

O PLANO DE BENEFÍCIOS COMO INSTRUMENTO DE DOMINAÇÃO – REFLEXOS DA RAZÃO INSTRUMENTAL: RELATO DE EXPERIÊNCIA EM UMA INDÚSTRIA DE MÉDIO PORTE NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

Judimar da Silva Gomes¹

Vilson Vieira de Paula²

Davi José de Souza da Silva³

RESUMO

O presente artigo é um relato de experiência, que tem como objetivo, descrever as práticas de uma indústria de médio porte, no estado do Rio de Janeiro, relacionadas à utilização de seu programa de benefícios, como instrumento de dominação, no período compreendido entre 2015 e 2017. Procurou-se utilizar como pano de fundo, o antagonismo entre a teoria crítica (Max Horkheimer) e a razão instrumental, para identificar uma correlação entre elas e as práticas relatadas na experiência. Por se tratar de um relato de experiência, foi utilizado o método descritivo, narrativo, que relata uma experiência profissional vivida. O grupo de indivíduos contemplado, é composto por todos os colaboradores, que ocupam funções nos níveis tático e operacional. Foram observados fortes indícios da utilização da razão instrumental, em detrimento da razão crítica, uma

¹ É doutorando em Administração (UNIGRANRIO - Afva), é Mestre em Tecnologia - com foco em Gestão (CEFET-RJ) e Administrador pela ABEU Faculdades Integradas. Tem experiência em ensino e coordenação de cursos nas áreas de Administração, Marketing, Logística. Atua na Graduação, Pós-Graduação, Tutoria em EAD (Ensino à Distância), Pesquisa, Projetos de Extensão e Coordenação de Estágio; É avaliador institucional da Secretaria Estadual de Educação do Rio de Janeiro. É professor Efetivo do Colégio Pedro II - (Administração).

² É Mestre em Sistemas de Gestão UFF (2012), Pós-Graduado em Administração Estratégica UNESA (2007). Doutorando em Administração na Unigranrio. Pesquisa os seguintes temas: Administração Geral, Administração Estratégica, Internacionalização de Empresas, Responsabilidade Social e Ambiental, Economia Circular, Logística Empresarial e a Cadeia de Suprimentos, Gestão de Processos e Pesquisa Operacional.

³ Professor do quadro permanente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Grande Rio, UNIGRANRIO Afva, onde desenvolve o projeto de pesquisa "Crítica da Transformação Digital", lecionando as disciplinas de Filosofia e Epistemologia em Administração, Análise Crítica das Organizações, Tópicos Especiais em Organizações e Tópicos Especiais em Estratégia. Atua como Pró-reitor de pós-graduação e pesquisa na Universidade do Grande Rio - UNIGRANRIO (2021-atual). Foi Head (Líder nacional) da área das Ciências Jurídicas da YDUQS (2020-2021); Coordenador do Curso de Direito da Faculdade FACI Wyden (2016-2020); Coordenador de Pós-Graduação da Faculdade de Castanhal (2016-2016). É Doutor em Filosofia pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC (2012-2017) com Estágio de Pesquisa no Justitia Amplificata - Advanced Centre, na Goethe Universität, Frankfurt am Main, Alemanha (2014); Mestre em Direito com ênfase em Direitos Humanos pela Universidade Federal do Pará - UFPA (2006-2008); Bacharel em Direito pela Universidade da Amazônia - UNAMA, com habilitação em Direito das Organizações Internacionais e Direito Internacional Privado (2001-2005). Também tem formação na área da gestão: MBA em Gestão Educacional pelo IBMEC - SP; Especialista pela PUC-PR: Saúde 4.0 - Gestão, Tecnologia e Inovação; e Master (Especialização) em Gestão Estratégica de Negócios pela Conquer Business School.

vez que a empresa foi capaz fazer uso de seu programa de benefícios para reter talentos, visando diminuição e até a eliminação de turnover e, conseqüentemente, aumentando sua competitividade.

Palavras-chave: Adorno; Benefícios; Razão instrumental.

THE BENEFIT PLAN AS NA INSTRUMENT OF DOMINATION – REFLECTIONS OF THE INSTRUMENTAL REASON: REPORT OF EXPERIENCE IN A MEDIUM SIZE INDUSTRY IN THE STATE OF RIO DE JANEIRO

ABSTRACT

This article is an experience report, which aims to describe the practices of a medium-sized industry, in the state of Rio de Janeiro, related to the use of its benefits program, as an instrument of domination, in the period between 2015 and 2017. We tried to use as a background, the antagonism between critical theory (Max Horkheimer) and instrumental reason, to identify a correlation between them and the practices reported in the experience. As it is an experience report, the descriptive, narrative method was used, which reports a lived professional experience. The group of individuals covered is made up of all employees, who occupy roles at the tactical and operational levels. Strong indications of the use of instrumental reason were observed, to the detriment of critical reason, since the company was able to make use of its benefits program to retain talent, aiming at reducing and even eliminating turnover and, consequently, increasing its competitiveness.

Keywords: Adorno; Benefits; Instrumental Reason.

Introdução

A competitividade, cada vez mais acirrada, tem levado as organizações a repensarem suas estratégias, outrora muito voltadas para o setor de marketing. Nesse novo contexto, os colaboradores passam a ser parte fundamental, por representarem o capital intelectual, àquele capaz de ser criativo e inovador. Contudo, essas estratégias vão além da simples contratação e manutenção de pessoal. Elas envolvem o uso de ferramentas estratégicas, visando a contratação dos melhores talentos e a criação de políticas de retenção dos mesmos, evitando, conseqüentemente, sua saída da organização.

Ao agirem dessa forma, as empresas exercem, ainda que indiretamente, um certo domínio do mercado, uma vez que ao reterem os talentos, podem oferecer produtos e serviços de qualidade superior, e ao mesmo tempo,

minimizam as ameaças de seus concorrentes. Entretanto, até que ponto pode ir uma empresa na busca do alcance de seus resultados?

Esse artigo tem como objetivo, descrever, através de um relato de experiência, as práticas de uma indústria de médio porte, no estado do Rio de Janeiro, relacionadas à utilização de seu programa de benefícios, como instrumento de dominação. Para isso, utilizou-se como pano de fundo, o antagonismo entre a teoria crítica (Max Horkheimer) e a razão instrumental, para identificar uma correlação entre elas e as práticas relatadas na experiência. Por se tratar de um relato de experiência, foi utilizado o método descritivo, narrativo, que relata uma experiência profissional vivida. O grupo de indivíduos contemplado, é composto por todos os colaboradores, que ocupam funções nos níveis tático e operacional.

Procedimentos Metodológicos

Para o desenvolvimento desta pesquisa utilizou-se o relato de experiência, um método descritivo, narrativo, que relata uma experiência profissional vivida. Foram observados colaboradores de todos os departamentos que compõem a empresa, dos níveis táticos e operacionais.

Os fatos foram observados *in loco*, através da interação do observador com os demais indivíduos, nos diversos ambientes da instituição, como escritórios, chão de fábrica, em conversas informais e, principalmente, relatórios do departamento de pessoal.

Além da observação dos fatos, foi feita uma revisão da literatura referente à razão instrumental e razão crítica, com o objetivo de correlacioná-las às práticas utilizadas pela empresa, em seu programa de benefícios, como instrumento de dominação.

Apresentação da Empresa

Esse relato de experiência tem como pano de fundo uma indústria brasileira, de porte médio produtora de equipamentos elétricos exclusivos para

a chamada “Área EX” – explosiva e Offshore. Dentre seus principais produtos destacam-se: prensa-cabos, reatores, luminárias tomadas, plugues industriais, botoeiras e conexões. A área EX e Offshore possui características específicas, cujos produtos, obedecem a normas específicas de fabricação e segurança, que se não forem observadas, correm o risco de explodirem. Seu portfólio atende outras empresas, como hospitais, indústrias químicas, plataformas de petróleo, e siderúrgicas. Além de atender ao mercado interno, a empresa exporta seus produtos para diversos países, como Estados Unidos, Canadá, Singapura e China. Dentre os seus principais clientes internos destacam-se: Petrobrás, Bayer, Ipiranga, BrasFELS, Technip e Odebrecht.

A empresa foi idealizada por um vendedor de materiais elétricos insatisfeito com o atendimento prestado aos clientes, pela sua ex-empresa. Com 28 anos, está estabelecida no Distrito Industrial de Itaguaí - RJ, em uma área de 50.000m². Seus técnicos são altamente especializados, e treinados para atender às necessidades específicas de suas clientes, uma vez que também, produz itens customizados.

Possui em seu quadro de colaboradores, cerca de 250 funcionários, o que a caracteriza como uma empresa de médio porte.

A empresa também é certificada com a norma ISO 9001:2015, pela CEPTEL e pelo INMETRO.

Sua atuação e representatividade a colocam entre as principais empresas fornecedoras no ramo de produtos classificados, o que contribui para a geração de emprego e renda, privilegiando a comunidade dos seus arredores e, conseqüentemente, o desenvolvimento local.

Descrição da Experiência

Esse relato de experiência tem como objetivo, descrever as práticas de uma indústria de médio porte, no estado do Rio de Janeiro, relacionadas à utilização de seu programa de benefícios, como instrumento de dominação, no período compreendido entre 2015 e 2017. Cabe ressaltar que essa dominação, não está relacionada exclusivamente à sua equipe de colaboradores, mas

também ao mercado. Contudo, ambos mantêm uma correlação, pois uma vez que o domínio é exercido sobre a mão de obra, há indiretamente, um domínio do mercado, uma vez que a intensão é a retenção dessa mão de obra na empresa, impedindo-a de tornar-se disponível para a concorrência.

O grupo de indivíduos observados nesse relato é composto por todos os colaboradores dos níveis tático (gerentes e supervisores) e operacional (encarregados, assistentes e auxiliares) de todos os departamentos que compõem a empresa: produção, comercial, compras, financeiro, recursos humanos, transporte, estoque, qualidade, engenharia e sistemas.

Para o desenvolvimento da pesquisa foi observado o principal instrumento de dominação utilizado pela empresa (plano de benefícios), e como ele foi capaz de reter talentos na empresa, visando diminuição e até a eliminação de *turnover* e, conseqüentemente, aumentando sua competitividade.

Os fatos foram observados in loco, através da interação do observador com os demais indivíduos, nos diversos ambientes da instituição, como escritórios, chão de fábrica, em conversas informais e, principalmente, relatórios do departamento de pessoal.

O Programa de Benefícios

O programa de benefício é uma importante ferramenta na gestão dos recursos humanos de uma organização. Em muitos casos, ele representa o principal motivo da manutenção de um colaborador. Entretanto, dependendo do elenco de benefícios oferecidos e das políticas adotadas para a sua concessão, ele pode se tornar um elemento exclusivo, e conseqüentemente, negativo.

Uma das maneiras de valorizar os colaboradores é oferecer-lhes benefícios e serviços que, se a organização não o fizesse, teriam de ser comprados no mercado com o salário recebido, se constituindo os mesmos em benefícios e incentivos os quais são formas indiretas da compensação total (CHIAVENATO, 2004).

Visando essa valorização, as organizações podem oferecer tipos variados de benefícios. Essas tipologias podem ser divididas em três categorias: quanto

à exigibilidade legal, quanto à sua natureza, e quanto aos seus objetivos. Como descrito na tabela 1.

1. Quanto à sua exigibilidade legal

Os planos de benefícios podem ser classificados em legais ou espontâneos, conforme a sua exigibilidade legal.

▪ **Benefícios legais.** São os benefícios exigidos pela legislação trabalhista ou previdenciária, ou ainda por convenção coletiva entre sindicatos. Os principais benefícios legais são:

- Férias
- 13º salário
- Aposentadoria
- Seguro de acidentes do trabalho
- Auxílio doença
- Salário família
- Salário maternidade
- Etc.

Alguns desses benefícios são pagos pela organização, enquanto outros são pagos pelos órgãos previdenciários.

▪ **Benefícios espontâneos.** São os benefícios concedidos por mera liberalidade das empresas, já que não são exigidos por lei, nem por negociação coletiva. São também chamados benefícios marginais (*fringe benefits*) ou benefícios voluntários. Incluem:

- Gratificações
- Refeições subsidiadas
- Transporte subsidiado
- Seguro de vida em grupo
- Empréstimos aos funcionários
- Assistência médico-hospitalar diferenciada mediante convênio
- Complementação de aposentadoria ou planos de seguridade social
- Etc.

2. Quanto à sua natureza

Os planos de benefícios podem ser classificados em monetários ou não-monetários, conforme sua natureza.

▪ **Benefícios monetários.** São os benefícios concedidos em dinheiro, geralmente através da folha de pagamento e gerando encargos sociais deles decorrentes. Os principais benefícios financeiros são:

- Férias
- 13º salário
- Gratificações
- Complementação do salário nos afastamentos prolongados por doença
- Etc.

▪ **Benefícios não-monetários.** São os benefícios não financeiros oferecidos na forma de serviços, vantagens ou facilidades para os usuários, como:

- Refeitório
- Assistência médico-hospitalar
- Assistência odontológica
- Serviço social e aconselhamento
- Clube ou grêmio
- Transporte de casa para a empresa e viceversa
- Horário móvel ou flexível
- Etc.

3. Quanto aos seus objetivos

Os planos de benefícios podem ser classificados em assistenciais, recreativos e supletivos, quanto aos seus objetivos.

▪ **Benefícios assistenciais.** São os benefícios que visam a prover o funcionário e sua família de certas condições de segurança e previdência em casos de imprevistos ou emergências. Incluem:

- Assistência médico-hospitalar
- Assistência odontológica
- Assistência financeira através de empréstimos
- Serviço social
- Complementação da aposentadoria ou planos de previdência social
- Complementação do salário, em afastamentos prolongados por doença
- Seguro de vida em grupo ou de acidentes pessoais
- Creche para filhos de funcionários
- Etc.

▪ **Benefícios recreativos.** São os serviços e benefícios que visam a proporcionar ao funcionário condições físicas e psicológicas de repouso, diversão, recreação, higiene mental ou lazer. Em alguns casos, esses benefícios se estendem também à família do funcionário. Incluem:

- Grêmios ou clubes
- Áreas de lazer nos intervalos de trabalho
- Música ambiente
- Atividades esportivas e comunitárias
- Passeios e excursões programadas
- Etc.

Algumas atividades recreativas envolvem objetivos sociais, visando ao fortalecimento da organização informal.

▪ **Planos supletivos.** São serviços e benefícios que visam proporcionar aos funcionários certas facilidades, conveniências e utilidades para melhorar sua qualidade de vida. Incluem:

- Transporte
- Estacionamento privativo
- Agência bancária no local de trabalho
- Restaurante no local de trabalho
- Horário móvel de trabalho
- Etc.

Quadro 1 – Classificação dos Benefícios

Fonte: Chiavenato, 2002.

Há necessidade de novas práticas e direção mais estratégica nos sistemas de pagamento nas organizações, para conseguir acompanhar as rápidas mudanças do ambiente empresarial e dos indivíduos. Uma estratégia de pagamento desalinhada não somente impede que se agregue valor, como produz altos custos na área de compensação e gera comportamentos inadequados dos empregados (LAWLER III, 2000).

A fala de Lawler III mostra a conexão entre o plano de benefícios e as estratégias organizacionais. Tais estratégias, que têm como objetivo a manutenção das organizações e ganho de competitividade, deve obrigatoriamente, passar por seus colaboradores. São os colaboradores os principais ativos de uma organização, pois através de sua criatividade, produzem inovação. Portanto, não há como uma estratégia ser bem-sucedida, sem respeitar o conceito “ganhar-ganhar”. Para ser bom para a empresa, tem que ser bom para seus colaboradores.

Para Milkovich e Boudreau (2000), os benefícios são aspectos indiretos da remuneração total dos funcionários planejados para atender a três objetivos: competitividade, atendimento da legislação e escolhas que levem em conta o indivíduo, incluindo suas necessidades e preferências.

As preferências individuais, citadas por Milkovich e Boldreau, podem ser gerenciadas através da oferta de um programa de benefícios denominados “flexíveis”. Esse programa possibilita a empresa criar um amplo elenco de benefícios, capaz de atender à totalidade de seus colaboradores, entretanto, permite aos colaboradores escolherem somente uma quantidade limitada de benefícios. Isso ocorre porque nem todos os benefícios podem ser de interesse de um grupo de colaboradores. Como exemplo, podemos citar o auxílio creche. Esse é um tipo de benefício que pode não ser do interesse de colaboradores que não têm filhos, que neste caso, poderão optar por auxílio educação, por exemplo.

De acordo com MARRAS (2009) os benefícios são um complemento salarial, que devem atender aos objetivos da empresa e dos funcionários. Para a empresa é uma forma de torná-la mais competitiva no mercado de trabalho, com menores índices de rotatividade e ausências, já para os colaboradores, deve sanar suas necessidades básicas, contribuindo para uma melhoria na qualidade de vida dos mesmos.

Marras deixa claro que o fator competitividade é um dos propósitos de um programa de benefícios. Essa competitividade vem na forma de retenção de talentos, que encontram nos benefícios oferecidos, uma barreira invisível, que dificulta sua saída da empresa.

Uma das maneiras de valorizar os colaboradores é oferecer-lhes benefícios e serviços que, se a organização não o fizesse, teriam de ser comprados no mercado com o salário recebido, se constituindo os mesmos em benefícios e incentivos os quais são formas indiretas da compensação total (CHIAVENATO, 2004).

Kelley (1999) entende que os benefícios são ferramentas para promover a saúde, a frequência e o desempenho no trabalho e que têm impacto sobre a imagem da empresa na comunidade.

Quando não gerenciados de forma eficaz, os benefícios, entretanto, podem se tornar fonte de insatisfação; a insatisfação com os benefícios pode resultar na insatisfação com o trabalho em geral, absenteísmo, baixo nível de desempenho, taxa mais alta de saída (CARRAHER et al., 2003).

A visão de Carraher deixa evidente que o sucesso do programa de benefícios só depende da forma com que a empresa o gerencia. Isso significa que o insucesso nesse processo, também é uma consequência da má gestão da organização. Portanto, os colaboradores aparecem como sujeitos com uma certa passividade processo.

Wood Jr. e Picarelli Filho (1996) alertam que os benefícios atuam como fator de decisão para permanência do funcionário na empresa ou para a aceitação de novo convite de trabalho.

O alerta de Wood e Picarelli, está diretamente ligado à competitividade organizacional. Essa competitividade é mantida através da retenção dos melhores talentos na organização. Portanto, o programa de benefícios pode ser considerado moeda de troca entre a empresa e seus colaboradores, ratificando, dessa forma, o conceito de “ganhar – ganhar”.

Sabe-se que empregados mais saudáveis provavelmente representam mais baixos custos de benefícios e podem ser mais produtivos, tendem a comparecer mais ao trabalho, ser mais produtivos e ter maior moral, além de permanecer na empresa (KELLEY, 1999).

Kelley, associa os benefícios físicos e psicológicos, aos programas de benefícios institucionais. Em sua visão, há um ciclo positivo para a empresa, partindo do pressuposto que empregados mais saudáveis produzem mais, melhor e com o moral mais elevado. Mais uma vez, fica aqui demonstrado, o caráter estratégico dos programas de benefícios.

O Programa de Benefícios como objeto de dominação

O programa de benefícios da empresa observada é classificado de duas formas: os legais e os espontâneos. Os benefícios espontâneos são subdivididos em monetários e não monetários e compõem um elenco de seis benefícios eletivos, onde cada colaborador pode escolher, de acordo com suas necessidades, até 02 benefícios. Esse elenco é composto pelos seguintes

benefícios: auxílio creche, auxílio educação, auxílio combustível, gratificação por desempenho, cesta básica, assistência médica.

Apesar do rico programa de benefícios oferecidos, a empresa comete erros quanto às políticas de concessão, que muito tem a ver com o fato de a empresa ser familiar e não obedecer a regras básicas de gestão, tratando todos igualmente. Dessa forma, foi detectado protecionismo ligado às relações familiares. Contudo, o principal problema detectado na concessão de benefícios é o desrespeito às regras, principalmente em relação à quantidade.

A empresa, frequentemente, utiliza os benefícios como moeda de barganha, concedendo mais de dois benefícios, com o objetivo de reter os empregados, evitando, dessa forma, sua migração para os concorrentes. Isso gera muita insatisfação interna pois muitos colaboradores se sentem preteridos. Ocorre também, que essas concessões frequentemente são feitas de maneira informal, sem respeitar as avaliações de desempenho, meritocracia ou plano de carreira.

Apesar de desobedecer a uma série critérios, a empresa tem sido bem-sucedida nesse processo. A média de permanência de seus colaboradores é de cerca de cinco anos. E além de evitar a saída de seus empregados, em alguns casos, ela consegue atrair novos talentos, tirando-os da concorrência, principalmente através da propaganda feita por muitos de seus colaboradores.

Tal estratégia, por mais que seja feita de forma errada, tem corroborado para a dominação de seus colaboradores e, conseqüentemente, do mercado de mão de obra, o que contribui para o sucesso de sua estratégia.

A Razão Instrumental de Adorno e Horkheimer

A razão instrumental é um termo apresentado por Horkheimer e difundido por Adorno, onde tal teoria apresenta a alienação dos atores produtivos em todo o sistema laboral. A razão crítica, que se contrapõe à instrumental, não possui espaço, em um cenário de trabalho cada vez mais precário. E neste sentido (razão instrumental) o trabalhador acaba por contentar-se em ser explorado em troca de seu sustento.

A razão instrumental almeja a retirada do senso crítico nas seguintes relações: de consumo, profissional, formação profissional, e mais intensamente no ambiente corporativo, como forma de controle dos resultados. Em decorrência deste processo, observa-se as seguintes consequências: fragilidade do emprego e perda da felicidade no trabalho. Entretanto, mesmo neste cenário, há um processo de submissão, objetivando a manutenção de trabalhabilidade (Adorno, 2008).

Um aspecto que nos chama a atenção é que já naquela época, o mercado de trabalho sinalizava o que de forma contemporânea, observa-se na desfragmentação do mercado de trabalho. [...] se isso se torna a marca característica das mentalidades, se a própria razão é instrumentalizada, tudo isso conduz a uma espécie de materialidade e cegueira, torna-se um fetiche, uma entidade mágica que é aceita ao invés de ser intelectualmente aprendida (HORKHEIMER, 1983).

Ao longo da história, o desenvolvimento é estabelecido com o conhecimento científico, onde a razão é dividida em objetiva e em subjetiva. Na primeira, os fins justificam os meios para a obtenção de propósitos. A segunda, chamada de razão instrumental, considera racional a capacidade do que é útil, de calcular probabilidades e coordenar os meios corretos com os fins determinados, são as capacidades de classificação, inferência e dedução, deixando de lado o conteúdo ao considerar desnecessária a reflexão sobre a sua própria finalidade (ANTUNES, 2019).

O materialismo e o devido aspecto matemático evidencia para os mercados a racionalidade como sendo vital para o acúmulo de renda e o “desenvolvimento”.

No contexto da realidade de uma teoria onde a razão instrumental é a forma de condução das relações de trabalho, observa-se a razão crítica como relativizada, e o preço pago é com a vida - carga horária excessiva, supressão de ideias, a perda da felicidade e, conseqüentemente, a existência humana. O poder da alienação impera (ADORNO & HORKHEIMER, 1985).

Adorno propôs a pesquisa empírica por meio de suas aplicações onde as devidas tabulações devem ser observadas. As questões que envolvem a

sociedade, os indivíduos, a cultura (teoria social) podem manter uma sinergia com o empirismo que garantam decisões úteis à análise e crítica da razão instrumental (ADORNO & HORKHEIMER, 1973^a).

Para Ferreira (2008), a razão instrumental representa instrumento de manobra da força produtiva e a “segurança do emprego”, acaba por ser mantida em troca da fragilidade das relações trabalhistas. Como observa a seguir:

Importante salientar que a “razão” criticada por Adorno e Horkheimer é a chamada Razão Instrumental, também chamada de técnica, que decorre da racionalidade do “esclarecimento”. Pois alegam que a lógica proposta pela razão técnica é fria e quantificadora, tendo sido hipertrofiada pelo desenvolvimento do industrialismo e do homem capitalista, se disseminando por todas as esferas da modernidade. O efeito desse fenômeno é o fim do pensamento, a desvalorização da filosofia, e o desenvolvimento da lógica utilitarista e imediatista (FERREIRA, 2008).

A fala de Ferreira (2008), está focada na mecanização das relações sociais, onde todos são vistos de forma utilitarista e como verdadeiras mercadorias.

A capacidade criativa se esvai, e cada vez mais o indivíduo se vê inserido em uma realidade mecanicista, onde não há abertura para uma razão crítica associada ao processo de trabalho, resultante das relações de produção. Ganha espaço a padronização e o trabalho por repetição.

A sociedade esclarecida (razão crítica) para Adorno e Horkheimer fazem com que a razão instrumental sendo operacionalizada, trazem previsibilidade às instituições com a marca da instrumentalidade da referida teoria. Onde a atividade reflexiva não está inserida nos sujeitos afetados.

Para Adorno e Horkheimer, a ferramentalização da razão instrumental traz a autopreservação do sujeito, mas também acaba por ser autodestrutiva, pois ninguém está fora desta realidade, seja empregado, seja gestor, seja técnico. A tal plenitude de existência no trabalho então passa por ser uma utopia, e o que passa a ser a tônica do processo são relações baseadas em troca (ROCHA, 2018).

A divisão do trabalho racional, não possui, como observado anteriormente, o prazer na atividade laboral, concreta solidão, incerteza quanto a sua

empregabilidade, existência mecanizada nas funções e atividades laborais e completa descartabilidade do profissional.

Tal racionalidade operada pela razão instrumental, manipula a lógica da otimização, os ganhos de produtividade, a redução de custos operacionais e principalmente a escalabilidade nos ganhos.

Conforme Gomes (2010), os autores (Adorno e Horkheimer) constatam que a “sociedade totalmente esclarecida” não passa de uma “sociedade administrada”, e nessa, os indivíduos se veem completamente anulados em face do poder econômico, da visão utilitária e da racionalidade técnico-instrumental, que impinge à sociedade a sua condição de alienação e enclausuramento.

Por mais que tais afirmativas nos causem perplexidade e ao mesmo tempo seja possível o reconhecimento e nossa inserção neste modelo, somente com representação política e propostas voltadas à manutenção do trabalho e a devida sanidade nas relações de trabalho e consumo, podem trazer alguma representatividade e futuramente, a comprovação que estamos diante de um sistema destrutivo e não sustentável do trabalho humano.

Análise de Dados

A seguir são descritos a análise do caso apresentado e sua relação com a razão instrumental apresentada, aspectos que foram concebidos em 5 partes a saber: mecanismos de controle, o verdadeiro cala boca, utilitarismo, moeda de troca e perpetuação da moeda de troca.

A- Mecanismos de controle

O caso:

O programa de benefícios da empresa observada é classificado de duas formas: os legais e os espontâneos.

A análise:

A razão instrumental, almeja a retirada do senso crítico nas relações de consumo, profissionais, formadora de profissionais, e mais ainda o ambiente corporativo, como forma de controle dos resultados. Para isso ser operado, a fragilidade do emprego, perda da felicidade do trabalho e manutenção de alguma trabalhabilidade, são necessários (Adorno, 2008). Com isto os funcionários são manobrados e manipulados, onde os benefícios funcionam como forma de retenção do trabalhador.

B – O verdadeiro cala boca

O caso:

Os benefícios espontâneos são subdivididos em monetários e não monetários e compõem um elenco de seis benefícios eletivos, onde cada colaborador pode escolher, de acordo com suas necessidades, até 02 benefícios.

A análise:

A não oferta de todos os benefícios aos funcionários, traz em evidencia o aspecto instrumental de tal política de benefícios. Ou seja, inibir o funcionário a buscar no mercado melhores oportunidades.

Conforme Gomes (2010), os autores (Adorno e Horkheimer) constataam que a “sociedade totalmente esclarecida” não passa de uma “sociedade administrada”, e nessa, os indivíduos se veem completamente anulados em face do poder econômico, da visão utilitária e da racionalidade técnico-instrumental, que impinge à sociedade à sua condição de alienação e enclausuramento.

C - Utilitarismo

O caso:

Apesar do rico programa de benefícios oferecidos, a empresa comete erros quanto às políticas de concessão, que muito tem a ver com o fato de a empresa ser familiar e não obedecer a regras básicas de gestão, tratando todos

igualmente. Dessa forma, foi detectado protecionismo ligado às relações familiares.

A análise:

O protecionismo e a política de não igualdade, evidenciam a insegurança do emprego e a volatilidade da força de trabalho, como a força motriz da razão instrumental.

Para Ferreira (2008), a razão instrumental representa instrumento de manobra da força produtiva e a “segurança do emprego”, acaba por ser mantida em troca da fragilidade das relações trabalhistas.

D – Moeda de troca

O caso:

Contudo, o principal problema detectado na concessão de benefícios é o desrespeito às regras, principalmente em relação à quantidade.

A empresa, frequentemente, utiliza os benefícios como moeda de barganha, concedendo mais de dois benefícios, com o objetivo de reter os empregados, evitando, dessa forma, sua migração para os concorrentes. Isso gera muita insatisfação interna pois muitos colaboradores se sentem preteridos.

A análise:

Elementos como felicidade e realização no trabalho não fazem parte do modelo explorado e operado com a razão instrumental. E a forma de perpetuar tal processo é pôr fim na reflexão crítica, pois nem tempo livre ou ocioso existe para tal. Qualquer benefício incluso no contracheque funcional, configura moeda de troca para continuação do modelo operado.

No contexto da realidade de uma teoria onde a razão instrumental é a forma de condução das relações de trabalho, observa-se a razão crítica como relativizada, e o preço pago é com a vida - carga horária excessiva, supressão de ideias, a perda da felicidade e, conseqüentemente, a existência humana. O poder da alienação impera (ADORNO & HORKHEIMER, 1985).

E – Perpetuação da relação de exploração
--

O caso:

Apesar de desobedecer a uma série critérios, a empresa tem sido bem-sucedida nesse processo. A média de permanência de seus colaboradores é de cerca de cinco anos. E além de evitar a saída de seus empregados, em alguns casos, ela consegue atrair novos talentos, tirando-os da concorrência, principalmente através da propaganda feita por muitos de seus colaboradores.

Tal estratégia, por mais que seja feita de forma errada, tem corroborado para a dominação de seus colaboradores e, conseqüentemente, do mercado de mão de obra, o que contribui para o sucesso de sua estratégia.

A análise:

Com mercado de trabalho cada vez mais fragilizado, e trabalhadores sendo parte do processo de escalonamento da produtividade e lucratividade - funcionando como extensão do maquinário, a razão instrumental atua de forma a catalisar ganhos em escala e produz cada vez mais um trabalhador isento do olhar crítico, diante do sistema explorador ao qual está submetido. Tal dinâmica, perpetua o sistema administrativo, no qual o mercado opera de forma a otimizar resultados.

Considerações Finais

Este artigo teve como objetivo inicial, descrever as práticas de uma indústria de médio porte, no estado do Rio de Janeiro, relacionadas à utilização de seu programa de benefícios, como instrumento de dominação. Para isso, utilizou-se o antagonismo entre a teoria crítica (Max Horkheimer) e a razão instrumental, para identificar uma correlação entre elas e as práticas relatadas na experiência.

Em relação à razão instrumental, pode-se verificar que é utilizada como instrumento de alienação a todo o processo produtivo e desta forma, trabalhadores contentam-se por estar trabalhando em troca de um utilitarismo de

quem é o detentor dos meios de produção sem que o empregado se quer pense em todo o arcabouço laboral envolvido.

Já no contexto da teoria crítica, foi verificado traz por pressuposto a racionalidade e a percepção do “jogo” em que o trabalhador está inserido, os aspectos ambientais são percebidos e a este cabe fazer uso de dissonância cognitiva ou lançar mão de sua reivindicação, caso seja esta a decisão, mas não está inocente diante deste cenário.

Por fim, foram observados fortes indícios da utilização da razão instrumental, em detrimento da razão crítica, uma vez que a empresa foi capaz fazer uso de seu programa de benefícios para reter talentos, visando diminuição e até a eliminação de turnover e, conseqüentemente, aumentando sua competitividade.

A presente pesquisa não esgota as discussões sobre o tema. Para pesquisas futuras sugere-se sua ampliação, confrontando-a com outras teorias, buscando no conjunto maior de estudos conhecer o estado da arte dessa temática considerando outras perspectivas empresariais.

Referências Bibliográficas

ADORNO, T. **Introdução à sociologia** (1968). Tradução Wolfgang Leo Maar. Apresentação à edição brasileira Gabriel Cohn. São Paulo: Editora UNESP, 2008.

ANTUNES, D. C. **Da crítica imanente à razão instrumental a um modo crítico de ciências nas humanidades: algumas ideias da escola de Frankfurt**. Revista de Filosofia de Fortaleza, Ceará: 2009

ADORNO, T. W. & HORKHEIMER, M. **O conceito de Esclarecimento**. In: Dialética do Esclarecimento. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1985, pg. 19-52

ADORNO, T. W. & HORKHEIMER, M. **O conceito de Sociologia**. In:Temas básicos da Sociologia. Tradução de Álvaro Cabral. São Paulo: Cultrix, 1973^a, p. 11 – 24.

CARRAHER, S. M.; HART, D. E.; CARRAHER JR., C. **Attitudes towards benefits among entrepreneurial employees**. *Personnel Review*, v. 32, n. 6, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo, 2002.

FERREIRA, W. **Uma análise revisionista de Adorno e Horkheimer em “A Dialética do Esclarecimento”**. Revista Eletrônica de Ciências Sociais, 2º ano, vl. 5, dezembro: 2008

GOMES, L. R. **Teoria Crítica e educação política em Theodor Adorno**. Revista HISTEDBR on-line, Campinas, n.39, set: 2010

HORKHEIMER, M. **Teoria tradicional e teoria crítica**. In: BENJAMIM, W., HORKHEIMER, M.; ADORNO, T.W.; HABERMAS, J. Textos escolhidos. 2ª ed. São Paulo: 1983

KELLEY, B. C. **The role of health management in benefits consulting**. *Compensation & Benefits Management*, v. 15, n. 1, 1999.

LAWLER III, E. **Pay strategy: new thinking for the new millennium**. *Compensation and Benefits Review*, v. 32, n. 1, 2000.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. Tradução Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.

ROCHA, A. C. **Capitalismo e racionalidade instrumental: reflexões acerca do tempo livre em Theodor Adorno**. Ideias, Campinas, SP, v.9, n.1, jan/jun: 2018

WOOD JR., T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. Equipe Coopers e Librand. São Paulo: Atlas, 1996.