição impede os indivíduos a real formação, caracterizando-se como semiformação. Uma vez que não há impedimentos materiais que justifiquem a manutenção da organização social vigente, é importante destacar que a imposição da adaptação é ideológica, portanto, é ao mesmo tempo frágil e passível de desmoronamento (Horkheimer & Adorno, 1956/1973d).

Com base nesses pensadores, Franciscatti (2002) indica que a promessa da cultura de garantia de segurança e de gratificação, referidas à liberdade e à felicidade, não é realizada, ao contrário, dissemina-se a ameaça à vida, impondo o medo como condição inerente a realidade, promovendo o sacrifício como único modo de existência. A tautologia é assim criada, na qual o medo de ser excluído ou aniquilado impede a reflexão crítica da realidade, bem como promove a adaptação às exigências estabelecidas. Diante da ausência de segurança, o medo paira sobre todos, tornando-se onipresente.

Dado que a semiformação, como momento histórico posterior ao da formação cultural (Adorno, 1959/1996), não promove condições propícias para a reflexão crítica das condições de existência, o medo e o sacrifício injustificado não são elaborados pelos indivíduos. Engendra-se assim, segundo Chaves (2007), um estado informativo efêmero em detrimento da experiência sensível – condição para elaboração das experiências –, assim, a semiformação caracteriza-se também como dívida em relação ao tempo e à memória. Ainda segundo a autora, a responsabilidade pelas escolhas, pelas emoções, pela superação das crises pessoais, sociais e do trabalho são atribuídas ao indivíduo, em contraposição aos impactos das condições objetivas. Entretanto, destaca-se que as condições subjetivas dependem das relações concretas de produção, portanto, a emancipação do indivíduo exige necessariamente alterações nas condições objetivas de existência, especialmente por meio da crítica à (semi)formação pela lógica do trabalho.

De acordo com Adorno (1959/1996), a racionalidade do trabalho erguida a partir dessas exigências favorece o desenvolvimento do indivíduo fragilizado, que só tem como opção adaptar-se ao modelo de racionalidade requerido para sobreviver. Em função destas condições, como bem descreve Freud (1930[29]/1996)¹, o indivíduo busca a felicidade mais pela meta negativa – evitando o sofrimento –, do que na busca pela realização da vida, orientada por princípios humanos. Nesse sentido, quando a vida humana se esgota como meio de (re)produção do *modus operandi*, cujas exigências impostas aos indivíduos são tão duras a ponto de não tornar possível a estes serem condutores de suas próprias vidas, o presente segue aprisionado pelo progresso quase inexorável das formas de dominação.

¹ Freud (1930[29]/1996) no texto *Mal-estar na civilização* descreve que, no empenho para obter felicidade, o indivíduo opera a partir da meta negativa, que refere-se a evitar o desprazer e o sofrimento, e da meta positiva, a própria experiência de prazer. Afirma que, em sentido restrito, a felicidade somente é possível por meio da realização do prazer, ou seja, através da meta positiva. Contudo, inseridos em um contexto de barbárie social, a felicidade está regredida à mera sobrevivência e ao sofrimento, sobreposição da meta negativa em detrimento da meta positiva.

Desse modo, a semicultura obsta os contatos sensíveis que poderiam trazer luz aos elementos regressivos da realidade. Ressalta-se que entrelaçada, por serem mutuamente determinadas, à objetivação de uma natureza subjetiva incapaz de enxergar os determinantes sociais, concretizam-se condições objetivas que paralisam os movimentos do conhecimento. Portanto, para Maar (2001) a semiformação é ela mesma uma consciência alienada. Com intuito de organizar as relações, sobrevive o poder que utiliza como estratégia a conciliação ideológica, sob a égide de uma falsa racionalidade. Se para Adorno (1959/1996) *a semiformação é o espírito conquistado pelo caráter de fetiche da mercadoria* (p. 400), pode-se dizer que no capitalismo tardio os conteúdos objetivos são fetichizados como mercadoria da semiformação, assim como o espírito é reificado pelo caráter do fetiche da mercadoria.

Meio à intensificação do fetichismo e da reificação que ocorre no capitalismo – que agrava o estado de alienação presente em outros momentos históricos –, da mútua determinação de seus aspectos objetivos e subjetivos, na contemporaneidade as grandes empresas, comumente multinacionais, tornaram-se instituições paradigmáticas da sociedade capitalista. Segundo López-Ruiz (2004), sua racionalidade de funcionamento se estende para além das fronteiras da própria empresa, de seu local de produção, dentre outros, e torna-se referência para demais instituições, grupos e pessoas que têm pouca relação imediata com estas instituições. Dessa forma, promovem missões (propósitos), visões (ambições) e valores (princípios) que orientam a vida de trabalhadores e gestores da instituição, assim como influenciam a sociedade de forma geral. Segundo o autor, como a Igreja, em outros tempos, as grandes empresas são atualmente as principais promotoras da sociedade global, ou seja, da ideologia hegemônica.

Nesse sentido, as grandes empresas se configuram como espaço privilegiado para análise das mútuas determinações que produzem as condições materiais de existência, logo para a formação da sociedade e do indivíduo, assim como para a compreensão dos elementos psicológicos que são estimulados para a manutenção do *status quo* vigente.

Também na contemporaneidade, o grande destaque das empresas são os Programas de *Trainees* (PGT). Estes representam altos investimentos das grandes empresas no processo de recrutamento e desenvolvimento de jovens recém-formados que apresentem o perfil ideal para ocuparem cargos de gestão em um curto prazo. De acordo com Benossi (2010) alguns Programas têm mais de 25.000 inscritos, contabilizando uma média de 1.500 candidatos por vaga, o que caracteriza uma extrema concorrência entre os participantes.

O processo de seleção dos Programas de *Trainees* tem diversas etapas, a primeira delas é denominada recrutamento e se caracteriza pela divulgação das vagas (pré-requisitos, perfil, etapas), sendo a Internet o principal canal de comunicação. Ainda segundo Benossi (2010), as empresas contratam consultorias especializadas, devida a elevada complexidade que se atribui desses processos de seleção e a uma elevada exigência das grandes empresas. Recursos tecnológicos e midiáticos são utilizados para divulgação do programa e seleção de candidatos, tendo em vista que é realizado um único processo seletivo que abrange candidatos de todo território nacional. Desse modo, são utilizados *softwares* com capacidade para realizar triagem dos dados currículos, testes de idioma, raciocínio lógico, tendência comportamental *on-line*. As etapas iniciais são frequentemente realizadas por meio da plataforma *on-line*, apenas nas etapas finais os candidatos aprovados participam presencialmente junto a equipe de seleção.

Os *trainees* são selecionados em função da adequação do perfil psicológico do candidato aos interesses da empresa, assim, o candidato que estiver mais alinhado ao requerido será contemplado com o cargo de sucesso. Além dos altos salários e benefícios financeiros, o *trainee* torna-se a referência de sucesso, personificando os comportamentos adquiridos nesse processo em uma espécie de passaporte social, um *ticket* nos termos de Horkheimer e Adorno (1947/1985), que servirá de modelo para o alinhamento dos demais.

Diante desse contexto e como modo de problematizar as condições objetivas e subjetivas da semiformação nas configurações do capitalismo contemporâneo, essa pesquisa de mestrado toma como objeto de estudo os elementos que são estimulados pelos Programas de *Trainees* (PGT) das grandes empresas, mais especificamente, os elementos que são estimulados na etapa de recrutamento dos PGT. Assim, tem-se como hipótese que no recrutamento, como estratégia de intervenção social e psicológica, os PGT veiculam, propagandeiam e consolidam os elementos essenciais que subsidiam a adesão e a manutenção da configuração social vigente. Desse modo, a compreensão crítica do que vem sendo solicitado no recrutamento dos PGT como mentalidade do *ticket* do *trainee*, entendido como um requisito da semiformação – manifestação de uma espécie de tipo ou caráter social reificado diante do fetichismo da mercadoria –, tem muito a revelar sobre a configuração social que estimula e reproduz a ideologia, bem como os aspectos subjetivos de adesão irracional aos elementos regressivos presentes na realidade imposta.

Articulados às estratégias de recrutamento empreendidas pelos PGT, as missões (propósitos), as visões (ambições) e os valores (princípios) divulgados pelas grandes empresas podem ser compreendidos como expressões da ideologia na sociedade contemporânea, pois revelam a base na qual as empresas desenvolvem seu planejamento estratégico, bem como querem ser vistas pela sociedade. Neste contexto, os PGT são ferramentas de sedução de milhares de jovens, haja vista os altos números de candidatos, especialmente concretizado pela etapa de recrutamento que é marcada pela ampla divulgação e por disseminar os requisitos solicitados como perfil ideal. As grandes empresas, como instituições paradigmáticas do capitalismo, compõem o contexto no qual os Programas de *Trainees* (PGT) emergem como a estação que dá acesso àqueles que portam o *ticket* de ideal de sucesso. Desse modo, a análise crítica dos elementos estimulados no recrutamento dos PGT pode elucidar caracteres objetivos e subjetivos que obstam o desenvolvimento de uma sociedade verdadeira humana, haja vista que são ícones do triunfo do capital.

Faz-se necessário destacar que a presente pesquisa se propõe a fazer uma análise crítica do estímulo disseminado pelos Programas de *Trainees* das grandes corporações em sua etapa de recrutamento. Portanto, diante desse recorte, fica evidente que a presente pesquisa não contempla a totalidade do fenômeno. Desde já, se aponta a necessidade de estudos que vislumbre a análise das respostas diante do estímulo analisado, bem como de toda a extensão dos PGT.

Como procedimento de pesquisa sobre a etapa de recrutamento dos Programas de *Trainees* (PGT) das grandes empresas, adotou-se como estratégia metodológica a referência apresentada pela 16ª edição da pesquisa “Carreira dos sonhos”², publicada em 2017 e realizada pelo Grupo Cia de Talentos em parceria com Nextview People. A seleção das empresas se estabeleceu pelos seguintes critérios: empresas indicadas por pelo menos duas categorias de participantes da pesquisa supracitada (jovens, média gestão e/ou alta gestão) e que realizaram a seleção do Programa de *Trainee* até outubro de 2017. As empresas selecionadas contemplam diferentes áreas de produção como alimentos, bebidas, financeiro, bens de consumo, cosméticos, saúde e bem-estar. Ainda complementando a produção desses dados, foram levantados, nos *sites* das empresas selecionadas, as missões (propósitos), as visões (ambições) e os valores (princípios) por elas veiculados, bem como os elementos

² Disponível em <http://www.carreiradossenhos.com.br/pdf/CS2017_Hotsite_final.pdf>. Acessado em 21 de outubro de 2017.

anunciados no recrutamento de seus PGT. Com base na perspectiva teórico crítica, que corresponde à parte teórica da pesquisa aqui empreendida, almeja-se iluminar o objeto do presente estudo, com intuito de elucidar indícios que apontem para a superação da aparência ideológica, através da compreensão das múltiplas determinações histórico-sociais que estão mediatizadas na realidade do capitalismo contemporâneo.

O texto de dissertação se organiza em três momentos, correspondentes aos três capítulos realizados para confecção do texto da dissertação. O primeiro capítulo discorre sobre a relação entre natureza, trabalho e formação do indivíduo de acordo com as contribuições dos autores e estudiosos da Teoria Crítica da Sociedade. Além disso, desenvolve sobre o percurso histórico no qual configuraram-se modificações nos modelos de organização do trabalho e seus impactos, já como indícios de semicultura e semiformação.

O segundo capítulo descreve como se estabeleceram os Programas de *Trainees* no Brasil, como se estruturam e se desenvolvem. Também nesse capítulo são apresentados: a caracterização dos Programas de *Trainees*, os procedimentos de seleção e produção de dados sobre as empresas selecionadas, suas missões (propósitos), visões (ambições) e valores (princípios), e os elementos anunciados no recrutamento dos PGT. Esse capítulo corresponde ao primeiro nível de análise desses programas.

O terceiro capítulo apresenta mais alguns aspectos da perspectiva teórico-metodológica que fundamenta a pesquisa, seguida do segundo nível de análise de acordo com as categorias propostas, a saber: forma e conteúdo: a forma-sedução no encanto da mercadoria, que faz considerações sobre a relação entre forma e conteúdo e a sedução que caracteriza os processos de recrutamento dos PGT; ideal de sucesso: *trainee* glamour, que discorre sobre o ideal de sucesso disseminado pelos recrutamentos de *trainees*; formação para o alinhamento: programas de semiformação, que discorre sobre a proposta de formação dos PGT e seus recrutamentos como semiformação; e, crescimento rápido: *trainee* de estufa, que analisa a promessa de desenvolvimento acelerado. Por fim, são apresentadas as considerações finais.

Para a tradição de pensamento que fundamenta essa investigação, a formação do indivíduo é objeto primordial para a Psicologia e esse compromisso a caracteriza como uma Psicologia Crítica, tendo em vista que a tensão entre indivíduo e sociedade se refere mutuamente à formação de ambos, resguardadas as devidas proporções e potencialidades de diferenciação. Portanto, este estudo pretende contribuir para a elucidação de elementos

regressivos que impedem a realização dos anseios humanos em prol de condições dignas de existência.

CAPÍTULO 1 – ACERCA DA RELAÇÃO ENTRE NATUREZA, TRABALHO E FORMAÇÃO DO INDIVÍDUO

*Quem não vê nem possui nenhuma outra coisa para amar,
acaba amando muralhas de pedra e janelas com grades.*

Theodor W. Adorno

Os autores da Teoria Crítica da Sociedade analisam a relação entre natureza, trabalho e formação do indivíduo, a partir dos tensionamentos junto à história, cultura, ideologia, dentre outros elementos que configuram a concretização da realidade social. Empenhados na compreensão do processo histórico de formação externa e interna dos homens, esses pensadores articulam e confrontam diferentes contribuições do conhecimento para desvelar as potencialidades e os impedimentos da emancipação que tangenciam o processo de esclarecimento. Esse capítulo traz algumas dessas considerações e os impasses dos modelos de organização do trabalho em sua contradição básica no modo de produção capitalista.

1.1. TRANS-FORMAÇÃO DA NATUREZA: TRABALHO, INDIVÍDUO E SEMIFORMAÇÃO

Karl Marx (1844/2011) alarga, da tradição hegeliana da filosofia idealista alemã, a proposição de que a natureza estabelece e proporciona os meios de existência do homem no sentido mais restrito, a saber, os meios de sua existência física, bem como os meios de produção da vida, no sentido da matéria-prima na qual ele exerce uma atividade transformadora em duplo sentido: externo e interno. Deste modo, esse pensador postula a natureza como condição imediata da vida e como objeto material da atividade vital. Assim, *o homem vive da natureza, ou também, a natureza é o seu corpo, com o qual tem de manter-se em permanente intercâmbio para não morrer* (p. 116).

Em consonância com esse entendimento, Adorno (1932/2015) indica que *todo ser ou todo ente deve ser compreendido apenas como cruzamento do ser histórico e do ser natural* (p. 6). Visto que o homem é um ser natural munido de forças naturais que se consolidam em seu corpo, assim, esta condição natural é a base que possibilita a sua participação ativa que produz transformações no mundo externo e no mundo interno, transformações que engendram a história, a cultura e seus produtos, dentre eles a interioridade humana.

Também para Horkheimer e Adorno (1947/1985) a organização social se estrutura com base nas forças e relações de produção das condições materiais de existência, nesse sentido, o trabalho configura-se como elemento central que inter-relaciona natureza, cultura, sociedade, história e formação do indivíduo. Para esses autores,

[...] Hegel elaborou o seu conceito de trabalho não só em função da obra comum de transformação do mundo exterior e da distribuição das tarefas individuais entre os membros da sociedade mas, além disso, em função da história do próprio homem, da sua “formação”. (Horkheimer & Adorno, 1956/1973a, p. 33; grifos no original)

Para Horkheimer e Adorno (1956/1973b) *este motivo hegeliano reaparece fielmente em Marx* (p. 52) e representam indícios históricos que remetem ao indivíduo como mediação social, posto que desvelam que *a vida humana é, essencialmente e não por mera casualidade, convivência* (p. 47), estado que caracteriza a existência humana na [...] *participação e comunicação necessárias com os outros* (p. 47): processo de ser semelhante para poder se diferenciar, referir-se ao outro antes de se perceber como próprio. Por isso é importante destacar que nessa relação com a natureza, o homem não exerce apenas a função ativa de transformação, pois também possui a capacidade de ser transformado. Nesse sentido, a condição de passividade também compõe o espectro da humanidade, à medida que dispõe de sentidos que são afetados por estímulos, situações e objetos que lhe são estabelecidos pela sociedade (Chaves, 2007).

A concepção de formação do indivíduo como movimento dialético de apropriação da exterioridade (objetividade subjetivada) e projeção subjetiva para esta exterioridade (subjetividade objetivada) exige a compreensão da inter-relação entre as dimensões da natureza, cultura, sociedade e indivíduo, bem como da dimensão histórica que constitui e é constituída por tais mútuas determinações. O primeiro movimento dialético, subjetivação da objetividade, é especialmente caracterizada no momento passivo, no qual o indivíduo passa por experiências sociais que são condição fundamental para a formação da subjetividade. E no segundo movimento, objetivação da subjetividade, com base nas experiências com outros, ou seja, na introjeção da cultura, o indivíduo pode objetivar-se em comportamentos e perspectivas subjetivas, participando da constituição da realidade social (Horkheimer & Adorno, 1956/1973b; Adorno, 1959/1996).

Em certo sentido, para Horkheimer e Adorno (1947/1985) a ênfase na função ativa do indivíduo, como agente de transformação da natureza, pode acarretar na compreensão da natureza como algo que deve ser dominado, desse modo, a natureza é desqualificada como

mera fonte de matéria-prima. Ao mesmo tempo a função passiva do indivíduo é negligenciada, promovendo a negação do processo de elaboração das experiências. Nesse contexto, a natureza interna do homem é dominada pela racionalidade calculista imposta como condição para a dominação da natureza. Além disso, esta concepção racionalista compreende que a liberdade e a felicidade são conquistas subjetivistas, ou seja, desvinculadas das condições objetivas, com os outros e a sociedade. Tendo em vista que para a formação do indivíduo é imprescindível que o sujeito tome a si mesmo (enquanto mediação social) como objeto do pensamento, ao afirmar a atividade em detrimento da passividade, pode-se considerar que essa negação da experiência é um dos indícios do fracasso da cultura e da formação, analisada por Adorno (1959/1996) como seus sucedâneos: a semicultura e a semiformação.

Segundo Horkheimer e Adorno (1947/1985), ainda que uma distinção qualitativa com a natureza seja o marco da humanidade, ao subjugar-la como mero objeto de exploração, escamoteia-se a natureza que é própria ao homem. Neste contexto, a natureza “se vinga”, pois, a dominação exercida pelo homem sobre ela torna-se o elemento reproduzido em todas as relações – natureza externa, natureza interna e com os outros homens³, caracterizando o ciclo da dominação que obsta a realização da liberdade, da emancipação. Portanto, deve-se resguardar uma relação de comunicação e não dominação entre homem e natureza, como parte da essência do homem que não pode ser negligenciada.

Há ainda a tendência, principalmente como manifestação em comum de perspectivas de conhecimento baseadas no pensamento positivista ou idealista, de se compreender a natureza com base em regras de funcionamento consideradas invariáveis e imutáveis. Contudo, o próprio conceito de natureza é uma formulação social e histórica que remete a diferenciação entre homem e natureza. Adorno (1932/2015) postula que a história designa uma forma de comportamento dos homens, que se caracteriza especialmente pelo fato de aparecer algo qualitativamente novo, assim sendo, a história é um movimento que alcança seu verdadeiro caráter ao proporcionar o aparecimento do novo.

³ Para Marx (1844/2011), *toda a auto alienação do homem, de si mesmo e da natureza, manifesta-se na relação que ele postula entre os homens, para si mesmo e para a natureza [...] Do mesmo modo como ele cria a sua produção como sua desrealização, como a sua punição, e o seu produto como perda, como produto que não lhe pertence, da mesma maneira cria o domínio daquele que não produz sobre a produção e o respectivo produto* (p. 119).

Entretanto, Adorno (1932/2015) traz a contribuição de Lukács para indicar a transformação da história em uma segunda natureza, na medida que *a história paralisada é natureza, ou o vivente paralisado da natureza é um mero ter-sido-histórico* (p. 5), pois a história ausente de transformação é reduzida a reprodução do mesmo, uma possibilidade de ter sido história que ao não cumprir seu verdadeiro caráter de produção do novo, reduz-se a segunda natureza. Desse modo, segundo o pensador frankfurtiano,

Esta segunda natureza, quando se manifesta plena de sentido, é uma natureza da aparência, e nela a aparência é produzida historicamente. Ela é aparente porque a realidade se perdeu e cremos entendê-la plena de sentido, quando na verdade está vazia, ou porque introjetamos em seu estranho ter-sido (Gewordene) intenções subjetivas enquanto significados seus, como na alegoria. (Adorno, 1932/2015, p. 7)

Assim, destaca-se a discrepância entre aparência e essência, ambas são constituídas historicamente, contudo a aparência serve como máscara que esconde e revela uma realidade contraditória, posto que seus elementos essenciais estão impedidos de ser efetivar. Quando a verdadeira essência está obnubilada pela aparência, é reflexo de que a história está regredida à segunda natureza, uma vez que não tem efetivado o novo como essência. Nesses termos, o percurso histórico concretiza-se como descontinuidade, na qual o progresso carrega em si elementos do regresso.

Marx (1844/2011) conceituou sobre como a natureza se transforma em natureza humana a partir de três momentos do trabalho: a atividade transformadora, a matéria transformada e os meios desta transformação. Assim, a natureza externa é o material no qual se realiza a atividade transformadora; o homem é munido de sua força natural que tem a capacidade de transformação, assim, por meio desta força ele realiza a atividade transformadora; as ferramentas, máquinas e tecnologia provém da natureza, mas são matéria transformada por meio da atividade transformadora realizada pelo homem, assim como servem posteriormente como meios para a realização da atividade transformadora. Nesse sentido, a atividade transformadora, ou seja, a atividade de trabalho é o encontro da natureza interna de cada indivíduo com a natureza externa, as modificações produzidas por sua capacidade de atividade transformadora impactam diretamente para a produção de novas condições sociais na história da humanidade.

Segundo Marx (1867/2013), *como criador de valores de uso, como trabalho útil, o trabalho é, assim, uma condição de existência do homem, independente de todas as formas sociais, eterna necessidade natural de mediação do metabolismo entre homem e natureza e,*

portanto, da vida humana (p. 120). Diante deste contexto, compreende-se que o trabalho cria as condições materiais para que as condições de existência sejam alteradas, dentre essas, a própria configuração das forças e das relações de produção.

Assim, com base nos postulados de Marx (1844/2011), pelo trabalho o homem transforma a natureza externa, atuando como natureza interna (forças naturais do corpo), o material da natureza transformado é denominado produto do trabalho. Na apropriação da exterioridade (mundo objetivado) pelo homem, ele impregna esses objetos com a forma do seu ser, por isso, o trabalho transforma não apenas a natureza externa, mas a interna também. Apesar dos animais também produzirem, estes são movidos apenas pela carência imediata, enquanto o homem produz livre da carência física imediata, segundo as leis da beleza e da liberdade, produz a sua própria vida – produz a cultura como natureza transformada.

Se para Marx (1867/2013) os produtos do trabalho visam satisfazer as necessidades do *estômago* ou da *imaginação*, contudo, no capitalismo o trabalho não produz apenas produtos com valor de uso, produz o trabalhador e o próprio trabalho como mercadoria. Isto significa que no que diz respeito ao produto do trabalho, este se opõe ao trabalhador como estranho, com um poder independente do produtor, uma vez que o produto do trabalho é o trabalho que se cristalizou num objeto, transformando-se em uma objetificação do trabalho alheio ao trabalhador que o produziu. Assim sendo, a realização do trabalho se estabelece como desrealização do trabalhador, pois a objetificação da mercadoria é a alienação do trabalhador em relação ao produto do seu trabalho. Nas palavras do autor: *a apropriação do objeto manifesta-se a tal ponto como alienação que quanto mais objetos o trabalhador produzir, tanto menos ele pode possuir e mais se submete ao domínio do seu produto, do capital* (Marx, 1844/2011, p. 112).

Nesse sentido, Crochík (2003b) destaca que ao longo da história o trabalho está associado à dominação, esta última foi a forma encontrada pelos homens para se defender dos perigos da natureza e garantir a sobrevivência. Contudo, o homem também é natureza, a dominação que exerce sobre ela recai sobre si, ao reproduzir a dominação de si mesmo, compreendidos pela repressão dos desejos, assim como em relação aos outros homens, através das relações de poder.

O trabalho como atividade de transformação da natureza, na qual ele (trans)forma também a si mesmo, pode ter sido uma verdade nos primórdios da civilização, ou até mesmo, uma meia verdade no período de transição da Idade Média para o capitalismo. Todavia, uma

vez que no modo de organização capitalista as condições de trabalho são perpassadas pelas regras de mercado, lucro do capital, bolsa de valores, bem como pelas relações políticas internacionais, dentre outras, o trabalho se complexificou, ou seja, o trabalho concretiza o tensionamento de muitos elementos de diferentes ordens que extrapolam o conceito de trabalho como atividade transformadora.

Konder (1981), partilhando a mesma perspectiva de análise destes autores, apresenta duas principais causas para a regressão do trabalho de atividade transformadora para atividade de alienação⁴. A primeira causa se encontra na apropriação privada dos meios de produção. A partir da apropriação privada de bens comuns, alguns homens passaram a dispor de meios para explorar a força de trabalho dos outros, assim, as condições criadas pela propriedade privada introduziram um “estranhamento” entre o trabalhador e o trabalho, tendo em vista que o produto e as condições do trabalho pertencem à outra pessoa. Destarte, o trabalho se desfigura do lugar de atividade criativa de produção em trabalho estranhado/alienado, o trabalhador se sente ameaçado pelos produtos do seu próprio trabalho, e as promessas de segurança e de liberdade advindas da produção das condições materiais, torna-se deturpada sob a forma de novas opressões.

A segunda causa apresentada por Konder (1981) diz respeito a ocupação de todos os espaços pelo capital, uma vez que diferentes lógicas acabam se submetendo aos imperativos do capital, como a escola, família, religião, todos os valores humanos autênticos vão sendo corrompidos. Como consequência tem-se uma sociedade homogeneizada, com pouco ou nenhum espaço para a diferenciação, além disso, uma vez que sob a égide do capital tudo vira mercadoria, o trabalho do ser humano, bem como sua interioridade/subjetividade, cada vez mais também se transforma em mercadoria e passa a sofrer as pressões e flutuações do mercado. As contribuições de Konder (1981) se fundamentam no pensamento marxiano:

Em primeiro lugar, o trabalho é exterior ao trabalhador, ou seja, não pertence a sua característica; portanto, ele não se afirma no trabalho, mas nega-se a si mesmo, não se sente bem, mas infeliz, não desenvolve livremente as energias físicas e mentais, mas esgota-se fisicamente e arruína o espírito [...] Assim, o seu trabalho não é voluntário, mas imposto, é trabalho forçado. Não constitui a satisfação de uma necessidade, mas apenas um meio de satisfazer outras necessidades. O trabalho externo, o trabalho em que o homem se aliena, é um trabalho de sacrifício de si mesmo, de martírio [...] Finalmente, a exterioridade do trabalho para o

⁴ Marx (1844/2011) descreve este processo em três âmbitos: 1) a alienação do trabalhador com o produto do seu trabalho, que se estende para a relação com os objetos externos, diante de um mundo hostil as suas necessidades; 2) a alienação com relação a própria atividade produtiva, como uma atividade que não realiza suas características, uma ausência de identificação; 3) a alienação da vida genérica, ou seja, a alienação do homem com relação ao homem.

trabalhador transparece no fato de que ele não é o seu trabalho, mas o de outro, no fato de que não lhe pertence, de que no trabalho ele não pertence a si mesmo, mas a outro. (Marx, 1844/2011, p. 114)

Nesse sentido, Marx afirma que o trabalho não é meio de formação do indivíduo, mas meio de subsistência que se fundamenta no sacrifício e na não-liberdade. Assim sendo, *digo, entretanto, que o trabalho em si, não só nas atuais condições, mas globalmente, à medida que sua finalidade se resume ao aumento da riqueza, é danoso e insalubre* (Marx, 1844/2011, p. 71).

Também para Crochík (2003b) a função social do trabalho se justifica como meio de produção das condições materiais de sobrevivência, todo aparato tecnológico desenvolvido por este deveria servir como meio para assegurar melhores condições de vida, proporcionando a realização da liberdade e da felicidade. Portanto, o trabalho deveria produzir as condições materiais que salvaguardassem a humanidade do sacrifício do trabalho, em prol da realização da vida. Contudo, o progresso tecnológico arrastou consigo os elementos da dominação, efetivando-se como o progresso do regresso. Haja vista a concretude da realidade, apesar do desenvolvimento tecnológico potencialmente ter condições de promover a superação da miséria a que os homens estão submetidos, quanto mais isso é possível, mais a desigualdade social tem acirrado pela concentração da propriedade material e intelectual, revelando a apropriação por “poucos” daquilo que deveria ser destinado a todos. Diante deste contexto, para esse autor, *a ideologia da necessidade do trabalho para o desenvolvimento social é em nossa sociedade, cujas relações de produção são anacrônicas, mentira manifesta* (p. 68).

Nesse sentido, conforme já afirmam Horkheimer e Adorno (1947/1985), nem mesmo os próprios dominadores acreditam na necessidade objetiva do trabalho:

Agora que uma parte mínima do tempo de trabalho à disposição dos donos da sociedade é suficiente para assegurar a subsistência daqueles que ainda se fazem necessários para o manejo das máquinas, o resto supérfluo, massa imensa da população, é adestrado como uma guarda suplementar do sistema, a serviço de seus planos grandiosos para o presente e o futuro. Na medida em que cresce a capacidade de eliminar duradouramente toda miséria, cresce também desmesuradamente a miséria enquanto antítese da potência e da impotência. (pp. 48-49)

A humanidade já poderia ter diminuído a um nível suportável⁵ – ou até mesmo superado a centralidade – o trabalho, contudo uma vez que a sociedade se organiza para

⁵ Marx (1844/2011, pp. 74-75) traz como referência as contribuições do estudo de Schulz (1843) ao afirmar que na França, no início do século XIX, tendo em vista o nível de desenvolvimento tecnológico das forças

gerar lucros sob a égide do capital, a vida humana se reduz a meio para manejo das máquinas. Toda riqueza produzida pelos indivíduos por meio do trabalho, escoia pelas mãos, restando a miséria para quem produz, como antítese da potência tecnológica. O trabalho que deveria proporcionar as condições materiais para realização da vida, subverte-se em grades da prisão, concretizando condições de impotência aos indivíduos.

O caráter de renúncia e sacrifício através do trabalho aparece na passagem do encontro da embarcação de Ulisses com as sereias, analisado por Horkheimer e Adorno (1947/1985) da narrativa de Homero na *Odisseia*. O canto das sereias é marcado por sua implacável sedução, uma vez que *elas ameaçam com a promessa irresistível do prazer* (p. 39). Para os autores, na análise histórica por eles realizada, Ulisses representa o protótipo do indivíduo burguês, dentre outros elementos, por ser aquele que possui as terras e dispõe de trabalhadores a seu serviço. Na referida passagem, o protagonista, na posição de senhor e proprietário, pede para ser amarrado ao mastro do navio para que possa ouvir o canto das sereias, sem cair em seus encantos. Embora ele ouça o canto, a experiência se realiza apenas como relação a um objeto contemplativo, atrofiando a própria sensibilidade em função do medo, assim, tem sua experiência mutilada, pois não é possível viver a experiência em função das amarras. Desse modo, a satisfação regride à mera aparência. Para os trabalhadores, Ulisses determina que tampem os ouvidos com cera e remem com força máxima, desse modo *os trabalhadores têm de olhar para a frente e esquecer o que foi posto de lado* (p. 39) em um esforço supra-humano. Nesse sentido, embora os trabalhadores estejam próximos ao objeto, não podem gozar dos prazeres, pois têm *os sentidos fechados à força* (p. 40). Tendo os sentidos obstados, a experiência fica vedada aos trabalhadores e, com ela, a possibilidade de autonomia, posto que esta tem como base a reflexão crítica daquilo que foi experimentado pelos sentidos.

Segundo Crochík (2003b), a promessa de que o trabalho “enobreceria” o homem não foi cumprida, pois ao longo da história, enquanto trabalho alienado, sempre esteve ligado à dominação da natureza e dos próprios homens, que também são natureza, concretizando a civilização como lugar do sacrifício. A tecnologia que poderia gerar a sociedade da abundância, transformou-se em fim agressivo contra a constituição de uma sociedade humana. Nesse sentido, o trabalho alienado, *no capitalismo, não pode ser pensado sem a*

produtivas da época, calculou-se que 5 (cinco) horas diárias de trabalho por cada pessoa em condições de trabalhar seria suficiente para assegurar as necessidades materiais de todos.

sua relação imanente com o capital, de tal forma que crítica ao capital deve ser crítica ao trabalho e vice-versa (p. 71).

Para a grande maioria de indivíduos que só têm sua força de trabalho como meio de sobrevivência, resta apenas:

[...] abrir mão do tempo e realizar um trabalho de escravo, em que a sua liberdade se encontra totalmente alienada e a serviço da mesquinhez. Assim, abreviam a suas vidas. Redução análoga do tempo de vida é uma conjuntura favorável para a classe trabalhadora como um todo, já que torna necessária uma oferta sempre renovada de trabalhadores. Essa classe tem sempre de sacrificar parte de si mesma, para não ser arrasada como conjunto. (Marx, 1844/2011, pp. 67-68)

O sacrifício injustificado é imposto como único meio de vida para os indivíduos que vendem sua força de trabalho, assim como é utilizado como meio de controle do antagonismo social. Para Horkheimer e Adorno (1947/1985), por meio do trabalho se exerce a dominação sobre a natureza externa, assim como pelo controle da natureza interna, na qual nega-se a pulsão da realização da vida, em função de uma racionalidade irracional que impõe a necessidade de assegurar apenas a sobrevivência. Assim, introjeta-se o sacrifício e a renúncia como modo de vida, pois o trabalho entrega a vida em troca da subsistência. Esse sacrifício é paradoxal, pois na luta contra a morte, sacrifica-se aquilo pelo qual está se lutando: a própria vida (Chaves, 2007).

No capitalismo, de acordo com Marx (1867/2013), o produto do trabalho está circunscrito à forma-mercadoria, neste cenário, compreende o valor de uso e o valor de troca. O valor de uso do produto do trabalho refere-se à utilidade deste para satisfazer as necessidades humanas, assim, por meio do uso ou consumo se estabelece o tom de valor ao produto. O valor de troca, diz respeito ao valor que aquele produto está em relação aos demais no mercado, esta relação sofre alterações de acordo com as transformações sociais. Para que os produtos circulem no mercado com maior fluidez, promove-se uma forma de equivalência direta com qualquer outra mercadoria. A equivalência das mercadorias pelo valor, ou seja, o dinheiro, é possível em uma relação na qual os trabalhos individuais são tomados como indiferenciados em sua forma de realização, restando apenas a sua medida como horas de dispêndio de forças. O dinheiro é, então, promovido a bem supremo que tem a capacidade de tudo comprar e seu poder é transferido para quem o possui, fazendo com que o poder do dinheiro seja do proprietário. Marx (1844/2011) afirma que o dinheiro tem caráter alienado e auto-alienante do homem, sendo assim, *é o poder alienado da humanidade* (p. 169).

Neste contexto, o trabalhador torna-se reduzido às mesmas condições como qualquer outra mercadoria, deste modo o trabalhador transformou-se numa mercadoria que precisa de um comprador no mercado da vida, para que consiga garantir a sua existência. Como aponta Marx (1844/2011), *a produção não produz somente o homem como uma mercadoria, a mercadoria humana, o homem sob a forma de mercadoria; de acordo com tal situação, produz ainda a ele com um ser espiritual e fisicamente desumanizado* (p. 124).

O modo pelo qual está organizada a produção no capitalismo, configura o trabalho como meio para servir às exigências e necessidades do capital, o que torna o trabalhador submisso à meio de produção da progressão ilimitada do valor. A reificação da vida humana como mercadoria só é possível em uma sociedade em que o processo de produção domina o homem, e não o contrário (Marx, 1867/2013). E como outra face desta moeda, obtém-se o fetichismo da mercadoria, a saber, a atribuição de valor fantasmagórico à mercadoria que lhe confere *status* de vida. Nas palavras de Marx (1867/2013): *as relações sociais entre seus trabalhos privados aparecem como aquilo que elas são, isto é, não como relações diretamente sociais entre pessoas em seus próprios trabalhos, mas como relações reificadas entre pessoas e relações sociais entre coisas* (p. 148).

Segundo Carone (2005), ao discorrer sobre as contribuições de Marx para uma Psicologia Social Crítica, o fetichismo não é apenas um fato da consciência, mas também produz determinada consciência que responde ao que lhe é solicitado. Assim, o trabalho gera além de mercadorias fetichizadas, a reificação da consciência que adere a dominação que lhe é imposta.

A fetichismo da mercadoria, também se revela por obstar a formação cultural, ou seja, constitui-se como impedimento à emancipação dos indivíduos e, assim, arrasta a barbárie, posto que não há mais uma base material que justifique a manutenção do *status quo* vigente no qual a finalidade humana está submetida pelo princípio cego econômico. Tendo a emancipação negada, o indivíduo é solicitado a adaptar-se ao existente, contudo, adaptar-se a uma sociedade que em sua racionalidade se mostra irracional, que insiste em manter os indivíduos associando prazer à crueldade, impede que o prazer possa ser vivido na preservação dos objetos de amor e o mantém acionado na competição e na frieza dos que compartilham interesses de sobrevivência (Horkheimer & Adorno, 1947/1985). No entanto, a ameaça do desamparo é real e as ilusões, que são criadas para negar esse desamparo, são fornecidas pela ideologia da racionalidade tecnológica (Crochík, 2003a).

Adorno (1967/1995) postula que

[...] na relação atual com a técnica, há algo de excessivo, irracional, patógeno. Esse algo está relacionado com o *véu tecnológico*. As pessoas tendem a tomar a técnica pela coisa mesma, a considerá-la um fim em si, uma força com vida própria, esquecendo, porém, que ela é o prolongamento do braço humano. Os meios – e a técnica é a mais alta representação dos meios para a autoconservação da espécie humana – são fetichizados porque os fins, uma vida humana digna, têm sido velados e expulsos da consciência das pessoas. (p. 118, grifos no original)

Como indica o autor frankfurtiano, a técnica, quando é fetichizada como fim em si mesma, pode ser entendida como a mais alta representação da inversão dos meios em fins, que instituí uma relação tautológica na qual a finalidade de garantia de uma vida humana digna a todos é descartada da consciência. Ainda segundo Adorno (1965b), *cada época produz aqueles caracteres – tipos de distribuição de energia psíquica – de que necessita socialmente* (pp. 118-119) para se manter e progredir. Desse modo, diante dos estímulos e exigências provenientes desta configuração social, o indivíduo tecnológico é representado por pessoas frias, que devem negar a possibilidade de amar; o amor que lhes resta dirige-se para os meios. A incapacidade de se identificar com o outro se consolida em uma multidão solitária, na qual a busca por um suposto interesse individual se dá em detrimento dos interesses dos demais, um amontoado de pessoas que não suportam sua própria frieza, mas tampouco conseguem modificá-la.

De acordo com Horkheimer e Adorno (1956/1973d), a ideologia se consolida como a justificação de uma situação problemática, em outras palavras, a defesa da contradição social existente reafirmando a adaptação a esta. Nesse cenário, a sociedade administrada é organizada para se apresentar como único modelo possível, naturalizando a história através da petrificação da possibilidade do novo (Adorno, 1932/2015). Entretanto, para Horkheimer e Adorno (1956/1973d) nas últimas etapas do capitalismo a realidade objetiva não se oculta, ao contrário, tem se mostrado evidentemente como mentira manifesta.

Também para Crochík (2003a), a neutralidade dos conceitos utilizadas na sociedade administrada, como progresso e técnica, ocultam suas contradições. Desse modo, visto que a riqueza social aumenta por meio do trabalho, mas as relações de produção são mantidas estáticas, aquém de sua base material, a dominação social se reproduz sob o véu de neutralidade do progresso tecnológico. Nesse sentido, a ideologia da racionalidade tecnológica suscita nos indivíduos a adaptação a mentira manifesta, haja vista que sua justificação, aparentemente racional, não apresenta base material, diante da abundância de produção. Concomitantemente, a irracionalidade que desconsidera os interesses

verdadeiramente humanos, como a segurança, a liberdade, a gratificação e felicidade, torna a ideologia da racionalidade tecnológica uma mentira cínica. A adesão a esta, como indica Crochík (2003a), exige um alto grau de deformação, haja vista que está explícito a falseamento da realidade.

Franciscatti (2007), com base nesses autores, afirma que as raízes da barbárie estão vinculadas ao fracasso da cultura, uma vez que esta não realiza sua função de promover a satisfação e a segurança como meio para realização da felicidade e da liberdade. Destarte, concretiza-se a impossibilidade da vida como fim em si mesmo, pois são impostas ameaças à vida e exige-se sacrifícios e renúncias injustificáveis, por meio de uma dominação exercida pela esfera econômica, embora se caracterize mais como dominação política. Assim sendo, o fracasso da cultura estabelece uma formação danificada, ou seja, a semiformação.

No que tange aos indivíduos, estes são estimulados a serem sujeitos funcionais, consumidores e produtores. Em princípio, a maior resistência consiste no reconhecimento dessa realidade pela consciência (Adorno, 1932/2015). Conforme supracitado, a condição atual da formação cultural, a semiformação, propicia a alienação da consciência. Assim, para que haja adesão a uma mentira cínica, torna-se necessário acionar mecanismos psicológicos para que a subjetividade impossibilite a compreensão do que poderia ser objetivamente possível, já que o escamoteamento objetivo da realidade torna-se impossível em tais níveis de barbárie (Horkheimer & Adorno, 1956/1973d; Crochík, 2003a; Chaves, 2007).

Se, como indicam Horkheimer e Adorno (1956/1973b), a divisão do trabalho trouxe aparentemente uma importante condição para a diferenciação individual – à medida que possibilitou um maior o número de papéis sociais –, diante do progresso da racionalidade tecnológica esvaziada de conteúdos humanos, todos os trabalhos passam a trazer uma racionalidade semelhante, tendo em vista a necessidade de formar um exército de trabalhadores facilmente substituíveis e a intensificação do fetichismo e da reificação no capitalismo. Assim, uma vez que as competências solicitadas aos indivíduos estão atreladas ao que é requerido ao mundo do trabalho e são desenvolvidas em um todo social que segue a lógica do capital, as instâncias de mediação – como família, escola e religião – reproduzem a formação dos mesmos caracteres solicitados por essa lógica: o que seria indicativo de diferenciação acaba se mostrando apenas aparência; restringe-se apenas à solicitação de adaptação e homogeneização de acordo com esvaziadas mediações.

Segundo Horkheimer e Adorno (1947/1985), a irracionalidade da adaptação conformada dos indivíduos à realidade cínica, tornou-se mais racional para o indivíduo do que o esforço para o exercício da razão. Os indivíduos organizam-se tendo em vista a economia pulsional, que expropria aquilo que é próprio ao psiquismo, a saber, a capacidade de reflexão. Ou seja, os modelos de comportamento bem-sucedidos são vendidos no mercado da vida cotidiana a fim de que o indivíduo não precise mais de entrar em contato, por meio da experiência sensível e da reflexão, com a realidade. Esses modelos, conceituados como *tickets*, são formas psíquicas pré-fabricadas propagandeadas e vendidas sob o *slogan* de garantia de sucesso. Ao aderir à mentalidade do *ticket* os indivíduos obedecem aos mecanismos sociais nos quais a experiência não tem valor e a reflexão é vexatória. A experiência é substituída por clichês, os quais devem servir de orientação para a adesão, em uma condição de cega subsunção. Assim, escolher um *ticket* significa adaptar-se a uma aparência petrificada.

Dessa forma petrificada de se relacionar com o mundo, os indivíduos apresentam um pensamento por *ticket*. Ensimesmados, reproduzem posicionamentos sem contato com nada substancial no sentido humano, reproduzem formas vazias de conteúdos humanos. Ao aderir aos *tickets* prontos, percebem o mundo como o mundo da forma-mercadoria, formas vazias, administradas e esquemáticas. Fundamentada nessa análise, Chaves (2007) também indica que a obstrução do pensamento além do *ticket* congela a possibilidade de reflexão sobre as experiências e sobre si mesmo, e a “identificação” imposta promove a compreensão de que atacar o *ticket* é atacar o próprio eu. Assim, não há elaboração ou enfrentamento das contradições, mas a perseguição daquele que as expõe, tornando-o objeto de seu ódio.

Adorno (1967/1995) argumenta que *se há algo que pode ajudar contra a frieza como condição de desgraça, seria a compreensão das condições que determinam seu surgimento e o esforço de combatê-la desde a sua formação no âmbito individual* (p. 121), entretanto,

[...] O amor é algo imediato e está, por essência, em contradição com as relações mediatas. A recomendação do amor – tanto mais na forma imperativa de *se deve amar* – constitui em si mesma um componente da ideologia que eterniza a frieza. Dela fazem parte o caráter coercitivo, repressivo, que atua contra a capacidade de amar. Em conseqüência, o primeiro passo seria ajudar na conscientização da frieza em si e apurar os motivos que conduziram a ela. (p. 121; grifos no original)

Nesse sentido, o autor evidencia sobre o quanto é ilusório esperar que apelos a vínculos afetivos com aquilo que é humano, ou mesmo sua exigência, sirva genuinamente para mudar o mundo e as pessoas. Diante da coerção imposta pelas exigências da

sobrevivência, os vínculos se convertem, rapidamente, em passaportes sociais ou então produzem odiosos rancores, que são psicologicamente contrários à sua finalidade original. Ao passo que a energia empreendida para se adaptar ao existente, negando a própria individualidade, é a mesma necessária para realizar a individuação (Adorno & Simpson, 1941/1986; Horkheimer & Adorno, 1956/1973d), entrando em contato com a frieza reproduzida subjetivamente e com as exigências objetivas que a estimularam.

A sociedade tem se imposto em detrimento da realização do indivíduo, isso se concretiza em função de um contexto de inseguranças e ameaças que já poderiam ter sido superadas, e mira rumo a socialização total (Horkheimer & Adorno, 1956/1973a). Assim, os indivíduos, embora sejam formados socialmente, não têm conseguido espaço para realização das singularidades na sociedade, restando-lhes apenas a adaptação ao todo social que segue um ritmo totalitário. Compreende-se que a integração total dos indivíduos a um todo social falso, pois não realiza a parte (indivíduo), por meio de um sistema racional irracional, força a adaptação dos indivíduos por meio do sucateamento de alternativas de enfrentamento e resistência. Este processo revela que ainda permanece a heteronomia, pois há uma imposição de normatizações totalitárias que não se justificam diante da finalidade da vida humana e de seus interesses racionais e sensíveis.

Segundo Horkheimer e Adorno (1947/1985), *os tipos caracterológicos encontram agora seu lugar preciso no organograma da empresa de poder. Seus coeficientes de rendimento e de atrito estão incluídos no cálculo. O próprio 'ticket' é uma roda da engrenagem* (p. 169). Desse modo, a adesão a mentalidade do *ticket* vislumbra ser o passaporte psíquico que permitirá um lugar de sucesso na família, na escola, na empresa, na sociedade em geral.

Horkheimer e Adorno (1956/1973d), ao refletirem sobre a relação entre ideologia e formação do indivíduo, sugerem que:

A crítica da ideologia totalitária não se reduz a refutar teses que não pretendem, absolutamente, ou que só pretendem como ficções de pensamento, possuir uma autonomia e uma consistência internas. Será preferível analisar a que configurações psicológicas querem se referir, para servirem-se delas; que disposições desejam inculcar nos homens com suas especulações, que são uma coisa inteiramente distinta do que se apresenta nas declamações oficiais. (p. 192)

Deste modo, postulam a necessidade de desenvolver uma análise crítica sobre as configurações psicológicas estimuladas e requeridas pela ideologia vigente, a fim de desvelar os elementos objetivos e subjetivos reforçados para a manutenção e promoção do

mesmo. Algo que pode ser encontrado cada vez mais, infelizmente, nos passaportes sociais para o sucesso, ou seja, na mentalidade do *ticket* que aparece ainda mais requerida na organização do trabalho atual.

1.2. MUDANÇAS DA ORGANIZAÇÃO SOCIAL DO TRABALHO NO CAPITALISMO

A sociedade pode ser compreendida, fundamentada nas contribuições da Teoria Crítica da Sociedade, como um sistema que se estrutura a partir da organização social do trabalho, visto que, segundo Horkheimer e Adorno (1956/1973a), o *processo vital da humanidade* (p. 26), e a socialização decorrente dele, vem se estabelecendo diante da divisão social do trabalho. As formas da sociedade são parte de um processo histórico, que só pode ser compreendido como tal, chama-se a atenção para o processo histórico da (re)organização do trabalho diante das mudanças advindas do progresso tecnológico das forças produtivas, que também têm impacto nos modelos de relações estabelecidos para esta produção, assim como o inverso.

Nesse contexto, as relações sociais estão intimamente ligadas às forças produtivas, de maneira que as alterações tecnológicas dos meios de produção mudam essas relações, bem como são as relações sociais que engendram as forças produtivas em tensão dialética. Contudo, como pontua Braverman (1974), para a compreensão da relação entre forças e relações de produção, como parte de um processo histórico, não há dúvidas da primazia das forças de produção sobre as relações.

Essa intercessão é o que caracteriza as condições sociais objetivas que determinam a formação do indivíduo no capitalismo, ou seja, o processo de socialização total (Horkheimer & Adorno, 1956/1973a) e a semiformação (Adorno, 1959/1996). Portanto, para a compreensão do que obsta a formação do indivíduo é imprescindível conhecer como se estabelece a relação entre forças e relações de produção no decurso histórico. Visto que são as condições objetivas que engendram as condições subjetivas, e que irão subsidiar o sistema que as criou.

De acordo com Faria e Meneghetti (2007b), o elemento “dominação” está arraigado nas relações de trabalho antes da primazia do capitalismo como modo de produção das condições materiais. Pois, desde a Idade Média, caracterizada pelas relações entre senhores feudais e servos, era explícita a dominação entre as classes sociais. A partir do surgimento das cidades e a intensificação do comércio, tornou-se possível o surgimento de novas

relações sociais. Dentro deste contexto, a burguesia comercial fortaleceu-se econômica e politicamente, situação que promoveu a transformação das relações de produção.

Neste novo contexto, além dos produtos do trabalho, a força de trabalho humano também é comercializada segundo as regras do mercado, o que também traz implicações sobre as tecnologias de produção. O modo de produção capitalista desenvolveu uma nova forma de dominação, menos vinculada à violência física, contudo, concretizada pela violência ideológica (Horkheimer & Adorno, 1956/1973d). Como exposto no tópico anterior, o avanço da racionalidade tecnológica reduziu os indivíduos a “recurso humano”, ou seja, a mero meio de produção do capital, no qual a vida humana está reificada. Com base neste complexo entrelaçamento de elementos, a ideologia funda-se como justificativa cínica de condições racionalmente injustificáveis. A sujeição dos indivíduos a uma organização cínica, faz-se possível diante da necessidade de sobrevivência e aceitação social.

O progresso tecnológico das forças de produção deveria promover o progresso das relações de produção, uma vez que este possibilita a produção das condições materiais de existência suficientes para assegurar a sobrevivência de todos com maior facilidade, e, por fim, seria capaz de livrar a humanidade da necessidade de trabalhar, ao menos em proporções que garantissem melhores condições de vida, com a possibilidade real de liberdade e felicidade. Porém, a descontinuidade entre o progresso das forças e das relações de produção, deturpa a função do progresso tecnológico como um fim em si mesmo. Assim sendo, esta relação que deveria ser promotora da segurança e da liberdade, transforma-se na prisão do próprio homem. Como extensão do mundo do trabalho, efetiva-se a transposição da racionalidade industrial como a racionalidade da cultura (Imbrizi, 2005).

Apesar de haver mudanças tecnológicas que proporcionam a superação de modelos de organização social, alguns elementos apenas adquiriram novas roupagens diante das novas circunstâncias históricas, permanecendo como caracteres essenciais, embora muitos destes pudessem ser superados. Nesse sentido, elementos do modelo de organização fordista de produção, por exemplo, podem coexistir na contemporaneidade junto à elementos específicos da conjuntura atual⁶. É nesse sentido que a complexidade da realidade social,

⁶ Ludmila Abílio (2011), em sua tese de doutorado, chama a atenção para a atualidade de elementos fordista, taylorista e toyotista nos diversos setores produtivos, como vestuário, alimentação (fast-food), cosméticos (Natura), *telemarketing*. A exemplo ela analisa: *o setor de telemarketing talvez seja a melhor ilustração da combinação entre antigas relações de trabalho com modernas tecnologias, da atualização da racionalização taylorista em seu deslocamento da esteira de fábrica para as empresas do setor de serviços. A combinação*

que deve ser compreendida no movimento do percurso histórico, impõe o desafio da reflexão crítica que seja capaz de desvelar as tensões entre os elementos aparentemente diferentes e essencialmente iguais.

Nesse passo, Adorno (1969/1986) chama a atenção para a descontinuidade das transformações entre as forças e as relações de produção, ao analisar a organização social como em parte sociedade industrial e, por outro lado, como capitalismo tardio:

[...] a atual sociedade é, de acordo com o estágio de suas forças produtivas, plenamente, uma sociedade industrial. Por toda parte e para além de todas as fronteiras dos sistemas políticos, o trabalho industrial tornou-se o modelo de sociedade. Evolui para uma totalidade, porque modos de procedimento que se assemelham ao modo industrial necessariamente se expandem, por exigência econômica, também para setores da produção material, para a administração, para a esfera da distribuição e para aquela que se denomina cultura. Por outro lado, a sociedade é capitalismo tardio em suas relações de produção. Os homens seguem sendo o que, segundo a análise de Marx, eles eram por volta do século XIX: apêndices da maquinaria, e não mais apenas literalmente os trabalhadores, que têm de se conformar às características da máquinas a que servem, mas além deles, muito mais, metaforicamente: obrigados até mesmo em suas mais íntimas emoções a se submeterem ao mecanismo social como portadores de papéis, tendo de se modelar sem reservas de acordo com ele. Hoje como antes produz-se visando o lucro. (p. 68)

Apesar dos avassaladores avanços tecnológicos das forças de produção, percebe-se que as relações de produção são submetidas às condições análogas de dois séculos atrás, revelando a sobrevalorização do progresso tecnológico em detrimento das relações humanas. Tal estado traz como consequência uma maior submissão dos trabalhadores aos elementos técnicos de produção e essa racionalidade prepondera em todas instâncias da vida, a ponto de os homens não serem autônomos de suas próprias vidas.

Pode-se afirmar, de acordo com Faria e Oliveira (2007), que mesmo diante dos esforços empreendidos pelos diferentes modelos de organização do trabalho, não houve nenhuma transformação que inovasse por completo o modo de organização da produção. Apesar das mudanças nas formas, não houve alteração dos conteúdos, visto que uma transformação significativa deveria trazer uma mudança estrutural. Assim sendo, a tensão existente entre capital e trabalho, estende-se à sobreposição das forças produtivas em detrimento das relações de produção, essa relação, considerada pelos teóricos críticos como inconciliável enquanto o modo de produção capitalista prevalecer.

entre mobilidade do trabalho, tecnologias da informação, taylorismo associado a metas e envolvimento subjetivo do trabalhador dá os contornos do imbróglia (p. 181).

Os modos como as relações de produção são estabelecidos dependem, especialmente, do contexto de organização social predominante no momento histórico de referência. Nesse sentido, tendo em vista que as organizações são produto da realidade socioeconômica, baseada na desigualdade social, estas se constituem em uma relação dialética na qual ao mesmo tempo em que produzem são reprodutoras dos princípios vigentes. Segundo Leal (2007) atualmente as empresas são um espaço profícuo de disseminação da ideologia capitalista, uma vez que se constituem como núcleo central de intermédio da relação entre capital e trabalho, forças produtivas e relações de produção. Indo ao encontro dessa argumentação, López-Ruiz (2004) e Benossi (2010) indicam que as empresas são instituições paradigmáticas do capitalismo que delineiam traços de uma “mentalidade econômica” que influenciam a sociedade, suas instâncias de mediação e a formação dos indivíduos de forma geral.

Os primeiros estudos sobre o processo de organização do trabalho são do início do capitalismo, Braverman (1974) cita como referência o livro de Thomas Sprat, publicado em 1667, *History of the Royal Society of London*, assim como as contribuições dos economistas clássicos, como Andrew Ure e Charles Babbage, sendo o último o precursor mais direto de Taylor. Também destaca a tradição francesa a partir das contribuições de Colbert de Luís XIV, Vauban e Belidor engenheiros militares, e Coulomb que realizou estudos fisiológicos sobre o trabalho. Postula especialmente as contribuições de Henri Fayol, já contemporâneo de Taylor, que publicou o livro *Administração geral e industrial*, sobre princípios para garantir o controle total por meio da administração. As publicações de manuais de administração e análises de gerência foram desenvolvidas com maior atenção em meados do século XVI, com maior destaque para a produções da Inglaterra e Estados Unidos durante o século XIX, que culminaram no movimento da administração científica do trabalho que Taylor representa.

De acordo com Faria (2007), a organização do trabalho no período pré-taylorista, marcada pela Primeira Revolução Industrial, dependia inevitavelmente do conhecimento dos trabalhadores sobre todo o processo de realização do trabalho, assim sendo, os trabalhadores não poderiam ser facilmente substituídos, de tal modo que lhes eram resguardadas certas condições de resistência, enfrentamento, autonomia e criatividade. A empresa era confundida com o próprio capitalista, pois a propriedade privada geralmente pertencia a uma, ou a um pequeno grupo de pessoas. Afora isso, era necessário que pelo menos um dos proprietários detivesse o conhecimento sobre o processo produtivo. Entretanto, a partir da

ampliação da produção, com desenvolvimento das forças produtivas e aumento do volume da força de trabalho na organização, torna-se necessário a contratação de gerentes para organizar, alinhar e controlar as atividades. Embora os donos das empresas ainda fossem os detentores legais e reais dos meios de produção.

Em consonância, Braverman (1974) afirma que durante o processo de instauração do capitalismo, em meados do século XIX, já havia um intermediário entre o proprietário dos meios de produção e os trabalhadores, caracterizado como um subcontratador que tinha *status* frente aos demais. Esta função iniciou-se diante da necessidade de um controle mais coercitivo e sistemático dos trabalhadores assalariados que, ao estabelecerem contratos por horas de trabalho, representavam custo pelas horas não trabalhadas. O autor afirma que o moderno proletariado foi constituído mais pela ameaça e medo do que por um processo atrativo, uma vez que há o antagonismo de interesse entre os trabalhadores e o capitalista, ou seja, entre quem vende sua força de trabalho e aquele que lucra sob esta.

A partir da Segunda Revolução Industrial, na segunda metade do século XIX, instaurou-se um novo padrão tecnológico nos meios de produção, o que ocasionou uma reorganização técnica, financeira e de gestão do trabalho. O advento de máquinas mais produtivas viabilizou a produção em grande escala, desse modo, com número menor de trabalhadores, ou seja, menor quantidade de trabalho vivo, tornou-se possível produzir o mesmo volume de produtos. Esta nova condição objetiva de trabalho poderia proporcionar um maior tempo livre para os trabalhadores desfrutarem das benesses da vida. Contudo, ao contrário disso, intensifica-se o trabalho vivo para a produção em massa, a desvalorização do trabalhador⁷ e aumento do desemprego.

Neste contexto emergiu a administração científica do trabalho, também conhecida como taylorismo, que se constituiu com intuito de atender a necessidade de um novo ritmo de produção das fábricas, diante dos novos instrumentos de trabalho. Heloani (2003) relata que o livro *Os princípios da administração científica*, lançado em 1911, por de Frederick W. Taylor, foi resultado de vários anos de estudo e prática. Os princípios da concepção taylorista estão vinculados a visão científica do começo do século XX: a perspectiva epistemológica do positivismo. Desse modo, Taylor registrava e analisava tempos e

⁷ A respeito disso, Marx (1844/201) desenvolve que: *o trabalhador torna-se tanto mais pobre quanto mais riqueza produz, quanto mais a sua produção aumenta em poder e extensão. O trabalhador torna-se uma mercadoria tanto mais barata, quanto maior número de bens produz. Com a valorização do mundo das coisas, aumenta em proporção direta a desvalorização do mundo dos homens* (p. 111).

movimentos dos operários durante a execução do trabalho, com a pretensão de calcular o maior rendimento, sem comprometer muito a saúde do trabalhador. Com base no método experimental-matemático, designava o melhor modo de execução da tarefa – *one best way* (a melhor das maneiras), que era padronizada e executada por todos.

Braverman (1974) propõe três princípios estruturantes do taylorismo. O primeiro é a dissociação do processo de trabalho das especialidades dos trabalhadores, que diz respeito a gerência científica reunir o conhecimento que os trabalhadores desenvolveram sobre seu trabalho, a fim de classificar, criar fórmulas e parâmetros para a organização do trabalho dissociado da experiência e das práticas singulares dos trabalhadores. O segundo princípio é a separação entre concepção e execução do trabalho, também compreendida como separação entre trabalho mental e manual, assim, a gerência científica se apropria do conhecimento dos trabalhadores, para “desenvolvê-la”, obstando-o deste processo. Taylor afirma, segundo Braverman (1974), que *nenhum operário tem tempo ou dinheiro para queimar fazendo este tipo de experiência [...] Eis por que para o operário o desenvolvimento da ciência se torna impossível* (p. 106). Desse modo, os processos de trabalho estudados pela gerência científica são apenas comunicados aos trabalhadores, regredidos a funções e instruções simplificadas que devem seguir rigorosamente sem possibilidade de diálogo sobre estas. Por fim, o terceiro princípio é a utilização do monopólio do conhecimento sobre o trabalho para controlar o modo de produção, a partir do pré-planejamento e cálculo minucioso do processo de trabalho, determinar tarefas e controlar as atividades do trabalhador, impedindo qualquer movimento de criatividade para a execução.

De acordo com Heloani (2003), esse modelo de divisão técnica do trabalho postulou a organização o trabalho a partir de atividades individuais fragmentadas, o que possibilitou a utilização de mão de obra não especializada em um processo cuja totalidade é fortemente especializada. Faz-se necessário pontuar que no início do século XX, a mão de obra dos imigrantes era barata e desqualificada, portanto, a produção com atividades fragmentadas por meio das máquinas-ferramentas permitia incorporar esses trabalhadores. Esse cenário favoreceu a efetivação dos princípios da organização científica do trabalho, ao mesmo tempo em que dificultou a organização dos trabalhadores e sua representação sindical. A intensificação dessa expropriação do saber dos trabalhadores a serviço do capital, roubou-lhes a possibilidade de autonomia e de criatividade, reduzindo todo o potencial humano à mero meio para a produtividade.

O referido autor também argumenta que a promessa de que a cooperação entre capital e trabalho promoveria a prosperidade para o próprio trabalhador, para a empresa e para a sociedade como um todo, está ancorada no imperativo da produção eficiente, barata e de qualidade. Desse modo, o aumento da eficiência da produção dos trabalhadores é o que permite maiores lucros para o capitalismo e, portanto, maior consumo e mercado. Assim sendo, a prosperidade só é possível com a cooperação de trabalhadores eficientes e a eficiência se constrói com o aumento do ritmo de trabalho. Foi neste sentido que as empresas organizaram como estratégia de reforço aos comportamentos o pagamento de prêmios e recompensas financeiras aos trabalhadores que se destacavam na produtividade.

As práticas de seleção e treinamento foram elaboradas nesse mesmo período, como uma extensão da cientificidade do departamento de planejamento do trabalho. Segundo Heloani (2003) e Faria (2007), o processo de seleção contempla além das características explícitas, requisitos e funções do cargo, a dimensão implícita que objetiva averiguar a potencialidade de adesão dos trabalhadores à empresa, bem como o treinamento, que consiste em alinhar os comportamentos individuais aos interesses da empresa. Outra estratégia criada pelo taylorismo estabeleceu o acompanhamento individual do trabalhador, através de um instrutor que deveria analisar a personalidade, identificar potencialidades e corrigir erros. Sendo assim, as práticas de seleção e treinamento reforçam o caráter pedagógico de adestramento de corpos e de disposições psicológicas no interior da empresa.

O trabalhador é estimulado a se submeter ao sistema cientificamente planejado, através da “modelização da individualidade”, adaptando-se às vantagens de cooperação com a administração do trabalho. De acordo com Taylor (1985, p. 95 citado por Heloani, 2003),

A mudança na atitude mental e nos hábitos dos trezentos e muitos trabalhadores somente pôde ser conseguida devagar e após séries de demonstrações concretas, que, finalmente, esclareceram cada homem a respeito da grande vantagem que a eles adviria cooperando espontaneamente com a administração. (p. 32)

Nesse sentido, o discurso da cooperação precisa ser internalizado pelo trabalhador, para que o discurso da ambição apareça com suposta espontaneidade e seja disseminado como uma necessidade inerente ao indivíduo. Como parte desse processo de estímulo e respostas adequadas ao capital, os trabalhadores mais adaptados são premiados com maiores prêmios e salários, além disso privilegia-se comportamentos individualistas. O aumento do salário e premiações promovem a internalização do “desejo” de aumentar a produção, esse processo hermético defendido pelo taylorismo afirma e promove a configuração de um

indivíduo que se constitui pautado em valores econômicos: o *homo oeconomicus* (Horkheimer & Adorno, 1947/1985, p. 58).

Apesar das duras críticas a organização do trabalho taylorista, para Heloani (2003) é necessário reconhecer os elementos de progresso contido em suas práticas, o autor pontua que a qualidade de vida do trabalhador médio cresceu, bem como a otimização da produção. Ainda neste sentido, avanços que estão ligados a eficiência de tempo carregam a marca do taylorismo, como os correios, robôs, *fast-food*.

Se a consolidação do taylorismo ocorreu na década de 1920 – como exposto, pautado na promessa de progresso social, com base na introdução de técnicas científicas para organização do trabalho –, segundo Faria e Oliveira (2007), o desenvolvimento da produção industrial, especialmente após a primeira guerra mundial, destacou a transição da produção unitária, tipicamente taylorista, para uma produção em série. Esta transição também exigiu mudanças significativas das forças e das relações de produção. O fordismo, desenvolvido por Henry Ford na década de 1920, é contemporâneo ao taylorismo. Apesar de algumas diferenças, são considerados complementares, visto que se fundamentam nos princípios da eficiência da produção, produtividade, economicidade. A concepção fordista propõe o envolvimento dos trabalhadores a partir do pagamento de altos salários, estrutura da produção com tecnologia avançada e, especialmente, a imposição do ritmo de trabalho pela linha de montagem, através da implantação de esteiras mecânicas nas fábricas.

Como afirma Heloani (2003), a grande transformação fordista é a criação da linha de montagem, baseada na mecanização do trabalho. Desse modo, a organização do trabalho foi reestruturada de modo que o trabalhador fosse abastecido das peças e ferramentas por meio de esteiras, sem precisar movimentar-se. Assim, a administração de tempo e movimento se efetivava de forma coletiva, por meio da adaptação do conjunto de trabalhadores ao ritmo imposto. A esteira concretizava-se como estrutura de “trabalho morto”, que distribuía peças em um ritmo automatizado, fazendo com que o trabalhador permanecesse em seu posto, reproduzindo um único movimento. Esta estrutura proporciona que o trabalho vá até o trabalhador.

As linhas de montagem surgiram inicialmente nas fábricas automobilísticas, a esteira tornou-se o elemento centralizador do processo produtivo, no qual o trabalhador resigna-se a ser um adereço à maquinaria, em contraposição a compreensão da ferramenta como

extensão do corpo humano. Essa nova organização teve como objetivo tornar o capital menos dependente do trabalhador.

O fordismo pretendia ser mais do que um modelo de organização do trabalho dentro das organizações, mas sobretudo um projeto de regulação econômica. Para tanto, difundia que trabalhador e patrão eram sócios, defendia a perspectiva da relação entre trabalho e capital como uma sociedade. Assim sendo, o trabalhador como sócio do empresário deveria ter total interesse em aumentar a produtividade e, como contrapartida, os salários deveriam ser proporcionais a produtividade do trabalhador, o que levaria a prosperidade de todos.

Nessa direção, segundo Heloani (2003), Ford postulava que era necessário transformar os trabalhadores em consumidores de seus próprios produtos. Portanto, o produto deveria ser projetado para atender a necessidade do maior número de consumidores, logo, os consumidores aumentariam a partir do barateamento do custo da produção. A estratégia da linha de montagem proporcionou o aumento da produtividade e a redução do custo do produto, mesmo diante do aumento dos salários dos trabalhadores. Além disso, salários mais altos aumentaram o poder de compra dos trabalhadores e, assim, o número de consumidores.

Contudo, apenas o aumento dos salários não foi suficiente para a total disciplina esperada pelo taylorismo-fordismo. De acordo com Heloani (2003) havia inspeção domiciliar para acompanhar os hábitos dos trabalhadores, a exigência era que se casassem oficialmente, assim como a existência de indícios de uso de substância psicoativa e desavenças familiares ocasionavam redução do salário. Desse modo, se por um lado se impunha um padrão de conduta, a fim de obter trabalhadores disciplinados e dependentes da empresa, por outro também havia um serviço especial de espionagem e de caça à líderes sindicais.

Além disso, outra estratégia desenvolvida pelo fordismo que merece destaque, refere-se à instituição de escolas anexadas às fábricas, nas quais eram utilizados os manuais das fábricas e os instrutores exerciam a função de professores. Esse modelo de escola desenvolvia um gerenciamento sobre a aprendizagem, de acordo com os objetivos organizacionais. Heloani (2003) afirma que Ford disseminava que aqueles que construía fábricas, estavam construindo templos, pois os homens que nela trabalhavam praticavam a sua religião.

Ao mesmo tempo em que o fordismo promoveu o crescimento produtivo, a acumulação ampliada do capital – capacidade de geração de valor excedente – atravessou momentos de crise. Segundo Faria (2007), emergiu uma nova configuração de capital, os capitais de terceiros, especialmente o financeiro (empréstimos) e ações. Esta nova forma de investimento tem grande impacto a partir do século XX, conceituado como capital financeiro, que diz respeito a acumulação de capital influenciada pela atividade bancária (crédito, juros) e ganhos especulativos (bolsa de valores, ações). Esses novos capitais trouxeram como novo a especulação e os juros, desse modo, no capitalismo industrial surgiram as relações de propriedade pela posse de ações. Em outras palavras, inaugurou-se a possibilidade de propriedade legal dos meios de produção, mas que não corresponde a propriedade real. Como implicações, tornou-se possível, por exemplo, que a direção executiva da empresa não seja composta pelos proprietários legais (acionistas, por exemplo), mas por executivos com experiências profissionais de gestão.

A produção em grande escala movida pelas linhas de montagem, a partir do desenvolvimento tecnológico, conduziu a primeira grande crise estrutural do capitalismo, a saber, a quebra da bolsa em 1929. Esse era o cenário em que surgiu a política do Estado do bem-estar social, cuja atuação deveria resguardar o acesso da população à saúde, educação, estrutura urbana, dentre outros fatores que assegurariam a continuidade do consumo do trabalhador. O período da década de 1940 foi marcado pela Segunda Guerra Mundial, que demandou a necessidade de produzir grandes quantidades de mercadorias em um curto espaço de tempo, com padrões de qualidade apesar da escassez de matéria-prima (Heloani, 2003). Assim sendo, as técnicas de controle de qualidade se tornaram decisivas para a concorrência no mercado internacional, para a expansão do capitalismo industrial e logo, para a acumulação do capital (Faria & Oliveira, 2007). É importante destacar que na década de 1950 foram introduzidas novas tecnologias, como a máquina de controle numérico, cujo controle era realizado diretamente pelo departamento de planejamento do trabalho. Esta nova tecnologia intensificou a divisão do trabalho manual-intelectual, além de aumentar o desemprego, mesmo com aumento progressivo da produção.

Durante o período pós-guerra, segundo Heloani (2003), os EUA foram vistos como modelo de prosperidade, pois dispunham de estrutura industrial capaz de abastecer o mercado mundial. A crise dos anos 60 e 70 não foi causada apenas em função da superprodução, mas como uma crise de sub lucratividade, uma vez que a queda do lucro do capital, em parte como consequência dos acordos conquistados pelos movimentos sociais,

bem como em função dos investimentos em guerras, diminuiu o recurso destinado ao Estado do bem-estar social.

Bernardo (2006) aponta que desde meados da década de 1970 o modelo de organização taylorista-fordista não estava mais atendendo adequadamente as demandas, a autora cita Antunes (1999) para descrever elementos que evidenciavam uma crise do modo de produção, como: a queda da taxa de lucro em função do aumento do preço da força de trabalho, conquistada após 1945 e intensificada pelas lutas sociais nos anos 60; a retração do consumo; a relativa autonomia da esfera financeira frente aos capitais produtivos; a concentração de capital, através das fusões entre as empresas monopolistas; a crise do estado do bem-estar social e seus mecanismos de funcionamento. Nesse sentido, o modo de organização produtiva teve que se reorganizar, tendo em vista a transformações das condições sociais vigentes.

Concomitante a esses acontecimentos, conforme apresentam Faria e Meneghetti (2007a), a ação de reconstrução do Japão após a Segunda Guerra possibilitou a implantação do modelo de produção americano nesse país. Os principais especialistas americanos atuaram como “arquitetos estratégicos” desta reconstrução econômica, industrial e cultural do Japão. Com base na concepção taylorista-fordista, mas com influências dos japoneses, iniciaram um novo modelo de organização do trabalho: toyotismo ou produção enxuta (*lean production*). O modelo tem esta denominação por ter surgido nas fábricas da Toyota e, após conquistar o mercado automobilístico americano na década de 1980, alcançou grande repercussão.

Nesse sentido, o toyotismo se caracteriza como nova forma de organização do processo de trabalho sob o comando do capital e, como tal, é também decorrente do progresso das forças produtivas. Portanto, é importante ressaltar que o toyotismo tornou-se possível a partir da Terceira Revolução Industrial, com o desenvolvimento da microeletrônica conectada às máquinas (Heloani, 2003). As máquinas são programadas para funcionar autonomamente, assim como para identificar problemas e parar a produção a fim de evitar perda de mercadorias. A apropriação do saber operário concretiza-se nas contribuições para elaboração de *softwares* de máquinas (robôs, máquinas de controle numérico computadorizado), para que a produção dependa cada vez menos do trabalho-vivo.

O modo de produção é orientado para o maior aproveitamento do tempo de produção, postulando a supressão de tudo que for supérfluo. Assim, a produção é organizada a partir

da demanda da mercadoria, com controle de estoque mínimo de mercadorias, assim como pela reposição de estoque a partir da venda, caracterizando um modelo de produção flexível. A flexibilidade se estende à força de produção, desse modo, passa a ser exigido do trabalhador ser multifuncional, saber operar diferentes máquinas, com aparente valorização do “potencial de criação” e da “iniciativa própria” (Benossi, 2010).

Nesta direção, o processo produtivo é realizado majoritariamente por pequenas empresas⁸, responsáveis pelo fornecimento de peças, montagens⁹, além de contemplar contratação de trabalho terceirizados, por empreitada, dentre outras formas que precarizam o trabalhador. É importante destacar que a precarização das contratações não significa ausência de controle sob os trabalhadores, mas que as formas de controle se adaptam a modos menos reconhecíveis (Abílio, 2011). A flexibilidade também é utilizada como argumento para combater o desemprego e se defender da necessidade de mudanças na legislação trabalhista como meio de assegurar o progresso econômico. Evidencia-se, assim, o posicionamento neoliberal, segundo o qual o Estado bem-estar social, que garante direitos ao trabalhador, não coopera com as novas tecnologias (Faria & Meneghetti, 2007a).

De acordo com as contribuições de Faria e Meneghetti (2007a), a competição é estimulada como suposta oportunidade de se diferenciar do outro, disseminando a ideia de valor pessoal como equivalente ao desempenho produtivo. Ainda neste sentido, a competição afere o envolvimento do indivíduo com os valores organizacionais, avaliando a identificação afetiva com os valores defendidos pela empresa e, assim, o comprometimento com a mesma. O sentimento de pertencimento e de vinculação como membro de uma empresa e o senso de controle sobre o trabalho alheio são estimulados como forma de responsabilizar o trabalhador. Desenvolve-se um remodelamento das subjetividades, por trás do discurso de capacidade criativa – “é preciso buscar a perfeição”, “é proibido errar”, “proatividade” –, esconde-se a intensificação do trabalho. Para tanto, inova-se em técnicas de gestão através de programas específicos, como Qualidade de Vida no Trabalho, Controle

⁸ Estas pequenas empresas geralmente são ex-funcionários que já conhecem o processo de produção, tornam-se pessoas jurídicas (fenômeno conhecido como “pejotização”), possibilitando assim que a empresa não tenha que se comprometer com direitos trabalhistas, restringindo à contratos para execução da tarefa determinadas.

⁹ Castro (2015) traz como referência o estudo de Gorz (2004) sobre a Toyota, assim, afirma que a empresa emprega 10% a 15% da mão de obra em sua usina de montagem e são 45.000 empresas subcontratadas: 170 ditas de primeiro nível, 5.000 de segundo (fornecesse peças e serviços às primeiras) e cerca de 40.000 de terceiro nível. Além disso, entre as subcontratadas de primeira linha que empregam entre 100 a 500 pessoas, os salários são 25% inferiores; entre as subcontratadas com menos de 100 assalariados os salários são 45% inferiores.

Total de Qualidade, Universidade Corporativa, Desenvolvimento de Competências, dentre outros.

Para isso, são implementadas estratégias de participação, através de equipes de trabalho (*team work*), que devem desenvolver uma tarefa em competição com os demais, na qual o líder deve se destacar e controlar diretamente a situação. Outros programas são criados para o “autodesenvolvimento” com orientação direta da empresa, através da qual o trabalhador é administrado subjetivamente para comportar-se de acordo com os interesses da empresa se pretende permanecer no “time”. Assim, aparentemente não é a empresa que determina o perfil de capacitação que o trabalhador deve adequar-se, já que este participa “voluntariamente” do programa.

A suposta liberdade disseminada pelo discurso da flexibilidade pressupõe ainda mais o indivíduo livre e capaz de se adaptar. Entretanto, ao contrário de condições para emancipação, o discurso da flexibilidade produz novas estruturas de poder, controle e dominação. Dissimuladas em discursos de participação, integração e colaboração: dedicar-se de 'corpo e alma' (Cavazza et al, 2014). Como afirma Bernardo (2006) *a organização flexível se vale de um discurso manipulatório* (p. 87).

Se o modelo taylorista-fordista não atingia um nível de administração da subjetividade tão intenso, no entanto, com o toyotismo o controle ideológico sob o trabalhador progrediu, tornando-se possível atribuir ritmos intensos e precários de trabalho a partir da vinculação subjetiva do trabalhador. Desse modo, o controle da empresa contemporânea desloca-se para o sistema psíquico, administrando cada vez mais a subjetividade, assim como atualizam-se os elementos taylorista-fordista de gerenciamento do trabalho (Abílio, 2011).

No contexto do Brasil, Alcadipani e Bertero (2012) afirmam que na década de 1950 o país foi marcado pela industrialização, sendo o modelo norte-americano de desenvolvimento a referência. Nessa direção, o país recebeu o apoio dos norte-americanos tanto para a criação do curso de Administração quanto para a implantação de empresas como General Motors e a Ford. Evidentemente, os EUA apenas investiam se houvesse alinhamento com sua perspectiva de administração de empresas. O primeiro curso totalmente de administração foi criado em 1954, pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), em São Paulo, junto à Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP), Coordenação do Aperfeiçoamento do Pessoal de Nível Superior (CAPES) e Michigan State University.

Merece destaque que a Fundação Ford arcou com custos para a produção do material didático, assim como com a finalização da construção do prédio onde ainda hoje está situada a EAESP.

Na década de 1970, embora houvesse desenvolvimento econômico, com a crise do petróleo, ocorreu a estagnação econômica e o desemprego. A transição do governo militar para o regime democrático, na década de 80, proporcionou que na década de 1990 fossem inauguradas mudanças neoliberais. A partir deste contexto, sucedeu-se um período de adaptação ao competitivo mercado internacional, abarcando a implantação de novas tecnologias de produção e gestão. Este movimento gerou uma forte demanda por mão de obra qualificada, que evidenciou a ausência de investimento em educação do país, repercutindo como dificuldade para a contratação de trabalhadores com maior qualificação, especialmente a partir do século XX (Wood Jr, Tonelli & Cooke, 2011).

Ainda segundo Wood Jr, Toneli e Cooke (2011), o período de 1980 a 2010 foi marcado por três mudanças na gestão da produção. A primeira diz respeito a consolidação da gestão de recursos humanos como central para as empresas. A segunda refere-se ao desenvolvimento de práticas gerenciais, como exemplo o *head hunters*, prática especializada em selecionar executivos, que se expandiu para os processos de seleção da alta gestão, e práticas de treinamento e desenvolvimento, ocasionando a emergência das universidades corporativas. Desenvolver lideranças tornou-se *o novo fetiche do ambiente corporativo* (p. 236), com práticas de *coaching* e *mentoring*. E a terceira mudança é a adoção de um novo discurso de sucesso, liderança, adaptabilidade, competitividade, dentre outros. Neste período surgiram autores com posicionamentos críticos com relação às perspectivas teóricas e práticas da administração, contudo, embora tenham alcançado certo respaldo na academia, não houve grande impacto nas empresas.

Benossi (2010) destaca que atualmente a estratégia *sui generis* das empresas é a cooptação da subjetividade dos trabalhadores, assim, as empresas apelam para a mobilização de conteúdos emocionais destes. Neste contexto, evidencia-se o fenômeno dos *trainees* que, como trabalhadores, estão submetidos às práticas de gestão da empresa, mas que também vislumbram tornarem-se gestores e, nessa dupla inscrição, precisam personificar os princípios e valores da empresa. É no âmago dessa problemática que esta pesquisa procura compreender quais são os estímulos e as promessas que as grandes empresas fazem para seduzir e propagar a adesão a uma ideologia que se caracteriza como mentira manifesta.

CAPITULO 2 – O RECRUTAMENTO NOS PROGRAMAS DE *TRAINEES* COMO CAMPO DE INVESTIGAÇÃO

*E no escritório em que eu trabalho
e fico rico, quanto mais eu multiplico
Diminui o meu amor.*

Belquior

Os Programas de *Trainees* (PGT) surgiram no Brasil na década de 90, apesar de haver indícios de suas características já na década de 40. A abertura do mercado nacional nos anos 90 levou a uma nova realidade de mercado, a partir da entrada de produtos internacionais com preços baixos. Essa nova configuração mercadológica impôs a necessidade de reformulação às empresas nacionais, para que estas conseguissem produzir produtos capazes de concorrer em termos de qualidade e preço. Nesse sentido, as empresas nacionais também se reorganizaram em nível de técnicas e estratégias de gestão de pessoas (Bitencourt, 2011).

De acordo com Martins, Dutra e Cassimiro (2007), os Programas de *Trainees* das organizações brasileiras é uma adaptação dos modelos carreira *fast-track*, surgido nos Estados Unidos no pós-Guerra (1950-1960), momento em que as empresas cresceram em ritmo acelerado. Tal modelo consistia em promoções e aumentos salariais frequentes, que promoviam o aceleração significativo da carreira. Além disso, desempenhava a função de identificação de novas lideranças. Em função dos seus altos benefícios, proporcionava a retenção dos profissionais e permitia recrutar os destaques profissionais oriundos das melhores universidades daquele país. Assim, os PGT brasileiros foram implantados com base no modelo norte americano na década de 1990. Em sua apresentação reside o anúncio que esse programa permite que os chamados jovens talentos possam enfrentar a concorrência acirrada, em função do seu perfil de inovação. Além disso, uma vez que esses profissionais se destacam em um processo seletivo muito concorrido, devem ser os candidatos mais bem preparados para atender as demandas das organizações.

Os Programas de *Trainees* representam um alto investimento das empresas no recrutamento e desenvolvimento de jovens recém-formados, selecionados com o objetivo de serem treinados para assumir posições estratégicas em um futuro próximo. Neste sentido, o termo *trainee* é de origem inglesa e pode ser traduzido por “em treinamento”, apesar do

trabalhador estar formalmente empregado, o termo é utilizado para destacar sua diferenciação dos demais. Como o próprio termo sugere, o Programa *Trainee* é um programa de orientação, através do qual são desenvolvidos inúmeros treinamentos para o alinhamento dos conhecimentos operacionais e normas, bem como dos valores da empresa¹⁰ (Cavazza *et al.*, 2014).

Tendo em vista que estes profissionais são selecionados e treinados para ocupar cargos gerenciais num curto espaço de tempo, os programas são considerados uma estratégia de vantagem competitiva para as empresas, no sentido da formação ampliada do quadro gerencial. Assim, o objetivo pelo qual as empresas investem nos Programas de *Trainees* é a produção de futuros executivos de sucesso na empresa, responsáveis por defender a ideologia da empresa, ascendê-la ao patamar superior de competitividade e produtividade. Nesse sentido, Leal (2007) afirma que as empresas buscam:

[...] mão-de-obra qualificada, com alto potencial e sem “vícios” (aqui pode-se ressaltar experiências sedimentadas de trabalho em outras organizações e envolvimento sindical), garantia de continuidade da “cultura da empresa” (e portanto, da sua ideologia), profissionais disponíveis para as necessidades de expansão dos negócios, independência do mercado para o preenchimento de seus principais cargos ou para a escolha de seus sucessores, profissionais polivalentes, em condições de assumir postos em diversas áreas, possibilidade de renovação dos quadros da empresa e até mesmo do seu perfil Gerencial. Assim, observa-se que o processo de formação de jovens executivos justifica os altos investimentos pelo seu caráter de continuidade de um quadro de intelectuais gestores, necessário para a manutenção do projeto hegemônico das organizações capitalistas. (pp. 55-56; grifos no original)

Pode-se afirmar que as empresas investem um grande volume de recursos para os Programas de *Trainees* a fim de cooptar trabalhadores altamente qualificados, assim como treiná-los para atuar de acordo com os seus interesses. A empresa investe valores altíssimos, contudo almeja o retorno deste capital em lucro. Haja vista que em médio prazo esse jovem profissional, que foi submetido ao programa de treinamentos (viagens, visitas, cursos, palestras), deverá estar formado para “ser” a empresa. Ou seja, esses jovens trabalhadores que são identificados com o perfil da empresa, irão desenvolver-se por meio do programa um processo de simbiose com os interesses desta (Regatieri & Soboll, 2012).

Atualmente, as organizações que investem em PGT são, em geral, de grande porte e os principais cursos demandados são administração (92%), engenharias (92%) e economia

¹⁰ Atualmente existem iniciativas de ampliação dos PGT para outras esferas. Exemplo disso é o PGT da ONG Vetor Brasil que atua no recrutamento, seleção e treinamento de *trainees* que irão atuar em políticas públicas de governos estaduais e municipais. Disponível em: <http://produtos.vetorbrasil.org/trainee/>

(80%); os programas se caracterizam pelo alto índice de candidatos, comumente com centenas de milhares de candidatos para menos de dez vagas disponíveis (Martins, Dutra & Cassimiro, 2007). Segundo Bitencourt, Piccinini e Rocha-de-Oliveira (2012), o Grupo Cia de Talentos apontou que apenas 0,16% dos jovens que participavam dos processos seletivos de *trainee* foram absorvidos pelas empresas em 2002. Ainda nesse sentido, uma pesquisa do Ibmec de Minas Gerais constatou que apenas 0,2% dos candidatos inscritos nos Programas de *Trainees* são aprovados, corroborando com o índice anteriormente apresentado.

2.1. PROCESSO DE RECRUTAMENTO

Segundo Gontijo (2005a), o recrutamento é uma atividade que visa atrair o maior número de candidatos qualificados e de motivação adequadas para desempenhar a função pretendida no cargo de trabalho. Desse modo, torna-se possível para a organização selecionar novas pessoas, com atuações inovadoras para análise e resolução de problemas da organização.

Com o desenvolvimento das tecnologias, a Internet assumiu o papel central no processo de recrutamento e seleção, caracterizando-se como principal recurso utilizado pelas empresas. O recrutamento *online* consiste no processo realizado via Internet, através do *site* da empresa, que permite à organização divulgar vagas, receber candidaturas e realizar a triagem de candidatos. Esse formato de recrutamento apresenta vantagens, como proporcionar que a empresa receba um elevado número de candidaturas, busca por profissionais que não se candidataram, mas que podem aceitar novas ofertas e, por fim, é uma técnica de custo reduzido, mais rápida e simplificada. O mercado de serviços de recrutamento *online* tem demonstrado mundialmente sua expansão, o aumento dos *sites* de recrutamento (*headhunters*) é reflexo da consolidação deste processo.

O processo de recrutamento também é realizado nas universidades, onde as empresas utilizam de palestras e cartazes para divulgar e seduzir candidatos. Também são utilizados anúncios em jornais, revistas, feiras de recrutamento, dentre outros. O recrutamento caracteriza-se como instrumento de publicidade dos PGT, contudo também é permeado pelo objetivo da sedução de candidatos, para isso, dissemina promessa de carreira acelerada, salários e benefícios acima da média, construindo uma imagem de sucesso profissional para os candidatos (Gontijo, 2005b).

Para Martins, Dutra e Cassimiro (2007), a proposta dos Programas de *Trainee* deve ser sedutora para os candidatos, haja vista que o objetivo do programa é captar os profissionais melhores capacitados, assim sendo, é fundamental que haja uma proposta de valor interessante aos candidatos para que estes suscetíveis ao recrutamento. Essa proposta deve seduzir o indivíduo desde a comunicação da empresa com o mercado e abranger parâmetros de movimentação, desenvolvimento e recompensa. De acordo com os autores, para a empresa se diferenciar das suas concorrentes, diante da disputa pelos profissionais de alto potencial, é preciso desenvolver uma imagem diferenciada de seus programas, da sua organização e de seus trabalhadores. Desse modo, a divulgação dos Programas de *Trainees*, corrobora com a imagem de “ideologia do sucesso”, como mais uma ação de *marketing* das empresas.

Segundo Bitencourt (2011), *calcula-se um investimento individual de meio milhão de reais por ano para encontrar e recrutar jovens talentos* (p. 13). Destaca-se que o principal objetivo das empresas investir no recrutamento de *trainees* é encontrar *jovens com potencial de aprendizado e adaptação para formá-los e suprir a demanda de crescimento das empresas [...] devido à grande concorrência nos processos seletivos, acredita-se estar selecionando os melhores candidatos* (p. 154). Assim sendo, o recrutamento para o processo seletivo dos PGT contribui com o imaginário de que através destes programas é possível uma forma diferenciada para iniciar a construção de uma carreira bem-sucedida.

Esse processo de sedução do “jovem talento” por parte da empresa dissemina a ideologia de que todas as fronteiras podem ser transpostas, a autonomia (relativa) de trabalho é possível, através de criatividade e flexibilidade. Afirmam que todos podem – e devem – ser atores principais e, ao mesmo tempo, coadjuvantes, introduzindo um princípio de simetria. Difunde-se a ideia de liberdade nas organizações, como espaço de realização de sonhos, da meritocracia por resultados, dentre outros temas comuns ao discurso gerencial (Bitencourt, Piccinini & Rocha-de-Oliveira, 2012).

A glamourização dos processos seletivos dos PGT se torna mais efetiva com a divulgação constante de seus processos de recrutamento, com ilustrações de pessoas de sucesso e felicidade profissional, aqueles que reproduzem o padrão ideológico da organização. Ao longo dos processos de recrutamento e de seleção, a empresa busca pessoas que serão modelos do que a organização demanda, faz e representa. Essas pessoas deixam de ser candidatos aos Programas de *Trainees* e materializam psíquica e corporalmente os

discursos ideológicos das organizações. Assim sendo, as empresas utilizam exemplos reais em suas chamadas para os PGT, reforçando e socializando as características nos mais diversos espaços (Cavazza *et al*, 2014).

2.2. PROCESSO DE SELEÇÃO

A condução dos processos recrutamento e de seleção dos Programas de *Trainees* envolve praticamente todos os níveis hierárquicos da empresa, desde os investimentos na propaganda, planejamento e condução pela equipe de gestão de pessoas, assim como o envolvimento dos gestores responsáveis pelas vagas disponibilizadas.

Após o recrutamento, o processo de seleção ocorre durante um longo período, cerca de três meses, tendo em vista a realização das diversas etapas de seleção definidas pela empresa. São utilizadas técnicas de seleção, como dinâmicas de grupo, entrevistas em grupo com participação de todo o quadro gerencial, estudo de caso em inglês, dentre outras (Leal, 2007).

As etapas dos processos de recrutamento e de seleção dos Programas de *Trainees* geralmente são:

- a) divulgação;
- b) inscrições no *site* da empresa;
- c) testes *online*;
- d) dinâmicas de grupo;
- e) avaliação oral de idiomas;
- f) entrevistas individuais;
- g) painéis com a presença de gestores.

As inscrições são realizadas através dos *sites* das empresas, a partir do preenchimento de formulários para cadastro de currículo com informações de dados pessoais, experiências profissionais e vivências internacionais. Após as inscrições, é realizada uma primeira etapa de seleção, com base na análise dos currículos cadastrados. Essa primeira fase é a que elimina o maior número de candidatos, pois exclui os candidatos a partir da formação educacional e experiência profissional. Tendo em vista que as condições educacionais e de experiência profissional são fortemente delineadas pelas condições econômicas familiares, logo na primeira etapa os candidatos oriundos de classes menos favorecidos são dispensados,

desse modo, compreende-se que a origem de classe é implicitamente um dos parâmetros de seleção (Leal, 2007).

Aqueles que foram selecionados nessa primeira fase são convidados a participar de testes *online*, que podem abarcar uma diversidade de conteúdo, variando entre provas específicas de português, raciocínio lógico e inglês. Esta fase vislumbra selecionar os candidatos em função do conhecimento acadêmico.

As etapas seguintes são realizadas por meio de interação *online* ou presenciais, caracterizam-se por atividades de dinâmicas em grupo, painéis de negócios, estudo de caso e entrevistas. Essas atividades avaliam as competências interpessoais dos candidatos, estruturam-se com intuito de avaliar as características psicológicas, os valores e os comportamentos.

Nesse passo, estabelecem-se as últimas etapas do processo de seleção, nas quais os executivos da empresa avaliam a relação do perfil dos candidatos com a cultura da empresa e as necessidades do cargo. Essas etapas do processo de seleção enfatizam a identificação dos candidatos com os valores da empresa. A identificação com os valores da empresa está profundamente relacionada à ideologia capitalista, assim, o que determina a entrada do candidato na empresa na etapa final da seleção não é o conhecimento técnico, mas a identificação ideológica (Leal, 2007).

Portanto, os processos de recrutamento e de seleção dos Programas de *Trainees*, de acordo com Regatieri e Soboll (2012) e Leal (2007), tem intuito pedagógico, no sentido da disseminação de conteúdos ideológicos para o envolvimento e adesão dos indivíduos, assim como de selecionar indivíduos mais alinhados com estes, haja vista a solicitação de tornar-se flexível para desenvolver as características exigidas pela empresa. Desse modo, a seleção busca captar a força de trabalho que melhor se encaixe na empresa ou que possa ser moldada a ela. Desse modo, a dimensão ideológica se consolida como fator determinante para os PGT, tendo em sua fase de recrutamento, na propagação dessa dimensão ideológica, seu impacto de maior extensão e na seleção a sua reafirmação ideológica, como prevalência do perfil, das características requeridas – reafirmação extensiva e conclusiva da superioridade, do sucesso, daqueles que vencem.

Além disso, é fundamental destacar que após o processo de seleção, ainda será desenvolvido o Programa de orientação, treinamento e qualificação. Cujo planejamento é fundamentado para transmissão dos valores da empresa, com vistas a formar gestores para

alcançar os objetivos da empresa (Regatieri & Soboll, 2012). Pode-se dizer que se trata de uma espécie de ajuste fino, uma consolidação da dimensão ideológica requerida nas etapas anteriores.

2.3. PERFIL

Em função dos altos investimentos em publicidade em torno destes PGT, os quais são meios de disseminação do perfil do *trainee* bem-sucedido, conforme supracitado, os candidatos buscam agir de acordo com este perfil requerido, para tanto, utilizam frequentemente do apoio de teorias e técnicas da psicologia para desenvolver o perfil estabelecido.

Além disso, segundo Bitencourt, Piccinini e Rocha-de-Oliveira (2012), uma vez que as empresas recrutam e selecionam pessoas com perfil semelhante, estimula-se a competitividade entre os candidatos. Afinal, por mais que todos sejam candidatos “especiais” para a empresa, não são disponibilizadas vagas em cargos gerenciais para todos.

O perfil do *trainee*, pressupõe características que se consolidarão como vantagens competitivas para a empresa nos próximos anos (Costa, 1995). Portanto, é requerido que os candidatos aos Programas de *Trainees*:

- a) formação em universidades reconhecidas como “de primeira linha”, receptoras dos alunos das camadas mais altas da sociedade – é importante destacar que os denominados “cursos de primeira linha” são frequentados majoritariamente por jovens das classes média e alta, cuja família subsidia cursos adicionais e viagens internacionais, atividades reconhecidas como “diferenciais” para os futuros *trainees* (Bitencourt, Piccinini & Rocha-de-Oliveira, 2012; Martins, Dutra & Cassimiro, 2007);
- b) fluência em inglês, bem como o domínio de informática (Bitencourt, Piccinini & Rocha-de-Oliveira, 2012; Martins, Dutra & Cassimiro, 2007);
- c) ser jovem de até 25 anos, recém-formado – dois a três anos após a conclusão da graduação (Leal, 2007; Bitencourt, Piccinini & Rocha-de-Oliveira, 2012);
- d) ser competitivo, visionário, comprometido com seu sucesso profissional, ter ambição (Cavazza et al, 2014; Leal, 2007);
- e) saber trabalhar em grupo (“time”), bom relacionamento interpessoal, dinâmico (Cavazza et al, 2014; Martins, Dutra & Cassimiro, 2007).

As características requeridas pelo perfil profissional revelam experiências, capital cultural, comportamentos e valores que o *trainee* deve apresentar. Os candidatos que melhor atendem às expectativas dos Programas de *Trainees* são aqueles que internalizam os valores da empresa, agem de acordo com as demandas desta e são, nos termos desta pesquisa, capazes de suportar uma subjetividade administrada. Por mais que as empresas propaguem que estão dispostas a ter “a cara da pessoa”, isso só acontece se o perfil do trabalhador esteja de acordo com o perfil exigido, ou seja, consonantes com os interesses da empresa. Desse modo, para que a empresa apresente as características do profissional, primeiro o candidato deve se adequar perfeitamente ao perfil requerido (Cavazza et al, 2014).

2.4. PROGRAMAS DE *TRAINEES* (PGT)

Diante do exposto, após os processos recrutamento e de seleção, os candidatos considerados mais adequados ao perfil requerido, em outras palavras, os mais preparados para atender as demandas da empresa – índice de adesão à administração propagada e suportada no corpo e na subjetividade –, são selecionados para ingressar nos Programas de *Trainees*.

Leal (2007) afirma que os *trainees* são duplamente investidos, primeiro porque precisam se desenvolver de acordo com as competências necessárias que atendam ao objetivo de se tornarem trabalhadores adequados à produção flexível. Além disso, como futuros executivos responsáveis pela manutenção da hegemonia capitalista, precisam ser capazes de reproduzir e recriar as técnicas de gestão para manutenção dessa hegemonia. Para tanto, faz-se necessário uma profunda identificação com os interesses da classe dominante.

Sendo assim, o perfil do *trainee* precisa estar alinhado ao sistema de valores organizacionais, pois, se no decorrer dos processos de recrutamento e de seleção se inicia a socialização dos *trainees* na empresa, esta será consolidada após este ser selecionado. Dessa forma, essa etapa da socialização é também um processo dinâmico e complexo, que exige dos selecionados a capacidade de interpretar rapidamente o ambiente em que foi inserido, assim como estar confortável na relação com a empresa (Regatieri & Soboll, 2012).

Os Programas de *Trainees* geralmente têm a duração de um ano e está organizado em três etapas:

- a) integração/socialização: que objetiva ambientar o *trainee* na organização e alinhar os valores e comportamento – esta fase, já no interior dos PGT, posto que se inicia

no recrutamento, é desenvolvida através de viagens para as diferentes unidades, além de variadas ações para o conhecimento do funcionamento da empresa;

- b) treinamento *on the job*: objetiva proporcionar uma visão completa da área na qual o *trainee* irá atuar, baseado no “aprender-fazendo”;
- c) desenvolvimento das competências: acompanhamento monitorado do *trainee* por um gestor designado, em que é construído um plano pessoal de desenvolvimento (Leal, 2007).

A etapa da integração se fundamenta no esforço intenso para a adesão à ideologia da empresa, sobretudo através dos elementos simbólicos como missão, hino e personagens de sucesso. Os comportamentos adequados são disseminados para servirem de exemplos, assim, como reforço a esses comportamentos, há premiações com posições mais valorizadas na hierarquia da empresa. A integração se estende para além do espaço da empresa e do tempo de trabalho e, com objetivo de vincular de forma eficaz os integrantes do grupo de *trainees*, promove-se um sentimento de pertença que os diferencia como uma casta especial, pois serão os líderes sucessores.

Para o treinamento “*on the job*” os *trainees* são distribuídos em diferentes áreas de atuação nas quais assumem a responsabilidade por projetos. A etapa de desenvolvimento das competências ocorre concomitante, o grupo se reúne periodicamente para realizar os módulos de treinamento. Trata-se de um tipo de treinamento que se pauta menos pelo conhecimento técnico do trabalho, mas, principalmente, pela transmissão de um código comportamental – conteúdos como flexibilidade, liderança, empreendedorismo.

Ao final dos PGT é necessário apresentar os resultados do treinamento “*on the job*” e um projeto para ser implementado na empresa. Os *trainees* que serão efetivamente contratados são aqueles que conseguirem alcançar os resultados esperados no treinamento, no projeto e precisam ter desenvolvido uma contínua ascendência durante o programa. Os *trainees* que não atenderam os resultados esperados são desligados da empresa. As possibilidades de ascensão são maiores, contudo, desde que haja a produção dos resultados esperados.

Os Programas de *Trainees*, segundo Regatieri e Soboll (2012), introduz e familiariza o jovem ao modelo e aos valores da empresa, atua por meio de mecanismos planejados de controle. Este processo promove a internalização das demandas e valores da empresa tomando-os como seus, esta manipulação inicia-se antes mesmo de ingressarem na empresa,

como exposto, no tipo de socialização e adesão ideológica propagada e manejada já nos processos de recrutamento e de seleção. O objetivo final dos Programas de *Trainees* é ter disponível uma elite administrativa jovem, moldada de acordo com seus interesses e motivada a cumpri-los, em prol do sucesso, seu único destino (Leal, 2007).

2.5. EXPECTATIVAS SOBRE (OU SOBREPOSTAS AO) O INDIVÍDUO

Os jovens *trainees* vislumbram que os PGT são a grande oportunidade para ascender rapidamente na carreira, além disso são espaço de treinamento, acesso a cursos de pós-graduação, remuneração acima da média de mercado, benefícios, viagens nacionais e internacionais, plano de carreira com acompanhamento de tutores e abertura de novas perspectivas profissionais. O próprio ingresso em um PGT de uma grande empresa já coloca o trabalhador em destaque para outras organizações, em função do treinamento recebido no Programa (Bitencourt, Piccinini & Rocha-de-Oliveira, 2012). Por isso a grande procura por esses PGT no momento de seus recrutamentos.

Benossi (2010) destaca que se espera do *trainee* um futuro brilhante, pois ele foi recrutado e contratado para ser um recurso interno alinhado às exigências da empresa capaz de fazê-la atrativa aos investidores. Assim, *após ter passado por um desgastante processo seletivo e se vê diante da luz ofuscante de uma grande multinacional, a qual se apresenta como um universo de possibilidades, o próprio trainee é induzido a esperar tal brilhantismo do próprio futuro* (p. 19).

Em consonância, Costa (1995) apresenta a reportagem da *Revista Exame*:

Ser escolhido como *trainee* de uma grande empresa, significa receber uma espécie de passaporte para o futuro, com garantia de rápida ascensão profissional. Isto não significa, entretanto, que devam considerar a vida ganha. Os critérios de seleção de *trainees* são extremamente rigorosos em todas as empresas, seja pelo reduzido número de vagas oferecidas, seja pelos altos investimentos exigidos na sua formação. (p. 5)

Assim, fica claro o discurso de diferenciação em função da exigência de alto desempenho dos *trainees*, diante da elevada concorrência dos processos seletivos, nos quais apenas “os melhores” ingressam. Além disso, evidencia-se o entendimento de que ser *trainee* é ter acesso ao passaporte para o futuro, ou seja, ao *ticket* que dará acesso ao ideal de sucesso de acordo com a ideologia propagada e alinhada às grandes empresas e, neste sentido, ao sistema capitalista.

Desse modo, percebe-se a intensificação do estímulo a uma noção de superioridade dos *trainees* em detrimento dos demais trabalhadores, reforçada também pelo tratamento diferenciado que recebem durante os PGT. Essa concepção de uma elite profissional, que se destacou diante da exacerbada competição, contribui para a formação de um discurso de carreira de sucesso (Bitencourt, Piccinini & Rocha-de-Oliveira, 2012). Todavia, um número extremamente reduzido de jovens é selecionado através deste processo seletivo, haja vista que um número ainda menor representa aqueles que permanecem nas empresas após a conclusão dos PGT. Entretanto, como destacam Cavazza *et al* (2014), para os jovens recém-graduados que se encontram sob a pressão do primeiro emprego e expectativas acerca do sucesso profissional, o “endeusamento” dos Programas de *Trainees* se apresenta como a forma mais rápida e legitimada de sucesso profissional.

A ideologia que afirma a existência de um mercado formado por vencedores e perdedores, dissemina a necessidade de “ser especial” para os olhos da empresa, mesmo que isto exija a adaptação da subjetividade a um modelo de subjetividade administrada, que é incorporada por milhares de candidatos que desde a formação universitária têm sua formação influenciada pelo discurso da “carreira de sucesso”.

Diante desse contexto, fica cada vez mais visível que os elevados investimento e esforços não se restringem à seleção e contratação final da elite empresarial, posto que todos os processos que configuram os PGT, em especial o processo de recrutamento pela sua extensão e incisiva determinação nos participantes, servem à propagação e à consolidação de uma estratégia de acionamento ideológico de características psicológicas integradas ao ritmo da sociedade capitalista contemporânea.

Como algo tipificado da manutenção da semiformação, a solicitação ou imposição, por meio de estratégias que propagandeiam e consolidam a configuração social vigente, de um perfil ou tipo médio de pessoas que giram em torno dos grandes conglomerados empresariais, seja como trabalhadores (em todos seus níveis de cima para baixo) ou até como consumidores de seus produtos, parece se objetivar em um passaporte social para o sucesso ou, nos termos de Horkheimer e Adorno (1947/1985), em um *ticket* de sucesso. É se aproximando cada vez mais desse núcleo problemático, segundo os objetivos desta pesquisa, que a argumentação desta dissertação prossegue. Desse modo, o tópico a seguir traz os procedimentos metodológicos para a seleção das empresas para produção dos dados sobre os recrutamentos contidos nos seus PGT, bem como das missões (propósitos), visões

(ambições) e valores (princípios), que são analisados, para além desse primeiro nível no confronto com a hipótese acima, no próximo capítulo.

2.6. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E PRODUÇÃO DE DADOS

Como já exposto nos outros tópicos, atualmente os Programas de *Trainees* se consolidam como importante instrumento de divulgação e sedução dos indivíduos pelas grandes corporações. Assim, os PGT caracterizam-se como mecanismo de disseminação, formação e manutenção dos pressupostos da ideologia da racionalidade tecnológica desempenhados pelas grandes empresas. Ora, se a racionalidade do mundo do trabalho expandiu-se para outras instâncias da vida, grupos que deveriam se fundamentar nos princípios da afetividade, experiência religiosa, dentre outras experiências que possibilitariam a formação cultural, têm se reduzido a reprodução dos princípios mercadológicos que priorizam o utilitarismo, o lucro e a eficácia (Horkheimer & Adorno, 1956/1973c). É nesse sentido que esta pesquisa indica os PGT como objeto profícuo de análise, haja vista que as grandes empresas são lócus privilegiados da hegemonia da sociedade capitalista, pois se estabelecem como núcleo concreto que intercessora as forças produtivas e as relações de produção da estrutura social, seu desnível bárbaro e as determinações fundamentais da semiformação.

O momento histórico contemporâneo é fortemente marcado pela tecnologia da informação, perpassando a organização e a produção da vida. Nesse sentido, as informações disponibilizadas na Internet constituem fontes importantes de dados. Os Programas de *Trainees* ocorrem, em grande parte, através dos *sites* das próprias empresas e, frequentemente, é apenas a partir das fases de dinâmica que os encontros presenciais acontecem. É importante destacar que as empresas realizam um único Programa de *Trainee* válido para todo país, bem como para as diferentes áreas profissionais, assim, a realização de dinâmicas e de entrevistas por meio da Internet (Skype, Hangout, etc), assim como a solicitação de vídeos de apresentação, são estratégias frequentes de facilitação para o desenvolvimento do processo seletivo.

Nesse contexto, como procedimento metodológico para a produção de dados, privilegiou-se a busca na Internet, partindo, em um primeiro momento, da expressão “Programas de *Trainees*”. A busca inicial direcionou a *sites* de diferentes empresas reconhecidas nacionalmente, com atenção no mapeamento daquelas que atuam em diferentes

setores, tais como mineração, automóveis, combustíveis, alimentos, bebidas, bens de consumo, cosméticos, saúde e bem-estar, financeiro. Para tanto, acessou-se as informações disponibilizadas pelos PGT, como: etapas do programa, perfil procurado, plano de carreira, dentre outros. Todas as subseções foram acessadas e salvas em formato seguro (PDF), para garantir a confiabilidade dos dados.

Os PGT atingiram tamanha visibilidade, que existem diversos *sites* e páginas em redes sociais destinadas a divulgar os programas que estão com inscrições abertas, dicas para um bom procedimento ao longo do processo, entrevistas com *trainees* aprovados e com profissionais de recursos humanos, gestão empresarial. Muitos *sites* foram acessados ao longo do desenvolvimento da pesquisa, com intuito de conhecer a realidade dos PGT de empresas de diferentes segmentos, compreendendo, assim, a diversidade dos PGT. Alguns exemplos são: Vida Trainee, Cia de Talentos, Seja Trainee, Trainee Ajuda Trainee.

O Grupo Cia de Talentos¹¹ é uma consultoria que articula, através de plataformas intersetoriais de apoio para autoconhecimento, *workshops* de desenvolvimento de competência, divulgação de PGT, dentre outras iniciativas intersetoriais vinculadas ao recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoas. Realizam, há dezesseis anos, a pesquisa sobre a “Carreira dos sonhos”, outrora denominada “Empresas dos sonhos”, cujo objetivo é fazer o levantamento das empresas que os jovens sonham em trabalhar. Em 2017 foi publicada a 16ª edição da pesquisa “Carreira dos sonhos”¹², realizada pelo Grupo Cia de Talentos em parceria com Nextview People – empresa de pesquisa sobre gestão e desenvolvimento de pessoas.

Diante do vasto cenário de empresas que desenvolvem os PGT, optou-se, como estratégia metodológica, pela referência apresentada pela 16ª edição da pesquisa “Carreira dos sonhos” publicada em 2017. Esta escolha se fundamenta na compreensão de que os Programas de *Trainees* representam o ideal de carreira de sucesso para os jovens recém-formados, além da representatividade desta como pesquisa longitudinal, realizada em países da América Latina e no Brasil há dezesseis anos.

Os dados da pesquisa “Carreira dos sonhos” de 2017 foram construídos a partir de um questionário *online* que contou com a participação de 82.173 pessoas, das quais 65.833

¹¹ Disponível em: <<http://www.grupociadetalentos.com.br/br>>. Acessado em 21 de outubro de 2017.

¹² Disponível em <http://www.carreiradossonhos.com.br/pdf/CS2017_Hotsite_final.pdf>. Acessado em 21 de outubro de 2017.

são jovens estudantes ou recém-formados, que corresponde a 80,1% dos participantes, visto que 14,3% ocupam cargo de coordenadores a gerentes (média gestão) e 5,5% gerentes sênior a presidente (alta gestão).

Uma das questões abarcadas pela pesquisa diz respeito aos motivos pelos quais os participantes escolhem as empresas das carreiras dos sonhos. Para os jovens que participaram da pesquisa, os motivos são as expectativas de desenvolvimento profissional, experiência internacional, desafios constantes e boa imagem da empresa no mercado. Para os profissionais de média gestão os motivos são desenvolvimento profissional, boa imagem no mercado, segmento no qual já atua, experiência internacional e desafios constantes. Os motivos apresentados pelos profissionais da alta gestão são realização pessoal, desafios constantes, segmento no qual já atua e a boa imagem no mercado.

O *ranking* das empresas dos sonhos dos participantes da pesquisa está representado na figura abaixo:

Figura 1: *Ranking* empresa dos sonhos¹³



	J	M	A
1º	Google	Google	Google
2º	Petrobras	Nestlé	Nestlé
3º	Nestlé	Natura	Natura
4º	Ambev	Petrobras	Ambev
5º	ONU	Unilever	Unilever
6º	PwC	Vale	Globo
7º	Vale	Itaú	Apple
8º	Itaú	Ambev	Johnson & Johnson
9º	Unilever	Johnson & Johnson	ONU
10º	Globo	ONU	Disney

Fonte: Pesquisa Carreira dos Sonhos, 2017.

Como é possível visualizar a partir da Figura 1, o *ranking* das 10 empresas dos sonhos são: a) para os jovens – Google, Petrobras, Nestlé, Ambev, ONU, PwC, Vale, Itaú, Unilever e Globo; b) para a média gestão – Google, Nestlé, Natura, Petrobras, Unilever, Vale, Itaú,

¹³ As siglas da tabela correspondem a: **J** – jovens; **M** – média gestão; **A** – alta gestão.

Ambev, Johnson & Johnson e ONU; c) para a alta gestão – Google, Nestlé, Natura, Ambev, Unilever, Globo, Apple, Johnson & Johnson, ONU e Disney.

Em uma segunda análise, tendo em vista a comparação das respostas comuns dos participantes jovens, média ou alta gestão as empresas Ambev, Google, Nestlé, ONU e Unilever aparecem em comum como empresas dos sonhos para todas as categorias de participantes da pesquisa.

Para a análise da presente pesquisa estabeleceu-se como critérios de seleção as empresas indicadas por pelo menos duas categorias de participantes da pesquisa (jovens, média gestão e/ou alta gestão) e que realizaram a seleção do Programa de *Trainee* até outubro de 2017, período no qual organizou-se os dados desta pesquisa. Para tanto, a tabela abaixo apresenta as empresas abarcadas pela pesquisa “Carreiras dos sonhos” em comparação aos pré-requisitos estabelecidos pela pesquisadora:

Tabela 1 – Análise dos pré-requisitos para seleção das empresas

Empresa	Categoria (J, M, A)	PGT
Google	J, M, A	Não
Petrobras	J e M	Não
Nestlé	J, M e A	Sim
Ambev	J, M e A	Sim
ONU	J, M e A	Não
PwC	J	Sim
Vale	J e M	Não
Itaú Unibanco	J e M	Sim
Unilever	J, M e A	Sim
Globo	J e A	Não
Natura	M e A	Sim
Johnson & Johnson	M e A	Sim
Apple	A	Sim
Disney	A	Não

Fonte: Elaborada pela autora, outubro de 2017.

Tendo em vista que as empresas PwC, Apple e Disney foram apontadas apenas por uma categoria de participantes, bem como não foram encontrados Programas de *Trainees* em 2017 da ONU, Petrobras, Google, Vale e Globo, estas empresas não farão parte do escopo da pesquisa, haja vista que não atendem os pré-requisitos estabelecidos.

As empresas que atendem aos pré-requisitos são: Nestlé, Ambev, Itaú, Unilever, Natura e Johnson & Johnson. No empenho de caracterizar a amostra selecionada, são apresentadas as empresas em relação ao porte e segmento, conforme está demonstrado na Tabela 2:

Tabela 2 – Caracterização das empresas

Empresa	Porte	Segmento
Nestlé	Grande	Alimentos
Ambev	Grande	Bebidas
Itaú Unibanco	Grande	Financeiro
Unilever	Grande	Bens de consumo
Natura	Grande	Cosméticos
Johnson & Johnson	Grande	Saúde e bem-estar

Fonte: Elaborada pela autora, outubro de 2017.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) as empresas que comportam acima de 500 trabalhadores são consideradas grandes empresas, assim todas as empresas selecionadas são classificadas como grandes empresas. No que diz respeito ao segmento, pode-se perceber que as empresas selecionadas contemplam diferentes áreas de produção, são estas: alimentos, bebidas, financeiro, bens de consumo, cosméticos, saúde e bem-estar.

A estratégia organizacional das empresas delinea a direção de seus esforços e a identidade organizacional, portanto, para compreender os elementos que compõe o estímulo empreendido pelas empresas para seduzir e recrutar os trabalhadores se faz necessário conhecer a estratégia organizacional das empresas. Esta análise ganha maior relevância para os PGT, tendo em vista que são destinados aos cargos de gestão que exigem o alinhamento e a reprodução dos valores organizacionais. Desse modo, é fundamental compreendermos os elementos que engendram a estratégia organizacional, para que seja possível desenvolver uma análise crítica dos PGT, a partir da tensão entre o que as empresas anunciam sobre sua elaboração conceitual e a prática que quer concretizada.

Chiavenato (2010) afirma que a estratégia organizacional estabelece a tática de para relações internas e externas da empresa, assim constitui-se pela missão, visão e valores. Nesse sentido, de acordo com autor, a missão deve se basear em três questões basilares: *Quem somos nós? O que fazemos? E por que fazemos o que fazemos?* (p. 62). A missão

organizacional delinea o propósito orientador da função da empresa, assim, subsidia e dissemina valores centrais da organização como um marco regulatório para as relações com os trabalhadores, clientes, fornecedores e sociedade. Assim sendo, a missão tem função de ser o conceito que delinea o alinhamento das pessoas em uma mesma direção, visto que é a base para todo o planejamento da empresa. É a partir da definição da missão que é possível delimitar o perfil ideal de trabalhadores que estarão alinhados a sua proposta.

Ainda segundo Chiavenato (2010), os valores ou princípios refletem *os padrões orientadores do comportamento das pessoas* (p. 64) e têm como função ser a base da constituição da cultura organizacional. Nessa direção o autor afirma que *essas presunções provocam uma forte tendência à conformidade nas pessoas e funcionam como princípios políticos de consistência que são direção, integridade e autodisciplina entre as pessoas* (p. 65). E destaca que os líderes têm papel central para sustentar a cultura organizacional por meio de sua atuação, uma vez que a missão (propósito) e os valores (princípios) organizacionais só se concretizam na realidade por meio dos comportamentos dos trabalhadores. Assim, ele defende que *é necessário um comportamento missionário dos dirigentes e das pessoas que eles lideram: saber cumprir a missão organizacional através do trabalho e da atividade em conjunto* (p. 65).

Outro importante elemento da estratégia organizacional é a visão ou ambição, refere-se a imagem que a empresa projeta de si mesma no futuro. De acordo com o autor supracitado, a visão é fundamental como forma de controle dos trabalhadores através do compromisso com os valores e a visão da empresa. De modo que *a visão estabelece uma identidade comum quanto aos propósitos da organização para o futuro, a fim de orientar o comportamento dos seus membros quanto ao destino que a organização deseja construir e realizar* (Chiavenato, 2010, p. 66).

Compreende-se que a missão (propósito), a visão (ambição) e os valores (princípios) propagados pelas empresas tem função de disseminar e mobilizar os indivíduos para reprodução dos elementos funcionais para os grandes conglomerados empresariais. Como apontam Guerra, Garcia e Tomaz (2015) o apelo à sedução inicia-se no processo de seleção, a partir da divulgação do recrutamento e ao longo do processo seletivo, uma vez que procuram por candidatos alinhados aos valores apregoados. Do mesmo modo, durante o processo de ambientação, ou da continuidade da socialização no ritmo administrado da empresa, os trabalhadores participam de diversas atividades que tem como objetivo

promover a internalização dos elementos dispostos na missão (propósito), visão (ambição) e valores (princípios) da empresa.

Diante deste contexto, compreende-se que os elementos que compõe a estratégia organizacional são essenciais para o planejamento estratégico das empresas, portanto, é fundamental analisá-los como cenário que proporciona o esclarecimento das cores e contornos disseminados nos Programas de *Trainees*. Outrossim, são apresentados os referidos elementos das empresas selecionadas a seguir.

Tabela 3 – Empresa: Nestlé / Segmento: Alimentos / Porte: Grande¹⁴

Missão (propósito)	Visão (ambição)	Valores (princípios)¹⁵
O objetivo da Nestlé é melhorar a qualidade de vida e contribuir para um futuro mais saudável. Queremos ajudar a moldar um mundo melhor e mais saudável. Também queremos inspirar as pessoas a viverem vidas mais saudáveis. É assim que contribuimos para a sociedade e asseguramos o sucesso a longo prazo de nossa empresa.	Definimos três ambições globais para 2030 que orientam nosso trabalho e apoiam a conquista dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU: ajudar 50 milhões de crianças a terem vidas mais saudáveis; melhorar a qualidade de vida de 30 milhões de pessoas diretamente ligadas as nossas atividades; empenho para impacto ambiental neutro em nossas operações.	Consumidores: Nutrição, Saúde e Bem-estar; Direitos Humanos e Práticas Trabalhistas: Liderança e responsabilidade individual, Segurança e saúde no trabalho; Fornecedores e clientes: Compromisso e Agricultura e desenvolvimento rural; Ambiente: Sustentabilidade ambiental e Água.

De acordo com as informações disponibilizadas no *site* da Nestlé, a empresa foi fundada há mais de 150 anos na Suíça, tem sede em 191 países, cerca de 330 mil trabalhadores e mais de 200 marcas vinculadas a corporação. No Brasil iniciou sua atuação em 1921, atualmente tem 31 unidades industriais em diferentes estados do país, com cerca de 20 mil trabalhadores diretos e 200 mil empregos indiretos.

Apresenta como missão melhorar a qualidade de vida para construção de um futuro mais saudável, visto que contribuindo para a sociedade, assegura-se o sucesso da empresa.

¹⁴ Disponível em: <<https://corporativo.nestle.com.br/carreiras/trabalhenanestle>>. Acessado em 23 de outubro de 2017.

¹⁵ Versão completa disponível em: <http://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/corporate_social_responsibility/nestle_corporate_business_principles_brazilianportuguese.pdf>. Acessado em 23 de outubro de 2017.

Estabelece três ambições (visões) vinculadas ao desenvolvimento sustentável e, em consonância, afirma como valores a sustentabilidade, saúde no trabalho, direitos humanos.

Tabela 4 – Empresa: Ambev / Segmento: Bebidas / Porte: Grande¹⁶

Missão	Visão	Valores
<p>Criar vínculos fortes e duradouros com os consumidores e clientes, fornecendo-lhes as melhores marcas, produtos e serviços.</p> <p>A nossa missão é a nossa razão de ser e o compromisso da Ambev como empresa.</p>	<p>Unir as pessoas por um mundo melhor.</p> <p>Somos uma empresa que sonha grande: somos milhares de pessoas apaixonadas pelo que fazem. Nosso objetivo é impulsionar o setor de bebidas com novos sabores e sempre muita qualidade para a sua celebração.</p>	<p>Nosso sonho nos inspira a trabalhar juntos, unindo as pessoas por um mundo melhor.</p> <p>Pessoas excelentes, com liberdade para crescer em velocidades compatíveis com seu talento e recompensadas adequadamente, são os ativos mais valiosos da nossa Companhia.</p> <p>Selecionamos, desenvolvemos e retemos pessoas que podem ser melhores que nós mesmos. Avaliamos nossos líderes pela qualidade das suas equipes.</p> <p>Nunca estamos completamente satisfeitos com nossos resultados, que são o combustível de nossa Companhia. Foco e tolerância zero garantem uma vantagem competitiva duradoura.</p> <p>O Consumidor é o Patrão. Nos conectamos com nossos consumidores oferecendo experiências que têm um impacto significativo em suas vidas, sempre de forma responsável.</p> <p>Somos uma companhia de donos. Donos assumem resultados pessoalmente.</p> <p>Acreditamos que o bom senso e a simplicidade orientam melhor do que sofisticação e complexidade desnecessários.</p> <p>Gerenciamos nossos custos rigorosamente, a fim de liberar mais recursos para suportar o nosso crescimento no mercado de maneira sustentável e rentável.</p> <p>Liderança pelo exemplo pessoal é o melhor guia para nossa cultura. Fazemos o que falamos.</p> <p>Nunca pegamos atalhos. Integridade, trabalho duro, consistência e responsabilidade são essenciais para construir nossa Companhia.</p>

¹⁶ Disponível em: <<https://www.ambev.com.br/>>. Acessado em 23 de Outubro de 2017.

A Ambev é uma empresa brasileira, fundada em 1853, com atuações em todo o Brasil e em 19 países das Américas. Segundo as informações disponíveis no *site*, são mais de 30 mil trabalhadores empregados apenas no Brasil. Postula como missão criar vínculos fortes e duradouros com todos, disponibilizando melhores produtos. Como visão a empresa postula sonhar grande, com novos sabores e qualidade dos produtos. Os valores estão centrados na excelência de pessoas, com integridade, muito trabalho e exemplo pessoal como pontos essenciais.

Tabela 5 – Empresa: Itaú Unibanco / Segmento: Financeiro / Porte: Grande¹⁷

Missão	Visão	Valores
Ser o banco líder em performance sustentável e em satisfação dos clientes.	A razão por trás de nossas operações está na visão de que, como banco, devemos contribuir para que as pessoas e as empresas tenham uma relação saudável com o dinheiro e façam boas escolhas financeiras.	Só é bom para a gente, se for bom para o cliente: Somos pessoas servindo pessoas, com paixão e excelência. Fanáticos por performance: O desafio constante de buscar a liderança em performance nos trouxe até aqui e continuará guiando a nossa empresa em direção aos nossos objetivos. Gente é tudo para a gente: Gente de talento, que gosta de trabalhar em um ambiente de colaboração, meritocracia e alta performance. O melhor argumento é o que vale: Cultivamos um ambiente desafiador, aberto ao questionamento e ao debate construtivo. Simples. Sempre: acreditamos que a simplicidade é o melhor caminho para a eficiência. Pensamos e agimos como donos: pensamos sempre como donos da empresa, liderando pelo exemplo e colocando os objetivos coletivos acima de ambição pessoal. Ética é inegociável: fazemos o que é certo, sem jeitinho, sem atalhos.

O Unibanco iniciou suas atividades em 1924 e o Itaú em 1944, em 2008 os bancos se fundiram e criou-se o Itaú Unibanco. De acordo com os dados disponíveis no *site*, atualmente são aproximadamente 90 mil trabalhadores e mais de 95 mil acionistas. Tem como missão ser líder em satisfação dos clientes, como visão proporcionar aos clientes boas escolhas financeiras. Propõe como valores o foco na alta performance de seus trabalhadores.

¹⁷ Disponível em: <<https://www.italu.com.br/itaubba-pt>>. Acessado em 23 de outubro de 2017.

Tabela 6 – Empresa: Unilever / Segmento: bens de consumo (alimentos, limpeza e higiene) / Porte: Grande¹⁸

Missão	Visão	Valores
Nosso Objetivo Empresarial declara que para ter sucesso é necessário obter "os mais altos padrões de comportamento empresarial de todos com os quais trabalhamos, as comunidades que tocamos e o ambiente que impactamos".	Nossa visão é aumentar nossos negócios, enquanto desassociamos o crescimento da pegada ambiental e aumentamos o impacto social positivo.	<p>Sempre trabalhar com integridade: conduzindo nossas operações com integridade e respeito a várias pessoas, organizações e ambientes, o toque de nosso negócio tem sempre estado no coração de nossa responsabilidade empresarial.</p> <p>Buscamos ter um impacto positivo de várias formas: através de nossas marcas, nossas operações e relações comerciais, através de contribuições voluntárias e de várias outras formas na qual nos envolvemos com a sociedade.</p> <p>Compromisso contínuo: também estamos comprometidos a melhorar continuamente a forma que gerenciamos nosso impacto ambiental e estamos trabalhando para nossa meta de longo prazo de desenvolvimento de um negócio sustentável.</p> <p>Definindo nossas aspirações: é apoiado pelo nosso Código de Princípios de Negócios que descreve os padrões operacionais que todos na Unilever seguem, em qualquer lugar do mundo. O Código também oferece suporte a nossa abordagem de governança e responsabilidade empresarial.</p> <p>Trabalhando com outros: queremos trabalhar com fornecedores que tenham valores semelhantes ao nosso e que trabalham com os mesmos padrões que nós.</p>

A Unilever foi fundada em 1885 na Inglaterra, iniciou sua atuação no Brasil em 1929. Conforme descreve no *site*, desenvolve mais de 400 marcas de produtos, com atuação em cerca de 190 países. Postula como missão ter sucesso a partir dos mais altos padrões de comportamentos, todavia afirma a visão de aumentar os negócios em consonância com impacto social. Seus valores estão pautados no trabalho com integridade, para alcançar um impacto positivo em todos os âmbitos.

¹⁸ Disponível em: <<https://www.unilever.com.br/>>. Acessado em 23 de outubro de 2017.

Tabela 7 – Empresa: Natura / Segmento: Cosméticos / Porte: Grande¹⁹

Missão	Visão²⁰	Valores
Promover o bem-estar.	<p><i>Marcas e Produtos:</i> inovação de marcas e produtos, vanguarda e pioneirismo em inovação a partir de tecnologias sustentáveis.</p> <p><i>Nossa rede:</i> contribuir positivamente para o desenvolvimento humano e social de nossa rede de relações.</p> <p><i>Gestão e organização:</i> gestão integrada dos aspectos financeiro, social, ambiental e cultural.</p>	<p>Humanismo: valoriza as relações e o potencial humano, respeita e estimula a individualidade que enriquece a diversidade.</p> <p>Criatividade: ousar, inovar soluções inovadoras com alegria, determinação, paixão.</p> <p>Equilíbrio: harmonia, interdependência.</p> <p>Transparência: buscar com determinação a qualidade e reconhece suas imperfeições.</p>

A Natura é uma empresa brasileira, fundada em 1969, de acordo com as informações do *site* são mais de 5,2 mil trabalhadores no Brasil e mais de 1,5 milhão de revendedoras. Declara em seu *site* que sua missão é promover o bem-estar, a visão está fundamentada no desenvolvimento de tecnologias sustentáveis e contribuição para o desenvolvimento integrado. No que se refere aos valores, apresenta a valorização do potencial humano, inovação com paixão e o equilíbrio.

Tabela 8 – Empresa: Johnson & Johnson / Segmento: saúde e bem-estar / Porte: grande²¹

Missão	Visão	Credo (Valores)
Ser uma companhia de saúde, higiene e beleza que cresce acima do mercado através de superior satisfação do consumidor e dos clientes.	A Johnson & Johnson do Brasil promoverá o bem-estar de cada pessoa, fazendo parte de sua vida, pelo menos uma vez por dia, desde sua infância até a maturidade.	Os valores que orientam nossas tomadas de decisões são explicitados em Nosso Credo. Simplificando, o Nosso Credo nos desafia a colocar as necessidades e o bem-estar das pessoas as quais servimos sempre em primeiro lugar. Ele foi criado por Robert Wood Johnson, membro da família fundadora da empresa, muito antes da criação do conceito de responsabilidade social corporativa. Nosso

¹⁹ Disponível em: <<http://www.natura.com.br/e/trabalhe-conosco>>. Acessado em 23 de outubro de 2017.

²⁰ Versão completa disponível em: <http://www.natura.com.br/sites/default/files/static/sustentabilidade/natura_visao_sustentabilidade_2050.pdf?utm_so>. Acessado em 24 de outubro de 2017.

²¹ Disponível em: <<https://www.jnjbrasil.com.br/>>. Acessado em 24 de outubro de 2017.

Credo é mais do que apenas uma bússola moral: é uma receita para o sucesso do negócio.

Creemos que nossa primeira responsabilidade é para com os médicos, enfermeiras e pacientes, para com as mães, pais e todos os demais que usam nossos produtos e serviços. Para atender suas necessidades, tudo o que fizemos deve ser de alta qualidade.

Devemos constantemente nos esforçar para reduzir nossos custos, a fim de manter preços razoáveis. Os pedidos de nossos clientes devem ser prontos e corretamente atendidos. Nossos fornecedores e distribuidores devem ter a oportunidade de auferir um lucro justo.

Somos responsáveis para com nossos empregados, homens e mulheres que conosco trabalham em todo o mundo. Cada um deve ser considerado em sua individualidade. Devemos respeitar sua dignidade e reconhecer seus méritos. Eles devem sentir-se seguros em seus empregos. A remuneração deve ser justa e adequada e o ambiente de trabalho limpo, ordenado e seguro.

Devemos ter em mente maneiras de ajudar nossos empregados a atender às suas responsabilidades familiares. Os empregados devem sentir-se livres para fazer sugestões e reclamações. Deve haver igual oportunidade de emprego, desenvolvimento e progresso para os qualificados. Devemos ter uma administração competente, e suas ações devem ser justas e éticas.

Somos responsáveis perante as comunidades nas quais vivemos e trabalhamos, bem como perante a comunidade mundial.

Devemos ser bons cidadãos – apoiar boas obras sociais e de caridade e arcar com a nossa justa parcela de impostos. Devemos encorajar o desenvolvimento do civismo e a melhoria da saúde e da educação.

Devemos manter em boa ordem as propriedades que temos o privilégio de usar, protegendo o meio ambiente e os recursos naturais.

Nossa responsabilidade final é para com os acionistas. Os negócios devem proporcionar lucros adequados.

Devemos experimentar novas ideias. Pesquisas devem ser levadas avante, programas inovadores desenvolvidos e os erros reparados. Novos equipamentos devem ser adquiridos, novas fábricas construídas e novos produtos lançados.

Reservas devem ser criadas para enfrentar tempos adversos. Ao operarmos de acordo com esses princípios, os acionistas devem receber justa recompensa.

A Johnson & Johnson é uma empresa americana fundada em 1886, iniciou suas atividades no Brasil em 1933, segundo as informações do *site*, são aproximadamente 5 mil trabalhadores. Tem como missão crescer acima do mercado, a partir da satisfação dos clientes. E como visão, promover o bem-estar de pessoas de todas as faixas etárias. Os valores foram elaborados por um membro da família criadora da empresa, indica o bem-estar dos clientes como norteador, mas a responsabilidade final é com os acionistas.

Percebe-se, de forma geral, que as empresas que compõe o escopo da pesquisa estabelecem como estratégia organizacional alcançarem um “ideal de sucesso e excelência”. São encontradas no material divulgado frases como: “*asseguramos o sucesso a longo prazo da nossa empresa*” (Nestlé), “*receita para o sucesso do no negócio*” (Johnson & Johnson), “*somos uma empresa que sonha grande*” (Ambev). Esse ideal de sucesso é central para a organização das empresas e, também, aparece como elemento que deve ser introjetado pelos trabalhadores, como pode-se ver nas expressões “*somos pessoas servindo pessoas, com paixão e excelência*” (ItaúUnibanco) e “*somos milhares de pessoas apaixonadas pelo que fazem*” (Ambev).

Outra questão que merece destaque é que as empresas pesquisadas solicitam que os trabalhadores “pensem e ajam como donos”, ou seja, tenham valores pessoais alinhados aos valores da empresa, apesar de não desfrutarem das condições materiais desta classe social. Pode-se perceber esta compreensão a partir das afirmações como: “*para ter sucesso é necessário obter os mais altos padrões de comportamento empresarial de todos com os quais trabalhamos*” (Unilever); “*somos uma companhia de donos, donos assumem resultados pessoalmente*” (Ambev); “*pensamos e agimos como donos: pensamos sempre como donos da empresa, liderando pelo exemplo e colocando os objetivos coletivos acima de ambição pessoal*” (ItaúUnibanco).

Esta discussão será retomada para análise mais aprofundada no próximo capítulo, contudo é importante destacá-la como contexto no qual se inserem os Programas de *Trainees*. Nesse sentido, os PGT divulgados e realizados até outubro de 2017 por estas empresas estão divulgados por meio dos *sites*, através de local de específico acesso como: Trabalhe conosco, Construa sua carreira, Carreiras, Oportunidades de trabalho. Ao acessar este local no *site*, a página é direcionada para a sessão específica que divulga todas as formas de ingresso na empresa: estágios, *trainee*, indústria, dentre outros de acordo com cada empresa.

Como exposto, ao acessar a sessão “Programa de *Trainee*” ou “*Trainee*” são disponibilizadas informações sobre o processo seletivo – etapas, cadastro do currículo, pré-requisitos, perfil – relatos de *trainees* sobre a experiência, alguns *sites* divulgam vídeos e fotos. Tendo em vista que o objetivo da pesquisa é analisar os elementos do processo de recrutamento dos PGT, visto que estes operacionalizam a sedução de milhares de candidatos, foram sistematizados os textos dos anúncios dos PGT das empresas selecionadas.

Nesse sentido, a tabela abaixo apresenta as empresas e os textos divulgados nos anúncios para o recrutamento de candidatos aos seus Programas de *Trainees*:

Tabela 9 – Anúncios de Recrutamento dos PGT

Empresa	Anúncio do recrutamento
Nestlé²²:	<p>Todos nós temos um propósito que é desafiador e guia nossas paixões, metas e objetivos. Aqui começa sua jornada em busca do que há de melhor em você.</p> <p><i>Esteja no centro de tudo:</i> nossos <i>trainees</i> são essenciais para o negócio e, portanto, recebem projetos de alta relevância, sempre com foco estratégico e que irão desafiá-lo.</p> <p><i>Crie algo novo:</i> <i>workshops</i> de inovação e desenvolvimento estão no DNA da Nestlé e são a oportunidade perfeita para que você traga as suas ideias e inovações para o mundo real.</p> <p><i>Tenha um mentor ao seu lado:</i> você terá um mentor experiente, que estará sempre presente para te auxiliar e te aconselhar no dia-a-dia. Ele será seu ponto de contato para qualquer dúvida ou ajuda que precisar, sempre te orientando no desenvolvimento dos projetos.</p> <p><i>Desenvolva suas habilidades:</i> para te ajudar a se desenvolver e saber como anda sua evolução, o programa oferece avaliações frequentes com os seus gestores diretos e colegas. Além disso, a prática do Job</p>

²² Disponível em: <<https://atsglobe.com/oportunidades/nestletrainee2018/>>. Acessado em 24 de outubro de 2017. Grifos do site.

Rotation, que te dá a possibilidade de rotação entre áreas. Esta prática, garante aos *trainees* o desenvolvimento de uma visão sistêmica da companhia, contribuindo para a compreensão do negócio e preparando você para cargos de gestão.

Participe de experiências únicas: através dos eventos, viagens, palestras, treinamentos e *coachings* na Nestlé, você terá a chance de passar muito tempo com mentes inspiradores da empresa e absorver o melhor de cada uma delas.

Construa seu networking: queremos que você entre para este seleto time de futuros líderes da Nestlé. Portanto, se inscreva no processo, dedique-se a este desafio e faça parte da maior indústria de alimentos do mundo!

O QUE ESPERAMOS DE VOCÊ: nossos *trainees* são dedicados, gostam de encarar desafios e de trazer resultados para o negócio. Buscamos pessoas ambiciosas, que estejam focadas em criar produtos e serviços para tornar cada vez melhor a vida das pessoas. Capacidade de liderança e de trabalhar em time; querer fazer a diferença; paixão pelo que faz e boas experiências para nos contar.

Ambev²³:

A oportunidade ideal para você desenvolver uma carreira de sucesso, e ser um futuro líder da área industrial.

Business Case: visa conhecer o candidato e suas habilidades de raciocínio lógico, comunicação e negociação;

Entrevista Presencial: visa conhecer o candidato em maior nível de profundidade, com foco em experiências e objetivos profissionais;

Painel de Negócios: análise de competências, principalmente liderança, trabalho em equipe, raciocínio lógico e foco em resultados.

**Itaú
Unibanco²⁴:**

O programa feito para você que busca empreender ideias e acelerar seu desenvolvimento!

No Itaú e Itaú BBA os *trainees* têm a oportunidade de desenvolver projetos desafiadores e de grande impacto, atuando com nossos executivos e contribuindo para a estratégia do maior banco privado da América Latina.

Estrutura do Programa: o objetivo desse programa é o desenvolvimento acelerado de jovens talentos por meio de formação robusta e prática profissional desafiadora, abastecendo o pool de talentos do banco, tanto para posições especialistas, quanto para posições de gestão de pessoas.

²³Disponível em:

<https://www.ambev.com.br/conteudo/uploads/2017/07/REGULAMENTO_TRAINEE2018.pdf>. Acessado em 24 de outubro de 2017.

²⁴ Disponível em: <<https://www.itaubr.com.br/carreira/programas/trainee/>>. Acessado em 24 de outubro de 2017.

Durante os 12 meses de programa desenhamos a vivência dos *Trainees* para desenvolvê-los de acordo com as necessidades de cada negócio. Desta forma eles podem atuar em projetos específicos da área ou em formato de *job rotation*, adquirindo uma visão holística das áreas.

Além disso, os *trainees* possuem treinamentos técnicos e comportamentais, *mentoring* e eventos de *networking* com os principais executivos da organização.

Após estes 12 meses, para os *trainees* que se destacarem, oferecemos um Programa de Carreira Acelerada alinhado as perspectivas possíveis em cada negócio, contando com treinamentos e sessões de *coaching*.

Unilever²⁵: O Programa de Futuros Líderes da Unilever desenvolve hoje os líderes de amanhã.

Este programa de *trainees* de 3 anos da Unilever foi desenvolvido para preparar Futuros Líderes da Unilever (UFL) atribuindo a eles tarefas/papéis que os preparem para funções de liderança empresarial. O programa abrange rotações dentro e através de funções em um ambiente de aprendizado acelerado. Isto inclui períodos internacionais, contato extenso com lideranças, treinamento formal e desenvolvimento profissional.

Natura²⁶: O Programa de *Trainee* busca identificar e desenvolver jovens recém-graduados com potencial, valores e comportamentos compatíveis à essência da Natura para serem os futuros líderes da empresa.

O Programa de *Trainee* da Natura visa desenvolver os jovens de maneira integral, considerando aspectos pessoais e profissionais. O desenvolvimento do *trainee* ao longo do Programa é baseado no modelo 70-20-10, ou seja, 70% da aprendizagem é adquirido “on-the-job”, no desempenho diário da função, 20% através de *coaching* e *feedbacks* e 10% em ações de educação.

PERFIL: autoconhecimento, sustentabilidade, protagonismo, relacionamento e visão de negócios são as principais competências desenvolvidas ao longo do Programa.

Com isso procuramos pessoas que valorizem a busca pelo autoconhecimento, que queiram provocar mudanças em si mesmo e no meio aonde vivem, que sejam protagonistas da sua carreira e contribuam, no longo prazo, com o crescimento sustentável do negócio.

²⁵ Disponível em: <<https://www.unilever.com.br/careers/graduates/uflp/>>. Acessado em 24 de outubro de 2017.

²⁶ Disponível em: <<https://www.natura.com.br/a-natura/sobre-a-natura/trabalhe-conosco/programa-jovens-talentos/trainee>>. Acessado em 24 de outubro de 2017.

Johnson & Johnson²⁷:

O programa tem como objetivo identificar jovens talentos e investir em seu potencial de desenvolvimento, acelerando sua performance e proporcionando desafios relevantes e crescentes. Para isso, oferecemos um Programa com duração de dois anos e mais um ano de acompanhamento pós-processo, com oportunidades em diversas áreas da empresa.

Objetivo: identificar jovens talentos com perfil arrojado e engajado para investir em seu potencial de desenvolvimento, acelerando sua performance e proporcionando desafios motivadores e relevantes para o negócio da Johnson & Johnson.

Programa: seja parte de algo grandioso! A Johnson & Johnson oferece múltiplas carreiras dentro da mesma empresa através das nossas diversificadas unidades de negócio. O programa de desenvolvimento terá duração de dois anos e será acompanhado por um time composto por líderes sêniores da organização, RH e consultores de desenvolvimento com o objetivo de formar líderes versáteis e conectados com nosso propósito. O time irá acompanhar de forma próxima e frequente os *trainees* para desenvolver competências fundamentadas nos imperativos de liderança da Johnson & Johnson (Conectar, Moldar, Liderar e Realizar) e oferecer capacitações técnicas com o conteúdo necessário para o sucesso de cada *trainee* em sua função.

Diante das considerações apontadas sobre a estratégia organizacional das empresas, percebe-se uma consonância com os anúncios divulgados para o recrutamento de candidatos para os Programas de *Trainees*. Contudo, como indicado anteriormente, para uma análise mais apurada destes elementos se faz necessário um movimento a mais no confronto com as reflexões teóricas apresentadas, em especial, no primeiro capítulo.

²⁷ Disponível em: <<https://www.jnjbrasil.com.br/carreiras/home#trainee>>. Acessado em 24 de outubro de 2017.

CAPITULO 3 – SUBJETIVIDADE ADMINISTRADA E O *TICKET* DE SUCESSO

*Quero deixar bem claro, todavia, que o retorno ou não do
fascismo é, em definitivo, uma questão social, não uma
questão psicológica.*
Theodor W. Adorno

Conforme exposto, a presente pesquisa desenvolve uma análise crítica dos elementos disseminados durante o recrutamento dos Programas de *Trainees*. Esse empenho se justifica tendo em vista aos apontamentos supracitados de que o processo de recrutamento é especialmente, como estratégia de intervenção social e psicológica, o momento de sedução de candidatos pelas empresas. Nesse sentido, os elementos contidos no recrutamento referem-se tanto ao *marketing* que a empresa faz de si, assim como as promessas que encantam centenas de milhares de candidatos. O apontamento de Horkheimer e Adorno (1956/1973d) acerca da importância da análise das configurações psicológicas que são requeridas pela estrutura social, posto que estas revelam aspectos necessários para a manutenção do *status quo* vigente, encontram-se evidenciadas no recrutamento dos PGT.

Nesse cenário, busca-se contribuir para o desvelamento da trama que entrelaça os aspectos subjetivos e objetivos que proporcionam um estado de barbárie social, e elucidar indícios dos elementos regressivos que são arrastados no progresso da dominação. Tendo em vista o recorte do objeto da presente pesquisa, também almeja-se evidenciar as engrenagens da competição predatória, sacrifício injustificado do trabalho, o impedimento da individuação. Assim, busca-se no diálogo com os pensadores da Teoria Crítica da Sociedade potencializar o pensamento crítico sobre as condições de vida e de trabalho.

O pensamento surge da necessidade do conhecimento sobre a realidade, esta necessidade empírica advém das contradições, possibilidades, limites e intenções de transformação desta. A experiência é a base para a construção do conhecimento, contudo este não se consolida apenas pelo contato imediato com a realidade, mas especialmente através da reflexão sobre a mediação sociocultural que permeia esta relação. Isso quer dizer que a apreensão dos fenômenos sociais só é possível a partir da compreensão do processo histórico-social do qual eles são uma expressão.

O materialismo histórico dialético concebe que o conhecimento não é construído unicamente pelo pensamento ou pela realidade que se impõe. Desse modo, *o conhecimento não emana nem do pólo concreto, representado pelo objeto (realidade), nem do pólo abstrato, representado pelo sujeito (pensamento), concentrando-se no movimento entre estes pólos, na relação entre a realidade e a consciência sobre ela* (Abrantes & Martins, 2007, pp. 315-316). Nesse sentido, a construção do conhecimento se estabelece pelo esforço de compreensão do sujeito que pensa a respeito de um objeto na realidade, para que seja possível representá-la teoricamente, tendo em vista que ele também é objeto da realidade. Como descreve Franciscatti (2007), *a fantasia/imaginação, a projeção do sujeito que também é objeto, é parte constitutiva e basilar do ato de conhecer. Entretanto, nessa relação, a primazia é do objeto e não do sujeito. No entanto, todo sujeito é também objeto: ao se tomar como objeto a ser conhecido, por ser capaz de auto-reflexão, o sujeito deve, então, conhecer suas determinações sociais e históricas* (p. 85).

Para Horkheimer (1937/1980) a teoria marxista não pretende uma visão concludente da totalidade, uma vez que a realidade é sempre maior do que se consegue apreender e objetivar sobre ela. Além disso, o próprio movimento histórico-dialético aponta para o caráter de transformação da realidade, que está – ao menos potencialmente – presente no decurso histórico da cultura, da sociedade e da formação do indivíduo.

A questão suscitada pelos autores da Escola de Frankfurt evidencia o fracasso da cultura e da organização social, uma vez o desenvolvimento material, em especial o tecnológico, não tem proporcionado a realização da vida humana. O progresso material e tecnológico deveria subsidiar a melhoria das condições de vida, entretanto, uma vez que está regido pela lógica do capital e não pelas necessidades humanas, é subvertido como fim em si mesmo. Nesse sentido, os pensadores da Teoria Crítica da Sociedade contribuem para a reflexão sobre o momento subjetivo presente na sociedade objetivada, assim como sobre a sociedade introjetada pela subjetividade, isso significa que oferecem mediações teóricas para problematizar as determinações objetivas da subjetividade e a inscrição da subjetividade na objetividade social.

O sujeito e o objeto do conhecimento são entendidos em sua dimensão histórico-social, assim sendo, a produção do conhecimento é fruto de determinado momento histórico e de seu modo de produção da existência. Como pôde ser exposto nos capítulos anteriores, no modo de produção capitalista, vigente na atualidade, imperam as relações de dominação.

Faz-se necessário ressaltar que o conhecimento produzido pelo sujeito social não está isento destas tensões existentes na realidade, pois os indivíduos se desenvolvem em relações de apropriação da história contida nas bases materiais e nas relações estabelecidas entre eles na base de tais produções. Negar as implicações do sujeito em prol de uma suposta neutralidade científica, não elimina o rastro impresso na produção do conhecimento, ao contrário mascara os elementos sociais projetados como elementos naturais, imutáveis. Os esforços realizados como modelos da Teoria Crítica da Sociedade em reconhecer as implicações do sujeito social no processo de produção do conhecimento, assim como da historicidade do objeto, tem implicações éticas e políticas. Tal posição ética e política também elucida a necessária reflexão crítica acerca da finalidade, a serviço de quais princípios, se produz o conhecimento.

Carone (2005) afirma que o concreto pensado é um produto do movimento do pensamento, o esforço racional para compreender as múltiplas determinações que compõem as representações imediatas do concreto empírico. Há um movimento de regressão ao ponto de partida, mas evidentemente, no ponto de chegada aumentou-se o nível de compreensão. Como forma de um diagrama, o percurso realizado foi de espiral, no qual o mesmo ponto é tocado em diferentes momentos e ângulos. Este processo evidencia a ideia de que na elaboração do conhecimento dialético são necessárias múltiplas aproximações, um ir e vir da reflexão ao encontro do objeto, como viagens que se realizam a partir de um determinado fenômeno. Em suma, o trabalho intelectual/pensamento pode colocar o real/empírico (aparência) a descoberto, com vistas a compreender as múltiplas determinações histórico-sociais que estão mediatizadas na essência concreta do objeto, para que então seja possível representá-lo teoricamente.

Nesse sentido, para a análise crítica dos dados faz-se necessário a leitura do material teórico e empírico repetidas vezes, consolidando o esforço para a construção de categorias de análise que embora representem menores unidades de análise, reflitam os elementos que revelam os aspectos da totalidade social. Como apresenta Netto (2011),

A teoria é o movimento real do objeto transposto para o cérebro do pesquisador – *é o real reproduzido e interpretado no pleno ideal* (do pensamento). Prossigamos: para Marx, o objeto da pesquisa (no caso, a sociedade burguesa) tem existência objetiva; não depende do sujeito, do pesquisador, para existir. O objetivo do pesquisador, indo além da aparência fenomênica, imediata e empírica – por onde necessariamente se inicia o conhecimento, sendo essa aparência um nível da realidade, e portanto, algo importante e não descartável –, é apreender a essência (ou seja: a estrutura e a dinâmica) do objeto. Numa palavra: o método de pesquisa que propicia o conhecimento teórico, partindo da aparência, visa alcançar a essência do objeto. Alcançando a essência do objeto, isto é: capturando a sua estrutura e dinâmica, por meio de procedimentos analíticos e operando a na sua

síntese, o pesquisador a reproduz no plano do pensamento; mediante a pesquisa, viabilizada pelo método, o pesquisador reproduz, no plano ideal, a essência do objeto que investigou (p. 21-22; grifos no original)

Desse modo, o movimento do conhecimento ao conceber menores categorias de análise possibilita, a partir de a reflexão teórica, desvelar a aparência encoberta pela ideologia, a fim de compreender as múltiplas determinações histórico-sociais, objetivas e subjetivas, que estão em movimento ou sedimentadas em sua essência ou manifestação concreta. Nesse sentido, cada objeto traz em si *a história sedimentada como a cifra do processo pelo qual ele veio a ser* (Gatti, 2009, p. 268).

A dialética negativa postulada por Adorno, refere-se a reflexão crítica da realidade, a partir do confronto das contradições presentes na realidade que tensionam os elementos que compõe a pretensa essência do objeto com as impossibilidades de sua realização na história. Como afirma Gatti (2009), *somente ao pensamento que reflete criticamente sobre esta pretensão, avaliando-a tanto pela sua imprescindibilidade como pela sua insuficiência, seria reservada a possibilidade de expor o que escapa à identidade do conceito* (p. 266). Assim, o que se consegue apreender sobre o objeto da realidade não é idêntico a este, apontando para uma superação de uma síntese dialética que afirme de forma positiva teoria e práxis. Em contrapartida, Adorno promulga, como tarefa da dialética negativa, uma reflexão crítica que revele os indícios do que não foi realizado por meio do decurso histórico que arrasta a dominação e o sacrifício.

Com relação ao método, esta pesquisa foi inspirada especialmente pelas contribuições metodológicas do livro *As estrelas descem à Terra* de Adorno (1957/2008), no qual o autor desenvolveu uma análise crítica sobre a coluna diária de previsões astrológicas do jornal Los Angeles Times, escrita por Carroll Righter e publicada entre novembro de 1952 e fevereiro de 1953. Assim, Adorno (1957/2008) afirma,

Além do mais, não deve haver dúvida de que em qualquer meio de comunicação de massa moderno é alimentada a ideia artificial de que, para moldar o material de comunicação de uma forma adequada à mentalidade daqueles responsáveis pela produção, ou aos seus desígnios, é necessário atender aos gostos de algum grupo. Encontra-se muito difundido o padrão ideológico que consiste em transferir a responsabilidade dos manipuladores para os manipulados. Assim, precisamos agir com cautela de modo a não tratar nosso material de forma dogmática, como uma reflexão espelhada da mente do leitor. (p. 42)

Adorno (1957/2008) nos chama atenção para ter cuidado ao analisar materiais de comunicação impregnados de ideologia, que deslocam para a parte a culpabilização daquilo que pertence ao todo. Em complementariedade, Franciscatti (2007) pontua que na análise do

estímulo, o objeto de investigação é a ação dos produtos da sociedade industrial para conformação dos indivíduos no sentido da manutenção do *status quo* vigente.

Nesse sentido, procede-se a análise crítica do recrutamento dos Programas de *Trainees* caracterizado, assim, na análise do estímulo ideológico que as grandes empresas disseminam e que, nestes termos, impactam a parte – os candidatos ‘seduzidos’ por tais promessas. Desde já, destaca-se a necessidade de mais estudos – para também compor e aprofundar a pesquisa citada neste estudo, *Atitudes de trainees frente às exigências das grandes corporações*, de Benossi (2010) – que analisem a resposta a este estímulo, resguardadas as devidas proporções da relação entre todo social e a parte.

3.1. – RECORTE E TRATAMENTO DO MATERIAL: AS CATEGORIAS DE ANÁLISE

O esforço de sistematizar a reflexão sobre a realidade impõe necessariamente que seja feito um recorte, assim, foi necessário deixar para um outro momento elementos que também compõe o fenômeno analisado. Contudo, apesar dos limitantes do tempo e espaço, que incidem nas produções acadêmicas no Brasil – das quais esta pesquisa de mestrado faz parte, bem como da própria organização do conhecimento, almeja-se apresentar algumas categorias de análise que, como parte, também represente elementos do todo. Com isso, busca-se uma reflexão crítica sobre os elementos que são estimulados pelos Programas de *Trainees* que representam os atributos da ideologia que suscita e promove a adaptação dos indivíduos a uma realidade problemática.

Diante do exposto, foram organizadas as categorias de análise a partir da leitura minuciosa dos dados sistematizados, iluminado pelas contribuições do marco teórico que subsidiam o presente estudo. A análise dos dados se inicia por considerações acerca da tensão forma e conteúdo, posteriormente são apresentadas mais três categorias, a saber, o ideal de sucesso, formação para o alinhamento e o crescimento rápido.

3.1.1. FORMA E CONTEÚDO: A FORMA-SEDUÇÃO NO ENCANTO DA MERCADORIA

Segundo Crochík (2010), forma e conteúdo deveriam ser elementos inter-relacionados, descontínuos, mas que potencializassem seus elementos mutuamente, contudo, atualmente tem-se a primazia da forma em detrimento do conteúdo. Essa relação hierarquiza-se em função da ideologia da racionalidade tecnológica, que consagra formas existentes,

segundo interesses do capital, promovendo assim a adaptação dos indivíduos a estereótipos e formas pré-estabelecidas.

Formas petrificadas, oriundas do processo de industrialização da cultura e, logo, da vida, arrastam elementos que tolhem a possibilidade do novo e os conteúdos que não atendam aos interesses que a consagram. Assim, a forma enrijecida e posta em evidência exige conteúdos empobrecidos que caibam em sua formatação. Em uma relação na qual a força da forma-mercadoria se impõe sobre o conteúdo, este é fragilizado e perde força enquanto elemento que poderia incidir sobre a forma. Engendra-se conteúdos empobrecidos que atendem a forma sobrevalorizada, escamoteando a potência da dialética entre forma e conteúdo.

Em meio a esse processo, como aponta Crochík (2010) acerca das implicações deste descompasso para a formação do indivíduo, compreende-se que o indivíduo é submetido ao alinhamento destas formas, seja pela ingenuidade ou oportunismo. De acordo com o autor, o ingênuo se adapta sem reflexão crítica sobre esta; enquanto o oportunista finge uma consciência moral ou até mesmo não apresenta nenhum resquício moral, ao passo que as possibilidades de resistência a esta adaptação se tornam escassas e sinuosas frente a complexa realidade.

O recrutamento do PGT dissemina a imagem que a empresa quer divulgar de si mesma, promovendo uma imagem utópica que mobiliza expectativas dos candidatos. Em consonância, Guerra, Garcia e Tomaz (2015) afirmam que o processo de recrutamento dos PGT concretiza um discurso sedutor, promessas de pertença, a partir de símbolos de *status*.

Neste contexto, o recrutamento de *trainees* é caracterizado por anúncios com textos curtos, geralmente com poucas informações sobre o processo de seleção e, especialmente, sobre o cotidiano do trabalho que deverá ser desempenhado. Os recursos de fotos e de vídeos são muito utilizados, em detrimento das informações descritivas. As imagens são de pessoas jovens, bonitas, sorridentes, bem vestidas. Frequentemente disponibilizam breves depoimentos sobre suas experiências como *trainees*, sempre relatos de sucesso. Estas considerações podem ser percebidas através da figura abaixo, que compõe o anúncio do recrutamento do Programa de *Trainee* da Ambev:

Figura 2: Recrutamento *Trainee* Ambev²⁸

TRINEE AMBEV 2018

ambev

Venha compartilhar com o mundo o seu melhor

INSCRIÇÕES ENCERRADAS

PRÉ-REQUISITOS

- Ensino superior completo até dezembro/2017 ou até dois anos de formado;
- Disponibilidade para viajar ou residir em outros estados;
- Aberto a todas as áreas do conhecimento;
- Inglês fluente.

DURAÇÃO

- 10 meses

TRINEE AMBEV

O *Trainee Ambev* é destinado a todas as áreas do conhecimento e durante 10 meses você tem a chance de acompanhar todo o funcionamento da Cervejaria Ambev, da seleção dos ingredientes às estratégias de negócio.

Além de aprender na prática, você fica próximo e recebe o apoio de líderes para desenvolver a sua carreira e assumir novos desafios.

“ Vivenciando a experiência do programa de Trainee da Ambev passo a conhecer a empresa como ela é e ela como eu sou. Estou feliz por participar de um grande grupo que valoriza minha individualidade. A Ambev materializa minha vida profissional sem que eu tenha que me tornar outra pessoa para isso. Assim demos o primeiro passo e sinto que os caminhos abrem-se a minha frente! Não vejo muros. ”

Carolina Gasperoni
Trainee Ambev 2017

Gontijo (2005b) apresenta um dado interessante sobre o processo de recrutamento dos PGT. Em sua pesquisa, ao questionar os *trainees* sobre o conteúdo informado no processo de seleção, 64,29% dos entrevistados afirmaram que as informações foram vagas e superficiais, sendo muitas vezes esquecidas pelos entrevistados. Nesse sentido, a autora conclui que *a falta de informação quanto ao programa de trainee, parece nem ser tão necessária assim, já que o encanto provocado pela empresa é suficiente para oferecer credibilidade ao programa* (p. 114).

Este elemento também está presente na elaboração da estratégia organizacional das empresas, haja vista que estas postulam que os trabalhadores “pensem e ajam como donos”. Assim, os trabalhadores devem adequar-se a forma de “dono”, a partir da reprodução de valores e comportamentos, embora inexista o conteúdo de base material congruente com esta forma solicitada.

Com base nas contribuições de Marx (1867/2013), Adorno (1959/1996) e Crochík (2010), pode-se compreender que em um contexto no qual a forma é o próprio conteúdo, o sujeito é semiformado, uma vez que o sujeito se delimita a mero objeto e expressa-se como

²⁸ Disponível em: < <https://www.ambev.com.br/carreiras/trabalhe-conosco/trainee-ambev/>>. Acessado em 03 de Março de 2018.

forma-mercadoria. Assim, é possível apreender elementos da forma do recrutamento dos PGT como parte da estratégia que escamoteia a distinção sujeito-objeto, em prol da realização do sujeito como forma-mercadoria, ou seja, dos processos de reificação e de fetichismo.

Carone (2005) destaca o efeito sedutor da forma-mercadoria, a partir da elaboração de Marx (1867/2013) sobre o fetichismo da mercadoria. Desse modo, evidencia a atribuição dos elementos próprios da vida deslocados para a mercadoria, quando a racionalidade do capital se estabelece em detrimento da realização da vida humana. Como outra face desta moeda, concretiza-se a reificação do indivíduo como meio de produção desta condição social.

Em contexto de grandes conglomerados empresariais, López-Ruiz (2004) pergunta:

Existe acaso hoje indivíduo? Talvez sim. Mas talvez só possamos achá-lo na forma de um produto (de um “Eu produto”), de uma “S.A.,” ou fazendo parte do “capital” de alguma empresa [...] Um trabalhador que precisa investir o tempo todo (consumindo) para garantir (sem garantias) sua posição social; alguém que precisa garantir (sem garantias) que continuará sendo aquele feliz indivíduo individual que imagina que é. (p. 337).

Os indivíduos quando cedem à mera reificação, como produtos em uma relação dialética com a adesão à forma-mercadoria que são valorizadas no mercado, vislumbram garantir uma posição social. O estímulo à adesão à forma e conteúdo nos PGT, que se tem em seus processos de recrutamento seu eixo condutor, pode ser compreendida à luz do conceito da mentalidade do *ticket* (Adorno & Horkheimer, 1947/1985), haja vista que estas são caracterizadas como formas psíquicas cunhadas com a promessa de garantia de sucesso. Nesta relação de administração da subjetividade, uma vez que a experiência é obstada, não há a reflexão sobre o conteúdo, desse modo, este é considerado menos importante, desde que a adesão à forma se concretize como passaporte social de sucesso na empresa.

3.1.2. IDEAL DE SUCESSO: *TRAINEE* GLAMOUR

O processo de recrutamento dos Programas de *Trainees* está fortemente marcado pela divulgação de uma imagem de “ideal de sucesso” (Bitencourt, 2011; Regatieri e Soboll, 2012; Dobermann, 2006), nos termos expostos, preponderância da forma-mercadoria, administração da subjetividade pela mentalidade do *ticket* de sucesso. Em certa medida o processo de recrutamento pode também se caracterizar como atividade de *marketing* das empresas, pois o recrutamento divulga a imagem da empresa que deve ser capaz de seduzir

candidatos para o PGT. Destarte, há um efeito multiplicador, pois, os candidatos que são público-alvo do recrutamento também serão disseminadores desta imagem para outros públicos, como familiares e amigos, além do alcance expandido pelas publicações em redes sociais, o que aumenta ainda mais a visibilidade da empresa (Bitencourt, 2011). Esta compreensão vai ao encontro da análise realizada sobre as estratégias organizacionais das empresas selecionadas, presente no segundo capítulo, ao apontar que estas estabelecem como estratégia organizacional, como intervenção social e psíquica, o “ideal de sucesso e excelência”.

Além disso, os PGT têm grande destaque como passaporte diferenciado, pois é através deste que será possível alcançar uma carreira bem-sucedida, ou seja, uma carreira de sucesso. Nesse sentido, o recrutamento dos PGT apresenta elementos que revelam que está direcionado a “sujeitos de excelência”, “time de líderes”, “pessoas que farão a diferença”. Pode-se perceber estes elementos nos anúncios de recrutamento de *trainees* das empresas selecionadas, como:

- Johnson & Johnson: *Programa: seja parte de algo grandioso!*
- Ambev: *A oportunidade ideal para você desenvolver uma carreira de sucesso, e ser um futuro líder da área industrial.*
- ItaúUnibanco: *No Itaú e Itaú BBA os *trainees* têm a oportunidade de desenvolver projetos desafiadores e de grande impacto, atuando com nossos executivos e contribuindo para a estratégia do maior banco privado da América Latina.*
- Nestlé: *Esteja no centro de tudo: nossos *trainees* são essenciais para o negócio e, portanto, recebem projetos de alta relevância, sempre com foco estratégico e que irão desafiá-lo. Construa seu networking: queremos que você entre para este seleto time de futuros líderes da Nestlé. Portanto, se inscreva no processo, dedique-se a este desafio e faça parte da maior indústria de alimentos do mundo!*

É possível apreender que o recrutamento dos PGT utiliza a promessa de proporcionar o acesso a uma carreira de sucesso, através da participação em projetos de grande impacto, fazendo parte de “algo grandioso”, sendo membro do seleto grupo de líderes de grandes empresas.

Além dos altos salários e benefícios proporcionados pelos PGT, o *status* de ser um trabalhador que ocupa um cargo de liderança parece ter grande relevância para os candidatos. Há uma diferenciação de *status* em ser um trabalhador e ser um líder, embora não aporte

nenhuma mudança com relação a propriedade dos meios de produção ou mesmo de autonomia, aponta para uma aparente diferenciação.

López-Ruiz (2004) apresenta os(as) executivos(as) como *capitalistas em relação de dependência* (p. 26) que se identificam com a empresa, mas empregados, termo muitas vezes abolidos de grandes conglomerados empresariais. Nas palavras do autor:

Quando consultados sobre a posição que ocupam dentro da empresa, muito raramente os executivos apresentam a si mesmos como “trabalhadores”, tampouco costumam definir-se como “empregados”. Em geral eles se identificam com outras categorias, a maioria delas mais perto do pólo “homem de negócios” do que de “trabalhadores”. Nossos entrevistados enunciaram principalmente as seguintes: “associado”, “colaborador”, “dono/a”, “empregado em posição diferenciada”, “gestor”, “empresário”, “homem de negócios”, “líder”, “mulher de negócios”, “proprietário”, “sócio/a”, “*stake holder*”. Em alguns casos foram explícitos em dizer que em suas empresas não se usava “trabalhadores” ou “empregados”, e alguém chegou a esclarecer que era “por ter um sentido negativo”. (p. 22; grifos no original)

Neste contexto, percebe-se um esforço de escamotear a elaboração da história construída pela luta dos trabalhadores, a partir de mudanças na aparência das relações de trabalho, a partir de cargos com *status* aparentemente diferenciados, contudo mantendo-se estáticas a essência destas.

Embora cargos de gerentes com posições privilegiadas em relação aos demais trabalhadores exista desde os primórdios do capitalismo (Braverman, 1974; Heloani, 2003), os atuais Programas de *Trainees* evidenciam esta glamourização. Seduzem milhares de candidatos especialmente por possibilitar o acesso ao passaporte social aos selecionar jovens que serão potencialmente gestores nas grandes empresas. Assim, o indivíduo que acessa o passaporte social do *trainee* alcança o lugar de sucesso na empresa e, mesmo que não permaneça nesta, carregará este carimbo de potencial de sucesso para outras oportunidades.

Todavia, para alcançar estes “cargos de sucesso” faz-se necessário comprometer-se com a missão (propósito), a visão (ambição) e os valores (princípios) da empresa. Como pontuam Regatieri e Soboll (2012) *a empresa estimula a adesão e a criação de vínculos entre os trainees promovendo um sentimento de pertença, pelo fato de pertencerem ao grupo de trainees e serem caracterizados como “especiais”, pois são privilegiados com relação ao restante dos funcionários da empresa* (p. 13; grifos no original). Nesse sentido, com base nas considerações de Horkheimer e Adorno (1956/1973c), é suscitada uma *superidentificação, mediante a qual possa alimentar a ilusão de participar do poderio e gigantesco coletivo* (p. 72), derivativos do narcisismo coletivo, posto que se efetiva como

uma espécie de um narcisismo das pequenas diferenças, que diferencia os *trainees* em detrimento dos demais trabalhadores, uma vez que os primeiros carregam o passaporte de sucesso negado aos demais. Porém, é importante ressaltar que essa dinâmica também movimenta disposições e alimenta a ilusão de todos virem a participar, em algum momento, desse mesmo poder.

É importante refletir que as exigências feitas *a priori* aos candidatos dos PGT são ampliadas para demais membros da sociedade como referência de ideal de sucesso. Porém, diante de uma sociedade profundamente desigual, as condições materiais não possibilitam uma concorrência minimamente nivelada entre as camadas sociais. Assim, somente aqueles que pertencem a uma classe social privilegiada, tiveram acesso à educação em colégios e universidades consideradas de primeira linha, com experiência de vida no exterior, fluência em inglês, capital cultural e que esteja alinhado aos valores da empresa, poderá vislumbrar se tornar um *trainee*, alcançado o ideal da carreira de sucesso (Bitencourt, Piccinini & Rocha-de-Oliveira, 2012; Martins, Dutra & Cassimiro, 2007). Entretanto, enquanto *ticket* disseminado a todos, permanece como uma métrica das relações que se estabelecem em torno com conglomerados empresariais, tanto para seus trabalhadores como consumidores em geral.

Os *trainees* se identificam – pois são requeridos a esta identificação – com maior proximidade com os donos da empresa, ou melhor, com o poder das sociedades anônimas. Embora tenham privilégios financeiros e até mesmo certo poder de decisão no desenvolvimento do trabalho, não alcançam a autonomia e a liberdade por meio do trabalho, muito menos alguma propriedade sobre os produtos ou dos meios de produção. Como afirmam Adorno e Simpson (1941/1986) *a quem jamais é permitido conquistar na vida, conquista no glamour* (p. 127).

Em análise sobre a música popular, Adorno e Simpson (1941/1986) discorrem sobre a glamourização como estratégia de obnubilação da consciência, de ruptura com a realidade:

[...] a função do glamour pode ter sido originalmente associada a uma espécie de propaganda que artificialmente insiste em gerar demandas num setor social ainda não inteiramente permeado pelo mercado. O capitalismo pós-competitivo atual usa, para os seus próprios propósitos, dispositivos de uma economia ainda imatura [...] implora a sua invisível audiência que não deixe de experimentar certas mercadorias, em tons tais que despertam esperanças além da capacidade da mercadoria para atendê-las. Todo glamour está ligado a alguma espécie de truque. (pp. 127-128)

Apesar da análise dos autores referir-se a música popular, é possível compreender o elemento da glamourização dos PGT a partir de analogia com as contribuições supracitadas. Desse modo, a glamourização dos PGT é permeada por uma propaganda disseminada no processo de recrutamento de candidatos, no sentido de seduzir candidatos para o programa a partir de promessas como carreira de sucesso, pertencimento a um grupo seletivo de privilegiados. Entretanto, os PGT mobilizam esperanças através de promessas que não se efetivam como são enunciadas. Assim sendo, a glamourização dos PGT também está vinculada a um escamoteamento da realidade – administração da subjetividade por meio do enfraquecimento da consciência pelo *ticket* de sucesso.

3.1.3. FORMAÇÃO PARA O ALINHAMENTO: PROGRAMAS DE SEMIFORMAÇÃO

Como exposto, entende-se que o momento atual não traz uma precarização da cultura e da formação, mas do que pôde ser pensado por Adorno (1959/1996) como semicultura e seu produto, a semiformação. Tendo em vista que é a cultura que potencialmente proporcionaria a formação do indivíduo a partir da subjetivação dos produtos culturais, uma cultura que não cumpre sua função de garantir segurança e liberdade aos seus membros, um momento histórico marcado pela forma-mercadoria, por uma organização social envolta na intensificação do fetichismo e da reificação, objetiva cada vez mais uma socialização totalizante. Para Adorno (1967/1995),

Pode-se falar de uma claustrofobia da humanidade dentro do mundo administrado, de uma sensação de fechamento dentro de uma rede de malha espessa, tramada de ponta a ponta pela socialização. Quanto mais espessa é a rede, tanto mais se anseia sair dela, porquanto é precisamente a sua espessura que impede qualquer evasão. Isto reforça a fúria contra a civilização. Violenta e irracionalmente, protesta-se contra ela.

Um esquema confirmado pela história de todas as perseguições é que a ira se dirige contra os fracos, sobretudo contra aqueles que são julgados socialmente débeis e, ao mesmo tempo – com ou sem razão – felizes. (p. 107)

Este contexto tem se demonstrado, dentre outros elementos, pelo impedimento da experiência. Assim, experiências nas quais o indivíduo entra em contato com objetos diferenciados pela identificação – transformando-se a partir desta relação, ao tomar a si mesmo com objeto de reflexão –, têm sido obstadas. Pois, a semicultura tem imposto a necessidade de adaptação irrestrita, com raras, ou nenhuma, alternativas de resistência, por meio de constantes ameaças à sobrevivência ou ao pertencimento a grupos de acolhimento. Desse modo, a pressão pela adesão irrestrita ao existente preconiza a fragilização da consciência, da (auto)reflexão sobre as condições sociais, sobre as memórias das

experiências, dificultando o amadurecimento, a aprendizagem com as experiências no decurso da vida.

Sobre a formação para a adaptação ao existente, Crochík (2010) afirma:

Como na colmeia das abelhas, na qual são forjadas as operárias para se tornarem rainhas quando for necessário, os indivíduos são formados para se adaptar a uma estrutura social hierárquica, na qual todas as posições são substituíveis. Se os indivíduos devem ser substituíveis na hierarquia social, seu ego não deve mesmo se desenvolver para além do cativo que implica essa hierarquia. (p. 41)

Tendo em vista que a atual semiformação dos indivíduos está perpassada por modelos de identificação restritos ao existente (“sempre igual”), assim como pela negação da experiência, resta apenas a adaptação irrestrita aos princípios e valores hegemônicos, sem uma real identificação com os mesmos, mas apenas como reprodução administrada.

Os Programas de *Trainees* se caracterizam especialmente por serem um processo de formação de jovens com potencial de se tornarem um gestor da empresa, por isso “em treinamento”. Desse modo, retomando aqui aspectos do recrutamento como estratégia de intervenção social e psicológica, Leal (2007) destaca a perspectiva pedagógica organizacional do PGT, que tem como objetivo formar os selecionados para adesão aos valores, para a visão e missão da empresa, exigindo que sejam flexíveis para desenvolver as características necessárias que promovam o aumento do lucro. Em consonância, Regatieri e Soboll (2012) postulam que as recompensas de ser aprovado no PGT são os treinamentos, as experiências e as viagens patrocinados pela empresa, que formam como capital humano um profissional que seja capaz de criar estratégias inovadoras para aumentar o lucro.

Esta característica do PGT como espaço privilegiado de ‘formação’ aparece em destaque nos anúncios de recrutamento dos PGT das empresas pesquisadas. É possível averiguar nas passagens destacadas:

- Nestlé: *Tenha um mentor ao seu lado: você terá um mentor experiente, que estará sempre presente para te auxiliar e te aconselhar no dia-a-dia. Ele será seu ponto de contato para qualquer dúvida ou ajuda que precisar, sempre te orientando no desenvolvimento dos projetos. Desenvolva suas habilidades: para te ajudar a se desenvolver e saber como anda sua evolução, o programa oferece avaliações frequentes com os seus gestores diretos e colegas. Além disso, a prática do Job Rotation, que te dá a possibilidade de rotação entre áreas. Esta prática, garante*

aos trainees o desenvolvimento de uma visão sistêmica da companhia, contribuindo para a compreensão do negócio e preparando você para cargos de gestão.

- *ItaúUnibanco: Durante os 12 meses de programa desenhamos a vivência dos Trainees para desenvolvê-los de acordo com as necessidades de cada negócio. Desta forma eles podem atuar em projetos específicos da área ou em formato de *job rotation*, adquirindo uma visão holística das áreas. Além disso, os trainees possuem treinamentos técnicos e comportamentais, mentoring e eventos de networking com os principais executivos da organização.*
- *Unilever: Este programa de trainees de 3 anos da Unilever foi desenvolvido para preparar Futuros Líderes da Unilever (UFL) atribuindo a eles tarefas/papéis que os preparem para funções de liderança empresarial. Isto inclui períodos internacionais, contato extenso com lideranças, treinamento formal e desenvolvimento profissional.*
- *Natura: O Programa de Trainee busca identificar e desenvolver jovens recém-graduados com potencial, valores e comportamentos compatíveis à essência da Natura para serem os futuros líderes da empresa.*
- *Johnson & Johnson: O programa de desenvolvimento terá duração de dois anos e será acompanhado por um time composto por líderes sêniores da organização, RH e consultores de desenvolvimento com o objetivo de formar líderes versáteis e conectados com nosso propósito. O time irá acompanhar de forma próxima e frequente os trainees para desenvolver competências fundamentadas nos imperativos de liderança da Johnson & Johnson (Conectar, Moldar, Liderar e Realizar) e oferecer capacitações técnicas com o conteúdo necessário para o sucesso de cada trainee em sua função.*

Diante do exposto, compreende-se que um dos principais elementos que estruturam os PGT é o processo de formação dos jovens selecionados, sob diversas modalidades: cursos técnicos, experiências com orientação de um profissional (*mentoring*, *coaching*), desenvolvimento de competências, vivências nos diferentes setores da empresa (*job rotation*), treinamento comportamental. Este processo de treinamento é oferecido desde que seja orientado pela missão (propósito), pela visão (ambição) e pelos valores (ou princípios) da empresa, fundamentado no imperativo da liderança, desenvolvidos de acordo com as necessidades da empresa, rumo ao sucesso.

Ingressar em um PGT é ter acesso a um profundo programa de forma(ta)ção na direção do ideal de sucesso, que corresponde a estar bem adaptado às demandas da empresa, em condições de responder aquilo que lhe é solicitado. Por isso, as grandes empresas investem altamente nos PGT como estratégia de formação de uma mão de obra qualificada, jovem, sem experiências consolidada, alinhada a seus valores, capacitada para concretizar a cultura organizacional por meio de *um comportamento missionário* (Chiavenato, 2010, p. 65), com potencialidade para ocupar cargos de gestão a médio ou longo prazo e em condições de assumir diferentes áreas da empresa (Leal, 2007).

Nessa direção, López-Ruiz (2004) afirma que, como *empresário de si* (p. 45), o indivíduo tem que se submeter as regras de regulação do mercado, compreendendo a si mesmo como uma empresa precisa investir em sua formação, em suas relações (*networking*), desenvolver competências, dentre outros. Assim, *o indivíduo “empreendedor” deve ter, a respeito de sua “empresa”, um afã de lucro objetivado que acaba estando por cima de seus motivos pessoais* (p. 46; grifos no original). Ainda segundo o autor, o *capital-destreza* (p. 45) é aquilo que o indivíduo vende no mercado de trabalho, sendo composto por competências subjetivas de gerenciamento (liderança), flexibilidade, desapego de esquemas tradicionais (lugares, pessoas e coisas), astúcia para tomar decisões de risco (em termos de lucro), visto que estas são características consideradas necessárias *para aumentar os lucros dos acionistas e o capital (monetário) da empresa* (p. 24).

Pode-se aferir que para os PGT importa menos o conhecimento técnico, em vista de um ‘capital-destreza’ astuto, alinhado aos valores e princípios da empresa, necessariamente vinculado a finalidade de gerar lucro. Tendo em vista as contribuições dos pensadores de base marxiana e frankfurtiana que fundamentam essa investigação, com relação ao fetichismo da mercadoria e a reificação do indivíduo – como meio de manutenção do sistema produtivo opressivo e a conseqüente semiformação do indivíduo –, compreende-se que o processo de desenvolvimento dos Programas de *Trainees* está organizado para a formação de uma subjetividade administrada – processo no qual o *ticket* de sucesso é solicitado, acionado e consolidado em todas as suas etapas, como manifestação da tensão opressiva entre um todo social contraditório e injusto e as partes conformadas na sua manutenção e propagação.

Entretanto, em extensão e intensidade, os processos de recrutamento dos PGT, que de certo modo estabelecem o eixo condutor destes programas de semiformação com foco no

alinhamento dos *trainees* às empresas (missão, visão e valores), são os que mais bem configuram a estratégia de veiculação propagandística e do acionamento do sucesso como passaporte social disputado por alguns, mas almejado e introjetado por todos. Desse modo, os processos de recrutamento atuam, de maneira sistemática e generalizada, no enfraquecimento da consciência e na solicitação de adesão à ideologia da racionalidade tecnológica daqueles que estão ameaçados pelo mundo do trabalho, pelo antagonismo entre as forças e as relações de produção, e, nisso, sustenta a configuração problemática do todo social em detrimento da parte.

3.1.4. CRESCIMENTO RÁPIDO: *TRAINEE* DE ESTUFA

Na contemporaneidade, “flexibilidade”, “inovação”, “competitividade” são as palavras de ordem (López-Ruiz, 2004), assim sendo, demonstram que a realização da vida não orienta os princípios da sociedade no capitalismo tardio. Estes valores são contrários a formação de um ego consistente que se fundamenta na organização da reflexão continuada das experiências. Em contrassenso, é exigido ao indivíduo uma flexibilidade para a contínua mudança, adaptando-se a cada nova exigência, abandonando os valores amadurecidos até o momento (Crochík, 2010).

A formação cultural deveria proporcionar ao indivíduo o desenvolvimento de seus princípios e valores por meio da experiência, sendo a cultura o meio de realização da singularidade, com respeito a diversidade. Contudo, em um cenário de semiformação, cuja exigência de adaptação dos indivíduos a um todo social falso impera, atinge o sucesso aquele que é mais adaptável, *o que não tem princípios e convicções, o que percebe as regras existentes em cada situação e as utiliza a seu favor para atingir seus objetivos, nem sempre racionais* (Crochík, 2010, p. 36).

Adorno (1951/1992), no aforismo *Planta de estufa*, reflete sobre o *amadurecimento precoce* (p. 141) dos indivíduos, em evidente analogia com as plantas que são cultivadas em estufas que, embora cresçam em prazos recordes, não passam pelas interferências que promovem o desenvolvimento de suas resistências frente ao mundo. Ao indicar uma *orientação narcisista de suas pulsões* (p. 141), o autor pondera que o amadurecimento precoce é possível apenas pela antecipação imagética das experiências, sem que ocorra de fato a experiência com os objetos, assim, o indivíduo carece de aprender, até mesmo, a passar por experiências que (re)significam a vida. Desse modo, o amadurecimento de estufa é

apenas uma projeção que tenta sanar a negação da experiência. Entretanto, somente a partir da experiência que o indivíduo é formado, outrossim, a mera tentativa de vislumbrar experiências tateantes não é suficiente para a formação.

Nessa direção, percebe-se que nos anúncios de recrutamento dos PGT a promessa de desenvolvimento acelerado está comumente presente, como é possível ler nos trechos destacados:

- ItaúUnibanco: *O programa feito para você que busca empreender ideias e acelerar seu desenvolvimento! Estrutura do Programa: o objetivo desse programa é o desenvolvimento acelerado de jovens talentos por meio de formação robusta e prática profissional desafiadora, abastecendo o pool de talentos do banco, tanto para posições especialistas, quanto para posições de gestão de pessoas.*
- Unilever: *O programa abrange rotações dentre e através de funções em um ambiente de aprendizado acelerado.*
- Johnson & Johnson: *O programa tem como objetivo identificar jovens talentos e investir em seu potencial de desenvolvimento, acelerando sua performance e proporcionando desafios relevantes e crescentes.*

Acelerar o desenvolvimento, ou, a aprendizagem é uma promessa sedutora em um contexto social que se organiza a partir de uma racionalidade tecnicista que afere a vida em termos de produtivismo, a despeito do desenvolvimento da reflexão. Como supracitado, Adorno (1959/1996) destaca o regresso contido na negação do ócio aos trabalhadores, como condição para reflexão e, logo, para a formação do indivíduo. Resquícios da generalização dos princípios tayloristas, já entrecruzados com o toyotismo, para outros âmbitos da vida humana, que passam a ser regidos pelo cálculo de tempos, a fim de obter melhores rendimentos para o capital. O ritmo das máquinas é ampliado para o ritmo da vida, na esteira de produção de *trainees*, a vida é resignada a meio que movimenta a engrenagem.

Regatieri e Soboll (2012) destacam que o fracasso é o grande tabu na atualidade, posto que o sucesso é exigido como uma obrigação dos trabalhadores. Entretanto, são estabelecidos padrões de excelência, metas maiores a serem alcançadas progressivamente. Nestas condições, o fracasso é incipiente, enquanto o solicitado sucesso é alcançado por pouquíssimos sujeitos que conseguem bancar uma adesão total e permanente às exigências estabelecidas.

Na medida que consciência está obnubilada, torna-se extremamente difícil ao indivíduo refletir criticamente sobre as experiências e as condições que o cercam, com isso, tem-se a negação da elaboração dos medos, anseios, fragilidades. Os altíssimos índices de adoecimento pelo trabalho, de suicídio no trabalho, assim como de consumo de psicofármacos, que são reflexos desta falta de contato consigo e com os outros.

Contudo, esta é uma situação que acomete de maneira violenta os indivíduos e não cabe culpabilizar a parte por um todo social que vem se reproduzindo na negação da diferenciação. De acordo com o movimento de análise realizado, em seu primeiro nível no segundo capítulo e neste, com as quatro categorias propostas, as condições objetivas que estimulam e exigem adesão às suas formas administradas não deixam muitas brechas àqueles que nelas vivem, ou melhor, sobrevivem.

O que pôde ser aqui analisado, refere-se à intensificação do processo de socialização total e das malhas da semiformação. As características psicológicas da mentalidade do *ticket* estão fetichizadas, assim, dizem respeito a uma subjetividade que é mercadoria vendável no mercado de trabalho e, logo, da produção da vida. Não é mera coincidência o grande mercado existente em torno de livros de autoajuda que ensinam “como ser um líder em 10 passos”, os atuais *coach* e até mesmo práticas da própria Psicologia.

Como exposto, em relação análoga a mentalidade do *ticket* descrita por Horkheimer e Adorno (1947/1985), López-Ruiz (2004) propõe, em sua tese sobre o *ethos* dos executivos, o indivíduo como uma espécie de capitalista que é *empresário de si próprio* (p. 5). O autor postula que *noções como “inovação”, “criatividade”, “flexibilidade” e “empreendedorismo” transpassam [...] o âmbito corporativo, delineando os traços de uma “mentalidade econômica” e vinculando os indivíduos a um complexo de ‘deveres’* (p. 1; grifos no original). Assim, para ele o *capital humano* (p. 38) refere-se à administração de conhecimentos e capacidades que possuem valor econômico. Resta aos indivíduos que não são proprietários dos meios de produção, tornarem-se proprietários de suas próprias habilidades, competências e destrezas, arcando também com sua manutenção e investimento.

Contudo, é fundamental destacar que o indivíduo, como equivalente à mercadoria, regride a sujeito reificado, nos termos de Marx. Resta, então, ao indivíduo, ameaçado e seduzido pela forma que suprime o conteúdo e estimulado pelo ideal de sucesso, investir em treinamentos e atualizações, estar alinhado aos interesses e valores da empresa, suportar a estufa que acelera o crescimento, para que seja possível vender-se no mercado de trabalho e

conseguir sobreviver. Neste contexto administrado, o indivíduo deve também administrar a sua subjetividade a partir da mesma racionalidade de quem atua na bolsa de valores – visto que ele tem a si mesmo como empresa, deve portar consigo e, logo, com os outros, como diante de qualquer outro investimento, ou seja, segundo a lógica do capital.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa se fundamenta a partir das contribuições dos autores da Escola de Frankfurt, especialmente Adorno e Horkheimer, bem como nos fundamentos promulgados por Marx. Reconhece-se a atualidade dos fundamentos filosóficos dos autores, uma vez que os engodos apresentados desde séculos anteriores ainda não foram superados, fazendo-se presentes na realidade social do século XXI, frente aos avanços conquistados que arrastaram consigo elementos de dominação e regresso.

Compreende-se que a organização social se estrutura com base na produção das condições materiais de existência, perpassada pelas transformações das forças produtivas e das relações de produção. Portanto, a categoria trabalho se faz central para a análise da sociedade e do indivíduo, embora já fosse possível a consolidação do trabalho de outra forma.

Conforme assevera Adorno (1959/1996), a formação cultural é apropriação da cultura, formação da interioridade como resultante de um contato justo e acolhedor com os bens culturais produzidos ao longo da história – a cultura como formação da exterioridade por meio da ação transformadora da natureza. Contudo, Adorno (1959/1996) também postula que a cultura não tem cumprido sua finalidade de garantia de segurança e de gratificação, neste contexto está regredida à semicultura, pois dissemina a ameaça, infligindo o medo como condição naturalizada e promulgando o sacrifício como modo de vida – a semiformação como condição daqueles que tiveram seu caráter social subjugado pelo fetichismo da forma-mercadoria. Em consonância com as formulações de Adorno, Maar (2001) compreende que, assim, concretizam-se as condições objetivas que paralisam a experiência, tendo a semiformação como consciência alienada. A racionalidade do trabalho estruturada por estas condições, desenvolve o indivíduo fragilizado, que só tem como opção adaptar-se ao *status quo* vigente como estratégia de sobrevivência.

Mesmo diante das grandes transformações nas forças produtivas promovidas ao longo do processo histórico, pouco se avançou na construção de relações de produção que possibilitem a realização da vida humana (Adorno, 1969/1986). Ao contrário, mesmo diante do alto progresso tecnológico que poderia proporcionar condições dignas de existência a

todos, a lógica do lucro tem imposto sua racionalidade acima da dignidade da vida humana e dos direitos sociais e, nisto, humanos.

As empresas se consolidam como instituições paradigmáticas do capitalismo, desse modo, sua racionalidade – traduzidos por suas missões (propósitos), suas visões (ambições) e seus valores (princípios) – são estendidos para as demais áreas da sociedade e da vida. Atualmente, os Programas de *Trainees* são o grande destaque para inserção e desenvolvimento de jovens trabalhadores, além disso sua racionalidade reflete e é disseminada para além deles (López-Ruiz, 2004).

Diante do exposto, tomou-se como objetivo realizar uma análise crítica sobre os elementos que compõe o processo de recrutamento dos Programas de *Trainees*, tendo em vista sua complexa função de estímulo como: sedução de candidatos; disseminação e requerimento de características objetivas e subjetivas; promessa de passaporte social para carreira de sucesso; reflexo da ideologia da racionalidade tecnológica; *marketing* das empresas.

Com base nos pressupostos teórico-metodológicos, foi possível compreender que a forma de divulgação e de implementação dos PGT caracterizado em seus processos de recrutamento dizem respeito a uma sobreposição da forma ao conteúdo, revelando que os elementos do conteúdo são pouco desenvolvidos, enquanto estimula-se uma adaptação a forma-mercadoria fetichizada, reflexo de uma formação cultural caracterizada pela semicultura, a semiformação. Também pôde se compreender que o ideal de carreira de sucesso refere-se a um *status glamourizado* de privilégio social, embora não contemple transformações com relação a autonomia e a propriedade. Os PGT se estruturam como processo de formação de jovens, mas no sentido de uma (de)formação tecnicista que desconsidera a experiência subjetiva, em prol da priorização da formação de caracteres que promoverão a lucratividade da empresa. Assim como, apreendeu-se que a promessa de crescimento acelerado se pauta no desenvolvimento de um capital humano que obsta o (auto)conhecimento elaborado a partir das experiências, fragilizando a formação do ego.

Em função dos limites pessoais e da pesquisa não é possível contemplar toda a complexidade do fenômeno estudado, contudo, compreende-se que o esforço empreendido apresenta avanços para o campo. Haja vista que essa pesquisa de mestrado, como propõe a perspectiva teórico-metodológica que a fundamenta, refaz o percurso histórico do processo de desenvolvimento da sociedade a partir do trabalho, no esforço de desvelar indícios

daquilo que deveria se realizar e foi escamoteado. Apontando limites, contradições, elementos de progresso e regresso que compõe a complexa realidade social.

Nesse contexto, faz-se necessário tecer algumas ponderações finais. Na contemporaneidade, momento histórico de capitalismo tardio, o modelo de organização do trabalho prevalente tem a manipulação da subjetividade como fundamento de sua organização. Diante de uma realidade cínica, a ideologia da racionalidade tecnológica se faz necessária como ardilosa justificativa das contradições e injustiças sociais, na afirmação desta estrutura social. Promove, assim, a manipulação psicológica como estratégia para a adesão dos indivíduos ao todo social falso. Nesse contexto, os PGT, tomando aqui como processos que têm no recrutamento seu eixo condutor de socialização totalizante, são factíveis como recurso de sedução e manipulação de indivíduos, de promoção de um processo de formação tecnocrata, concretizando a reificação do indivíduo como formamercadoria e o fetichismo *glamourizado* da mentalidade do *ticket* social. Reflexo de uma sociedade marcada pela semicultura e que não tem possibilitado a formação e, nisso, a realização da individuação.

É importante considerar que se empreendeu esforços no sentido de analisar criticamente o estímulo do recrutamento dos Programas de *Trainees*. Nesse sentido, é fundamental analisar como se estabelecem as respostas a este estímulo disseminado pelas grandes empresas. Alguns indícios nos apontam que há uma grande adesão ao que este solicita, haja vista o processo de exigência de adaptação promovido pela semicultura, os altos números de candidatos aos PGT e os altos investimentos das empresas nestes programas.

Tendo em vista o *status* de glamourização dos PGT e os indicativos de forte adesão à subjetividade administrada, este estudo pode contribuir ainda mais para a compreensão da realidade social ao indicar que o aprofundamento da análise dos recrutamentos de PGT, principalmente em relação às respostas dos sujeitos, deveria prosseguir à luz dos estudos de Adorno e colaboradores sobre a personalidade autoritária. Como pontua Crochík (2010), o indivíduo adapta-se a estas formas pela ingenuidade ou oportunismo, e aquele caracterizado como manipulatório *sente prazer em manipular objetos e homens para cumprir seus objetivos, sem se perguntar acerca das implicações do que faz* (p. 32). Esta descrição do tipo manipulador apresenta certa proximidade com os elementos presentes na mentalidade do

ticket (Horkheimer & Adorno, 1947/1985) de sucesso e do *empresário de si* (López-Ruiz, 2004).

Em uma sociedade que caminha rumo a socialização total (Horkheimer & Adorno, 1956/1973a), as estratégias de resistência estão a cada dia mais inóspitas, precarizadas e raras. Dobermann (2006) e Benossi (2010) também trazem considerações neste sentido, afirmam que embora apareçam elementos de insatisfação ou crítica nos relatos dos *trainees*, estes não são suficientes para serem compreendidos como estratégias de resistência. Assim, a sociedade no ritmo da dominação continua seu caminho rumo à socialização total e ao individualismo.

Mesmo diante de todas as atrocidades praticadas cotidianamente em nome do capital, como as mortes pela fome, a comercialização da saúde, todos os níveis de adoecimento oriundos deste modelo de organização do trabalho, a degradação ambiental e diversas formas de extermínio, ainda permanece o triunfo do seu princípio econômico. Entretanto, segundo Adorno (1967/1995), *quando a angústia não é reprimida, quando o indivíduo se permite realmente ter tanta angústia quanto esta realidade merece, então, provavelmente, desaparecerá grande parte do efeito destrutivo da angústia inconsciente e protelada* (pp. 114-115). Os questionamentos emergem, embora se saiba que não há respostas simples: quais estratégias são necessárias para que a humanidade se compreenda com tal? Como superar o capitalismo tardio diante da atual realidade? Como livrar a humanidade dos grilhões do trabalho? Como estabelecer uma sociedade justa e com isso a realização da cultura e da formação do indivíduo? Como afirmam Adorno e Simpson (1941/1986) *para ser transformado em um inseto, o homem precisa daquela energia que eventualmente poderia efetuar a sua transformação em homem* (p. 146).

REFERÊNCIAS²⁹

- Abílio, L. C. (2011). *O make up do trabalho: uma empresa e um milhão de revendedoras de cosméticos*. Tese de doutorado, UNICAMP, Campinas.
- Abrantes, A. A.; Martins, L. M. (2007). A produção do conhecimento científico: relação sujeito-objeto e desenvolvimento do pensamento. *Interface – Comunicação, Saúde, Educação*, 11(22) 313-325.
- Adorno, T. W. (1931/2015). *Atualidade da Filosofia* (B. Pucci, Trad.; N. Ramos-de-Oliveira & A. A. S. Zuin, Rev.). Recuperado em 15 de agosto de 2015, de <http://adorno.planetaclix.pt/tadorno3.htm>. (Original escrito em 1931, publicado em 1973)
- Adorno, T. W. (1932/2015). *A ideia de História Natural* (B. Pucci, Trad.; N. Ramos-de-Oliveira & A. A. S. Zuin, Rev.). Recuperado em 15 de agosto de 2015, de <http://adorno.planetaclix.pt/tadorno4.htm>. (Original escrito em 1932, publicado em 1973)
- Adorno, T. W., & Simpson, G. (1941/1986). Sobre música popular (F. R. Kothe, Trad.). In G. Cohn (org.), *Theodor W. Adorno (seleção de textos)* (pp. 115-146). (Col. Grandes Cientistas Sociais). São Paulo: Ática. (Original publicado em 1941)
- Adorno, T. W. (1951/1992). *Minima Moralia: reflexões a partir da vida danificada* (L. E. Bicca, Trad.; G. Almeida, Rev.) São Paulo: Editora Ática. (Original publicado em 1951)
- Adorno, T. W. (1957/2008). *As estrelas descem à Terra: a coluna de astrologia do Los Angeles Times: um estudo sobre superstição secundária* (P. R. Oliveira, Trad.). São Paulo: Editora UNESP. (Original publicado em 1957)
- Adorno, T. W. (1959/1996). Teoria da semicultura (N. Ramos-de-Oliveira, B. Pucci & C. B. M. Abreu, Trads.; P. Ramos de Oliveira, Rev.). *Educação & Sociedade*, 17(56), 388-411. (Original publicado em 1959)
- Adorno, T. W. (1967/1995). Educação após Auschwitz. In T. W. Adorno, *Palavras e sinais: modelos críticos 2* (M. H. Ruschel, trad., pp. 104-123). Petrópolis, RJ: Vozes. (Original publicado em 1967)
- Adorno, T. W. (1969/1986). Capitalismo tardio ou sociedade industrial? (F. R. Kothe, Trad.). In G. Cohn (org.), *Theodor W. Adorno (seleção de textos)* (pp. 62-75). (Col. Grandes Cientistas Sociais). São Paulo: Ática. (Original publicado em 1969)

²⁹ De acordo com o estilo APA – *American Psychological Association*.

- Alcadipani, R.; Bertero, C. O. (2012). Guerra fria e ensino do management no Brasil: o caso da FGV-EAESP. *RAE*, 52(3), 284-299.
- Benossi, V. G. (2010). *Atitudes de trainees frente às exigências das grandes corporações*. Dissertação de mestrado, USP, São Paulo.
- Bernardo, M. H. (2006). *Discurso flexível, trabalho duro: o contraste entre o discurso de gestão empresarial e a vivência dos trabalhadores*. Tese de doutorado. USP, São Paulo.
- Bitencourt, B. M. (2011). *Programas Trainee como forma de inserção no mercado de trabalho e construção de carreira*. Dissertação de mestrado. UFRGS, Porto Alegre.
- Bitencourt, B. M., Piccini, V. C., & Rocha-de-Oliveira, S. (2012). Programas Trainee: Jovens orientados para o sucesso. *Revista administração em diálogo*, 14(2), 102-135.
- Braverman, H. (1974). *Trabalho capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX* (N. C. Caixeiro, Trad.). Rio de Janeiro: LTC.
- Castro, F. G. (2005). Impasses da relação entre trabalho e gestão na contemporaneidade e suas formas de sofrimento capazes de conduzir à morte voluntária. In Coutinho, M. C.; Furtado, O., & Raitz, T. R (Orgs.). *Psicologia Social e trabalho: perspectivas críticas* (pp. 254-269). (Col. Práticas Sociais, Políticas Públicas e Direitos Humanos, 1). Florianópolis: Edições do Bosque.
- Carone, I. (2005). Os efeitos encantatórios da forma-mercadoria. In A. A. Abrantes, N. R. Silva, & S. T. F. Martins (Orgs.). *Método Histórico-Social na Psicologia Social* (pp.19-24). Petrópolis: Vozes.
- Cavazza, B. H., Freitas, R. C., Alcântara, V. d., Souto, C. L., Aquino, M. G., & Neder, M. A. (2014). O Silêncio dos Inquietos: Análise de discurso crítica do teaser de um programa trainee. *Anais do VIII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD EnEO* (p. 1-14). Gramado-RS.
- Chaves, J. C. (2007). *A liberdade e a felicidade do indivíduo na racionalidade do trabalho no capitalismo tardio: a (im)possibilidade administrada*. Tese de doutorado, PUC, São Paulo.
- Chiavenato, I. (2010). Planejamento estratégico de gestão de pessoas. In I. Chiavenato, *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (3ª ed, pp. 61-98). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Costa, A. E. F. L (1995). Programa trainee: análise de uma experiência brasileira. Recuperado em 20 de março de 2018, de <http://www.angrad.org.br/artigos-de-divulgacao/programa-trainee-analise-de-uma-experiencia-brasileira/555/>.

- Crochík, J. L. (2003a). O desencanto sedutor: a ideologia da racionalidade tecnológica. *Revista Inter Ação*, 28(1), 15-35.
- Crochík, J. L. (2003b). Notas sobre trabalho e sacrifício. *Trabalho, Educação e Saúde*, 1(1), 61-73.
- Crochík, J. L. (2010). A forma sem conteúdo e o sujeito sem subjetividade. *Psicologia USP*, 21(1), 31-46.
- Dobermann, L. M. (2006). *O trainee e a construção do trabalhador flexível*. Dissertação de Mestrado, UNICAMP, Campinas.
- Faria, J. H. (2007). A fase do colaboracionismo: a nova prática sindical. In Faria, J. H. (Org.), *Análise crítica de teorias e práticas organizacionais* (pp. 279-324). São Paulo: Atlas.
- Faria, J. H., & Meneghetti, F. K. (2007a). O sequestro da subjetividade. In Faria, J. H. (Org.), *Análise crítica de teorias e práticas organizacionais* (pp. 83-112). São Paulo: Atlas.
- Faria, J. H., & Meneghetti, F. K. (2007b). A instituição da violência nas relações de trabalho. In Faria, J. H. (Org.), *Análise crítica de teorias e práticas organizacionais* (pp. 371-397). São Paulo: Atlas.
- Faria, J. H., & Oliveira, S. N. (2007). Gestão da qualidade, subjetividade e desempenho organizacional. In Faria, J. H. (Org.), *Análise crítica de teorias e práticas organizacionais* (pp. 262-278). São Paulo: Atlas.
- Franciscatti, K. V. S. (2002). “À felicidade na liberdade ou à felicidade na ausência de liberdade”, *Psicologia & Sociedade*, 14(1), 123-140.
- Franciscatti, K. V. S. (2007). Entre o gris e a irisação: limites da teoria e da práxis ante a ideologia afirmativa do existente. In C. Mayorga, & M. A. M. Prado (Orgs.), *Psicologia Social: articulando saberes e fazeres* (pp. 81-98). Belo Horizonte: Autêntica.
- Freud, S. (1930[29]/1996). O mal-estar na civilização (T. O. Brito, P. H. Brito & C. M. Oiticica, Trans.). *Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud*. (v. 21, pp. 42-92). Rio de Janeiro: Imago. (Original publicado em 1930)
- Gatti, L. (2009). Exercícios do pensamento: dialética negativa. *Novos estudos CEBRAP*, 85, 261-270.
- Gontijo, C. L. (2005a). Captação e seleção de talentos para as organizações. *Gestão e Conhecimento*, 2(2), 1-14.

- Gontijo, M. C. L. (2005b). *Encontros e desencontros no processo de socialização organizacional: um estudo de caso com profissionais contratados por meio de Programas de Trainees*. Dissertação de Mestrado, UFMG, Belo Horizonte.
- Guerra, H. B., Garcia, F.C., & Tomaz, C. M. (2015). O processo de construção da identificação organizacional: estudo de caso em uma empresa varejista. *XII Simpósio de excelência em gestão e tecnologia* (pp.1-16). Rio de Janeiro-RJ.
- Heloani, R. (2003). *Gestão e organização no capitalismo globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho*. São Paulo: Atlas.
- Horkheimer, M. (1937/1980). Teoria Tradicional e Teoria Crítica (E. A. Malagodi e R. P. Cunha, Trans.). In W. Benjamin, M. Horkheimer, T. W. Adorno, J. Habermas (textos escolhidos) (2ed., pp. 117-154). (Col. Os Pensadores). São Paulo: Abril Cultural. (Original publicado em 1937).
- Horkheimer, M., & Adorno, T. W. (1947/1985). *Dialética do esclarecimento: fragmentos filosóficos* (G. A. Almeida, Trad., Ed. Reimp. de 2006). Rio de Janeiro: Zahar. (Original publicado em 1947)
- Horkheimer, M., & Adorno, T. W. (1956/1973a). Sociedade (A. Cabral, Trad.). In M. Horkheimer, & T. W. Adorno (Orgs.), *Temas básicos da Sociologia* (pp. 25-44). São Paulo: Cultrix/USP. (Original publicado em 1956)
- Horkheimer, M., & Adorno, T. W. (1956/1973b). Indivíduo (A. Cabral, Trad.). In M. Horkheimer, & T. W. Adorno (Orgs.), *Temas básicos da Sociologia* (pp. 45-60). São Paulo: Cultrix/USP. (Original publicado em 1956)
- Horkheimer, M., & Adorno, T. W. (1956/1973c). O grupo (A. Cabral, Trad.). In M. Horkheimer, & T. W. Adorno (Orgs.), *Temas básicos da Sociologia* (pp. 61-77). São Paulo: Cultrix/USP. (Original publicado em 1956)
- Horkheimer, M., & Adorno, T. W. (1956/1973d). Ideologia (A. Cabral, Trad.). In M. Horkheimer, & T. W. Adorno (Orgs.), *Temas básicos da Sociologia* (pp. 184-205). São Paulo: Cultrix/USP. (Original publicado em 1956)
- Imbrizi, J. M. (2005). *A formação do indivíduo no capitalismo tardio*. São Paulo: Hucitec.
- Konder, L. (1981). *O que é dialética*. (Col. Primeiros Passos, 23). São Paulo: Brasiliense.
- Leal, A. P. (2007). A pedagogia dos programas de *trainees*: a formação de intelectuais orgânicos ao projeto capitalista interior da empresa. *Trabalho & Educação*, 16(2), 53-67.
- López-Ruiz, O. J. (2004). *O ethos dos executivos das transnacionais e o espírito do capitalismo*. Tese de Doutorado, UNICAMP, Campinas.

- Maar, W. L. (2001). Da subjetividade deformada à semiformação como sujeito. *Psicologia & Sociedade*, 13(2), 92-141.
- Martins, E. C., Dutra, J. S., & Casimiro, W. T. (2007). Programa de Trainees no Mercado de Trabalho Nacional: Apresentação dos Resultados de Pesquisa. *X Seminários em Administração FEA-USP* (pp. 1-14). São Paulo-SP.
- Marx, K. (1844/2011). *Manuscritos econômicos e filosóficos*. São Paulo: Martin Claret. (Original escrito em 1844)
- Marx, K. (1867/2013). *O capital: crítica da economia política; livro primeiro: o processo de produção do capital* (Vol. 1, R. Enderle, Trad.). São Paulo: Boitempo. (Original publicado em 1867)
- Netto, J. P. (2011). *Introdução ao estudo do método de Marx*. São Paulo: Expressão Popular.
- Regatieri, T. L., & Soboll, L. A. P. (2012). Programas de *Trainee* e a antecipação do sequestro da subjetividade. *Anais do XXXVI ENANPAD* (pp. 1-16). Rio de Janeiro-RJ.
- Wood Jr, T., Tonelli, M. J., & Cooke, B. (2011). Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010). *RAE*, 51(3), 232-243.