UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
INSTITUTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA SOCIAL E INSTITUCIONAL

MANDA QUEM PODE, OBEDECE QUEM TEM JUÍZO: PRAZER E SOFRIMENTO PSÍQUICO EM CARGOS DE GERÊNCIA

LETÍCIA LAURINO ALMEIDA

PORTO ALEGRE
MARÇO DE 2006

Livros Grátis

http://www.livrosgratis.com.br

Milhares de livros grátis para download.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
INSTITUTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA SOCIAL E INSTITUCIONAL

MANDA QUEM PODE, OBEDECE QUEM TEM JUÍZO: PRAZER E SOFRIMENTO PSÍQUICO EM CARGOS DE GERÊNCIA

LETÍCIA LAURINO ALMEIDA

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau Mestre em Psicologia Social e Institucional.

Orientador: Prof. Dr. Álvaro Roberto Crespo Merlo

PORTO ALEGRE

MARÇO DE 2006

Letícia Laurino Almeida

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a Dissertação “Manda quem pode, obedece quem tem juízo: prazer e sofrimento psíquico em cargos de gerência” como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Psicologia Social e Institucional pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Dissertação defendida e aprovada em: 11/04/2006

Comissão Examinadora:

Orientador: Prof. Dr. Álvaro Roberto Crespo Merlo
Programa de Pós-graduação em Psicologia Social e Institucional

---

Prof. Dr. Henrique Caetano Nardi
Programa de Pós-graduação em Psicologia Social e Institucional

---

Profa. Dra. Carmem Ligia Iochins Grisci
Departamento de Ciências Administrativas

Profa. Dra. Naira Lima Lapis
Departamento de Sociologia

Das idéias

Qualquer idéia que te agrade,
Por isso mesmo... é tua.
O autor nada mais fez que vestir a verdade
Que dentro em ti se achava inteiramente nua...

Mário Quintana

em Mário Quintana de Bolso – Rua dos Cataventos e Outros Poemas. Porto Alegre: L&PM, 1997. P. 38

Dedico este trabalho e todos aqueles que não se conformam com as primeiras impressões e que sabem que o processo de conhecer, por mais doloroso que, às vezes, possa ser, é um exercício de liberdade.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu pai, Gilberto Almeida, grande incentivador e um exemplo de otimismo, competência e dedicação ao trabalho.

À minha mãe, Regina Almeida, pelos cuidados, pela escuta, pelas contribuições ao trabalho e por me ensinar que é preciso enxergar os desafios da vida com tranqüilidade e confiança.

Ao meu marido e amigo Jair Fonseca Filho, pelo apoio incondicional, pelo incentivo, pelo carinho e por me acompanhar – de verdade - em mais esta etapa da minha vida.

Ao meu irmão Gilberto Almeida, pela amorosa acolhida física e emocional, com a qual sempre posso contar. À minha irmã Vivian Almeida, pela torcida, pelo carinho, e pela alegria que imprimiu a esta, e a todas as trajetórias em que está presente. À Raquel Almeida, minha irmã, pela amizade, pela escuta interessada, pelas contribuições ao trabalho e pela presença, mesmo quando longe.

Agradeço também ao meu orientador, Prof. Dr. Álvaro Roberto Crespo Merlo, pela confiança, pela autonomia na realização deste trabalho, pelos conhecimentos partilhados, enfim, por ter me conduzido nesta trajetória de prazer e sofrimento.

Aos professores do Programa de Pós-graduação em Psicologia Social e Institucional, pelas reflexões proporcionadas e pelos saberes partilhados.

Aos meus amigos Guilherme Olivera, Paula Possette e Zizo Olivera, cuja amizade e apoio foram fundamentais para a realização deste trabalho.

Finalmente, agradeço aos gerentes entrevistados por aceitarem compartilhar suas palavras e sentimentos, pois, desta forma, tornaram possível este estudo e me mostraram outras faces do trabalho que eu não pensava existirem.

SUMÁRIO

RESUMO **8**
ABSTRACT **9**
INTRODUÇÃO **10**
EM PRIMEIRA PESSOA **12**
CAPÍTULO I – CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS **16**
1.1 PORQUE ESTUDAR O TRABALHO 16
1.2 SOBRE O TRABALHO ONTEM E HOJE 17
1.3 O DEBATE SOBRE A CENTRALIDADE DO TRABALHO 21
1.4 NOVAS FORMAS DE TRABALHO: FLEXIBILIDADE, SUBMISSÃO E INDIVIDUALISMO 25
1.5 O TRABALHO E SEUS ATRAVESSAMENTOS 27
1.6 TRABALHO: LUGAR DE PRAZER E SOFRIMENTO 44
CAPÍTULO II - SOBRE OS GERENTES **55**
2.1 GERENTE: QUEM É, O QUE FAZ, QUE LUGAR OCUPA NA ORGANIZAÇÃO? 55
2.2 O ESTRESS NO TRABALHO DO GERENTE: O ESTUDO DE MANRINA NAKAYAMA 61
2.3 OUTROS ACHADOS: O ESTUDO DE MARIA ELIZABETH ANTUNES LIMA 66
CAPÍTULO III - METODOLOGIA **70**
3.1 CAMINHO PERCORRIDO 71
3.2 PERFIL DOS GERENTES ENTREVISTADOS 73
3.3 COLETA DE DADOS 81
3.4 NOTAS SOBRE A PESQUISA DE CAMPO 84
3.5 ANÁLISE DE DADOS 85
CAPÍTULO IV - O TRABALHO DE GERÊNCIA: MANDA QUEM PODE, OBEDECE QUEM TEM JUÍZO **88**
4.1 SER GERENTE 88
4.2. O TRABALHO NA VOZ DOS GERENTES
4. 3 RELAÇÕES E CONDIÇÕES DE TRABALHO 109
4.4 TRABALHO: LUGAR DE PRAZER E SOFRIMENTO 130
4.5 PERSPECTIVAS: O QUE ESPERAM DO FUTURO 141
4.6 RESUMO DOS RESULTADOS 148
CONSIDERAÇÕES FINAIS **151**
REFERÊNCIAS **154**
ANEXOS **154**

RESUMO

O debate envolvendo questões ligadas ao trabalho é alvo de grande interesse no meio acadêmico, tendo se tornado um tema multidisciplinar que apresenta problematizações ainda longe de serem esgotadas. Neste contexto o trabalho dos gerentes surge como um tema vasto à medida que estes profissionais transitam pelo cenário contemporâneo do trabalho, com todos os seus desafios, ao mesmo tempo em que vivenciam as contradições de uma posição que lhes permite mandar e lhes exige obedecer. Desta forma esta pesquisa, que tem caráter qualitativo, aborda o tema do prazer e do sofrimento psíquico presentes no trabalho desta categoria, despindo o cargo de gerente do glamour que reveste as posições de comando e dando-lhe voz para falar sobre o conteúdo do seu trabalho, sobre as relações que atravessam sua rotina profissional e sobre o papel que o trabalho desempenha em suas vidas. Os resultados apontam uma grande demanda por autonomia e reconhecimento, o ressentimento pelo tempo em demasia dedicado ao trabalho e, conseqüentemente, o desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional e chamam a atenção pela importância das relações interpessoais no trabalho como um fator capaz de fazê-lo pender para uma vivência positiva ou negativa.

Palavras-chave: trabalho, gerente, prazer, sofrimento

ABSTRACT

The debate regarding working questions is one of a great interest in the academic environment, turned into a multidisciplinary theme that brings issues still far from being solved. In this context the managers' work rise like a vast theme once these professionals are inserted in the contemporary work scenario, with all its challenges, and at the same time experience the contradictions of a position that allows them to order, but also requires them to obey. Thus this research, a qualitative one, approaches the theme of psychic suffering and pleasure present in this group's work, putting aside the glamour that covers command positions and giving them voice to talk about their work contents, about the relations involved in their professional routine and about the role that work represents in their life. The results indicate a great demand for autonomy and recognition, the resentment for the too much time dedicated to work and, as a consequence, the unbalance between personal and professional life, and call the attention for the importance of the interpersonal relations at work as a factor that can make it tend to a negative or a positive experience.

Key words: work, manager, pleasure, suffering.

INTRODUÇÃO

Segundo a concepção dos autores utilizados nesta dissertação, o trabalho pode proporcionar vivências tanto de prazer quanto de sofrimento psíquico, uma vez que, a partir da forma como é organizado e das relações que tomam forma em seu espaço, apresenta tanto situações que libertam e emancipam, quanto experiências que levam à opressão e à alienação.

Assim, o mundo do trabalho parece dividir-se entre a dor e o prazer, entre quem manda e quem obedece, enfim, entre extremos que só existem porque estão ligados pelo meio-termo, pelo lugar comum. E, neste meio-termo, surge a figura do gerente como um intermediário na estrutura organizacional, como alguém que tem relativa liberdade para mandar, mas que também precisa obedecer. Como um profissional que se encontra espremido entre uma classe trabalhadora - muitas vezes oprimida, porém exigente em função das informações a que tem acesso - e uma classe detentora de maior poder na estrutura organizacional. E, como tal, a classe responsável por definir a melhor estratégia de alocar seus recursos – inclusive os humanos – a serviço da maximização dos resultados.

Então, a fim de conferir atenção a este grupo – o grupo de indivíduos que compõem a gerência de uma organização – este estudo propõe-se a investigar as condições e relações que, presentes em seu trabalho, fazem-no pender para o prazer e/ou para o sofrimento.

Assim, esta dissertação constitui-se numa investigação sobre a presença de prazer e sofrimento psíquico relacionados ao trabalho de um grupo de profissionais em cargos de gerência. Ao mesmo tempo, aborda questões relativas à relação entre estas pessoas e sua atividade profissional.

A motivação para a construção da pesquisa que deu origem a este trabalho surgiu a partir da experiência profissional da pesquisadora, da observação *in loco* das condições de trabalho na contemporaneidade. Esta experiência, trabalhando em

diferentes empresas, foi muito distante do ideal que a ciência da Administração (área de formação da pesquisadora) apresenta nos livros e que a moda empresarial estampa nas revistas. Isto sugeriu que existiam brechas a serem adentradas para que fosse possível uma melhor compreensão do que acontece nas organizações.

Desta forma, o objetivo maior deste estudo é contribuir para o conhecimento acerca do trabalho, fornecendo subsídios qualitativos para que aquela compreensão seja possível – embora se acredite que jamais será esgotada, tendo em vista o caráter humano, e por isso dinâmico, das instituições sociais.

Assim, esta dissertação está estruturada da seguinte forma:

O primeiro capítulo é dedicado à contextualizar teoricamente o estudo. Para isto, primeiramente, esboça-se uma justificativa para o interesse daqueles que se dedicam a estudar o trabalho. A seguir, traça-se um pano de fundo sobre a evolução histórica recente do trabalho, seguido de uma reflexão sobre o debate acerca da centralidade do trabalho. Neste mesmo capítulo, comenta-se, ainda, alguns fatores que compõem a realidade contemporânea do trabalho e, finalmente, apresenta-se os conceitos de prazer e sofrimento psíquicos ligados ao trabalho a partir de autores que tratam do tema.

O segundo capítulo é dedicado aos gerentes. Em primeiro lugar, apresenta-se um apanhado teórico sobre o lugar e o contexto deste profissional no âmbito da organização e, após, dois importantes estudos que precederam este trabalho e que se julga importantes como uma forma de complementá-lo.

Já o terceiro capítulo apresenta a metodologia utilizada no desenvolvimento da pesquisa que deu origem a este trabalho.

E o quarto capítulo traz os resultados desta pesquisa, descrevendo-os a partir dos objetivos que se pretendia atender com este estudo e em interação com o referencial teórico previamente explorado.

EM PRIMEIRA PESSOA

Na tentativa de fazer uma genealogia do problema de pesquisa que norteou este trabalho, este espaço destina-se a comentar a trajetória que me levou a procurar torná-lo uma resposta a quem tivesse perguntas semelhantes.

A idéia de pesquisar sobre o tema TRABALHO surgiu de minha própria experiência profissional nas empresas em que trabalhei, onde deparei-me com realidades que me causaram desconforto.

Naqueles momentos acredito que ainda não dispunha de subsídios para questioná-las de forma madura e para entender que havia bastidores a serem conhecidos além dos palcos organizacionais. A partir destas constatações, ocorreu-me arriscar-me por estas brechas ingressando no Mestrado em Psicologia Social e Institucional da Ufrgs.

Porém, um grande medo inicial instalou-se: conforme diz Gonçalves Filho (2003: 198) “quem se viu de perto alcançado e abalado por gente humilhada nunca terá impressões gerais da dominação, terá uma impressão concreta”. A partir disto, não pude deixar de pensar em como evitar que as coisas que vivenciei ou observei em minha prática profissional me levassem a procurar explicações e confirmações, e não outras realidades possíveis.

Assim, acredito que as reflexões sobre este trabalho aqui colocadas sejam fundamentais para que se entenda a maneira que, como pesquisadora, percebia algo que acreditava ser a realidade do trabalho e, ao mesmo tempo, trabalhei para desconstruí-la e dar lugar a novos saberes

Na busca por provocar esta desconstrução, autores surgiram propondo suas experiências e discursos como sugestões a serem observadas para a condução deste trabalho.

As reflexões iniciaram pensando-se sobre a implicação e o envolvimento com o tema, questionando-se a possibilidade de excluí-los e os possíveis danos que

poderiam causar à pesquisa. Porém deparei-me com a afirmação de que, se o envolvimento com um tema ocorre de maneira relevante, é porque suscita sentimentos fortes – jamais indiferença – de amor e ódio em relação ao assunto. Afinal, a vontade de pesquisar é um desconforto, algo a ser resolvido constantemente pelo pesquisador. Como nos diz Nietzsche (*apud* Foucault, 2003b: 16)

> "o conhecimento tem relação com os instintos, mas não pode estar presente neles, (...) o conhecimento é simplesmente o resultado do jogo, do afrontamento, da junção, da luta entre os instintos. É porque os instintos se encontram, se batem e chegam, finalmente, ao término de suas batalhas, a um compromisso, que algo se produz. Este algo é o conhecimento. "

E também Foucault (2003b: 17): "é a luta, o combate, o resultado do combate e conseqüentemente o risco e o acaso que vão dar lugar ao conhecimento." (FOUCAULT, 2003b: 17)

Para Nietzsche (*apud* Foucault, 2003b), só atingimos determinada compreensão acerca das coisas porque existe esta luta, esta desacomodação que em nós suscita um desejo de controle, de domínio de um objeto, para que se dê conta dele e, assim, fazer com que o desconhecido não mais ameace nossa existência. E, fruto desta briga, o conhecimento é admitido pelo autor como "a centelha entre duas espadas" (Foucault, 2003b: 22), a faísca que resulta daquele combate.

Talvez por ser resultado de tensões, o conhecimento, para Nietzsche (*apud* Foucault, 2003b), não pode ser tomado como universal, mas como inerente àquela tensão que o inventou. Porque, segundo ele, "o conhecimento foi, portanto, inventado" (Foucault, 2003b: 16) e "mesmo quando utiliza um certo número de elementos que podem passar por universais, esse conhecimento será apenas da ordem do resultado, do efeito." (Foucault, 2003b: 24)

Da mesma forma Guareschi (2000: 124) argumenta que "o pesquisador cria seu objeto de estudo, estando fatalmente entrelaçado a ele" e que por isto é fundamental que a Psicologia Social dê atenção ao contexto onde a pesquisa toma forma, observando exatamente as interseções entre os atores sociais que as constituem e que por elas são constituídas.

Então a idéia de invenção do conhecimento – de Nietzsche (*apud* Foucault, 2003b) – corre paralela à de Guareschi (2000) quando a autora argumenta que o discurso social "é aqui entendido como social e historicamente construído, passa a ser a própria ação do sujeito" (Guareschi, 2000: 129).

Ou seja, a autora afirma que a total imparcialidade científica é uma utopia, uma vez que "todo processo de compreensão do pesquisador em relação ao objeto de estudo demonstra as convicções teóricas e políticas do pesquisador que devem ser continuamente transformados pelas experiências vividas pelos sujeitos que investiga" (Guareschi, 2000: 129).

Se o conhecimento passa então pela subjetividade de quem o construiu, esta assertiva justifica a preocupação de Foucault (2003a) em desmistificar a idéia de verdade que, segundo aquele autor, é uma das grandes preocupações obsessivas de nossa civilização – principalmente a civilização ocidental.

Para ambos autores, escapar desta perseguição à verdade é, de certa forma, uma busca de liberdade, uma forma de resistência àqueles que constroem certos discursos e os utilizam a serviço de estruturas de dominação: "é certamente neste campo da obrigação de verdade que é possível se deslocar, de uma maneira ou de outra, algumas vezes contra os efeitos de dominação que podem estar ligados às estruturas de verdade ou às instituições encarregadas da verdade". (Foucault, 2003a: 280).

Como nos diz Foucault (2003a), para que se busque o exercício desta liberdade não é necessário fugir totalmente deste jogo da verdade, até porque é preciso conhecer este jogo para melhor jogá-lo. Trata-se, então, de jogar de forma consciente, muitas vezes paralela, "mostrando quais são as suas conseqüências, mostrando que há outras possibilidades racionais, ensinando às pessoas o que elas ignoram sobre sua própria situação, sobre suas condições de trabalho, sobre sua exploração" (Foucault, 2003a: 281).

Ou seja, os jogos de verdade como estruturas de poder, consistem no uso de estratégias – e para Foucault (*apud* Dreyfus e Habinow, 1995) o poder é justamente um conjunto de estratégias dinâmicas – a serviço da dominação e da libertação. E a

possibilidade de libertação está sempre presente – afinal o poder não pressupõe justamente a possibilidade de reação?

A reação, aqui, seria o questionamento dos regimes de verdades consensuais, socialmente organizados e aceitos. Pois, como nos diz o autor, “sempre há possibilidade, em determinado jogo de verdade, de descobrir alguma coisa diferente e de mudar mais ou menos tal ou tal regra, e mesmo eventualmente todo o conjunto do jogo de verdade.” (Foucault, 2003a: 283)

Desta forma, a dissertação aqui apresentada visa não a construção de um discurso de verdade, mas aquilo que Foucault (2003b) se refere como possibilidade de libertação: produzir um certo conhecimento diverso daquele que fundamenta o discurso praticado comumente nas organizações e propor uma outra forma de entender como estas práticas constroem uma realidade de trabalho. Não a forma correta, nem a verdadeira, mas uma forma possível.

E para isto o primeiro trabalho foi despir-me do que julgava conhecer e munir-me da vontade de saber, da curiosidade de conhecer. Como nos fala Foucault (1984),

> “a única espécie de curiosidade que vale à pena ser praticada com um pouco de obstinação: não aquela que procura assimilar o que convém conhecer, mas a que permite separar-se de si mesmo. De que valeria a obstinação do saber se ele assegurasse apenas a aquisição dos conhecimentos e não, de certa maneira, e tanto quanto possível, o descaminho daquele que conhece?” (Foucault, 1984: 13)

Mas, como o autor alerta, é preciso estar consciente da possibilidade de que este descaminho, este distanciamento, seja apenas uma nova roupagem para velhas crenças, uma nova forma de pensar “o que já se pensava e perceber o que se fez segundo um ângulo diferente e sob uma luz mais nítida” (Foucault, 1984: 15).

Então concluí que, se no jogo da invenção do conhecimento não podemos fugir de nós mesmos, o remédio para o desconforto da vontade de saber talvez seja justamente soltar as amarras e lançar-se rumo ao desconhecido, ao encontro do que nos for permitido conhecer.

E este é o relato desta aventura.

CAPÍTULO I – CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS

1.1 PORQUE ESTUDAR O TRABALHO

> "O homem é um ser genérico, que faz a si mesmo ao fazer o mundo, e é um ser transcendente, só se realiza quando se torna um outro. O homem também é um ser que produz significados. Onde buscar a compreensão do homem senão na forma como o homem produz sua própria vida? O trabalho é o momento significativo do homem, é a possibilidade da felicidade, da liberdade, da loucura e da doença mental" (Codo, Sampaio e Hitomi, 1993: 267).

Acredita-se que tal citação, emprestada de Codo, Sampaio e Hitomi (1993), apresenta, de maneira sintética, porém abrangente, uma possível justificativa para os esforços daqueles que se dedicam à pesquisa do tema TRABALHO. Ou seja, como sugere o autor, para entender o Homem é preciso tentar entender também a forma como ele significa sua atividade produtiva, pois, construindo através dela, o Homem, ao mesmo tempo, também constrói a si mesmo.

Para Codo, Sampaio e Hitomi (1993: 256) "a ação humana individual e coletiva, passada e futura, vai redefinindo as coisas, os homens, o mundo". Porém os autores salientam que só o trabalho é capaz deste efeito, por ser aquela ação humana capaz de promover tal transformação no homem e no mundo.

Já para Antunes (1999) seria o trabalho que permitiria o avanço das formas primitivas de vida ao surgimento do ser humano, do ser social. Esta evolução dá-se principalmente pelo caráter teleológico do trabalho, que é o que permite a este ser humano e social conquistar sua autonomia a partir do ato criador, sua finalidade e os meios para atingi-la, bem como construir sua subjetividade no ato laborativo – por isto a estreita relação trabalho-subjetividade.

Antunes (1999: 142) então afirma que "o aparecimento de formas mais complexificadas da vida humana (...) encontra seu fundamento ontológico-genético a partir da esfera do trabalho" pois argumenta que a partir do trabalho a atividade humana adquire um sentido que extrapola a esfera biológica, ou uma simples

resposta instintiva ao ambiente, e assim o fazer adquire um caráter humanizado e transformador da natureza e do próprio ser que trabalha.

Desta forma, Antunes (1999) conclui que as habilidades intelectuais empregadas pelo ser humano no mais simples ato laborativo - ao planejá-lo, concebê-lo e realizá-lo - exigem o autodomínio do corpo e da consciência, construindo o homem e sua auto-imagem referencial e promovendo-o da simples condição animal ao status de ser humano, social e livre.

Mas o autor argumenta que, para pensar-se o trabalho, é necessário fazê-lo além da dimensão tomada contemporaneamente, analisando-o de forma mais ampla enquanto atividade humana.

Já Codo (1998: 21) afirma que na contemporaneidade “o trabalho existe e determina nossas vidas, hoje, muito mais do que em outras eras”.

Então, nesta dissertação, não se concebe o trabalho como algo desvinculado da dimensão histórica, mas sim como algo marcado pelos direcionamentos sociais ao longo do tempo. Afinal, como questiona Codo (1998: 26) “o trabalho é histórico por excelência, como poderíamos defini-lo sem recorrer à História?”.

Assim, numa tentativa de contextualizá-lo no momento social contemporâneo, passa-se a refletir sobre alguns atravessamentos que fizeram, e fazem, com que o trabalho tome a dimensão que tem hoje.

1.2 SOBRE O TRABALHO ONTEM E HOJE

Segundo afirma Antunes (1999), a história do capitalismo começa a mudar no início da década de 70, quando o sistema viu romper-se um período de advento da acumulação de capital.

Como ele afirma, as mudanças no sistema capitalista neste período ocorreram basicamente em decorrência:

- da queda da taxa de lucro, uma vez que o aumento do preço da força de trabalho em função do movimento de sindicalização comprometeu os padrões de produtividade até então vigentes;

- do esgotamento do modelo taylorista/fordista de produção e organização do trabalho, por não ter podido responder apropriadamente à queda no consumo - esta uma conseqüência do desemprego estrutural que já surgia;

- da priorização e autonomização do campo financeiro, em detrimento dos demais, como forma de responder ao processo de internacionalização que já tomava forma;

- da concentração do capital nas mãos dos grupos resultantes das grandes fusões entre monopolistas e oligopolistas;

- da crise do *welfare state*, onde o Estado se viu obrigado a reduzir os gastos públicos e transferi-los para a esfera privada;

- das privatizações, decorrentes do que foi exposto no item anterior, que acabaram por isolar o Estado de seu papel regulamentador e possibilitar que começasse a instalar-se a flexibilização do trabalho, dos processos produtivos e dos mercados.

Para Antunes (1999), a fim de salvar-se desta crise, o capital então inicia uma reordenação de "seu sistema ideológico e político de dominação, cujos contornos mais evidentes foram o advento do neoliberalismo, com a privatização do Estado, a desregulamentação dos direitos do trabalho e a desmontagem do setor produtivo estatal (Antunes, 1999: 31)". Em face disto, os processos de produção e de trabalho também sofreram transformações, a favor da recuperação do capital, e trouxeram conseqüências negativas aos trabalhadores.

Também nos anos 70, como comenta Castells (2002), teve início a Revolução da Tecnologia da Informação, desencadeada pelas descobertas tecnológicas dos períodos que a antecederam, aliadas a condições econômicas, institucionais e culturais propícias.

Esta Revolução Tecnológica e o sistema capitalista atravessaram-se propriamente na década de 80, quando as mudanças sofridas pelo capitalismo geraram "um processo substancial de reestruturação organizacional e econômica no qual a nova tecnologia da informação exerceu um papel fundamental e foi decisivamente moldada pelo papel que desempenhou" (Castells, 2002: 69). Assim,

segundo o autor, as novas tecnologias serviram de base para tal reestruturação social e econômica, uma vez que tornou possíveis novas conexões entre agentes e processos, em diversas direções e com infinitas possibilidades, dando forma a uma sociedade – e uma economia – em rede. Ao mesmo tempo estas possibilidades de conexões modificaram a forma de se processar informações e proporcionaram uma maior flexibilidade aos processos e às instituições, possibilitando reconfigurações rápidas e mudanças constantes, e assim dando forma a novos modos de se trabalhar.

Já quanto aos países de Terceiro Mundo, Antunes (1999) argumenta que estes não foram deixados de fora do processo de reestruturação do capital, mas incluídos em uma condição de subordinação e total dependência dos países que se encontravam à frente da expansão capitalista - principalmente EUA, Alemanha e Japão.

A crise do capital, que se estendeu pelos anos 80, foi então capaz de "desestruturar o Terceiro Mundo e eliminar os países pós-capitalistas do Leste Europeu" (Antunes, 1999: 32), afetando também "o centro do sistema global de produção do capital" (idem), onde se destaca a dificuldade dos EUA em alcançar os patamares de competitividade tecnológica apresentados pelo Japão.

Mas já no início dos anos 90 este cenário começa a dar sinais de mudança, e em tempos de globalização dos capitais, tanto a recuperação dos EUA quanto a situação crítica por que passaram o Japão e os países asiáticos neste período, foram sentidas mundialmente. O que inclui os países subordinados, como é o caso do Brasil, aos quais coube assistir a estes movimentos e ao conseqüente desmoronamento de suas próprias economias.

Antunes (1999: 162) então argumenta que "a reestruturação produtiva do capital, o neoliberalismo e as mutações no interior do Estado, a perda de seu intervencionismo social, foram responsáveis pela consolidação da crise desse ciclo de contratualismo social".

Para o autor, a lógica destrutiva foi inerente a todo o processo de recuperação do capital, cujo preço foi o solapamento de regiões que não conseguiram responder à concorrência mundial, a destruição do meio-ambiente e o

ataque às forças humanas de trabalho. Ou seja, em épocas de avanço tecnológico, e portanto de uma possível atenuação da jornada de trabalho, o que se viu frente a isto foi o aprofundamento do trabalho precarizado, o aumento de desemprego estrutural e do contingente de excluídos da esfera do trabalho, enfim, de "(des)sociabilização radical" (Antunes, 1999: 176).

Então Antunes (1999) afirma que a classe trabalhadora, que teve seu apogeu no taylorismo/fordismo, também vem sofrendo até hoje transformações no âmbito desta reestruturação produtiva do capital. Ou seja, o trabalhador "industrial, fabril, tradicional, manual, estável e especializado" (Antunes, 1999: 104) tem tido seu contingente reduzido para dar lugar aos "'terceirizados', subcontratados, part-time, entre tantas outras formas assemelhadas, que proliferam em inúmeras partes do mundo" (idem).

Já Castells (2002) defende que as transformações das organizações foram uma forma de lidar com a instabilidade provocada pelo ritmo das mudanças no âmbito econômico, institucional e tecnológico, lançando mão da flexibilidade de suas funções. Muitas destas mudanças afetaram diretamente as práticas de emprego, uma vez que propuseram a automação e a flexibilização dos contratos, terceirizando funções e eliminando níveis hierárquicos, a fim de as organizações alcançarem lucratividade crescente e manterem-se competitivas nesse novo cenário.

Então, para o autor, no que chamou de economia informacional, que seria aquela em se vive hoje,

> "organizações bem-sucedidas são aquelas capazes de gerar conhecimentos e processar informações com eficiência; adaptar-se à geometria variável da economia global; ser flexível o suficiente para transformar seu meio tão rapidamente quanto mudam os objetivos sob o impacto da rápida transformação cultural, tecnológica e institucional; e inovar, já que a inovação torna-se a principal arma competitiva." (Castells, 2002: 192)

Já Mazzilli e Lunardi Filho (1995: 17) afirmam sobre a realidade contemporânea do trabalho que

> "na sociedade atual, freqüentemente, o trabalho apresenta-se em decorrência de sua divisão e organização, de forma totalmente fragmentada e sem sentido, extremamente normatizado, rotineiro e burocratizado, repleto de exigências que, em muitas situações, o tornam gerador de conflitos com a vida familiar e social. Por outro lado, o trabalho reveste-se de importância capital para o ser humano, pois é

> através dele que o indivíduo pode usufruir dos recursos naturais, modificar e recriar a natureza, criando a cultura, a linguagem, a história e a si mesmo".

E Codo (1998: 24), em uma citação bastante completa sobre a atual organização do trabalho e estrutura de empregos, enriquece e conclui o esboço de um panorama do trabalho hoje:

> "o processo de globalização da economia; o final da estabilidade no emprego – inclusive no setor público -, a velocidade com que as tecnologias se superam têm feito que a força de trabalho se defina mais e mais no sentido de busca de um curriculum individual, como forma de garantir o seu trabalho, não mais sua carreira. Assistimos ao fim do emprego vitalício; quem se qualifica, o faz em uma habilidade, não em uma empresa. Mais importante do que tornar-se amigo dos chefes, hoje, é tornar-se possuidor de um savoir-faire que permitirá encontrar um lugar para trabalhar. Quem não está qualificado corre em busca de qualificação, ciente de que desta é que depende a sua inserção no mercado de trabalho, e não mais de um concurso público".

1.3 O DEBATE SOBRE A CENTRALIDADE DO TRABALHO

Entende-se que um estudo sobre o trabalho implica uma exploração de temas afins, que permitam a sua contextualização, tais como as transformações que o trabalho tem sofrido e o significado destas transformações para os trabalhadores; bem como as configurações do trabalho na contemporaneidade e seus impactos na vida pessoal e social do indivíduo.

Então, como forma de contextualizar o presente trabalho, acredita-se não ser possível deixar de mencionar uma questão bastante contemporânea sobre o assunto: o debate envolvendo estudiosos e teóricos sobre a manutenção, ou não, do trabalho como algo central na vida dos agentes sociais.

Porém, esta dissertação não tem a pretensão de exaurir tal debate, tampouco de posicionar-se definitivamente quanto a ele. Mas, por outro lado, não há como não apresentá-lo, nem como furtar-se dos indícios que o campo aponta sobre o fato de o trabalho ocupar determinado local, e possuir determinada importância para os seus sujeitos.

Considera-se então o tema importante ao se estudar o trabalho porque, surpreendentemente, esta discussão coloca em xeque o modelo de sociedade que se tornou característico do século XX – da sociedade organizada em torno do

trabalho – e que começou a transformar-se no final daquele século, em função da crise do capitalismo que tomou forma nesse período. Assim, é evidente que o debate em si contém grande importância apenas pelo fato de estar posto. Ou seja, se é uma questão que tomou forma na sociedade, e conseqüentemente no meio acadêmico, tenha ou não fundamento, é sintoma de que a certeza do papel central do trabalho na vida do indivíduo e da teia social estaria deixando de ser absoluta.

Desta forma, do lado dos que questionam, e até contestam, a manutenção do trabalho como categoria central, encontra-se o sociólogo alemão Claus Offe (1989), que sugere que o trabalho estaria deixando de ser a força central que mobiliza subjetivamente o indivíduo na realização de suas atividades, bem como deixando de ser elemento constitutivo de sua identidade.

Analisando suas proposições, concorda-se em parte quando se admite que o troca-troca de empregos, o afrouxamento de laços e a fragmentação de coletivos, a ilegibilidade das atividades e o afrouxamento dos padrões éticos no trabalho enfraqueceram - e em alguns casos até esvaziaram - os valores construídos a partir do trabalho como até então era concebido. Porém acredita-se que isto não seria suficiente para que o trabalho deixasse de ser um elemento básico da organização e da integração social.

Do mesmo lado de Offe (1989) encontra-se Dominique Medà (1999), que questiona justamente a capacidade do trabalho de ser fonte de realização e satisfação. Isto porque, para ela, o elemento central deixou de ser o trabalho e tornou-se o emprego – ou o trabalho assalariado – que passa a ser, mais do que uma remuneração, um fator de classificação social e de inclusão\exclusão e acesso.

Por isto, Medà (1999) também desmistifica o papel do trabalho como elemento de coesão social, argumentando que, se por vezes tem este papel socializador, é por mero acaso, pois este não é seu objetivo.

Porém, aparentemente menos radical ao propor mais uma reflexão do que uma sentença de morte da categoria trabalho, Medà (1989) admite que o papel deste ainda seja central, porém não exclusivamente, quando se trata de socialização e integração. Concomitantemente, a autora propõe outras formas de sociabilidade a

partir da dedicação de um tempo maior a atividades diversas daquelas ligadas ao trabalho.

Já do lado dos que defendem a tese da manutenção da centralidade do trabalho, Dominique Schnapper (1998) afirma ser absurdo pensar-se em algo como o fim do trabalho, uma vez que até hoje não se deixou de trabalhar, tampouco se quer isto, e nem ao menos a autora vê a possibilidade de que isto ocorra no futuro. O que se pode admitir, segundo Schnapper (1998: 16), são as mudanças que o processo trouxe à organização do trabalho, mas jamais que este deixou de ser "o vetor essencial da organização social" – em suas palavras.

Assim, a autora salienta a necessidade de regular-se a atividade de trabalho como uma forma de minimizar os efeitos que sua nova organização traz ao contingente de trabalhadores, principalmente a exclusão.

Já Robert Castel (1998) defende a centralidade do trabalho como referência simbólica, cultural, psicológica, além de econômica, não apenas para os que trabalham, mas também para os que, privados da possibilidade de trabalhar, também organizam sua vida em função dele.

Entretanto, o autor centra sua argumentação no fato de que é preciso que se reflita sobre a instabilidade e a vulnerabilidade criadas pelas novas configurações do trabalho, especialmente pelas novas formas de contrato e salário e pelo enfraquecimento do sistema de proteções sociais. Para o autor, estes fatores - junto à lógica de extrair cada vez maior desempenho da força de trabalho, pagando cada vez menos por isto - fomentam a precariedade da situação de trabalho e desencadeiam um processo de desfiliação - termo que cunhou para evitar o uso indiscriminado da palavra exclusão, e que remete a um contingente cada vez maior de trabalhadores desvinculados da rede de proteção social associada ao trabalho, em conseqüência da desregulamentação das relações de trabalho, e que, por isso, encontram-se em uma situação de vulnerabilidade.

Segundo Castel (1998), este cenário daria forma ao que denominou individualismo negativo, uma vez que situações desiguais de trabalho levariam à fragmentação da cooperação e da união dos trabalhadores e que, em âmbito maior, tal individualismo se propagaria e atravessaria todo o tecido social. Semelhante à

posição de Schnapper (1998), Castel (1998) defende que a reversão deste quadro é possível através da regulação das relações de trabalho.

Também ao lado dos que defendem o papel central do trabalho, não se pode deixar de mencionar a contribuição de Antunes (1999), que propõe que se continue a pensar o trabalho como elemento central e fundante da sociabilidade e da evolução humana, mesmo em face das mudanças que vem sofrendo. Porém não necessariamente o trabalho conforme hoje o concebemos: assalariado, precarizado, atrelado a um contrato, mas o trabalho enquanto atividade humana criadora, fruto do eterno embate homem-natureza e que confere ao homem o sentimento de utilidade e de permanência no mundo. Ou seja, a atividade que vai além do ato instintivo e que, por isso, propicia o auto-domínio do homem sobre sua natureza primitiva e sobre sua atividade. Pois, como diz Codo (1998: 26), o trabalho "gera significado, transcende ao produtor, permanece mesmo que o autor se vá".

Para Antunes (1999) a presente crise da categoria trabalho não pode ser admitida como o fim da centralidade do trabalho, nem como o fim do trabalho assalariado e nem tampouco como o fim do trabalho como atividade humana. Pois segundo o autor

> "a importância da categoria trabalho está em que ela se constitui como fonte originária, primária, de realização do ser social, protoforma da atividade humana, fundamento ontológico básico da omnilateralidade humana (...) um momento efetivo de colocação de finalidades humanas (...). E, como tal, mostra-se como uma experiência elementar da vida cotidiana" (Antunes, 1999: 167-168).

Assim, neste trabalho, a identificação com os argumentos, como os de Antunes (1999), a favor da centralidade, talvez seja evidente. Porém, como já mencionado, pretendeu-se aqui apenas introduzir o debate e seus atores, e acredita-se que os resultados da pesquisa que dá forma a este trabalho podem trazer indícios, oportunamente comentados, do lugar do trabalho na vida dos sujeitos estudados.

1.4 NOVAS FORMAS DE TRABALHO: FLEXIBILIDADE, SUBMISSÃO E INDIVIDUALISMO

Antunes (1999) afirma que a submissão da classe trabalhadora à realidade do trabalho, previamente comentada, é fator essencial à manutenção do ciclo reprodutivo do capital, pois a exploração da força de trabalho assegura - mais do que muitos fatores - a rentabilidade de empresas que atuam em um cenário cada vez mais competitivo.

E, quando se fala em submissão e trabalho, remete-se aos comentários de Siqueira (1998) sobre o que chamou de reciprocidade organizacional. Segundo a autora, a partir do princípio da reciprocidade, aceito e reproduzido socialmente, fica tacitamente convencionado nas relações sociais que "(1) deve-se ajudar a quem nos ajuda e (2) não se deve prejudicar a quem nos beneficia" (Siqueira, 1998: 201), o que estabelece um compromisso moral de retribuir o que se recebe como benefício.

No âmbito da organização, este princípio moral pode levar à sujeição a certas obrigações impostas pela empresa, conduzindo a um encaixe aos padrões de comportamento e/ou produtividade desejados por ela, que é reconhecida então como aquela que traz benefícios e retribuições na relação de reciprocidade.

Mas esta submissão é algo que ocorre, também, em função da crescente desmobilização da classe trabalhadora, que representa em escala menor o individualismo que permeia a sociedade. Segundo Cattani (2000), a sociedade contemporânea da era pós-industrial é marcada por uma nova configuração em que os agentes sociais atuam de forma dispersa, sem coesão social nem ações coletivas. Também Castel (1998) argumenta que a exacerbação do individualismo ocorre, em parte, por esta dispersão, esta desvinculação, pela perda do sentido de coletivo – e não exatamente pela exaltação do sujeito individual.

Porém este individualismo acaba tornando-se um fardo, como menciona o autor, uma vez que coloca o indivíduo, solitário, na berlinda. Assim, entregando o sujeito ao risco, obriga-o a ser escravo da performance ao invés de dedicar-se às atividades em que encontra gosto e sentido.

Mas Cattani (2000) afirma que esta situação de desvinculação é fomentada pelo capitalismo desde seu início, incentivando a busca ao desapego coletivo sob o

pretexto de minimizar a vulnerabilidade e exercer a liberdade plena na busca de seus próprios interesses.

Mazzilli e Lunardi Filho (1995) também afirmam que fragmentar o coletivo é estratégia utilizada pela gestão das organizações para acentuar os conflitos e as diferenças, neutralizando assim possíveis reações coletivas à forma de gestão adotada. Um exemplo de tal fragmentação pode ser observado nos ambientes organizacionais que fomentam a competição entre os trabalhadores, premiando os mais bem sucedidos em seus desempenhos, e tornando público o fracasso de outros trabalhadores – tornando assim impossível a cooperação entre indivíduos que competem por um mesmo lugar de destaque.

Mas rejeitar o apego, como definiu Sennett (2002), torna-se também um mecanismo útil ao indivíduo que trabalha, à medida que lhe permite construir uma proteção, que busca reorganizar suas forças após as perdas decorrentes de mudanças inesperadas, impostas pelo mercado. Assim, as conexões e as associações de curto-prazo passam a ser mais interessantes àqueles que precisam acompanhar o ritmo destas mudanças, uma vez que os laços sociais profundos, fruto da convivência e de experiências compartilhadas, podem ser uma âncora que impede a mobilidade e a flexibilidade exigidas pelo ambiente.

Sobre tal flexibilidade Sato (2002) afirma que, sob o discurso de que toda a dinâmica da organização está voltada às necessidades de um mercado consumidor anônimo, coloca-se então neste agente externo a responsabilidade por demandar dos trabalhadores o máximo esforço para que, através do desempenho da organização, possam satisfazer tal mercado. E, sendo o mercado um agente em constante mudança, a fim de melhor servir-lhe é necessário que os trabalhadores renovem-se, reciclem-se constantemente. Da mesma forma, o envolvimento demandado do profissional é destacado por Antunes (1999) como algo que o mobiliza em um estado de alerta constante para as decisões e análises que necessita fazer durante o processo de trabalho como, forma de lidar com o inesperado.

O elemento inesperado, inclusive, é algo que Sennett (2002) destaca ao afirmar que a instabilidade e a incerteza, que sempre estiveram presentes na história

humana, nos dias atuais aparecem sem nenhum desastre iminente: a tensão está ao lado dos indivíduos diariamente, constituindo o que o autor denomina ansiedade trivial. Assim, Sennett (2002) ressalta que o presente traz uma grande ansiedade em relação ao tempo, pelo que pode acontecer a qualquer momento.

E, neste sentido, as experiências passadas não servem de proteção para as novas situações. A experiência então virou motivo, inclusive, de desabono, e esta convicção põe em risco o senso de valor pessoal principalmente do trabalhador sênior, que parece esvaziar-se à medida que o tempo passa.

Antunes (1999) alerta também que muitos afirmam que o trabalhador do presente, em comparação ao período taylorista/fordista, seja "mais qualificado, participativo, multifuncional, polivalente, dotado de 'maior realização no espaço do trabalho'" (Antunes, 1999: 48). Mas alega que estes adjetivos são, na verdade, mecanismos que se destinam a ocultar uma reorganização, mas ainda em prol dos empregadores, do poder no mercado e nos locais de trabalho.

São estes mecanismos que Sato (2002) cita ao comentar que no decorrer dos últimos 20 anos foi adotado todo um vocabulário a fim de conferir um novo significado ao trabalho, que propõe termos como: "flexibilização, comprometimento, empreendedorismo, *empowerment*, requalificação, qualidade total, jornada flexível, empregabilidade, desemprego estrutural, globalização, dentre outras" (Sato, 2002: 31).

Porém Antunes (1999) adverte que grande parte destes elementos refere-se a uma maior demanda em relação aos trabalhadores, ao seu envolvimento e dedicação à atividade que desempenham e àquele que o emprega.

1.5 O TRABALHO E SEUS ATRAVESSAMENTOS

1.5.1 Sobre trabalho e controle

Foucault (*apud* Dreyfus e Habinow, 1995) aponta que já no século XVIII "se tentou um ajuste cada vez mais controlado – cada vez mais racional e econômico – entre as atividades produtivas, as redes de comunicação e o jogo das relações de poder." (Foucault *apud* Dreyfus e Habinow, 1995: 242).

Estas reflexões soam bastante contemporâneas ao observar-se o ideal de produtividade organizacional hoje perseguido pelas empresas, levando-se a pensar que o controle e a disciplina dos corpos a que o autor se refere também hoje são instrumentos de que a organização lança mão na busca por resultados.

Sato (2002) também argumenta que esta situação não é inédita, que as novas configurações do trabalho são tratadas pelas organizações da mesma forma que quando este era organizado em função do posto de trabalho. Para a autora, o controle não deixa de existir em sua nova estrutura, pois

> "é o exercício do controle que possibilita regular as atividades, rever objetivos, metas e meios para atingi-los, de modo a compatibilizar as pressões do ambiente e necessidades, no caso, das organizações. (...) Não se pode conceber processos organizativos sem mecanismos de controle (...) pois seriam esses mecanismos o que viria garantir que objetivos, metas e planos sejam atingidos" (Sato, 2002: 34-35).

Assim, se por um lado as novas técnicas de gestão sugerem uma maior autonomia do trabalhador, na prática o controle da atividade não pode ser exercido por aqueles que trabalham. Estes são submetidos a um controle externo, que por não permitir que empreguem em suas tarefas a iniciativa e a criatividade pretendida pode, segundo a autora, levá-los ao adoecimento.

Da mesma forma pode-se afirmar que é atual a relação exame-disciplina presente no espaço organizacional. Para Foucault (*apud* Dreyfus e Habinow 1995) a disciplina molda os indivíduos e "o faz não os despedaçando ou repreendendo, mas por procedimentos 'humildes' de treinamento e distribuição" (Foucault *apud* Dreyfus e Habinow, 1995: 173).

Aqui não se pode deixar então de mencionar a relação aparente entre os comentários de Foucault (*apu*d Dreyfus e Habinow, 1995) e as práticas organizacionais disciplinadoras, como os treinamentos, as normas e os procedimentos, as descrições de cargos e a própria organização hierárquica que, espacializando os indivíduos numa escala de importância/valor, impõem limites tácitos à sua atuação.

Da mesma forma o exame, um dos dispositivos de disciplina, também encontra as palavras de Foucault (*apud* Dreyfus e Habinow, 1995) representadas na organização contemporânea. O autor menciona que a disciplina

> "opera através de uma combinação de observação hierárquica e sanção normalizadora, que se associam a uma técnica central de poder disciplinar: o exame. A observação hierárquica é o elemento central do exame. Seu objetivo é tornar a vigilância parte integrante da produção e do controle" (Foucault *apud* Dreyfus e Habinow, 1995: 173),

Seus comentários remetem às práticas de vigilância e exame na organização. Tais práticas podem ser exemplificadas pela organização espacial dos escritórios – que permitem o controle do olhar do superior hierárquico sobre as atitudes - e os relatórios, que constituem a verificação da produção dos subordinados.

Também quanto ao exame, outro exemplo contemporâneo nas organizações é a avaliação de desempenho, que coloca a performance do indivíduo na posição de algo a ser descrito e analisado (Foucault, 1999: 158) e propõe classificar e enquadrar este desempenho em um parâmetro formal.

Esta prática disciplinadora é operada também através das normas, para que não exista dúvida quanto ao que é esperado daqueles que trabalham. Foucault (1999) ressalta o poder das normas de representar o que é normal, ou seja, o que é aceito no meio organizacional e "se estabelece como princípio de coerção" (Foucault, 1999: 153).

Desta forma também a prática da pena e do castigo, que, segundo Foucault (1999: 149), está na "essência de todos os sistemas disciplinares", encontra lugar na organização, como forma de tratar daqueles cujo comportamento é diferente do que está definido nas normas como desejado: "é passível de pena o campo indefinido do não-conforme" (idem). Esta não conformidade é punida com penas que podem chegar à demissão, ao mesmo tempo em que os bons desempenhos – segundo os padrões da organização – são premiados através de remuneração e reconhecimento.

A dinâmica da penalidade pode ser explicada utilizando as palavras de Foucault (1999), que, embora as utilize ao falar de outras instituições disciplinares, aplicam-se às práticas utilizadas na organização, conforme constatações empíricas:

> "funciona como repressora toda uma micropenalidade do tempo (atrasos, ausências, interrupções das tarefas), da atividade (desatenção, negligência, falta de zelo), da maneira de ser (grosseria, desobediência), dos discursos (tagarelice, insolência), do corpo (atitudes 'incorretas', gestos não conformes, sujeira), da sexualidade (imodéstia, indecência)." (Foucault, 1999: 149)

A partir destes argumentos, pode-se entender, então, que o corpo, como sugeriu Foucault (*apud* Dreyfus e Habinow , 1995), continua sendo o principal alvo da vigilância e da punição para quem foge às regras de controle. Porém, na atualidade, e no âmbito organizacional, o castigo sobre o corpo ocorre de forma mais indireta, na forma de condições ergonômicas inadequadas, rotinas exaustivas e, eventualmente, somatizações das tensões psíquicas.

Desta forma também a disciplina recai sobre o mesmo alvo: o corpo. Segundo Foucault (*apud* Dreyfus e Habinow , 1995) é nele que tomam forma visível os limites e os castigos, forçando-o a trabalhar, obrigando-o a atingir determinado rendimento, conforme conveniente à organização. Para o autor

> "isto está diretamente relacionado ao sistema econômico, pois o corpo é ao mesmo tempo útil e produtivo. Porém, somente é possível fazer os homens trabalharem eficaz e produtivamente, depois de terem sido 'presos num sistema de sujeição (onde a necessidade é também um instrumento político cuidadosamente preparado, calculado e utilizado); o corpo só se transforma em força útil se for, ao mesmo tempo, corpo produtivo e corpo submisso.'" (Foucault *apud* Dreyfus e Habinow, 1995: 125)

Ou seja, também nas organizações o corpo dócil, mencionado pelo autor, é desejado, pois assim pode ser mais útil e produtivo e melhor utilizado, como mais um recurso a serviço da reprodução do capital. Talvez por esta razão Foucault (*apud* Dreyfus e Habinow, 1995: 149) afirme que "o controle disciplinar e a criação dos corpos dóceis estão incontestavelmente ligados ao surgimento do capitalismo".

E as tentativas de docilizar o corpo estão por toda a parte na organização. Seja na forma de treinamentos, de regras, de condições precárias de trabalho, na exaustão daqueles cujas jornadas de trabalho estendem-se além do fisicamente suportável, e até no *layout* dos espaços, que sugerem ao trabalhador a vigilância constante de seus atos e gestos.

Mas Codo, Sampaio e Hitomi (1993), assim como Sennett (2002) salientam que na atualidade desapareceram muitos dos níveis responsáveis pela supervisão e o controle das atividades do trabalhador, e, em muitos casos, estas funções são transferidas para os elementos do grupo (no caso do trabalho em equipes) e/ou para meios eletrônicos, como o e-mail e o telefone celular. Desta forma, os autores

apontam que este controle, além de mais eficaz – assumindo que a máquina minimiza a ocorrência de falhas por excluir a relatividade da ação humana – diminui a possibilidade de resistência. Ao mesmo tempo em que transforma o controle em algo onipresente, porém um inimigo ilegível na medida em que está presente, mas não pode ser visto nem nomeado.

Assim, Codo, Sampaio e Hitomi (1993) afirmam que a lógica do sistema capitalista instituiu um aparato disciplinador no âmbito do trabalho, a fim de tornar possível o enquadramento das pessoas em suas concepções de tempo, identidade e espaço de trabalho. Segundo Sato (2002), tal aparato constitui um processo de apropriação da subjetividade do trabalhador na forma de uma relação comercial, à medida que se paga com vantagens financeiras, reconhecimento e poder a sua sujeição a uma situação de trabalho atrelada ao controle exercido de fora.

1.5.2 Trabalho, subjetividade, identidade e afeto

Para Nardi, Tittoni e Bernardes (2002) a história de um indivíduo é o reflexo da história social, uma vez que ele apropria-se desta e utiliza seus próprios filtros para traduzi-la e, assim, estruturar sua subjetividade a partir da rede de significados fruto desta tradução. Os autores afirmam, então, que “a relação entre subjetividade e trabalho remete à análise da maneira como os sujeitos vivenciam e dão sentido às suas experiências de trabalho” (Nardi, Tittoni e Bernardes, 2002: 302).

Pois, como comenta Liedke (2002: 345), “o trabalho (...) tornou-se importante referencial para o desenvolvimento emocional ético e cognitivo do indivíduo ao longo do seu processo de socialização e, igualmente, para o seu reconhecimento social, para a atribuição de prestígio social intra e extragrupal”.

Assim, o trabalho constitui-se um solo fértil para o processo de estruturação da subjetividade, primeiro porque nele encontram-se possibilidades de modos de agir e criar na interação entre indivíduo, atividade e relações interpessoais. Em segundo lugar, porque na forma em que o trabalho é organizado encontram-se traços de configurações socialmente construídas e aceitas, sendo esta organização

do trabalho um agente que ora interfere, ora sofre interferência da vida extra-trabalho.

Nardi, Tittoni e Bernardes (2002) salientam também, baseados em Eugene Enriquez (apud Nardi, Tittoni e Bernardes, 2002), que as novas formas de gestão, ao mesmo tempo em que tornam o conteúdo do trabalho mais interessante ao profissional, também exigem deste uma sujeição de seu aparato desejante aos objetivos organizacionais, como se a própria subjetividade fosse o alvo real desta gestão e, assim, a vontade do profissional estivesse à mercê de tais objetivos.

Os autores mencionam, ainda, que "o trabalhador é transformado em colaborador, destruindo, assim, a solidariedade operária clássica através da competição interna, individualização dos salários e a transformação das relações entre os pares em uma relação entre clientes (uma célula de produção é o cliente interno de outra célula de produção, por exemplo) (Nardi, Tittoni e Bernardes, 2002: 305)".

Já Sato (2002), neste sentido, alerta que o discurso organizacional contemporâneo espera que o trabalhador esteja sedento de instabilidade e das mudanças e intempéries que o mercado traz. Ao mesmo tempo, espera que ele consiga reunir, em uma só pessoa, características de um típico super-herói, como forma de lidar com ambiente tão turbulento. Ou seja, conforme citação de Pagés, Bonetti, Gaulejac e Descendre (apud Sato, 2002: 39), utilizada por Sato (2002)

> "o aparelho produtivo exige trabalhadores instruídos, capazes de compreender os princípios de sua ação e não apenas de cumprir tarefas rotineiras, capazes de iniciativas, não só aceitando mas desejando a mudança, aderindo voluntariamente a seu trabalho e interessando-se por ele, capazes e desejosos de cooperar com os outros, não apenas com os colegas permanentes, como nas antigas oficinas, mas de adaptação rápida a equipes mutantes, e às força-tarefas provisórias."

Mesmo no trabalho considerado de maior caráter intelectual (que é aquele desempenhado pelos sujeitos alvo desta pesquisa), a subjetividade, conforme aponta Antunes (1999), também se encontra condicionada à mesma lógica de produção, desempenho, rentabilidade, inovação, sendo o fruto deste trabalho

imaterial[1] apropriado pelo capital e transformado em mercadorias e rendimentos. O que leva o autor a afirmar que nem mesmo este tipo de trabalho, aparentemente dotado de maior autonomia, escapa do "sistema de metabolismo social do capital (Antunes, 1999: 129)".

Sato (2002) chama a atenção também para a própria linguagem utilizada no meio organizacional, como algo que conduz à padronização destes trabalhadores. Segundo a autora, estes utilizam enunciações uniformes que portam uma identidade forjada; e esta linguagem própria condiciona comportamentos a ponto de beirar o patológico. Para a autora este processo não ocorre ao acaso, mas está a serviço da reprodução de uma prática da organização que aposta no consenso, na homogeneidade de pensamentos e interesses.

Codo, Sampaio e Hitomi (1993) então questionam os limites da gestão da força de trabalho, ou seja, até onde pré-estabelecer condutas visa o rendimento ou a apropriação do espaço pessoal e privado do trabalhador. Como exemplo menciona-se os manuais e os treinamentos que sugerem como agir, como se vestir e portar-se no âmbito do trabalho, condicionando um comportamento que pode estender-se além do espaço da organização.

Então para estarem – e se manterem – encaixados no perfil de trabalhador e de conduta que a organização exalta, os trabalhadores aceitam uma falsa liberdade de ação e adotam características subjetivas como flexibilidade, disponibilidade, ambição, ou seja, traços muitas vezes estranhos à sua natureza, que dão forma a uma subjetividade inautêntica. Esta obrigação de encaixar-se aparece implícita e sutil, na forma do fantasma do desemprego estrutural, cuja ameaça Antunes (1999) sugere ser útil justamente por induzir a tal comportamento submisso.

---

[1] Uma marca contemporânea da realidade do trabalho é o que foi denominado trabalho imaterial, ou seja, aquela atividade com maior caráter intelectual e que viabiliza as atividades produtivas tradicionais. Este tipo de trabalho tem merecido atenção crescente porque, para Antunes (1999), hoje a produção é cada vez mais determinada pelo mercado consumidor, e são as atividades do trabalho imaterial (pesquisa, marketing, comunicação) que possibilitam esta interação entre o consumo e a atividade produtiva, nos dois sentidos. Nas palavras de Antunes (1999: 127), "é o trabalho imaterial (...) que dá forma e materializa as necessidades, o imaginário, os gostos (ANTUNES, 1999: 127)", incentivando o consumo e produzindo subjetividades e valores econômicos.

Esta ameaça não está presente somente no interior dos muros da organização, mas coage o trabalhador a, mesmo em seu tempo livre, buscar atividades que possam elevar sua qualificação e sua imagem e, conseqüentemente, a possibilidade de ser contratado. Como se a responsabilidade por estar empregado, ou não, dependesse unicamente do trabalhador, e não de todo um sistema que mantém, conforme Antunes (1999), o desemprego estrutural como um fator de alavancagem da reprodução do capital.

Mas para Codo, Sampaio e Hitomi (1993: 190) esta vinculação entre trabalho e subjetividade é algo inevitável, pois "qualquer que seja o modo de produção ou a tarefa, existe sempre uma transferência de subjetividade do trabalhador ao produto: trabalhar é impor à natureza a nossa face, o mundo fica mais parecido conosco e, portanto, nossa subjetividade depositada ali, fora de nós, nos representando". Desta forma, por mais impessoal ou alienante que possa ser uma atividade, os autores argumentam que a afetividade está sempre envolvida. Por isto o grande atravessamento da emoção no âmbito do trabalho, onde os autores afirmam que não há lugar para a indiferença, a impessoalidade ou a isenção.

A formação da identidade, segundo Codo, Sampaio e Hitomi (1993), também passa por esta via, na medida em que o homem por sua obra percebe a si mesmo perante o mundo.

Sobre esta articulação trabalho-identidade, cabe esclarecer que "a identidade é uma expressão subjetiva e se refere a tudo aquilo que é vivenciado como eu em resposta à pergunta "quem és", sendo apreendida através da representação de si mesmo" (Jacques 2002: 161).

Assim, sobre a relação entre o trabalho e a identidade Jacques (1998) salienta que o trabalho possibilita ao homem, em decorrência de sua valorização na sociedade atual, experimentar um sentido de valor social e moral, qualificando ou desqualificando-o de acordo com o tipo de trabalho exercido. Ou seja, daquilo que a pessoa é – em resposta à pergunta 'quem és' – enquanto trabalhador e, como tal, alguém de valor na teia dos papéis sociais que permeia a sociedade ocidental, que tanta importância e valorização concede ao trabalho.

Desta forma, trabalhar, atuar produtivamente quando se chega à idade adulta, é algo hoje considerado como o padrão de normalidade; não se encaixar nesta lógica e, segundo Chanlat e Bédard (1996), não usufruir de importância na dinâmica social, esvazia este sentido de valor e implica frustração, exclusão e possíveis danos afetivos. Pois, como afirma Jacques (1998: 45),: “o desemprego, a aposentadoria e a inatividade, revelam uma dimensão subjetiva e uma repercussão social para além dos dados estatísticos e dos parâmetros econômicos”.

Além disso, Chanlat e Bédard (1996) argumentam que a formação da identidade é um processo não terminado e se dá de forma permanente na interação com o outro através do convívio, das trocas, das palavras.

Assim, tanto a identidade individual, quanto a identidade social, Jacques (1998) afirma estarem atreladas e esta inclusão no mundo do trabalho produtivo, e são decorrentes da inserção no modelo vigente, que propõe a valorização de quem possui uma atividade que crie valor. E, segundo a autora, prova disto é que “os cotidianos laborais e suas determinações qualificam o personagem trabalhador e se expressam nas respostas à pergunta “quem és?” “Eu sou músico (...) Eu sou engraxate (...)””. (Jacques, 1998: 46)

Já sobre o processo de desvinculação entre trabalho e afetividade, Codo, Sampaio e Hitomi (1993) afirmam que é no capitalismo que se encontra tal dissociação pela primeira vez, ou em suas palavras, “a ruptura entre a produção da existência e a reprodução da vida” (Codo, Sampaio e Hitomi, 1993: 193). Isto sugere, então, a tentativa de que o trabalho fique associado à empresa, e o afeto fique restrito ao lar.

Mas a esta desafetivação do trabalho corresponde, para Codo, Sampaio e Hitomi (1993), uma luta, que porta a resistência do indivíduo em desistir do sentido humano do trabalho, em nome da lógica da acumulação. E os autores também argumentam que a busca por uma posição mais elevada na hierarquia organizacional pode corresponder a esta luta, na medida em que existe a crença de que tais cargos podem proporcionar maior autonomia para o trabalhador expressar-se através de sua atividade de trabalho.

1.5.3 Trabalho e saúde

Segundo a Organização Mundial da Saúde, o conceito de saúde está ligado não só à ausência da doença, mas também ao bem-estar físico, mental e social. Esta definição holística sugere considerar, então, a saúde como um estado de equilíbrio nas relações com o corpo, com a mente e com outros agentes sociais.

E, sendo algo ligado às relações, não é um estado permanente: assim como aquelas, a saúde é um elemento instável, definido pela dinâmica destas interações – como afirmam Dejours, Dessors e Desriaux (1993). Por isto, parece não ser possível estudá-la isoladamente, como um objeto de estudo desconexo de um contexto que pode determinar seu status.

Neste sentido, Codo, Sampaio e Hitomi (1993: 208) afirmam que Hipócrates "constrói a idéia de que a dinâmica das doenças passa pela dinâmica das populações, e que a intervenção individualizada no doente pode aliviá-lo, pode até salvá-lo, mas não afeta a possibilidade de adoecer".

O mesmo sugere Canguilhem (*apud* Codo, Sampaio e Hitomi , 1993: 214), ao questionar: "o que é uma complicação separada daquilo que ela complica? O que é um sintoma sem o seu contexto?"

Isto remete à questão de que não é possível falar-se em trabalho e saúde sem falar na dinâmica em que se inserem as relações de trabalho, uma vez que, conforme as citações de Codo, Sampaio e Hitomi (1993), é esta realidade, mais do que as condições individuais, que cria um terreno fértil para os estados patológicos.

Codo, Sampaio e Hitomi (1993), então, afirmam que não é possível ocupar-se do estudo da doença mental sem considerar a saúde mental,

> "sem falar da sociedade que as constitui e constitui o saber que as define... com a transformação do trabalhador em fiscal de qualidade da produção de máquina e em observador de visores luminosos; com a urbanização acelerada e o processo de especialização dos saberes, obrigando a cooperação em equipe, conflitando com identidade individualística competitiva... teremos novas formas contingentes de adoecer e morrer, deslocando-as na direção dos problemas crônico-degenerativos, e novas formas de sofrer a condição humana, na direção dos sofrimentos psíquicos" (Codo, Sampaio e Hitomi, 1993: 220).

Por concordar com estes autores decidiu-se incluir nesta dissertação um referencial teórico que fornecesse um pano de fundo para a realidade contemporânea do trabalho, bem como menciona-se aqui algumas relações já estabelecidas sobre a relação entre o trabalho e a saúde.

Neste sentido, encontra-se em D'Amorim (1998: 211) a constatação de que "os estudiosos da área de comportamento organizacional têm afirmado que a exposição a fatores de tensão no trabalho provoca efeitos nocivos na produtividade e na satisfação dos membros da organização".

Para a autora, um dos fatores capazes de provocar tal tensão é a sobrecarga de papéis no trabalho. Esta tensão configura-se pela percepção do trabalhador de que lhe são demandados atenção e rendimento maiores do que sua capacidade ou do tempo de que dispõe. E, segundo D'Amorim (1998), existe estreita relação entre tal sobrecarga de trabalho e a insatisfação em relação ao mesmo.

D'Amorim (1998) descreve também outros tipos de tensão ligados ao papel – como o conflito e a ambigüidade de papéis - e afirma que os tipos de tensão que descreve são encontrados freqüentemente em gerentes de nível médio. Isto ocorre justamente por sua posição hierárquica intermediária, que os aloca em posição de conflito entre seus superiores e seus subordinados, e os coloca face ao limite de seu poder.

Dejours (1994: 29) também menciona o tema da saúde, afirmando que

> "sabe-se que a angústia e emoção, por exemplo, que são afetos psíquicos, possuem traduções somáticas: as palpitações, a hipertensão arterial, os tremores, os suores, as parestesias, as câimbras, a desidratação das mucosas, a hiperglicemia, o aumento do cortisol sanguíneo, a poliúria são as manifestações mais freqüentes (Dunbar, Wolfe, Rioch, 1936). Essas observações clínicas mostram bem que há uma circulação entre os setores psíquico e somático. (...) O medo, a angústia no trabalho, mas também a frustração e a agressividade, podem aumentar as cargas cardiovasculares, musculares, digestivas etc."

Dejours, Dessors e Desriaux (1993) também salientam que a doença surge quando algo penoso, de ordem psíquica e/ou afetiva, ocorre na vida de um indivíduo, trazendo conflitos ou impasses insustentáveis. Porém, os autores afirmam que nem toda angústia experimentada pelo indivíduo é negativa: aquela angústia

que o impulsiona em direção à ação, que está presente porque há uma luta onde ele vê sentido, permite-lhe então construir um espaço onde é possível dominá-la.

Assim, compartilhando da idéia de que a saúde não é algo estável, mas sim um elemento da ordem do dinâmico, Dejours, Dessors e Desriaux (1993: 101) fornecem um conceito que soa consistente em face do conceito de sofrimento psíquico a ser utilizado neste trabalho. Para eles

> "a saúde mental não é, seguramente, a ausência de angústia, nem o conforto constante e uniforme. A saúde é a existência da esperança, das metas, dos objetivos que podem ser elaborados. É quando há o desejo. O que faz as pessoas viverem é o desejo, e não só as satisfações. O verdadeiro perigo é quando o desejo não é mais possível. Surge, então, o espectro da "depressão" (...) a psicossomática mostra que esta situação é perigosa, não somente para o funcionamento psíquico, mas também para o corpo: quando alguém está em um estado depressivo, seu corpo se defende menos satisfatoriamente e ele facilmente fica doente".

Chanlat e Bédard (1996) também afirmam que as realidades psíquicas, sociais e fisiológicas de um indivíduo não estão desvinculadas uma da outra, mas sim em constante interação. Por isto, argumentam que "o sofrimento psíquico tem o mais das vezes uma contrapartida física" (Chanlat e Bédard, 1996: 136).

Assim, ressaltam que quando o indivíduo consegue reagir às frustrações que enfrenta nos ambientes em que transita, normalmente liberando os sentimentos que tais frustrações desencadeiam, estas não significam uma ameaça à sua saúde. Afirmam, porém, que na impossibilidade de isto acontecer o sujeito encontra-se em uma situação de risco de abalo psicológico, principalmente se a exposição a estas situações for recorrente.

Desta forma, a conseqüência física vem na forma da mobilização corporal – através da secreção de adrenalina na corrente sanguínea, que deixa o corpo em estado de prontidão para possíveis movimentos de defesa ou fuga, ao mesmo tempo em que provoca a aceleração cardíaca. Este estado também é marcado, segundo os autores, pela secreção de corticóides, que contraem o sistema vascular e aumentam assim o risco de hipertensão, acidentes cardíacos e aneurismas, bem como contribuem para a baixa da condição imunológica do indivíduo, deixando-o vulnerável a agentes externos agressores.

Neste sentido, um artigo escrito por Dieguez (2004), na Revista Exame, explora os resultados de algumas pesquisas realizadas com executivos[2] visando a investigar os efeitos do trabalho – e do estresse a ele associado – na saúde destes indivíduos.

Ao expor os resultados de uma pesquisa realizada pela clínica de *check-ups* Med-Rio sobre estresse e executivos, Dieguez (2004: 27) afirma que "hoje, suportar essa enorme carga de tensão quase faz parte do perfil do executivo ideal. O problema é que o corpo – uma máquina limitada e falível, nem sempre responde da forma esperada".

Segundo a autora, neste estudo, percebe-se que o estresse invadiu o mundo dos negócios e passou a preocupar o executivo moderno. Além disto, a pesquisa revela também que, entre os 25.000 executivos estudados em 5 anos, 80% têm alimentação incorreta, 65 % são sedentários, 60% tem sobrepeso, 50% tem o hábito de ingerir bebidas alcoólicas e 40% são fumantes. Dieguez (2004) destaca ainda que, segundo pesquisa realizada pela sede brasileira do *International Stress Management Association*, ao lado dos médicos, das enfermeiras e dos bancários, os executivos ocupam o terceiro lugar na lista das profissões mais estressantes, estando atrás somente dos policiais, seguranças e dos controladores de vôos. Segundo a mesma instituição, os executivos hoje encontram-se em estágios de estresse bem mais precocemente - em torno dos 30 anos - do que há 10 anos atrás, quando o estresse era mais comum na faixa dos 50 anos.

A autora então associa tal constatação tanto à precocidade com que os jovens assumem hoje as posições de comando, quando ao fato de que existe um aumento da tensão e da carga de trabalho entre os que permanecem empregados em tempos de enxugamento de quadros de pessoal.

---

[2] Em alguns momentos deste trabalho o termo 'executivo' será utilizado, por ser o termo adotado por alguns dos autores consultados. Porém, como não se encontrou entre estes autores uma definição para esta palavra, considerou-se, a partir da análise do contexto teórico em que aparece, a definição apresentada por Sacconi (Sacconi, Luiz. Minidicionário Sacconi da língua portuguesa. São Paulo: Atual, 1996. P. 319), que define o executivo como sendo "todo homem que tem poderes para executar projetos, fazer cumprir leis e contratos, etc; alto dirigente empresarial". Assim, embora o termo não remeta a um nível hierárquico especifico, acredita-se que inclui os gerentes por tratarem-se de pessoas com este papel de direção e decisão, além de o termo ser utilizado popularmente de forma a incluí-los.

Afinal, destaca-se no texto de Dieguez (2004) o fato de que os executivos e gerentes no Brasil trabalham, em média, 49 horas semanais (tempo superior aos executivos americanos e europeus em, respectivamente, 15% e 20%) traduzindo a idéia vigente no mercado de que a maior dedicação de tempo ao trabalho leva a uma maior produtividade.

A autora salienta, então, que os danos do estresse à saúde apresentam-se quando seu nível extrapola o limite do suportável, atingindo a saúde física e mental, sintomas que "podem ir de um patamar mais baixo, como obesidade e lesões de pele, a graus mais altos, como depressão, perda do desejo sexual, derrame e enfarte (Dieguez, 2004: 28)".

Dieguez (2004) alerta que tais níveis elevados de estresse são decorrentes do estabelecimento de um ciclo vicioso, que inclui executivos num processo de superexigência por parte do mundo dos negócios, onde é preciso fazer tudo ao mesmo tempo, de forma veloz, sendo sempre bem sucedido:

> "na luta pela sobrevivência, por resultados melhores, por mais participação no mercado, as empresas esperam contar com espécies de super-heróis. Não basta ser competente. É preciso ser o melhor. Não basta ser eficiente. É preciso ser criativo, antecipar mudanças, sugerir inovações, garantir que elas dêem certo, bater um número maior de metas com recursos cada vez mais escassos. As viagens de negócios se multiplicam. As férias rareiam. A estabilidade – no trabalho, no mercado, no círculo do sucesso – transformou-se numa quimera (Dieguez, 2004: 29)".

Porém, como salienta Dieguez (2004), demanda-se tudo isto da mesma estrutura física que constitui o corpo humano desde sempre, sendo que este ritmo de vida profissional, e conseqüentemente pessoal, é algo bastante contemporâneo.

Mas Dieguez (2004) afirma que a solução para o problema exposto não se resume em culpar a vida moderna, uma vez que se tem hoje uma expectativa de vida mais extensa do que anteriormente, nem tampouco esperar que iniciativas sejam tomadas pelas organizações para tratar da questão. A autora defende, então, que o próprio executivo assuma a responsabilidade de prevenir e combater o estresse e cuidar de sua saúde.

1.5.4 Trabalho e família

Seligmann-Silva (1994) salienta que a interação entre família e trabalho constitui uma via de mão dupla: ao mesmo tempo em que vivências no âmbito familiar são transportadas para o trabalho, do mesmo modo também são levadas para o âmbito familiar questões relativas à vida profissional.

A autora salienta, por exemplo, que, no caso de pais e mães satisfeitos e realizados com seu trabalho, esta interação enriquece a ambos os contextos. Porém, adverte que esta não é a realidade mais comumente observada em suas pesquisas práticas e bibliográficas.

Segundo ela, esta interação entre trabalho e família sofre interferência, principalmente, da confusão de sentimentos entre ambos os núcleos, em situações como à atribuição de figuras paternais ou maternais a membros da hierarquia ou à própria organização, o que faz com que situações de críticas, por exemplo, sejam revividas como situações de rejeição por parte destas figuras. Neste mesmo sentido, o reconhecimento e as premiações podem então ser revividos como um resgate de situações de afeto com os pais.

Num outro sentido, Seligmann-Silva (1994) argumenta que esta interferência também é encontrada, ou seja, problemas familiares ou conjugais, por exemplo, podem determinar uma excessiva dedicação ao trabalho, que passa a ser o alvo do investimento afetivo.

Da mesma forma, outras preocupações em relação à família – como as doenças – também são fatores que afetam o trabalho na forma da perda de rendimento do desempenho do indivíduo.

Porém, aqui se dedica especial atenção às considerações da autora quanto à questão temporal presente na relação trabalho-família, ou seja, Seligmann-Silva (1994) ressalta que um maior tempo dedicado ao trabalho resulta em menor tempo para a família, ao mesmo tempo em que prejudica a qualidade deste convívio em função do cansaço.

Neste sentido também Gasparini (1996) salienta que faz-se necessária uma conciliação entre o tempo do trabalhador e o tempo da organização como um fator determinante para sua qualidade de vida.

Seligmann-Silva (1994) alerta, ainda, que a própria tensão presente no trabalho também prejudica o convívio familiar, marcado pela programação das jornadas e calendários da organização com pouca antecedência, prejudicando o lazer e os planos familiares em prazos mais extensos.

Além disto, a autora chama a atenção para outras interferências do trabalho no âmbito familiar, como as próprias regras do ambiente profissional, a linguagem utilizada neste contexto, bem como os comportamentos criados para adaptar-se às exigências do trabalho, que acabam por repercutir na sistemática da família.

Assim, a preocupação de Seligmann-Silva (1994) parece residir nos conflitos, que se criam a partir dos ressentimentos criados por estas marcas que o trabalho pode deixar no seio da família, provocadas por situações de desgaste mental por parte de um dos membros, pela falta de paciência demonstrada pelo trabalhador cansado, pelo seu isolamento (voluntário ou por iniciativa da família) e pelo desconhecimento, por parte da família, das condições a que este membro está submetido no âmbito de seu trabalho.

1.5.5 O trabalho e o tempo

A relação entre o trabalho e o tempo parece ser bastante próxima; prova disto é que o tema é abordado, mesmo que de forma breve e pulverizada, em outros momentos deste trabalho. Aqui, porém, pretende-se abordar esta relação de forma um pouco mais sistematizada, contribuindo para um melhor entendimento.

Assim, é importante mencionar que segundo Chanlat e Bédard (1996) a racionalidade dominante no panorama da administração na atualidade é aquela que privilegia a otimização econômica. Segundo eles “tudo deve ser calculado e medido segundo os termos da rentabilidade, da eficácia e da produtividade” (Chanlat e Bédard, 1996: 137).

Mazzilli e Lunardi Filho (1995: 18) concordam ao afirmar que “com base no modo de pensar dominante no ambiente da administração, seja ela pública, privada, cooperativa ou sindical, e que predomina entre os dirigentes, toda questão é considerada, a maior parte, na perspectiva da racionalidade econômica”.

Neste sentido, Chanlat e Bédard (1996) afirmam que a otimização do tempo também surge como um fator de rentabilidade e produtividade, e esta preocupação obsessiva presente de várias formas na rotina organizacional fomenta o desrespeito entre as pessoas - pois as torna impacientes -, compromete a interação entre elas e impossibilita reflexões mais aprofundadas.

Assim, são privilegiadas, então, as soluções rápidas e simplistas, em forma de receitas de sucesso, em detrimento das discussões aprofundadas, empobrecendo assim a qualidade das decisões de que a empresa necessita para formular adequadamente suas estratégias e resolver seus problemas.

Antunes (1999) afirma que também no âmbito da vida pessoal dos trabalhadores esta relação entre o trabalho e o tempo aparece, por exemplo, na busca por ocupar o tempo livre com cursos e atividades que possam elevar sua qualificação e, conseqüentemente, torná-los mais atraentes para o mercado - que acreditam poder reduzir o risco de desemprego. Porém o autor alerta que é importante evitar que o tempo disponível seja colocado a serviço da lógica do capital, pois preservá-lo é uma “condição para que a sociedade possa suprir seus carecimentos e necessidades efetivamente sociais e desse modo fazer aflorar uma subjetividade dotada de sentido dentro e fora do trabalho”. (Antunes, 1999: 181).

Desta forma, Sennett (2002) afirma que a maneira de organizar o tempo é a principal característica do novo capitalismo, e segundo ele, este é o fator que mais afeta a vida emocional das pessoas dentro e fora do local de trabalho. Assim, argumenta que no presente não se dá mais espaço para o longo prazo: troca-se de emprego diversas vezes durante uma vida profissional, como alegam Batista e Codo (2002), mudam-se tarefas e funcionários da noite para o dia. Tudo isto norteado pela lógica mercadológica segundo a qual o rápido retorno financeiro é gerado pela rápida mudança institucional.

Antunes (1999) também alerta que esta relação com o tempo é algo que, hoje, é o elemento regulador, coercitivo e disciplinador da atividade humana, de cuja estratégia onipresente não se pode fugir. A ansiedade que se experimenta em relação à coerção do tempo, faz com que se busque as satisfações imediatas; o que vale então é o momento presente, uma vez que, conforme Bauman (2000) e Sennett (2002), a satisfação adiada perdeu o sentido em um contexto de mudanças constantes e sobressaltos: se não se pode de maneira alguma esboçar o futuro, se não se tem garantias de que o amanhã nos permitirá conquistar algo, é preciso que se assegure hoje o que se pretende, antes que outros o façam e nos privem das possibilidades de conquista.

Esta busca de satisfação imediata e de sobrevivência em um ambiente mutante, muitas vezes exige esforços que demandam dedicação total e a própria supressão de valores afetivos e éticos por parte do trabalhador, fomentando o individualismo em escala social. Pois como destaca Dejours (1995), um efeito "da ameaça de demissão e precarização é o individualismo, o cada um por si." (Dejours, 1999: 51).

1.6 TRABALHO: LUGAR DE PRAZER E SOFRIMENTO

Para Codo, Sampaio e Hitomi (1993), falar de sofrimento psíquico é referir-se à ruptura entre subjetividade e objetividade, da separação entre o eu e o mundo, entre o eu e o outro, bem como da luta do indivíduo para sobreviver a esta separação. Segundo estes autores a definição de sofrimento psíquico de acordo com a literatura passa pela "ruptura entre o sujeito e o objeto; portanto, do sujeito consigo mesmo" (Codo, Sampaio e Hitomi , 1993: 258); ou seja, o sofrimento aparece quando o homem não suporta conviver com tal ruptura, quando o estranhamento de si mesmo, no produto de seu trabalho, torna-se insuportável.

Já para Dejours (1987)

> "o sofrimento começa quando a relação homem-organização do trabalho está bloqueada; quando o trabalhador usou o máximo de suas faculdades intelectuais, psicoafetivas, de aprendizagem e de adaptação. Quando um trabalhador usou de tudo de que dispunha de saber e de poder na organização do trabalho e quando ele não pode mais mudar de tarefa: isto é, quando foram esgotados os meios de defesa

> (...) a certeza de que o nível atingido de insatisfação não pode mais diminuir marca o começo do sofrimento" (Dejours, 1987: 52).

Para Dejours e Abdoucheli (1994), fugir totalmente ao sofrimento no trabalho não é algo possível: na interação entre a história particular de cada indivíduo e a organização do trabalho surgem conflitos que tornam inevitável deparar-se com ele.

Mas o autor faz uma distinção entre dois tipos de sofrimento: o que definiu como sofrimento patogênico e o sofrimento criativo. O primeiro surge quando não é mais possível ao trabalhador lançar mão de recursos que o protejam dos incômodos que enfrenta na organização do trabalho a que está submetido, em função do conflito aparelho psíquico versus tarefa, sendo então este indivíduo consumido pela entrega ao pessimismo face à impossibilidade de modificar os fatores que lhe causam insatisfação nesta organização do trabalho.

Já o sofrimento criativo é aquele que permite que, através do emprego da criatividade, o sofrimento seja transformado pelo uso de soluções originais, como afirmam Mazzilli e Lunardi Filho (1995), e assim a saúde preservada e a identidade beneficiada.

Neste trabalho, porém, tratar-se-á do sofrimento enquanto desprazer e ameaça à saúde mental e física; algo portanto bem mais próximo do conceito Dejouriano de sofrimento patogênico.

Este sofrimento a que o autor se refere tende a aumentar à medida que maior é a rigidez da organização do trabalho, pois assim o trabalho apresenta "menor conteúdo significativo e menores são as possibilidades de mudá-lo" (Dejours, 1987: 52). Ou seja, as estruturas e normas rígidas, ao tolher a liberdade do exercício de alguma autonomia, podem tornar-se fatores de sofrimento.

E Dejours (1987) argumenta que nem a qualificação e/ou a formação que o trabalhador possui são garantias de que suas aspirações quanto à organização do trabalho poderão ser alcançadas, aumentando assim a frustração e reduzindo as possibilidades de escapar a tal sofrimento.

Semelhantes às idéias de Codo, Sampaio e Hitomi (1993), Dejours (1987) afirma que quando insatisfeito em relação ao conteúdo significativo da tarefa, o

trabalhador experimenta um sofrimento mental que pode, inclusive, levá-lo a desenvolver doenças somáticas.

Além disto, Codo, Sampaio e Hitomi (1993) salientam que

> "uma jornada de trabalho que obrigue o sujeito a trabalhar quando os outros repousam e a repousar quando seus pares trabalham; tarefas maiores ou menores do que o cérebro humano possa suportar; relações de trabalho despejando mensagens contraditórias; uma brutal ruptura salarial provocada pelo desemprego ou subemprego, que desaloja o sujeito do seu patamar de sobrevivência: possibilidade de sofrimento psíquico que aparecem ao profissional sempre travestidas, outra dor ocupa o espaço da dor real" (Codo, Sampaio e Hitomi , 1993: 268).

Dejours (1999), porém, argumenta que, segundo suas pesquisas o trabalho também pode ser fonte de prazer e, portanto, "um possante instrumento a serviço da emancipação, bem como do aprendizado e da experimentação da solidariedade e da democracia" (Dejours, 1999: 141).

Afirma também que o trabalho pode ser "um espaço de construção do sentido e, portanto, de conquista da identidade, da continuidade e historicização do sujeito" (Dejours e Abdoucheli, 1994: 143).

Já D'Amorim (1998) - baseada em Lawer & Hill (*apud* D'Amorim, 1998) e outros autores - afirma que a satisfação no trabalho é "um estado emocional refletindo uma resposta afetiva em relação à situação de trabalho" (D'Amorim, 1998: 213).

Codo (1993: 190), em semelhante linha argumentativa, também afirma que "o trabalho sempre será um exercício 'metabólico' entre o homem e o meio" (idem) e assim, pelo trabalho, o homem poderá ir além de sua simples existência, podendo marcar sua passagem pelo mundo e assim realizar-se pela satisfação que sua intervenção lhe proporciona.

Para Dejours (1994) o bem-estar e a satisfação ligados ao trabalho também advém, principalmente, de uma livre articulação do sujeito com o conteúdo da tarefa. Esta liberdade de escolher o trabalho a executar, e de expressar-se através da atividade de trabalho pode, inclusive, fazer com que se experimente grande

satisfação ao término de uma tarefa. Quando isto é possível, Dejours (1994) afirma que este trabalho é um fator equilibrante, pois permite a descarga da energia psíquica do trabalho, podendo até levar ao relaxamento.

Faz-se aqui necessário comentar o conceito Dejouriano de carga psíquica do trabalho: para o autor esta é constituída pela energia pulsional relacionada aos elementos afetivos e relacionais presentes no trabalho. Assim, o autor define como um trabalho fatigante aquele que favorece à retenção desta carga que, acumulada, pode gerar tensão e desprazer. E, em um volume maior do que pode o aparelho psíquico suportar, transborda para o corpo e aparece na forma das somatizações – tema abordado oportunamente.

Além de uma contrapartida física, conseqüências mentais também são possíveis nestes casos em que não é possível ao indivíduo modificar a organização do trabalho – o que configura o sofrimento – na forma de descompensações psiconeuróticas, como os delírios e os estados depressivos.

Já o contrário, o trabalho que permite sua descarga através da livre expressão, traduzida pela autonomia, é definido por Dejours (1994) como um trabalho equilibrante, pois permite uma compensação às tensões provocadas pelas cargas física e nervosa provenientes do trabalho, e em conseqüência uma condição saudável para o indivíduo.

Isto porque, como afirma Merlo (1998), é sempre necessário que o trabalhador utilize seu conhecimento, sua capacidade inventiva e sua inteligência para adaptar o que estiver prescrito, em termos de atividade, em função das reais condições de executá-la. Esta inteligência é de um tipo específico, obtida pela experiência individual e coletiva, e a impossibilidade de se exercê-la Merlo (1998) afirma que, inevitavelmente, conduz ao sofrimento psíquico.

Tal forma de inteligência, chamada por Dejours e Abdoucheli (1994: 135) de inteligência astuciosa, “possui ligações estreitas com as condições psicológicas e

sociais da sublimação[3]". Para o autor é esta inteligência que possibilita a sublimação, processo que se completa com o reconhecimento, por parte de quem se acredita ser competente para avaliar o trabalho, uma vez que este reconhecimento traduz a aceitação e a validação social da capacidade criativa do indivíduo.

Assim, sobre a liberdade de expressar-se no - e pelo - trabalho, Antunes (1999) argumenta que a vida plena de sentido que se persegue "encontra no trabalho seu locus primeiro de realização" (Antunes, 1999: 143). E embora o autor assuma que o sentido da vida não se restringe à esfera profissional, aponta que o exercício da autonomia e da liberdade, no âmbito do trabalho, abre caminhos para que a satisfação surja nos outros campos da vida. Para o autor, este sentido é algo necessário à realização coletiva e individual, e é algo da ordem do humano, que transcende a natureza. Assim, a perda de sentido ocorre, segundo ele, justamente quando o indivíduo falha na busca por exercer esta autonomia e colocar sua marca no produto do seu trabalho.

Assim, para Dejours, Dessors e Desriaux (1993), quando se pensa a relação trabalho-sofrimento não se trata de escolher entre trabalhar ou não. Afinal, argumentam que não trabalhar e viver de renda, que não querer ter uma atividade, não é uma demanda dos trabalhadores – este desejo estaria próximo da patologia, pois é falsa a ideologia de que ser feliz é não ter o que fazer. Para eles, trata-se então de questionar-se qual trabalho se quer na manutenção do bem-estar e da saúde. E este trabalho ideal seria aquele em que seja possível empregar-se as aptidões psíquicas e descarregar a carga (energia) psíquica – algo bastante próximo da autonomia, se não a própria.

Porém, talvez pelo fato de o prazer e a satisfação não demandarem intervenções preventivas e terapêuticas em relação às patologias ligadas ao trabalho, é bem mais extenso o volume de produções científicas acerca do sofrimento ligado à atividade profissional.

---

3 Cujo conceito, originário da teoria psicanalítica, diz que consiste em exteriorizar pulsões originalmente sexuais através de manifestações socialmente aceitas, conforme explica Merlo (apud Jacques; Codo, 2002).

Fazendo parte desta linha, Dejours, Dessors e Desriaux (1993) ressaltam que o trabalho torna-se perigoso para o aparelho psíquico quando ele se opõe à sua livre atividade.

Ao tratar deste tema, Dejours (1999) afirma que menciona “não apenas sofrimentos já conhecidos, mas novos sofrimentos especificamente ligados à nova gestão, sobretudo entre os gerentes” (Dejours, 1999: 43). Lorino (, 1995: 51), neste sentido, também chama a atenção para a pressão psicológica sofrida por este grupo, alegando que para eles “o conforto da hierarquia cede lugar à gestão permanente das contradições”.

Codo, Sampaio e Hitomi (1993) salientam que a presença humana no âmbito da organização está atrelada a esta hierarquia, a um cargo e uma função, para a qual lhe são dadas as diretrizes das metas a perseguir e como agir nesta busca, numa pré-determinação de suas possibilidades de realização. E, para os autores, é papel da gerência, nesta hierarquia, administrar a força de trabalho, bem como os demais materiais necessários à produção de capital, de forma a maximizar seu desempenho.

Assim, Dejours (1999) afirma que além das aparências existe

> “o sofrimento dos que temem não satisfazer, não estar à altura das imposições da organização do trabalho: imposições de horário, de ritmo, de formação, de informação, de aprendizagem, de nível de instrução e de diploma, de experiência, de rapidez de aquisição de conhecimentos teóricos e práticos (Dessors & Torrente, 1996) e de adaptação à ‘cultura’ ou à ideologia da empresa, às exigências do mercado, às relações com os clientes, os particulares ou o público etc.” (Dejours, 1999: 28).

Mazzilli e Lunardi Filho (1995: 18) também afirmam que a organização, ao contrário do que tenta mostrar o mundo dos negócios, “tem se mostrado, muitas vezes, como um local propício ao sofrimento, à violência física e psicológica, ao tédio e, mesmo, ao desespero, não apenas nos escalões inferiores, mas, também, nos níveis intermediários e superiores”.

Para Dejours (1999), o elemento capaz de fazer o trabalho pender para o bem ou para o mal é o medo associado à atividade de trabalho. Não somente o medo ligado ao risco físico, mas também o medo contido em ameaças bem mais

veladas e sutis, “como na ameaça de precarização utilizada, *larga manu*, nos “grandes estabelecimentos industriais”[4] da atualidade” (Dejours, 1999: 141). Tal ameaça mantém os que trabalham numa condição de medo constante – situação muitas vezes utilizada pela organização como um fator de manipulação.

O autor afirma, então, que o medo, além de uma vivência subjetiva, constitui-se também em um sofrimento de ordem psicológica. Desta forma a manutenção do exercício do trabalho só é possível quando o trabalhador constrói defesas que lhe permitem conviver com este medo, que se instala em nível subjetivo, uma vez que estas defesas representam uma proteção contra a exaustão psíquica e a doença mental.

Além da vivência do medo, Dejours (1999) também argumenta que o sofrimento pode estar presente nas relações sociais inerentes ao trabalho. Para ele o trabalho significa mais do que o desempenho de uma atividade, mas também pressupõe a criação de conexões sociais. Ou seja,

> “o trabalho, na medida em que implica a cooperação voluntária dos agentes, convoca também os que trabalham a investir na construção de regras que cumprem um papel não só em relação ao trabalho, mas também à vida em comum. Pois trabalhar não é apenas dedicar-se a uma atividade, mas também estabelecer relações com outrem“ (Dejours, 1999: 143).

Assim, outras questões ligadas ao caráter social do trabalho aparecem como fatores de sofrimento, como se percebe na argumentação do autor: “colegas criam-lhe obstáculos, o ambiente social é péssimo, cada qual trabalha por si, enquanto todos sonegam informações, prejudicando assim a cooperação etc.” (Dejours, 1999: 31). Ou seja, segundo ele, o ambiente hostil e as relações carentes de cooperação também são capazes de desencadear processos de sofrimento.

Da mesma forma, sofre também o trabalhador que, em função das pressões do trabalho e das tensões destas relações, lança mão da flexibilidade ética como uma forma de lidar com a complexidade e a instabilidade do ambiente de trabalho. Pois, conforme Dejours (1999), “ser constrangido a executar mal o seu trabalho, a atamancá-lo ou a agir de má-fé é uma fonte importante e extremamente freqüente

---

[4] Grifo do autor

de sofrimento no trabalho, seja na indústria, nos serviços ou na administração" (Dejours, 1999: 32).

Isto porque, embora o autor admita a existência de trabalhadores preguiçosos e mal-intencionados, diz que a grande parte dos profissionais empenha-se em empregar esforço e dedicação em sua atividade de trabalho. E, por isto esperam o reconhecimento por tal empenho, bem como pelo fruto de seu trabalho.

Desta forma o autor ressalta que quando isto não ocorre e tais esforços são vistos com indiferença, ou nem são vistos, "isso acarreta um sofrimento que é muito perigoso para a saúde mental (...) devido à desestabilização do referencial em que se apóia a identidade" (Dejours, 1999: 35).

Ou seja,

"o reconhecimento não é uma reivindicação secundária dos que trabalham. Muito pelo contrário, mostra-se decisivo na dinâmica da mobilização subjetiva da inteligência e da personalidade no trabalho (o que é classicamente designado em psicologia pela expressão "motivação no trabalho")" (Dejours, 1999: 35).

Então, para o autor, o reconhecimento é capaz inclusive de conferir sentido aos desconfortos acarretados pelo trabalho, pois reconhecer o esforço empregado na atividade implica reconhecer os sentimentos que ali também estão envolvidos, como os medos, as decepções, as angústias. Assim, Dejours (1999) argumenta que o reconhecimento constitui-se num retorno ao investimento subjetivo empregado na atividade, bem como é capaz de compensar os maus momentos ligados ao trabalho. Afinal, é "a forma específica da retribuição moral-simbólica dada ao ego, como compensação por sua contribuição à eficácia da organização do trabalho, isto é, pelo engajamento de sua subjetividade e inteligência" (Dejours, 1997: 55-56).

Pois, como afirmam Mazzilli e Lunardi Filho (1995: 20)

"cada vez que o trabalhador encontra soluções aos problemas que lhes são colocados (atividade de concepção) e que obtém, em troca, reconhecimento social de seu trabalho, é também o sujeito sofredor, mobilizador de seu pensamento, que recebe reconhecimento subjetivo à sua capacidade, para conjurar a angústia e dominar seu sofrimento".

Ou seja, o emprego da criatividade na solução de problemas, quando permitido, traz reconhecimento e fortalecimento da identidade, dando significado ao sofrimento. Para que isto ocorra é necessário, segundo os autores, que haja um espaço público de discussão, onde a participação seja permitida, com organização, mas sem censuras – afinal as decisões tomadas no âmbito de uma organização afetam a vida de todos os que delam fazem parte.

Assim, os autores afirmam que por isto os trabalhadores não buscam situações onde não exista sofrimento, pois nestas não há a provocação para que sejam criativos, mas buscam desafios em sua vida de trabalho como uma forma de, assim, empregarem suas habilidades na tentativa de superá-los e poderem contribuir para a criação de novos saberes, úteis à vida social, e para a resolução de suas próprias questões pessoais e históricas, revividas nas situações de trabalho. Por este motivo Mazzilli e Lunardi Filho (1995) concluem que o prazer associado ao trabalho é fruto do sofrimento existente neste.

Dejours e Abdoucheli (1994: 135) afirmam ainda que "o reconhecimento traz também um benefício no registro da *identidade*[5], isto é, naquilo que torna este trabalhador um sujeito único, sem nenhum igual".

Por estas razões Dejours (1999) afirma que a falta de reconhecimento também pode levar ao sofrimento, à desestabilização da personalidade e à doença mental. Porém, o autor argumenta que "embora faça parte das expectativas de todos os que trabalham, o reconhecimento raramente é conferido de modo satisfatório.

Portanto é de se esperar que o sofrimento no trabalho gere uma série de manifestações psicopatológicas" (Dejours, 1999:35). Ou seja, Dejours (1999) alega que não podendo desfrutar das conseqüências positivas do reconhecimento de seu trabalho e, desta forma, não se apropriando do sentido de sua relação com sua atividade profissional, o trabalhador se vê conduzido ao sofrimento. Este, numa progressão crescente e cíclica (para ele, sofrimento gera sofrimento), lhe conduz à desestabilização da identidade e da personalidade e, possivelmente, à doença mental.

---

[5] Grifo do autor

Mas “se o sofrimento não se faz acompanhar de descompensação psicopatológica (ou seja, de uma ruptura do equilíbrio psíquico que se manifesta pela eclosão de uma doença mental), é porque contra ele o sujeito emprega defesas que lhe permitem controlá-lo” (Dejours, 1999: 35). Ou seja, o autor defende que o estado de normalidade é quando o indivíduo é bem sucedido no empreendimento de uma luta ativa – que tanto pode ser individual quanto coletiva - contra o sofrimento psíquico presente nas tensões envolvidas no trabalho.

Dejours (1999: 38) assume então que “o grande palco do sofrimento é certamente o do trabalho, tanto para os que dele se acham excluídos quanto para os que nele permanecem”. Assim, face a um contexto que apresenta grande contingente de trabalhadores desempregados, o autor aponta que os que permanecem empregados têm um volume de trabalho cada vez mais intenso, em qualquer nível hierárquico e independente da forma de contratação, ao mesmo tempo em que estão submetidos a pressões por produtividade, desempenho e qualificação. Como afirma, “a precariedade não atinge somente os trabalhadores precários. Ela tem grandes conseqüências para a vivência e a conduta dos que trabalham” (Dejours, 1999: 50).

E, se o sofrimento é algo tão intrínseco ao campo do trabalho, não é vivência exclusiva de poucos, mas experiência de muitos que ora sofrem, ora assistem ao sofrimento dos demais. Para Dejours (1999) esta percepção do sofrimento do outro implica a experimentação de algum tipo de processo afetivo. No caso particular dos gerentes, o autor argumenta que o sofrimento de seus subordinados é de alguma forma percebido, ou seja, os gerentes têm noção da dificuldade daquilo que é exigido dos subordinados em termos de metas e produtividade, o que os inclui num processo de negação e conseqüente insensibilidade frente ao sofrimento do outro.

O autor salienta também que negar o sofrimento alheio fomenta a fragmentação do coletivo e o individualismo. Mesmo em momentos em que o sofrimento de muitos se assemelha, a indiferença forçada ao sofrimento do outro, como uma defesa, impede o estabelecimento de causas comuns. Da mesma forma, coloca o trabalhador em uma posição individual e submissa, contribuindo para tornar

possível a manipulação por parte da organização e exacerbando o sentimento de vulnerabilidade tão comum na contemporaneidade do trabalho.

CAPÍTULO II - SOBRE OS GERENTES

Este capítulo destina-se a explorar alguns conteúdos já produzidos acerca do trabalho dos gerentes, categoria a que este estudo dedica-se a investigar, tornando-os, assim, sujeitos da pesquisa que embasa esta dissertação.

2.1 GERENTE: QUEM É, O QUE FAZ, QUE LUGAR OCUPA NA ORGANIZAÇÃO?

Segundo Chiavenato (2000: 76) “toda empresa possui uma estrutura organizacional composta de cargos e de órgãos representada pelo organograma”. Este organograma possui níveis hierárquicos, os órgãos, que por sua vez representam uma área funcional da empresa (finanças, produção, marketing).

Já os órgãos são constituídos por cargos, definidos pelo autor como “um conjunto de funções com uma determinada posição no organograma” (Chiavenato, 2000: 76). Como forma de ilustrar esta disposição de cargos Chiavenato (2000) apresenta um esquema visual desta estrutura organizacional, adaptada para a versão abaixo*:

* Imagem baseada na Figura 6.1 de Chiavenato (2000: 76): Os órgãos e cargos na estrutura organizacional da empresa.

Assim, embora as organizações adaptem seus organogramas às suas estratégias de gestão, nem sempre seguindo literalmente o modelo esboçado por Chiavenato (2000), percebe-se a partir de certos autores que alguns pressupostos são comuns à posição do gerente.

Observa-se, por exemplo, que o gerente de uma divisão é um profissional que, ao mesmo tempo em que se reporta a um nível hierárquico superior – freqüentemente uma diretoria – tem sob seu comando e responsabilidade uma área da empresa e, geralmente, dispõe de subordinados que implementam atividades de caráter operacional da divisão em questão.

A presença de terceiros que executam aquilo que o gerente define está, por exemplo, nas palavras de Black (1976: 1), quando afirma que a gerência é a "diferença entre você fazer qualquer coisa, e mandar que outra pessoa o faça, ensinando como fazê-la". No que concorda Caravantes (1984: 19) ao afirmar que o gerente "é aquele que toma decisões e tem a função de obter a consecução dos objetivos organizacionais através de terceiros".

Por esta razão, pelo trabalho de gerência implicar a coordenação das atividades de outros profissionais, o autor afirma que o gerente não pode apenas contar com suas habilidades técnicas, talentos pessoais e experiência profissional, uma vez que depende também de outras pessoas:

> "É certo que ele ainda tem chefe e ainda recebe ordens, mas agora deve dividir estas instruções em ordens de serviço que precisam ser distribuídas aos empregados que ele escolheu e treinou. Seu rendimento não é medido em termos do que ele realiza pessoalmente, mas pelo que é produzido pelos seus subordinados. Seu bom nome é feito ou desfeito pela maneira com que ele consegue treinar e dirigir outras pessoas a desempenharem com eficiência como grupo" (BLACK, 1976: 1).

Porém, neste sentido Chanlat e Bédard (1996: 136), afirmam que é importante salientar que no meio administrativo privilegia-se mais as qualidades técnicas do responsável por determinada área da empresa do que suas qualidades humanas necessárias à manutenção do clima da área sob sua gestão.

Mas esta habilidade de um superior hierárquico, assim como o ambiente de trabalho decorrente dela, são fatores determinantes para o desenvolvimento, ou não,

das pessoas sob sua gestão. Pois como afirmam Mazzilli e Lunardi Filho (1995: 22), baseados em Chanlat e Bérard (1993) “parece não existir nada mais eficaz do que uma outra pessoa que, por meio de seu olhar, gesto ou comentário, auxilie o desenvolvimento de um indivíduo ou, ao contrário, aniquile a realidade de sua existência”.

Black (1976) afirma que, quando utiliza argumentos nesta linha, não intenciona desvalorizar o conhecimento técnico, mas sugerir que este conhecimento deve ser usado indiretamente, ou seja, ser repassado àqueles que executam propriamente as tarefas. Como diz

> “um gerente é responsável por planejar, dirigir, coordenar e controlar as atividades de um grupo de empregados, e orientar seus esforços conjugados para a realização de um objetivo mutuamente desejado. Quanto a essa descrição, serve para qualquer executivo ou supervisor, desde o presidente até o mais novo chefe da turma. À parte da criação das diretrizes da política, a única diferença é no grau de responsabilidade” (BLACK, 1976: 2).

Uyterhoen (1986), ao falar sobre o que chama de gerente de nível médio, ou gerente médio[6], salienta também o fato de que esse só atinge os objetivos da unidade que gerencia através da gestão das relações, uma vez que depende da cooperação de uma série de pessoas para alcançar suas metas. Esta gestão, porém, demanda que o gerente lide com superiores (agindo então como um subordinado), com sua equipe (agindo como um superior) e com seus pares.

E, para ao autor, este papel múltiplo é algo difícil, instável e, muitas vezes, conflitante, pois se torna um desafio responder de forma consistente e eficiente às demandas destes vários públicos.

Também se torna difícil a este gerente encontrar o equilíbrio entre os momentos em que deve exercer atividades operacionais e aqueles em que deve delegar tarefas e orientar sua execução. Porém, o autor argumenta que a busca por este equilíbrio, e as decisões envolvidas neste processo, não ocorrem de forma

---

[6] Definido pelo autor como aquele “que é responsável por uma determinada unidade de negócios no nível intermediário da hierarquia da corporação” (1986: 7).

autônoma, uma vez que é necessário ao gerente satisfazer aquilo que esperam, e permitem, seus superiores e seus subordinados.

Outro desafio do gerente médio, destacado por Uyterhoen (1986), diz respeito ao papel de tradutor das metas que recebe de seus superiores em ações a serem entendidas, e operacionalizadas, pelos subordinados. Este intermédio consiste também em definir de que forma, através de ações concretas, serão perseguidos os objetivos definidos para a área sob sua gestão, levando em consideração ainda, além das metas, os ambientes internos e externos à empresa. Porém, o autor afirma que sua criatividade e engenhosidade ao definir tais ações nem sempre são levadas em consideração no momento de avaliar os resultados obtidos face às metas traçadas, sendo a avaliação quantitativa destes resultados a mais utilizada pelos superiores ao gerente.

Este papel de mediador entre metas e ações lhe confere então grande responsabilidade pelos rumos desta área, quando não da própria organização, além dos demais fatores sob sua administração (funcionários, orçamento, entre outros), sendo que a responsabilidade é maior do que a autonomia para a tomada de decisões.

Mintzberg (1986) destaca o papel, no trabalho do executivo, do aceso a relações e, conseqüentemente, a informações, uma vez que lhe permitem a tomada de decisões e a formulação de estratégias. Segundo ele, a gestão destas informações é atividade chave na função do executivo, que atua, ao mesmo tempo, como um monitor, um disseminador e um porta-voz destas.

Uyterhoen (1986) ressalta, também, a função de pára-choque dos gerentes médios, afirmando que no jogo político inerente às organizações, fruto da diversidade de interesses, são o alvo mais fácil e imediato de ser atacado quando há descontentamento em relação a algo dentro da empresa. Isto porque este gerente depende de terceiros para que as ações que desenhou sejam executadas, o que o torna vulnerável ao boicote das pessoas – dentro e fora de sua unidade – com quem precisa contar.

Além disto, a própria função de definir estratégias para a sua unidade coloca o gerente médio na berlinda, uma vez que traz riscos àqueles que optam por adotar ações não convencionais ou inéditas, que implicam mudanças e, conseqüentemente, podem defrontar-se com resistências, insucessos e a própria tensão associada ao risco.

Numa tentativa então de sintetizar as atribuições do gerente, Black (1976) afirma que sua função implica o planejamento, a organização, a direção e a verificação, e que estas funções tornam-se mais complexas – e importantes - à medida que aumenta a equipe sob a sua gerência.

A mesma idéia de coordenação da execução das tarefas encontra-se embutida na definição de Drucker (1968) sobre a função dos gerentes. Para este autor, gerentes são "os trabalhadores instruídos, administradores ou profissionais individuais, de quem se esperam, em virtude de sua posição ou de seu conhecimento, e no decorrer normal de seu trabalho, decisões que tenham impacto significativo no desempenho e nos resultados de conjunto" (Drucker, 1968: 16)

Segundo Drucker (1968: 9) "quer trabalhe em empresas, ou em um hospital, numa repartição do Governo ou em um sindicato, numa universidade ou nas forças armadas, espera-se que o gerente (ou diretor executivo ou outro nome qualquer que lhe seja dado na organização) faça que as coisas sejam feitas".

Para este autor o sujeito em posição de gerência defronta-se com situações - inerentes à organização, ao trabalho e ao cotidiano do gerente - sobre as quais ele não exerce controle e das quais precisa dar conta, pois, como coloca, exercem "uma pressão em direção à falta de resultados e de desempenho" (Drucker, 1968: 18).

São então, segundo Drucker (1968), algumas das realidades do trabalho do gerente:

- o tempo do gerente parece estar à mercê dos outros, ou seja, daqueles com os quais se relaciona em função da organização. Em suma, seu tempo está à disposição desta, chegando Drucker (1968: 18) a afirmar que "se alguém procurasse definir um "gerente" funcionalmente (isto é, pela sua atividade) teria de defini-lo como um escravo da organização";

- o fato de o gerente pertencer a uma organização é outra realidade que Drucker (1968) afirma conduzi-lo à ineficiência, pois seu desempenho só será relevante à medida que o produto do seu trabalho possa ser aproveitado por outros sujeitos, o que nem sempre acontece da forma e no tempo ideal para o gerente.

> "A organização é um meio de multiplicar a força de um indivíduo. Ela toma seus conhecimentos e usa-os como matéria-prima, motivação e visão para outros trabalhadores dotados de conhecimento que, contudo, raramente se mantêm no mesmo passo que os demais, justamente porque são trabalhadores dessa categoria. (...) Cada um tem de ser capaz de utilizar o que o outro produz" (Drucker, 1968: 20).

- uma outra realidade desafiante, e até limitante, para o trabalho dos gerentes refere-se ao fato de que são parte da organização, e assim vêem a realidade exterior a esta sob a ótica da realidade organizacional.

Assim, o autor sintetiza que o gerente é aquele que detém uma posição, bem como conhecimentos, que lhe conferem a responsabilidade por prover uma contribuição para os resultados materiais da organização, sendo que para isto deve assumir esta responsabilidade e tomar decisões de forma autônoma. Não apenas seguindo ordens, pois "supõe-se, em virtude de seus conhecimentos, que ele está mais bem aparelhado para tomar a decisão certa do que qualquer outro (...) enquanto estiver na função, estarão sob sua guarda os objetivos, os padrões e a contribuição" (Drucker, 1968: 14).

Já Mintzberg (1986) também salienta, sobre o papel do executivo, que este é responsável pelo trabalho das pessoas que formam a unidade sob seu comando. Esta responsabilidade engloba ações como o treinamento destes funcionários, a motivação e o alinhamento aos objetivos da organização, bem como as inovações e adaptações ao meio organizacional, a alocação de recursos necessários a estas ações, a solução de problemas e conflitos, a tomada de decisões e as negociações.

Para ele, a diferença entre o executivo e o líder está no uso do poder, ou seja, o poder que lhe é atribuído pelo cargo e pela função que desempenha, são inerentes à própria posição desta na hierarquia organizacional. Porém, a forma de exercer tal poder fará deste executivo um líder, ou não.

Mintzberg (1986) também ressalta, no trabalho do executivo, a função de fazer contatos, muitas vezes externos à relação com seus subordinados e superiores, como os seus pares, clientes e fornecedores. Estes contatos objetivam, segundo o autor, a obtenção de informações que lhe podem auxiliar no desempenho de sua função.

Assim, exercendo um papel central em sua unidade de gerência, o executivo relaciona-se em diversas direções com públicos internos e externos a esta unidade, sendo então aquele que mais conhece sobre ela e que detém as informações mais apuradas de que necessita para a correta tomada de decisões.

Por todas as funções e relações mencionas como inerentes ao trabalho do executivo, Mintzberg (1986: 18) afirma que

> "as pressões exercidas sobre o executivo estão se tornando cada vez piores. Enquanto no passado ele tinha que responder apenas aos proprietários e diretores, hoje ele percebe que os subordinados, sob as normas democráticas, reduzem continuamente sua liberdade de dar ordens sem fornecer explicações, ao mesmo tempo que um crescente número de influências externas – grupos de consumidores, órgãos governamentais, etc. - exige sua atenção. E o executivo não tem para onde se voltar em busca de ajuda."

Mas, ao mesmo tempo, Mintzberg (1986: 32) afirma que "seu desempenho depende da maneira como ele entende e responde às pressões e dilemas de sua função". Desta forma, a fim de aprofundar esta questão, apresenta-se, a seguir, um estudo realizado no âmbito da Universidade Federal do Rio Grande do Sul sobre o estresse e as pressões presentes no trabalho dos gerentes.

2.2 O ESTRESSE NO TRABALHO DO GERENTE: O ESTUDO DE MARINA NAKAYAMA

Nakayama (1997) desenvolveu, como sua tese de doutorado no Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, em 1997, um estudo intitulado A Influência da Cultura Organizacional na Predisposição do Gerente ao Estresse Ocupacional.

Uma das motivações para a realização de tal estudo, segundo a autora, foi a observação, a partir da prática clínica, "que a maior parte das queixas dos gerentes

estavam voltadas ao ambiente de trabalho e que os sentimentos de angústia, ansiedade e conseqüente comportamento de desmotivação levavam ao desenvolvimento da síndrome do estresse, com prejuízo conseqüente das condições físicas e psicológicas.” (Nakayama, 1997: 15)

Neste estudo a autora argumenta que o estresse é algo inerente ao trabalho nas empresas e que, como outros fatores – por exemplo, os maus hábitos alimentares e a falta da prática de exercícios – pode provocar

> “doenças cardíacas e das coronárias, para as úlceras pépticas, para o suicídio, para os distúrbios nervosos, enxaquecas, insônia, abuso de tranqüilizantes, problemas com bebidas, brigas conjugais, violência contra crianças, agressão a si mesmo, falta de confiança, alergias, greves, piquetes e violência no trabalho” (Nakayama, 1997: 14-15).

Também como parte de sua tese, Nakayama (1997) preocupa-se em apresentar conceituações de estresse, e argumenta que este fator pode ser algo importante à medida que indica a presença de um desequilíbrio entre o ser e o meio ambiente.

Este desequilíbrio acontece como resposta a fatores que representam mudanças - tanto positivas, quanto negativas - internas ou externas ao indivíduo, quando este percebe uma dissonância entre a demanda que esta situação lhe impõe e sua capacidade de atendê-la. Pode, assim, representar um reflexo físico ou psicológico, de caráter temporário ou prolongado. A este fator provocador do estado de desequilíbrio Nakayama (1997), baseada em outros autores, chama de agente estressor.

Assim, numa tentativa de diferenciar o estresse psicológico do fisiológico, a autora argumenta que o primeiro ocorre face à percepção (ou seja, à interpretação subjetiva) desta defasagem entre demanda e capacidade de responder a ela, e o segundo consiste no impacto disto no organismo.

No âmbito do trabalho, a autora chama de estresse ocupacional esta relação entre a demanda percebida versus a capacidade de resposta. Segundo ela, o estresse ocupacional é desencadeado por problemas no trabalho e pode ser provocado, por exemplo,

> "por medo de fracassar, cansaço físico e emocional, viagens, prazos fatais etc. Ainda, por apoio inadequado das pessoas que o cercam, sensação de ser mal interpretado ou não apreciado, orientação ou gerenciamento inadequado de seus superiores. E, ainda, por ambientes de trabalho altamente competitivos, não reconhecimento do trabalho executado ou falta de compreensão clara de como conduzir-se no ambiente" (Nakayama, 1997:40).

A autora ainda acrescenta a sensação de estar excluído das decisões, a iminência de demissões coletivas e a falta de informações como fatores igualmente estressores.

Nakayama (1997) também apresenta outros fatores capazes de desencadear o estresse ocupacional, mencionados por Araújo Couto (*apud* Nakayama, 1997: 40), entre os quais se destacam a falta de motivação no trabalho, pois "quando existe motivação, a pessoa trabalha melhor; sente que é importante no trabalho e que está ajudando a construir a empresa"; o trabalho monótono e, ao mesmo tempo, o trabalho que exige alta concentração mental, uma vez que "a vigilância constante e o medo de errar podem levar à fadiga psíquica e manifestações psicossomáticas nos indivíduos mais vulneráveis" (idem: 41); bem como as relações humanas inadequadas.

A autora preocupa-se ainda em diferenciar o que se chama de estresse e o que se conhece como pressão – distinção esta, importante para o presente trabalho. Para ela a pressão encontra-se ligada às exigências de adaptar-se a determinada situação, condição que pode ser um problema para alguns. Já o estresse refere-se ao organismo, não à situação, e consiste em "um conjunto específico de condições bioquímicas do corpo da pessoa, condições estas que refletem a tentativa do corpo de fazer o ajuste" (Nakayama, 1997: 20). Portanto, a reação à pressão nem sempre será o estresse, pois dependerá de uma série de fatores históricos do indivíduo, bem como de suas características, que irão condicionar a reação do corpo.

E, assim como a autora menciona o lado positivo do estresse, bem como a impossibilidade de considerarmos sua total ausência, também argumenta que a pressão é algo inerente às relações humanas.

Sobre estas relações entre as pessoas no âmbito do trabalho, a autora chama a atenção de que podem ser, com freqüência, algo "desagradável porque

envolve pessoas desconfiadas, competitivas, egocêntricas, inseguras e exigentes. Além de haver situações de convivência com colegas e subordinados insatisfeitos e desmotivados, em função dos inúmeros fatores estressores anteriormente examinados" (Nakayama, 1997: 43).

E a função de gerente envolve, justamente, um grande contato com outras pessoas, como se percebe nas definições apresentadas no início deste capítulo. Ou seja, trata-se então de uma função sujeita à exigência de grande capacidade de lidar com este contato interpessoal e com o desgaste permanente que resulta desta interação. Pois, como coloca Nakayama (1997: 43) "o papel do gerente é estabelecer uma certa harmonia entre personalidades conflitantes e criar um clima de cooperação na sua equipe. O gerente tem a função de definir objetivos e organizar pessoas em torno desses objetivos, tomar decisões, lidar com frustrações e com risco de errar."

E, como coloca Levinson (*apud* Nakayama, 1997: 43), "dirigir pessoas constitui a mais difícil tarefa administrativa, uma tarefa em si cheia de frustrações. Tal frustração, levada a extremos, além do estresse, resulta no desgaste total do gerente".

Na mesma linha, Candeias (*apud* Nakayama, 1997: 72) menciona, ainda, que "ser responsável por pessoas causa mais estresse do que ser responsável por objetos".

Na função da gerência intermediária, formada pelos sujeitos da presente dissertação, a autora salienta que ainda estão presentes, além das demandas dos subordinados, as exigências dos superiores, o que a leva a afirmar

> "que se pode constatar é que a administração intermediária pode ser uma das áreas mais frustrantes da vida da organização. Gerenciar pessoas é uma tarefa muito difícil. Exige alto grau de maturidade e equilíbrio pessoal, fora o profundo conhecimento da natureza humana. E mesmo dotado de tais qualidades o gerente pode e costuma ser levado a um grande desgaste, em função das mudanças que ocorrem no ambiente organizacional e social (Nakayama, 1997: 44).

E, como se não fosse o bastante, a autora também lembra que o estresse experimentado pelos gerentes, além das conseqüências a eles próprios, também está sujeito a atingir outras pessoas, bem como a interferir nos resultados da

empresa, pois “o gerente é aquele que recebe pressões porque a produção depende de sua habilidade em obtê-la e que está mais vulnerável ao estado de estresse” (Nakayama, 1997: 72)

Na prática de sua pesquisa, a autora, então, encontrou entre os gerentes pesquisados grande incidência de predisposição à doenças graves, bem como indivíduos em fases avançadas[7] de estresse, principalmente na fase de resistência ao estresse.

Então, como uma forma de otimizar o relacionamento entre as pessoas e os modos de gestão, a autora aponta, após seu estudo, medidas como: a adoção de formas mais participativas de gestão; a atenção à necessidade de treinamento, não só para as questões técnicas, mas, também, para o desenvolvimento de aptidões de relacionamento e comportamento; a aceitação do impacto do ambiente de trabalho na motivação das pessoas e no alcance de resultados, bem como na geração de estresse.

Nakayama (1997: 154-155) então conclui que:

---

[7] Segundo a autora, são as seguintes as fases do estresse (Nakayama, 1997: 24-25):
Fase inicial do estresse ou fase de alerta, os sintomas permanecem aproximadamente 24 horas:
Sintomas físicos: mãos e pés frios, boca seca, nó no estômago, aumento de sudorese, tensão muscular, aperto de mandíbula/ranger de dentes, diarréia passageira, insônia, taquicardia, hiperventilação, hipertensão arterial súbita ou passageira e mudança de apetite.
Sintomas psicológicos: aumento súbito de motivação, entusiasmo súbito e vontade súbita de iniciar novos projetos.
Fase intermediária ou fase de resistência, os sintomas da fase inicial podem continuar se apresentando, ou não, e aparecer novos sintomas, que podem permanecer por uma semana.
Sintomas físicos: problemas com a memória, mal-estar generalizado, sem causa específica, formigamento das extremidades, sensação de desgaste físico constante, mudança de apetite, aparecimento de problemas dermatológicos, hipertensão arterial, cansaço constante, aparecimento de úlcera, tontura e sensação de estar flutuando. Sintomas psicológicos: sensibilidade e motivação excessiva, dúvida quanto a si próprio, pensar constantemente em um só assunto, irritabilidade excessiva e diminuição da libido.
Fase final do estresse ou fase de exaustão, os sintomas da fase inicial e intermediária podem permanecer, ou não.
Sintomas físicos: diarréia freqüente, dificuldades sexuais, insônia, náuseas, tiques, hipertensão continuada, problemas dermatológicos prolongados, mudança extrema de apetite, excesso de gases, tontura freqüente, úlcera e enfarte. Sintomas psicológicos: impossibilidade de trabalhar, pesadelos, sensação de incompetência em todas as áreas, vontade de fugir de tudo, apatia, depressão ou raiva prolongada, cansaço excessivo, pensar/falar constantemente em um só assunto, irritabilidade sem causa aparente, angústia/ansiedade diária, hipersensibilidade emotiva e perda de senso de humor.

> "resulta a necessidade de uma profunda reflexão sobre como a evolução trabalhista e a crescente participação dos empregados no âmbito global da empresa podem contribuir para redução de problemas de produtividade, minimizar os sentimentos de angústia dos gerentes e melhorar a qualidade de vida dos membros da empresa." Essa reflexão resultará em ações capazes de levar ao amadurecimento e desenvolvimento das pessoas e das organizações."

2.3 OUTROS ACHADOS: O ESTUDO DE MARIA ELIZABETH ANTUNES LIMA

Maria Elizabeth Lima (1996), em Os equívocos da excelência: as novas formas de sedução na empresa apresenta, entre outras contribuição importantes ao estudo do trabalho, algumas considerações sobre as políticas de Recursos Humanos adotadas na atualidade e, também, sobre o trabalho de um grupo de gerentes que estudou. Julga-se ser válido abordar alguns de seus achados, uma vez que vão ao encontro dos objetivos do presente trabalho.

Quanto às políticas de Recursos Humanos, Lima (1996) afirma ter encontrado alguns pontos comuns entre os estudiosos do assunto, como, por exemplo:

- a "adoção de políticas de altos salários, recompensas econômicas conjugadas com recompensas simbólicas e, às vezes, participação do empregado nos lucros ou no capital como pequeno acionista" (Lima, 1996: 24). Sobre este segundo tipo de recompensa, a autora salienta que representa mecanismo útil à empresa como uma forma de indução a determinados comportamentos desejáveis por ela;

- a grande competição extra e intra organizacional – esta última consistindo em uma busca pela superação e pelo sucesso individual, o que a autora argumenta ser um grande estímulo à performance cada vez melhor sem que, para isto, seja necessária a antiga coerção do superior hierárquico;

- "mudança e renovação constantes e, conseqüentemente, uma grande exigência de flexibilidade e de capacidade de adaptação (...). Isto faz com que o pessoal sofra uma forte pressão para se adaptar continuamente e mostrar-se mais capaz de tomar iniciativa" (Lima, 1996: 27);

- o exercício do controle através de sua interiorização por parte dos profissionais. O que, de forma mais sutil, estimula determinados comportamentos sem a necessidade de se dar ordens, ao mesmo tempo em que consiste em um

mecanismo mais eficiente de controle porque acompanha o profissional em tempo integral, sem a necessidade da interferência da autoridade de um superior;

- a adoção de políticas organizacionais que estimulam o individualismo, uma vez que privilegia os resultados individuais, estimulando a competição entre os pares, e individualizam as formas de contratação e remuneração. Esta situação, segundo Lima (1996), torna-se útil à organização uma vez que minimiza as chances de manifestações coletivas;

- a valorização da formação profissional do indivíduo, ou seja, de sua adequação técnica às exigências do mercado através da educação formal. Além disto, a autora chama a atenção para a ênfase em treinamentos que visam desenvolver, nos indivíduos, habilidades que as empresas julgam fazerem parte do perfil de profissional que desejam ter em seus quadros funcionais.

Além destes pontos, entre outros que a autora explorou em seu trabalho, Lima (1996) apresenta, então, algumas consideração acerca da pesquisa que desenvolveu com um grupo de gerentes de uma empresa.

Em primeiro lugar, na impossibilidade de comentar todos os resultados que obteve em sua pesquisa, destaca-se a relação percebida pela autora dos gerentes com seu futuro profissional. Segundo Lima (1996) há uma grande preocupação dos gerentes quanto à sua carreira, tendo em vista que se sentem ansiosos em relação a este futuro e por não acreditarem, realmente, que este futuro depende de seus esforços pessoais.

Outra consideração importante sobre o trabalho de Lima (1996) é o fato de que os gerentes que pesquisou, em sua totalidade, dizerem-se realizados no trabalho que desenvolvem. Porém, ao analisar os dados coletados em meio a este grupo, a autora afirma que é bastante reduzido o número de gerentes que, de fato, encontra satisfação no conteúdo de seu trabalho em si.

Também convém comentar aquilo que Lima (1996) encontrou ao investigar o uso do tempo/espaço extratrabalho pelos gerentes. Segundo ela o grande foco neste campo é a família, e as atividades preferidas pelos gerentes quando fora do tempo e do ambiente de trabalho são os esportes, o lazer, as atividades educativas e as culturais. Porém a autora afirma que a relação tempo de trabalho x tempo livre

não é satisfatória para os gerentes, uma vez que a vida profissional, para a maior parte dos sujeitos que estudou, acaba invadindo os demais setores de sua vida pessoal.

Embora apresente-se aqui somente algumas das conclusões a que Lima (1996) chegou em seu estudo, cabe ressaltar uma importante consideração da autora: a figura do gerente sofre de uma vulnerabilidade ainda maior do que as classes de trabalhadores mais operacionais, uma vez que estas, ao entrarem em contato com as ideologias da organização, contam com a mediação do gerente como alguém que filtra a influência desta ideologia. Porém, este mesmo papel de filtro não é exercido, pelo que Lima (1996) constatou, pelo superior hierárquico dos gerentes.

Assim, a vulnerabilidade a que a autora se refere em relação aos gerentes que pesquisou, ocorre justamente por este papel de intermediador da ideologia, que é exercido pelo gerente, aliado a outros fatores que acentuam sua fragilidade, como: “o extremo individualismo, a grande fragilidade psíquica, a redução considerável senão a ausência de relações verdadeiramente afetivas, característicos dessa categoria” (Lima, 1996: 184).

Desta forma o gerente experimenta, então, uma posição solitária, uma vez que Lima (1996) afirma que, em escalões como o de gerência, o superior funciona mais como um par do que como um suporte. Assim, o gerente pode contar apenas com suas próprias defesas, restando somente, em alguns casos, a possibilidade de identificar-se com a empresa e seu discurso como uma prevenção ao conflito, adotando a ideologia da organização como se fosse a sua própria – o que lhe dá a impressão de estar em busca de seus objetivos, quando, na verdade, está a serviço do que deseja a empresa.

Lima (1996), inclusive, afirma que, segundo seu estudo, este comportamento de estar a serviço dos interesses da empresa, em detrimento dos seus próprios interesses, é um pré-requisito para aqueles que desejam ocupar um posto de chefia. Ou seja, a sujeição consiste em um preço a pagar pela contrapartida que prometem os cargos de nível de gerência, principalmente na forma de benefícios materiais.

Como afirma a autora “dessa forma, ele camufla seu sentimento de impotência e oferece à empresa um terreno extremamente fecundo para a adesão (ou seria introjeção?) à sua ideologia” (Lima, 1996: 186).

Porém, esta situação encontrada por Lima (1996) não remete a categoria dos gerentes à posição de vítimas da organização. Segundo a autora, participar desta dinâmica é uma opção daqueles que ocupam as posições de gerência. E, se o fazem, é porque escolheram fazê-lo, bem como porque decidiram optar pelos benefícios materiais e psíquicos que o cargo lhes dá. Ou seja, porque decidiram pagar o preço cobrado pelas políticas organizacionais em troca do poder e da autonomia que acreditam que o cargo de gerência lhes dá.

CAPÍTULO III - METODOLOGIA

Entendendo-se, então, conforme explicitado nas Considerações Teóricas, a importância do trabalho enquanto elemento central na vida humana, a relevância do contexto em que o trabalho hoje é desempenhado e a relação entre a atividade laboral e a presença de sofrimento psíquico, executou-se a presente pesquisa como um instrumento para o estudo do trabalho frente a um grupo de profissionais em cargos de gerência.

Neste capítulo, pretende-se apresentar os pressupostos metodológicos que guiaram a execução deste trabalho de pesquisa, bem como detalhar os procedimentos realizados na aplicação da metodologia.

Tais pressupostos metodológicos, bem como o referencial teórico utilizado neste trabalho, levaram, primeiramente, à definição dos objetivos que nortearam a pesquisa, a saber:

Objetivo Geral

Identificar vivências de prazer e sofrimento psíquico relacionados às atividades profissionais de um grupo de indivíduos que ocupam cargos de gerência no âmbito administrativo de grandes empresas privadas.

Objetivos Específicos

Compreender o conteúdo do trabalho dos sujeitos entrevistados a partir de seus relatos.

Identificar as condições e relações de trabalho que atravessam sua rotina.

Compreender o papel do trabalho na vida dos profissionais pesquisados.

Identificar vivências de sofrimento psíquico entre esses profissionais, bem como as experimentações de prazer que encontram em seu trabalho.

3.1 CAMINHO PERCORRIDO

Entendendo-se, então, a relevância da gerência no campo do trabalho desempenhado nas organizações, e observando-se a posição intermediária deste escalão entre as ordens de seus superiores e a gestão de seus subordinados, definiu-se também, além dos objetivos, os sujeitos desta pesquisa: trabalhadores – formalmente contratados - que ocupam posições de nível gerencial em empresas privadas de grande porte. Aqui entendeu-se como gerente aquele indivíduo que, na hierarquia organizacional, corresponde a uma posição e desenvolve atividades conforme caracterização explorada no Capítulo II desta dissertação.

Partindo-se, então, para a execução da pesquisa de campo junto aos sujeitos, iniciou-se a realização de contatos com pessoas que atendessem aos critérios definidos, a fim de convidá-los a participar da pesquisa.

Os critérios de inclusão dos sujeitos no perfil do público participante da pesquisa foram os seguintes:

- deveriam ocupar posição de nível gerencial intermediário, ou seja, estarem situados em escalão hierárquico entre um nível superior e outro inferior;

- deveriam ser formalmente contratados em caráter efetivo pelas empresas onde trabalham, em regime de trabalho de tempo integral, sendo que não foi aceita a participação de funcionários terceirizados, em regime *part-time* e contratados em caráter temporário;

- deveriam estar alocados em funções administrativas – em setores como Marketing, Finanças, Vendas, Recursos Humanos - no âmbito de escritórios, uma vez que se acredita tratar-se de contexto significativamente diferente daquele dos setores de produção;

- as organizações onde trabalham deveriam ser organizações privadas e de grande porte. Como critério utilizou-se o ranking de 2005 das 500 Maiores Empresas/Grupos da Revista Amanhã [8], que destaca as maiores organizações da região sul do Brasil;

---

[8] Edição de julho de 2005. P. 28-53

- não foi aceita a participação de mais de um participante por empresa, uma vez que se poderia assim, aproximar este trabalho de uma análise organizacional – o que não constitui o objetivo desta pesquisa.

O acesso aos potenciais entrevistados deu–se através de contatos pessoais e profissionais dos autores deste trabalho, os quais ora dispuseram-se a participar, ora indicaram pessoas de suas relações, para que o convite fosse direcionado a elas. A fase de contatos e realização das entrevistas estendeu-se de março de 2005 até agosto do mesmo ano.

A todos os indivíduos contatados foram explicados os objetivos e a sistemática da pesquisa de forma escrita, bem como fornecidos os detalhamentos que solicitaram por telefone ou pessoalmente.

Aos que aceitaram participar da entrevista, lhes foram fornecidos, novamente, na ocasião da mesma, todos os esclarecimentos sobre a pesquisa. Também nesta ocasião procedeu-se a assinatura, por ambas as partes (pesquisadora e entrevistado), do Termo de Consentimento Informado, conforme Anexo II.

Salienta-se que esta etapa de realização de contatos estendeu-se bem além do pretendido pela pesquisadora, pois foi grande a dificuldade encontrada tanto para conseguir encontrar os potenciais entrevistados em seus ramais e/ou locais de trabalho e obter resposta aos recados deixados e e-mails enviados, como também foi um desafio encontrar espaço em suas agendas para que se pudesse marcar a entrevista. O discurso utilizado de forma recorrente por estes, e eventualmente por secretárias, fez alusão ao pouco tempo que dispõem para atividades que não aquelas inerentes às suas funções.

Porém foi mencionado, ao realizarem-se os contatos, a disposição da pesquisadora em realizar a entrevista fora do local de trabalho dos gerentes, conforme sua preferência e disponibilidade, tendo sido oferecido, inclusive, o espaço da Universidade. Mas, como aponta o Gráfico 8, a preferência dos gerentes (65%) foi por realizar a entrevista em seu local de trabalho.

Quando a entrevista foi finalmente marcada, a pesquisadora foi alertada ora pelo entrevistado, ora pela secretária, de que devia ater-se ao tempo estabelecido,

uma vez que a agenda do gerente reservava-lhe compromisso na seqüência da entrevista.

O que se viu, no entanto, é que nem sempre o tempo estabelecido foi cumprido, na maior parte das vezes, pela própria disposição do entrevistado em manifestar-se sobre as questões expostas. Porém em nenhuma ocasião foi necessário interromper entrevistas para ceder tempo ou local a reuniões ou compromissos que, teoricamente, estavam marcados e necessitavam a presença do gerente em questão.

Isto levou a refletir-se sobre uma possível proteção dos entrevistados frente a uma exposição iminente de suas convicções e idéias, o que parece ter sido desfeito ao longo da entrevista, quando, então, todos pareceram bastante à vontade para expressar-se. Esta constatação baseia-se, inclusive, no fato de que, ao terminarem a entrevista, a grande parte dos sujeitos ter manifestado satisfação por ter participado, o que se pode observar nos depoimentos gravados.

Observou-se também que embora os contatos tenham sido feitos através de contato pessoal, algumas vezes foi necessário um intermédio da organização onde trabalham os sujeitos da presente pesquisa, por diversas razões. E, na maior parte dos casos em que isto ocorreu, salienta-se que a reação oficial da organização foi o envio de um e-mail negando a permissão da participação de seu funcionário na pesquisa, declinando então um convite que não foi feito à empresa. Ou seja, mesmo diante da explicação de que não se tratava de uma solicitação à organização, mas de um convite pessoal, e face à ênfase de que não seriam abordados dados referentes à mesma durante a entrevista, a grande parte dos retornos em que houve interferência da empresa foi negativa.

3.2 PERFIL DOS GERENTES ENTREVISTADOS

Apresenta-se, então, aqui o perfil dos gerentes entrevistados na realização da pesquisa, visando fornecer dados que possam ilustrar e tornar mais claros os resultados que serão apresentados posteriormente.

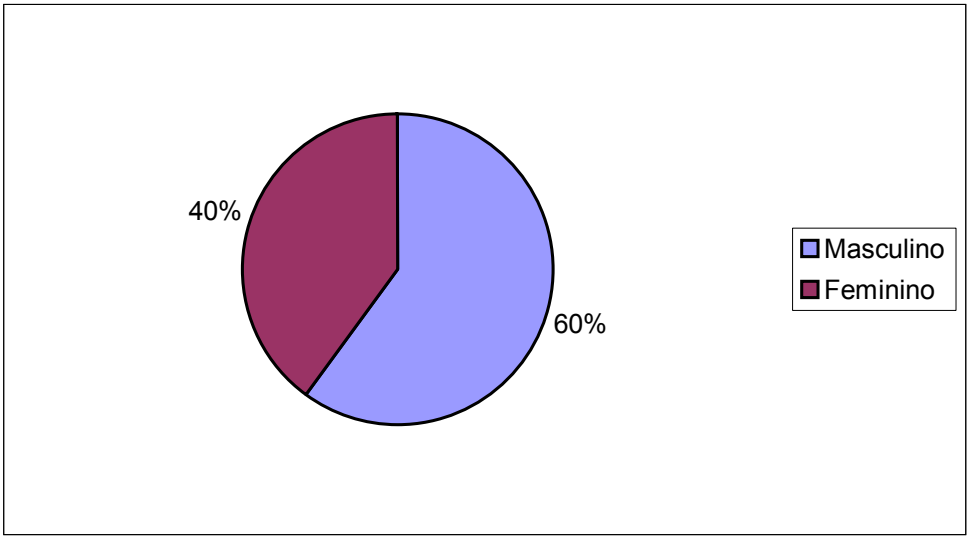
Como um panorama geral da amostra, reúnem-se os dados sobre os sujeitos entrevistados no seguinte quadro:

No que se refere à distribuição por sexo, procurou-se manter uma proporção que refletisse a realidade do mercado brasileiro. Para isto, na falta de um índice oficial que traduzisse a distribuição entre gêneros nos cargos de gerência, baseou-se em dados de uma pesquisa realizada pelo Grupo Catho[9], que avaliou a participação feminina no mercado de trabalho.

Segundo esta pesquisa, as mulheres hoje ocupam 31,3% dos cargos executivos. Ao contatar gerentes que se dispusessem a participar deste trabalho, através de entrevistas, procurou-se manter a proporção sugerida por este índice, tendo-se obtido a seguinte distribuição:

Gráfico 1

Distribuição por sexo



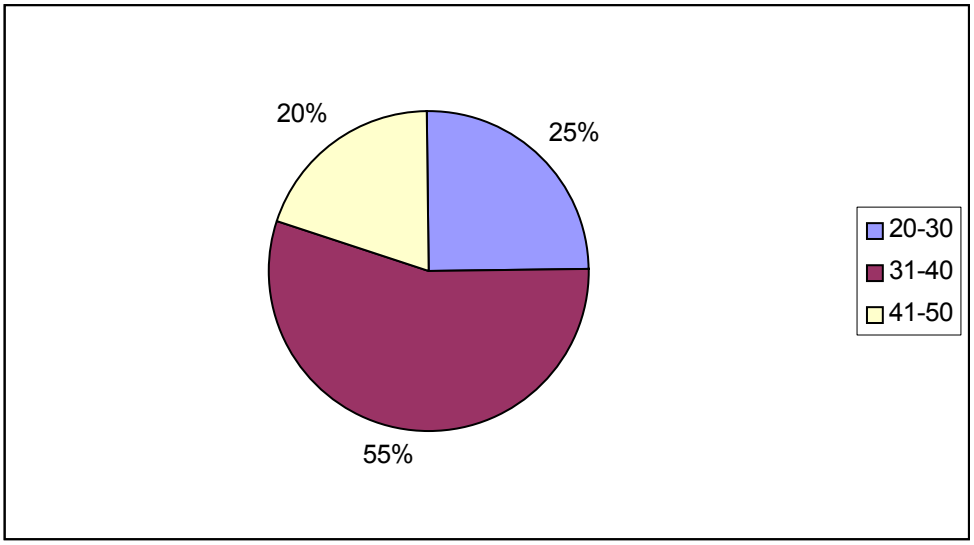
Já no que se refere à idade dos gerentes entrevistados, verificou-se que a idade média do grupo está em torno dos 34 anos, sendo que a grande parte encontra-se na faixa etária dos 31 aos 40 anos.

---

9 Empresa especializada em orientação profissional, recolocação e recrutamento de profissionais no mercado de trabalho.

Gráfico 2

Distribuição por idade



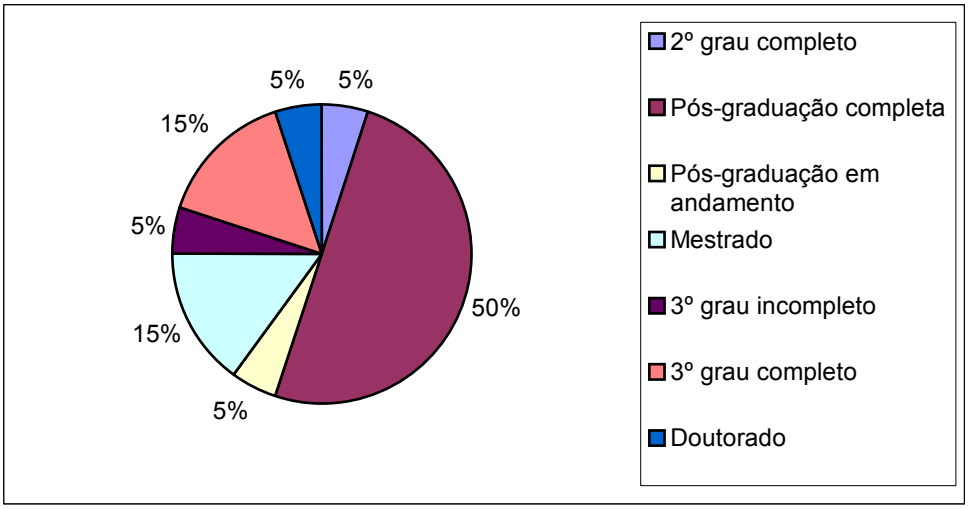
No que diz respeito à escolaridade dos gerentes entrevistados, destaca-se o expressivo número de gerentes que realizaram (conforme Gráfico 3), ou estão cursando, cursos de pós-graduação. Entre os sujeitos que concluíram doutorado, mestrado ou outro curso de pós-graduação, encontram-se 70% dos entrevistados. Estes, somados a 5% que cursam uma pós-graduação, chegam a um total de 75% dos gerentes, chamando a atenção para a alta qualificação dos indivíduos em cargos de gerência no grupo pesquisado.

Esta constatação vai ao encontro de resultados da pesquisa, que demonstram que os gerentes entrevistados consideram um bom profissional aquele que, entre outras qualidades, é detentor de conhecimento e boa formação.

Da mesma forma, podem indicar (como se percebe no capítulo a seguir) que os gerentes acreditam que o conhecimento é algo valorizado também pelas empresas, nos profissionais que encontram-se no mercado.

Gráfico 3

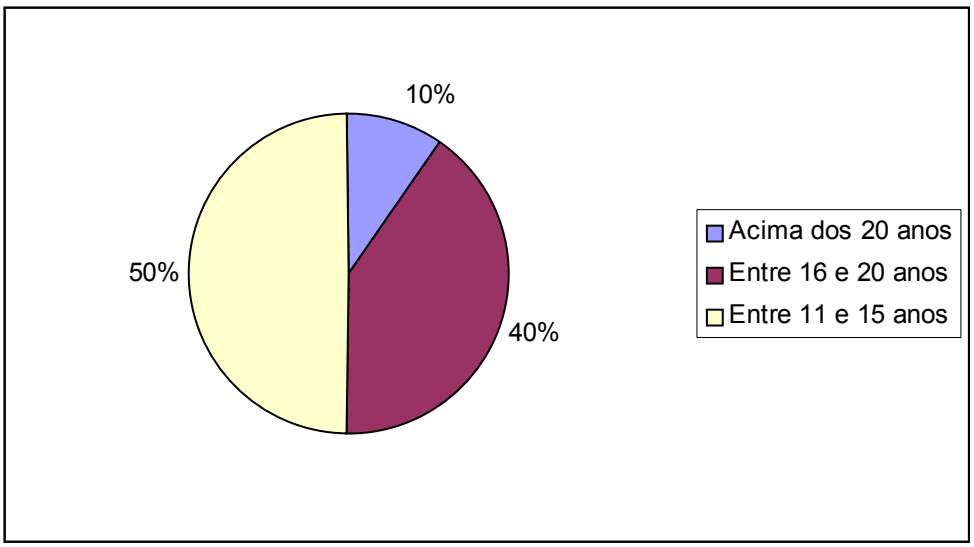
Distribuição por escolaridade



Buscou-se verificar, também, a idade em que os profissionais entrevistados iniciaram sua vida profissional, ingressando no mercado de trabalho. Constatou-se que a idade média deste ingresso foi aos 16 anos tendo, porém, a maior parte dos gerentes ingressado no mercado de trabalho entre os 11 e os 15 anos de idade.

Gráfico 4

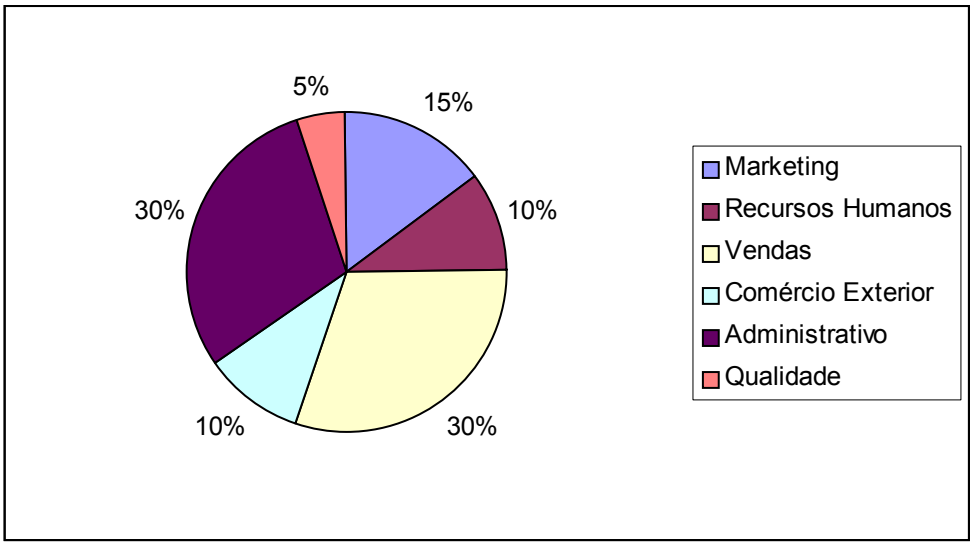
Idade do ingresso no mercado de trabalho



No presente momento de suas carreiras, os sujeitos que participaram da pesquisa encontram-se atuando na gerência de áreas do âmbito administrativo das empresas em que trabalham, na proporção demonstrada pelo gráfico:

Gráfico 5

Área de atuação



Quanto à localização geográfica dos entrevistados, foram convidados para participar da pesquisa gerentes que têm sua base em três localidades do Rio Grande do Sul: Porto Alegre, Rio Grande e Caxias do Sul, por tratarem-se das cidades onde os autores da pesquisa possuíam contatos pessoais e profissionais.

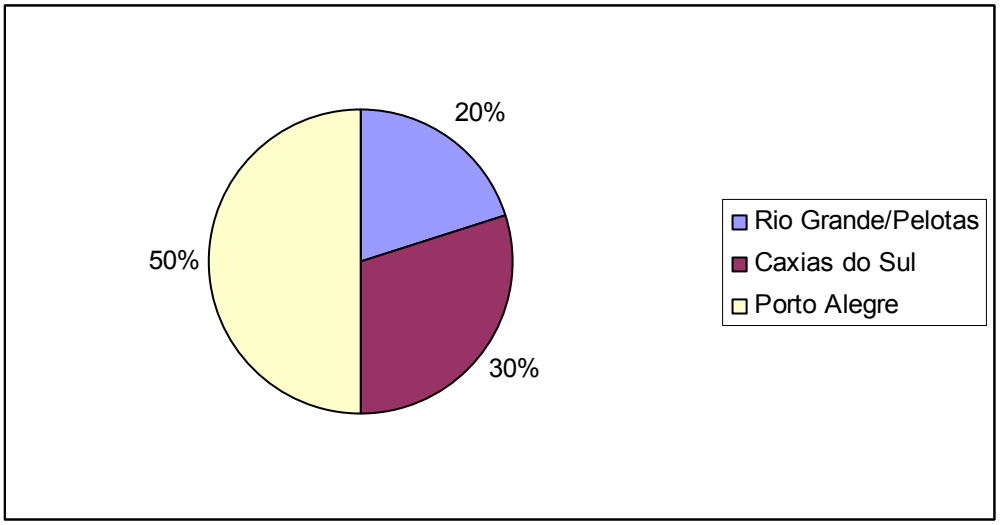
Salienta-se, porém, que o local onde ficam baseados os gerentes nem sempre corresponde à sua área de atuação. No caso da pesquisa, alguns gerentes comerciais, apesar de terem sua base em determinada localidade, atuam em todo o estado do Rio Grande do Sul, outros atuam em diversos estados do Brasil e os gerentes de Comércio Exterior têm seu trabalho direcionado a outros países.

Houve também o caso de um gerente que não possui uma base: por gerenciar a área comercial de determinada região seu trabalho é remoto, ou seja, não tem uma base fixa, e consiste em atividades itinerantes dentro da região sob sua gerência.

Assim, considerou-se aqui, para a confecção do gráfico abaixo, a cidade onde a entrevista foi realizada.

Gráfico 6

Cidade onde a entrevista foi realizada

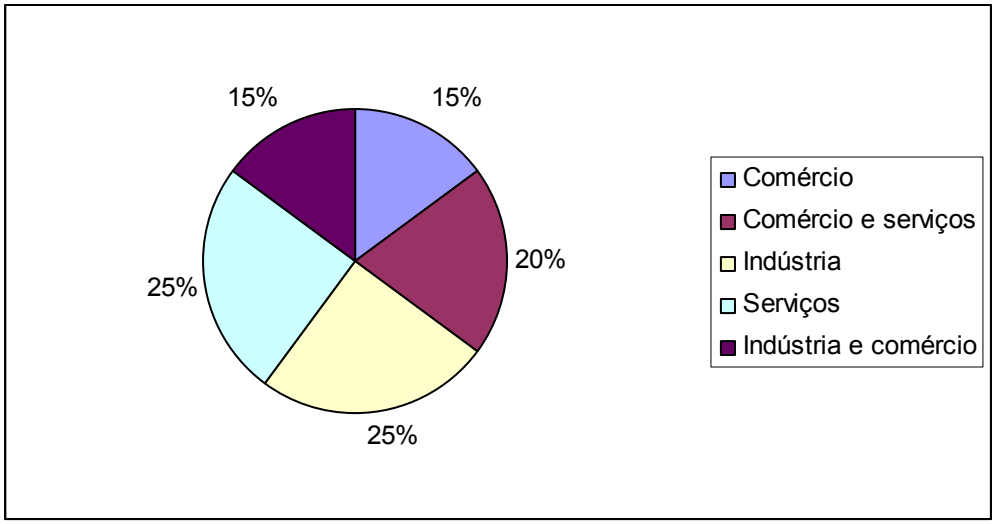


Ainda no que se refere à sua localização geográfica, 50% dos sujeitos da pesquisa afirmaram terem se mudado para a localidade onde vivem atualmente em função do trabalho (não necessariamente na empresa onde atuam no presente momento) e/ou do estudo.

Salienta-se, ainda, que ao proceder o contato com os possíveis sujeitos entrevistados não se privilegiou nenhum setor de atividade da organização em que trabalham, uma vez que o objetivo desta pesquisa era estudar a categoria dos gerentes, independente do tipo de atividade da empresa. Mas, mesmo que não tenha ocorrido de forma intencional, houve certo equilíbrio na distribuição dos gerentes entrevistados entre os setores de Comércio, de Comércio e Serviços, Indústria, Serviços e Indústria e Comércio, conforme ilustra o Gráfico 7.

Gráfico 7

Setor de atividade da organização



3.3 COLETA DE DADOS

Ao longo do processo de coleta de dados procurou-se colocar em prática as idéias sobre o ato de pesquisar apreendidas de Gonçalves Filho (2003), acreditando-se que seria a melhor maneira de desenvolver um estudo social que primasse pelo respeito àqueles que estavam sendo estudados.

Uma destas idéias refere-se à importância que o autor atribui à empatia, ao olhar solidário do entrevistador a quem traz seu sofrimento a conversa. Conversa esta que, para o autor, deve ser, acima de tudo, uma conversa entre cidadãos, onde o interesse real pelo outro, seus sentimentos e idéias, esteja presente, mesmo que não haja intimidade.

Gonçalves Filho (2003) desconstrói a idéia de pessoas como objetos de pesquisa argumentando que “uma pessoa não é matéria de conhecimento...não encontramos alguém como um alvo de análise, mas como um parceiro na interpretação e na interrogação do mundo” (Gonçalves Filho, 2003: 199).

Esta idéia, embora pareça demasiado romântica à primeira vista, acreditou-se ser capaz de estabelecer uma igualdade de posições importante para que a pesquisa pudesse fluir, uma vez que despe o pesquisador de uma possível

arrogância científica e chama o entrevistado para um trabalho conjunto, uma cumplicidade na construção de um conhecimento do qual este também é autor.

Assim, para Gonçalves Filho (2003), o pesquisador social é mais do que um coletor de dados, mas uma testemunha de movimentos que podem ser melhor compreendidos na medida em que forem alvo de uma real comunicação, de vivência, interesse e interpretação compartilhados. Para o autor "uma investigação precisa ser pautada por um sincero desejo de comunicação igualitária com cidadãos, e não com 'exemplares' de um grupo social" (Gonçalves Filho2003: 207).

Isto envolve também, como diz Gonçalves Filho (2003), permitir que os depoimentos tragam o que pretendem, e não buscar nas falas aquilo que se quer ouvir, permitindo que depoente e ouvinte sejam iguais - não idênticos, mas em igualdade de direitos - e que a conversa flua com gosto e significado para ambos.

Optou-se por perseguir a prática destas reflexões nesta pesquisa como forma de torná-la uma construção conjunta de um saber que constitua uma relevância social, para aqueles que a construíram e para os que dela eventualmente se apropriarem.

Norteando-se por estas idéias, deu-se início ao processo de coleta dos dados. Esta etapa da presente pesquisa deu-se através de 20 entrevistas semi-estruturadas, conforme roteiro (Anexo I) que contém as questões que direcionaram estas entrevistas.

Privilegiou-se a fala dos indivíduos como material desta pesquisa porque, como afirmam Dejours e Abdoucheli (1994: 142), ao dissertar sobre a psicopatologia do trabalho, "a via de acesso à vivência subjetiva e intersubjetiva do trabalho passa, para o psicopatologista, quase exclusivamente pela palavra dos trabalhadores e não pela observação dos atos, dos fatos, dos comportamentos ou dos modos operatórios, por mais minuciosa que seja".

Porém, como afirma o mesmo autor "não se deve, para tanto, abandonar a pesquisa de campo" (idem). Assim, também foram consideradas, além das entrevistas, as anotações registradas em um diário de campo, pois são importantes complementos aos depoimentos. Alguns pontos observados e registrados neste diário serão comentados oportunamente.

O instrumento utilizado nas entrevistas foi livremente adaptado de Nardi (2002), tendo sido inspirado no roteiro utilizado pelo autor no desenvolvimento da pesquisa que deu origem à sua tese de Doutorado em Sociologia nesta Universidade.

Em seu trabalho, Nardi (2002) argumenta ter construído este roteiro partindo dos pressupostos da abordagem biográfica, de forma que refletisse a reconstrução das trajetórias de vida e de trabalho dos sujeitos de sua pesquisa, “pois permite descrever e entender como o trabalho atravessa os processos de subjetivação e expressa o conflito que caracteriza o jogo de verdades, a partir do qual os sujeitos realizam os julgamentos morais que pontuam a vida em sociedade e seu engajamento no laço social (Nardi: 2002, 111)”.

No presente trabalho, porém, adotou-se roteiro semelhante, principalmente por concordar com Nardi (2002) e os autores que utiliza, quanto ao fato de que uma trajetória é marcada pelo trânsito do indivíduo no espaço social. Portanto, a relação com o trabalho é algo construído ao longo de uma trajetória de interação com esta categoria, e com as relações sociais que implica.

Da mesma forma, apostou-se que o roteiro assim constituído possibilitaria que especificidades da história de cada sujeito, embora tendo sua contextualização limitada, emergissem ao longo de seus relatos, permitindo assim ser identificadas e tratadas de forma adequada, uma vez que o foco do presente estudo encontra-se voltado ao que é comum aos gerentes entrevistados. Isto de fato ocorreu, e foi bastante útil durante os processos de tratamento dos dados, à luz da metodologia, e de análise de resultados.

Baseadas neste instrumento, as entrevistas tiveram duração média de 87 minutos, conforme o Gráfico 8 (abaixo), e o local preferido pelos entrevistados para a sua realização foi seu próprio local de trabalho (Gráfico 9).

Gráfico 8

Duração da entrevista

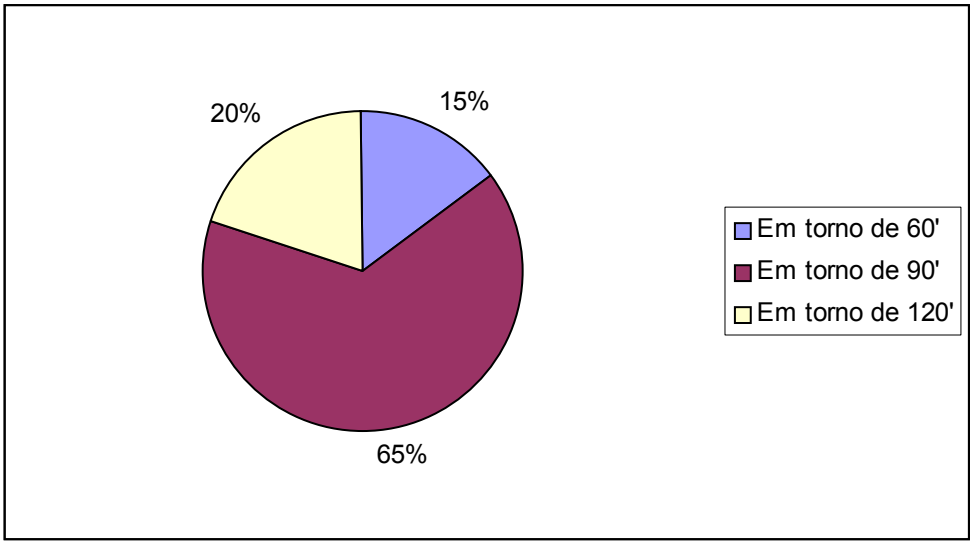
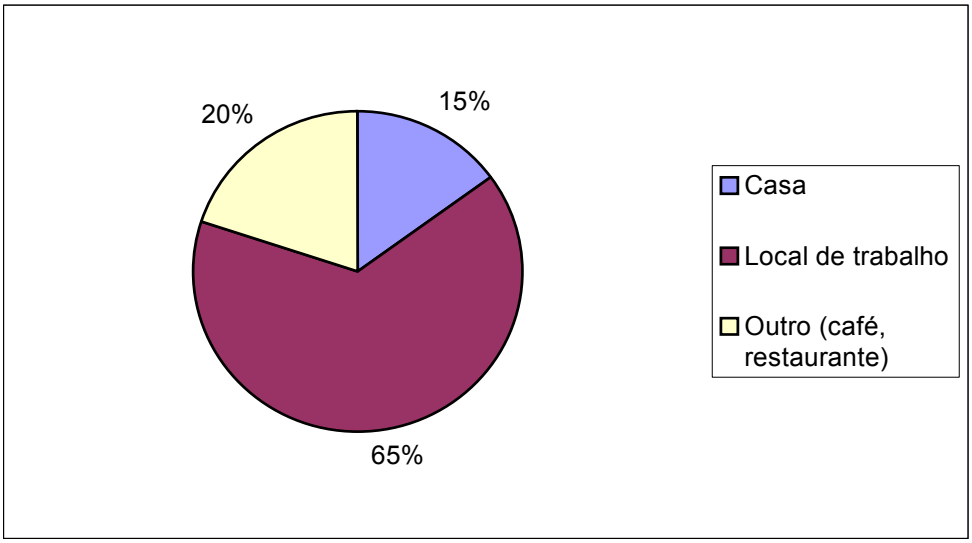


Gráfico 9

Local da entrevista



3.4 NOTAS SOBRE A PESQUISA DE CAMPO

Dedica-se este breve trecho da presente dissertação à apresentação de alguns fatos observados no campo, durante a coleta de dados desta pesquisa, e que são relevantes ao entendimento de sua dinâmica e de seus resultados.

Salienta-se, primeiramente, que algumas entrevistas, ao proporcionarem espaços de fala aos sujeitos, foram ocasiões em que os entrevistados deram vazão a emoções associadas a seus relatos, o que se observou pelo choro, pela voz embargada ou emocionada, pela comoção ao comentarem determinados assuntos.

Isto fez com que se pense sobre a possibilidade de os sujeitos entrevistados encontrarem-se carentes deste tipo de vivência em que a manifestação de suas emoções e opiniões possa ser livremente expressa e aceita, ou na falta de quaisquer outros canais que permitam a expressão destas emoções.

Também chamou a atenção, durante algumas entrevistas, a dificuldade de os gerentes formularem respostas que refletissem sua opinião pessoal, pois muitas vezes - apesar da insistência da pesquisadora ao solicitar que respondessem enquanto indivíduos, e não funcionários de determinada empresa – suas opiniões misturavam-se ao que propaga a organização que os emprega.

Embora o presente estudo não se trate de uma Análise de Discurso, não se pode deixar de constatar o exposto acima dado o freqüente uso do pronome Nós em expressões como “nós pensamos, nós acreditamos”. Muitas vezes, esta mescla da face pessoal e organizacional apareceu de modo ainda mais claro em falas como “nós, aqui na Empresa Z, acreditamos...”.

3.5 ANÁLISE DE DADOS

Optou-se por um método qualitativo para a realização da pesquisa, uma vez que se entende que este tipo de abordagem possibilitaria a compreensão do sentido da relação trabalho-trabalhador, expresso na comunicação entre sujeito e pesquisador. Ou seja, não se pretende, com este trabalho, fornecer freqüências e generalizações acerca dos sujeitos pesquisados, mas entender os efeitos daquela relação conforme a presença dos conteúdos manifestos nos depoimentos dos entrevistados.

E, conforme menciona Moraes (2001: 13), “o termo interpretação está mais associado à pesquisa qualitativa (...) liga-se ao movimento de procura de compreensão”.

Então, se não há uma verdade estática, nem uma ilustração numérica na pesquisa qualitativa, há uma preocupação importante em se observar o contexto em que as mensagens são produzidas, o que se acredita ser capaz de contribuir para a produção de conhecimentos acerca da temática em questão.

Para o tratamento e a análise dos dados coletados no campo, optou-se então pelo referencial da Análise de Conteúdo, pois, como afirma Moraes (2001: 1) "esta metodologia de análise apresenta possibilidades muito interessantes para pesquisas qualitativas".

Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo "procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça" (Bardin, 1977: 44), sendo "uma busca de outras realidades através das mensagens" (idem).

A autora afirma que este método consiste numa análise da comunicação, através da descrição de seu conteúdo, sistematizando-a de forma a permitir que se verifique as condições em que as mensagens envolvidas em tal comunicação são produzidas.

Acredita-se, então, que este método vai ao encontro dos objetivos desta pesquisa, uma vez que proporciona a verificação de vestígios contextuais na fala dos entrevistados, ou sinais de que a realidade que vivenciam pode atravessar o efeito que o trabalho determina em suas vidas. Pois, como afirma Bardin (1977), o interesse deste método está nas condições de produção das mensagens, ou nas variáveis psicológicas, sociológicas e culturais, bem como no contexto e na forma em que a mensagem é produzida. Nas palavras de Minayo (1996),

> "Do ponto de vista operacional, a análise de conteúdo parte de uma literatura de primeiro plano para atingir um nível mais aprofundado: aquele que ultrapassa os significados manifestos. Para isso a análise de conteúdo em termos gerais relaciona estruturas semânticas (significantes) com estruturas sociológicas (significados) dos enunciados. Articula a superfície dos textos descrita e analisada com os fatores que determinam suas características" (Minayo, 1996: 203).

Na prática, a utilização deste método deu-se da seguinte forma, conforme o roteiro proposto por Minayo (1996):

- definição do número de entrevistas segundo o critério de saturação proposto pela autora para pesquisas qualitativas em saúde;

- ordenação dos dados: transcrição das entrevistas, releituras, organização dos dados em unidades de análise, organização de diários de campo;

- classificação dos dados: separação do material em categorias ("rubricas ou classes as quais reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns desses elementos" (Bardin, 1977: 117)).

- análise das entrevistas: descrição dos dados obtidos e análise e interpretação deste material, conforme os objetivos da pesquisa, e em face do referencial teórico previamente explorado, bem como, de teorias buscadas *a posteriori* pela necessidade de se fundamentar e embasar dados emergentes desta análise.

O resultado desta etapa aborda-se no capítulo a seguir.

CAPÍTULO IV - O TRABALHO DE GERÊNCIA: MANDA QUEM PODE, OBEDECE QUEM TEM JUÍZO

Atendendo aos objetivos deste trabalho, o presente capítulo destina-se a dar voz aos gerentes, sujeitos desta pesquisa. Estas vozes foram capturadas nas entrevistas gravadas com estes indivíduos, ocasiões em que puderam externar suas percepções sobre o trabalho.

Numa tentativa de tornar legível aquilo que foi exposto pelos entrevistados procurou-se, conforme o método de análise adotado, organizar os dados obtidos em categorias que representam cinco eixos temáticos: Ser Gerente, O Trabalho na Voz dos Gerentes, Relações e Condições de Trabalho, Trabalho: Lugar de Prazer e Sofrimento, e Perspectivas: O que esperam do futuro.

Ressalta-se que, como forma de preservar a identidade dos entrevistados, os nomes utilizados neste capítulo são fictícios. Seus depoimentos porém, mantiveram-se fiéis à forma como foram externados no momento da entrevista; tomou-se apenas o cuidado de suprimir trechos em que as idéias foram repetidas ou o foco foi desviado, a fim de tornar a exposição dos dados mais concisa e objetiva.

4.1 SER GERENTE

Um dos objetivos do presente estudo é, como forma de situar a pesquisa no cotidiano profissional dos sujeitos pesquisados, compreender o conteúdo de seu trabalho, a partir de seus relatos.

Foi solicitado durante as entrevistas realizadas com os gerentes, que descrevessem seu dia-a-dia de trabalho e as atividades em que consistem seus cargos de gerência.

A função mais citada por eles como inerente a seus cargos foi a gestão de pessoas. Esta gestão, segundo expressaram, consiste em monitorar e acompanhar as atividades de suas equipes, coordenando esforços e canalizando-os para os objetivos da organização (ou da unidade) e ocupando-se de propiciar um ambiente

harmonioso para que o trabalho flua de uma forma eficiente. Segundo externam Eduardo e Helen, respectivamente:

> "eu falo com os gerentes (de área), pra saber como está a venda, que objetivos que eles têm, como é que estão em relação à meta (...) eu converso com cada um, ajudo eles a resolver esses problemas, a tomar as decisões."

> "outra parte é quando eu tenho que estar na área, junto com minha equipe. Eu tenho 3 supervisores que me ajudam, que têm contato direto com os colaboradores. Mas eu também tenho. A gente (...) se preocupa muito com a pessoa. A gente não tem uma cabine lá na rua que tu deixa todos os teus problemas lá e entra. Não é assim. Então esse é um outro lado que a gente tem, de estar tentando fazer um clima legal na loja, pra que as pessoas trabalhem bem."

Segundo os entrevistados, o contato com outros públicos também é uma atividade inerente à suas funções. Estes outros públicos aparecem em seus relatos como sendo, principalmente, clientes e fornecedores:

> "tu tens programações de atividades do dia-a-dia, que fazem parte reuniões, visita a clientes (...) informações pra um cliente, informações pro fornecedor." (Carlos)

As atividades envolvidas nesta relação, os gerentes descrevem como sendo, em relação aos clientes, a prospecção de novos negócios, a negociação e o atendimento. Já em relação aos fornecedores, a atenção está voltada, basicamente, à negociação.

Tais constatações remetem à Mintzberg (1986), quando o autor afirma que, entre as funções de um executivo, estão justamente a função de fazer contatos, inclusive com clientes e fornecedores.

Os gerentes mencionam também que estes contatos com clientes e fornecedores envolvem considerável tempo dedicado à visitas, à viagens e à reuniões.

Como bem ilustra o depoimento de Fábio:

> "é bom eu chegar cedo, 8 horas (...) E aí eu já planejei o dia enquanto isto, ou seja, quais os clientes que eu vou ligar naquele dia. Se tem algum cliente para eu visitar procuro marcar a visita para a tarde, que aí de manhã eu tenho tempo de ficar no escritório.Ou se tem alguma viagem, alguma coisa, eu já não vou pro escritório, eu vou direto pro lugar aonde eu tenho que ir. Então de manhã eu planejo o dia. Durante o dia eu fico ligando pra estes clientes, tentando fechar negócio,

> acompanhando pedido.Vendo como é que tá: se entregou, se não entregou. Então (...) se é um dia que eu tô no escritório eu passo praticamente o dia no telefone, ou no computador, fazendo proposta, ligando pra cliente."

Outra atividade que os gerentes argumentam ser alvo de sua atenção é a própria administração da área da organização – unidade, departamento, setor - sob sua responsabilidade. Esta gestão envolve a coordenação das atividades da área, ou seja, a definição de estratégias, a gestão das pessoas (como já comentado) e dos recursos, e o acompanhamento das metas. Este panorama vai ao encontro do que comentam Codo, Sampaio e Hitomi (1993), pois para estes autores é função da gerência administrar a força de trabalho, bem como os demais materiais necessários à produção de capital, de forma a maximizar o desempenho destes recursos. Como descrevem os entrevistados:

> "eu sou responsável pela área agrícola da empresa: agricultura de soja, agricultura de arroz e parte de exploração de matos, ou seja, reflorestamento, rizicultura e a soja (...). A minha parte hoje envolve a gerência do pessoal encarregado de escritório e compras, envolve gerenciar o pessoal que fica encarregado de lavoura, e também na parte de controles: de maquinários, de insumos, e principalmente de acompanhamento de números financeiros, conta a conta." (Daniel)

> "é a gestão administrativa (...) é gestão de pessoas, gestão da informática (...) atendimento ao público, a parte de auditoria (...) Tu tens que estar bem na linha de frente na questão de planejamento, de organização, de controle. " (Roberto)

Entre todas estas atividades que mencionaram, foi bastante recorrente entre os gerentes, independente da área em que atuam, a afirmação de que não existe uma rotina em seu trabalho. Segundo eles, sua função é marcada pelo inesperado e pela novidade, o que faz com que os dias sejam sempre diferentes. Esta constatação vai ao encontro do que encontrou Lima (1996) em seu estudo, ao comentar que as políticas organizacionais pregam mudanças constantes e, assim, exigem do indivíduo uma grande capacidade de adaptação.

Nas palavras dos sujeitos:

> "na minha área, de exportação, a gente têm muitas nuances, e muitas novidades, todos os dias. Nenhum dia é como o outro, tanto nas nossas relações com as pessoas quanto com o nosso contato com o trabalho." (Ronaldo)

> “não existe uma rotina (...) por ser uma área de vendas, uma área externa, um área de rua, cada dia é um dia: você tem uma prioridade, você tem um foco, você tem um incentivo, um produto, um lançamento, você tem um evento. Então cada dia você tem uma infinidade de tarefas diferentes.” (André)

Porém esta constatação ganha um tom de descontentamento na voz de alguns gerentes, que se ressentem por não poder exercer o devido planejamento de suas atividades em função de necessitarem, a cada dia, dedicar sua atenção a acontecimentos inesperados. Como afirma Daniel:

> “é bastante complicado ter planejamento. Eu consigo desenvolver um cronograma de atividades por safra – o que já é uma vitória. E hoje em dia não consigo pensar em planejamento a longo prazo.”

De posse deste breve panorama sobre o trabalho dos gerentes entrevistados (segundo os próprios), suas funções e atividades, procura-se, a seguir, investigar o papel que o trabalho exerce na vida dos sujeitos estudados, independente da função exercida e da organização que os emprega.

4.2 O TRABALHO NA VOZ DOS GERENTES

4.2.1 O papel do trabalho

Ao desenvolver esta pesquisa, buscou-se, a fim de atender aos seus objetivos, investigar o papel do trabalho na vida dos indivíduos pesquisados. Ou seja, pretendeu-se capturar nos depoimentos fornecidos pelos gerentes, qual o lugar ocupado pelo trabalho no contexto de suas vidas, qual a atenção dedicada e a importância atribuída a esta categoria em si, e em relação às demais áreas de suas vida. Deparou-se então com algumas constatações, que serão comentadas a seguir.

A primeira evidência a chamar a atenção é o fato de que é praticamente unânime a afirmação, entre os entrevistados, de que o trabalho demanda tempo em demasia, o que acaba por fazer com que dediquem tempo e atenção maior do que gostariam à sua vida profissional.

Esta constatação vai ao encontro do que afirma Dieguez (2004) quanto ao fato de os executivos e gerentes no Brasil trabalharem, em média, 49 horas

semanais – tempo superior aos executivos americanos e europeus em, respectivamente, 15% e 20%. Pois embora este percentual não tenha sido investigado, é fato que os gerentes entrevistados consideram que trabalham mais do que deveriam e/ou gostariam. Isto pode ser ilustrado pelas seguintes falas:

> "o trabalho – talvez até incluindo a família – é o que eu dedico a maior parte do meu tempo. Porque a partir do momento que você desperta, você já fica ligado e antes de dormir você tá ligado também. Então metade do meu tempo desperto, acho que metade do dia de 24 horas é em função dessa empresa." (Ronaldo)

> "hoje praticamente eu trabalho 10 horas por dia, então não sobra muito tempo pra família, pra diversão (...) é praticamente o dia todo em função só do trabalho." (Vanessa)

Desta forma, assim como identificou Lima (1996) entre os gerentes que pesquisou, os sujeitos afirmam que esta disponibilidade para o trabalho, ou para a empresa, ocorre em detrimento de outros interesses pessoais, sendo a família o mais citado entre estes. Constatação esta carregada de culpa e pesar por parte dos gerentes. Como diz Leandro:

> "olha, às vezes eu extrapolo na questão trabalho e acabo esquecendo um pouco da questão família. Às vezes até eu sofro cobrança por isso. Mas eu tenho tentado me policiar mais: chegou o horário, tenho que ir embora. To tentando arrumar mais tempo pra mim. Mas às vezes tu fica tão comprometido com o que tu estás fazendo..."

O que também se observa na frustração de Izabel:

> "eu trabalho também à noite, então quase não tem vida familiar, sair com amigos. A noite que eu não trabalho é uma festa, a gente (família) faz janta, toma vinho, porque eu tô aqui com eles. Então pesa, o trabalho ocupa um peso muito grande na vida da gente. E eu acho que isso tá errado, eu acho que a gente devia poder partilhar melhor o tempo."

Bem como nas falas de Cristina e Ronaldo (respectivamente) sobre suas opções pessoais afetadas pela vida profissional:

> "hoje eu sou casada há 5 anos, não tenho filhos ainda, mas se tivesse numa outra condição eu já teria filhos. Então hoje, infelizmente, o meu tempo está sendo dedicado mais para o trabalho, para a minha formação profissional, que para a minha vida particular."

> "eu viajo muito, sempre viajei muito. E algumas opções da minha vida foram feitas em função do período em que eu passei viajando. Por exemplo, eu tenho só uma filha. E quando eu casei eu pensei que eu ia ter um time de futebol (...) e foi uma opção que a gente fez, porque no período em que a gente podia ir pro segundo era o período em que mais eu viajava, então você faz uma opção de vida."

Tais constatações remetem ao que comenta Seligmann-Silva (1994), quando ressalta que um maior tempo dedicado ao trabalho resulta em menor tempo para a família, assim como prejudica a qualidade deste convívio em função do cansaço. Neste sentido, também Gasparini (1996) alerta sobre a importância de se conciliar o tempo do trabalhador e o tempo da organização, como um fator determinante para a qualidade de vida de um profissional.

Porém, relaciona-se a constatação sobre o tempo dedicado ao trabalho com a importância atribuída a ele pelos sujeitos entrevistados. Questionados sobre o assunto, foi bastante recorrente entre os gerentes o comentário de que o trabalho é fundamental, sob diversas justificativas – das quais as mais relevantes serão comentadas.

Em primeiro lugar, uma constatação que pode revelar a contrariedade dos sujeitos em dedicarem-se tanto ao trabalho. Refere-se aqui ao fato de que vários não hesitam ao afirmar que o trabalho "não é tudo", ou que não é sua prioridade. Como diz Cláudia:

> "eu considero o trabalho um dos pilares fundamentais (...) eu acho que existem pilares: um é o trabalho, outro a família, amigos (...) Ele ocupa um espaço grande, mas ele é dividido com outras coisas – então eu não vejo só trabalho, trabalho, trabalho."

Ou seja, para alguns, não é o principal em termos de valores de vida, de interesse pessoal. Porém, como já mencionado, é bastante claro que o tempo e a atenção dedicados à atividade profissional excede a expectativa dos gerentes estudados.

Porém, quanto à centralidade do trabalho em suas vidas, os gerentes estão divididos. Ao mesmo tempo em que parte argumenta daquela forma, outro grupo afirma que o trabalho é, sim, o valor central em sua vida. Pode-se observar tal fato nas palavras de Helen:

> "hoje eu diria que (o trabalho) é o principal interesse da minha vida. Até porque eu tô numa fase de formação de carreira; se eu não me dedicar de corpo e alma à essa fase.... claro que eu não esqueço da família (...) Também procuro sair, me divertir. Mas o trabalho é o número 1, não adianta."

Porém, como já mencionado, sendo ou não o interesse central, foi bastante expresso pelos gerentes que o trabalho é algo fundamental.

Procurou-se, assim, investigar a razão pela qual é atribuída grande importância ao trabalho por parte dos entrevistados. O grupo, então, demonstrou grande ênfase ao fato de que isto ocorre porque o trabalho é fonte de prazer, satisfação, inclusão e desenvolvimento/evolução pessoal. Em suas palavras:

> "o trabalho pra mim é muito importante, é fundamental, e a minha história mostra isso (...) eu comecei a trabalhar muito cedo. Então eu aprendi a trabalhar, eu gosto de trabalhar. O que eu faço eu, faço com prazer. Eu tenho uma satisfação grande no que eu faço, eu não sou uma das pessoas infelizes no trabalho. Isso pra mim é muito bom: eu trabalho muito, mas trabalho com prazer. Eu consegui chegar num ponto em que eu tô fazendo o que eu quero, e isso é bom. Então eu sou realizado profissionalmente." (Luiz)

> "eu acho que o trabalho é o que valoriza o ser humano. Ele te dá forças pra você conseguir conquistas materiais. No lado espiritual, no lado pessoal, ele te permite auto-realização, tu te sente valorizado, você faz parte de um contexto, de uma sociedade, tu tá interagindo com culturas e públicos diferentes, tu consegue aprender o próprio trabalho (...) ele te permite crescer como ser humano, em todos os sentidos, seja ele social, seja ele pessoal, seja ele inclusive familiar" (Roberto)

> "(a importância é) muito grande, porque eu acho que a realização da pessoa tá vinculado ao bem-estar pessoal e profissional. Se profissionalmente eu não tô me sentindo bem, se eu não to trabalhando como eu gosto, onde eu gosto, a minha vida pessoal também não vai bem e aí vai tudo por água baixo. Então o trabalho, nesse caso, é vital pra mim, como pessoa, como profissional, como tudo" (Fernando)

A importância do trabalho como fator de sustento também aparece, mas somente nas palavras de um terço dos entrevistados, em meio a outras falas relativas à sua importância, e sempre no sentido de proporcionar subsistência. Isto pode ser observado nas palavras de Roberto, transcritas acima, e também nas falas a seguir:

> "eu não consigo conceber a existência de nenhum indivíduo que não tenha alguma atividade profissional. Eu acho que faz parte de todos nós desenvolver alguma

> atividade que dê algum retorno. Mesmo porque é a partir dele que a gente consegue a subsistência." (Ronaldo)

> "Ele tem um papel importante, eu acredito nisso porque todas as vezes que eu fiquei sem trabalho eu quase fiquei louca (risos). Em todos os sentidos. Aquela coisa de "falta do que fazer", falta de estar fazendo alguma coisa e falta de dinheiro na conta (risos)" (Luciane)

Também destaca-se entre os depoimentos, ao investigar-se o porquê da importância do trabalho, o valor que atribuem ao fato de se ter uma ocupação, de não se "ficar parado". Como bem ilustra a fala de Vanessa:

> "eu acho que as pessoas precisam de uma ocupação no dia-a-dia (...) eu acho que é fundamental na vida de uma pessoa, ter uma ocupação durante o dia (...) ficar o dia todo sem fazer nada, não é legal (...) no trabalho, pelo menos, a gente tem com o que se preocupar. Então mesmo que eu ganhasse na Mega Sena eu ia continuar trabalhando. De repente montando o meu negócio, que é o meu sonho, mudando de cidade ou de país. Minha vida ia mudar, com certeza, mas eu não ia parar de trabalhar"

Isto se confirma ao solicitar-se aos sujeitos que imaginem a situação hipotética de não necessitarem mais trabalhar por razões financeiras, em função de, por exemplo, serem ganhadores na Mega Sena. Frente a esta questão, os gerentes afirmam que, mesmo assim, não deixariam de trabalhar, exatamente por esta importância que atribuem a possuir um envolvimento profissional, uma ocupação. Como se observa nos trechos a seguir:

> "se eu ganhasse este dinheiro eu investiria mais tempo em música, que é o que eu gosto de fazer, em hobby, ia andar mais de moto, ia viajar mais, ia curtir mais a vida, ia fazer bem mais coisas legais. Então óbvio que iria ter uma atividade, eu ia montar um negócio (...) o resto do dinheiro eu iria aplicar e ia viver viajando, fazendo as coisas que eu gosto e... mas eu ia continuar trabalhando, ia continuar com atividade, com certeza (...) ninguém consegue ficar sem uma ocupação, sem se sentir útil" (Fábio)

> "eu não consigo me imaginar sem estar trabalhando. Pra mim um complemento pessoal é o meu lado profissional (...) Tendo um pouco de dinheiro claro que eu vou me permitir uma vida diferente, eu não vou ter que trabalhar pra alguém, eu não vou ter que fazer um trabalho rotineiro. Vou fazer os outros trabalharem pro dinheiro que eu tô recebendo, só que de uma forma ou de outra eu tô trabalhando também" (Fernando)

Como pode-se observar nos trechos transcritos acima, é quase unânime a idéia de que podendo escolher o que fazer, independente da necessidade financeira, os gerentes pensam em abrir seu próprio negócio. Este ponto será retomado no item 4.2.3 A hora da utopia: desenhando o trabalho ideal.

4.2.2 O trabalho na trajetória dos gerentes

Parte da forma de pensar acima exposta, sobre a importância atribuída ao trabalho, credita-se à forma como foram criados os gerentes, uma vez que afirmam que lhes foi passado pelos pais/responsáveis, durante sua criação, o papel importante do trabalho e do estudo, ao mesmo tempo em que relatam que receberam apoio para que ingressassem na vida profissional. Como ilustra o trecho a seguir, um fragmento do depoimento de Fernando:

> "Então eu ter começado a trabalhar cedo foi uma coisa minha e deles (os pais), incentivo deles mas iniciativa minha"

Quanto a este ingresso, ocorreu na maior parte dos casos por razões financeiras, tanto pelo desejo de independência financeira, quanto por necessidade de complementar a renda familiar. Os gerentes argumentam também que sua inserção no mercado de trabalho ocorreu por vontade e iniciativa próprias, tendo os mesmos procurado tanto criar oportunidades, quanto aproveitar oportunidades percebidas. Como dizem:

> "eu queria ter o meu dinheiro. Na época eu ganhava mesada do pai, mas eu queria mais, queria comprar coisas. Então comecei a trabalhar pra juntar dinheiro. Comecei num cargo de estafeta, de boy. Eu fui procurar, eu queria trabalhar" (Daniel)

> "até os meus 20 anos eu nunca pensei em trabalhar. Aí teve uma dificuldade e eu tive que buscar recursos. Daí busquei um trabalho e consegui. E adorei trabalhar, é muito bom né? É muito bom conviver com pessoas... e ganhar o dinheirinho da gente né?" (Gustavo)

> "bom, meu pai morreu muito cedo, então eu comecei a trabalhar muito cedo por isso. Nós somos uma família de poucas posses, então tivemos que trabalhar cedo (...) eu comecei com 11 anos, como ponta de caixa de supermercado. É a necessidade, pura necessidade, eu precisava trabalhar. Pra sustentar a família. Então eu ganhava um salário e dava pra minha mãe pra sustentar a família" (Luiz)

Questionados sobre como avaliam a dissonância entre a idéia que possuíam do mundo do trabalho – antes deste ingresso – e como este de fato se apresentou, os gerentes argumentam que a expectativa não correspondeu na maioria dos casos à situação real.

Independente de a experiência ter sido melhor do que a expectativa, ou de terem enfrentado uma realidade mais dura do que esperavam, os gerentes que possuíam alguma expectativa sobre o mundo do trabalho viram a realidade apresentar-se de forma diferente do imaginado. Isto se percebe, por exemplo, nas falas de André, Luciane e Leandro:

> "a gente quando tá no colégio sempre imagina "pô, quando eu trabalhar vou ter meu dinheiro, vou ter minha independência". E você fantasia, achando que o trabalho vai ser a solução disso tudo. Realmente é, você passa a ter uma independência financeira. Mas em contrapartida vem a decepção, que é que junto com o dinheiro que você ganha, você ganha a responsabilidade de ter um horário, uma carga de trabalho. Uma série de coisas que você passa a ter que se privar de outras em prol do trabalho. Não que seja uma decepção, mas é sim um susto, você acaba abrindo mão de outras coisas e não é bem como você fantasiou." (André)

> "eu comecei fazendo estágio no BB (Banco do Brasil). Fiquei 2 anos lá estagiando. E adorei, amei! Mas eu amei não trabalhar em banco, mas o trabalho! Aquela coisa sabe de me sentir... e eu descobri que eu comecei a fazer as coisas direito (...) eu pensei "Nossa Senhora, será que eu vou conseguir, no meio de tanta gente, fazer alguma coisa e ser reconhecida por alguma coisa?" E quando eu entrei eu descobri, primeiro, que não era nada difícil. E segundo, que eu tinha potencial pra fazer muito mais. E isso é o que é legal na coisa." (Luciane)

> "na verdade a gente acha sempre que as coisas são mais fáceis. Na verdade não são, quando a gente se depara com a realidade é um pouquinho mais difícil. Mas é questão de adaptação, depois que tu te adaptas é tranqüilo." (Leandro)

Porém, ao mesmo tempo, independente da relação entre o que imaginavam e o que enfrentaram de fato, os gerentes apontam seu ingresso no mercado de trabalho como algo positivo, e são vários os aprendizados que apontam como decorrência desta primeira experiência de trabalho:

> "mas isso me deu uma base muito boa pra minha vida, fez eu crescer (...) foi uma coisa boa, prazerosa. Na balança, equilibrando, foi bom, foi positivo." (Luiz)

> "ah, foi muito bom. Foi uma coisa que hoje eu dou graças a Deus." (Roberto)

Procurou-se, também, verificar qual a percepção dos gerentes sobre as transformações que vivenciaram no âmbito de sua trajetória profissional.

Questionou-se, então, quais foram, entre as mudanças que puderam acompanhar no mundo do trabalho, as que marcaram sua carreira, pelas modificações contextuais que trouxeram, ou ainda pelo impacto que ocasionaram em suas atividades.

A questão mais evidente em suas falas, constituindo assim um marco na evolução da forma de se trabalhar, é a introdução da tecnologia – fato comentado no Capítulo I desta dissertação.

Grande parte dos gerentes atribui a este fato o aumento da velocidade e do ritmo dos processos, tanto sociais, quanto no âmbito do trabalho. Relacionam também com o aparato tecnológico o aumento da importância, do ritmo, da velocidade e do volume de informações envolvidas nos processos de trabalho. Em suas palavras:

> "a informática ajuda bastante. Porque uma vez tudo dependia do manual, e acabava demorando muito." (Vanessa)

> "a informação, a informação mudou bastante (...) hoje se você não domina o processo de comunicação, de passar informação pras pessoas, você vai ter dificuldade. (...) Eu acho que a revolução disso foi a máquina, o computador. E a própria internet fez uma mudança muito grande também de processos. A palavra básica seria tecnologia." (Carlos)

> "acho que a tecnologia mudou bastante o nosso trabalho. Antigamente o nosso trabalho era muito mais braçal, muito mais na força, no braço. Hoje ele tem o apoio de muitas coisas: informática, de relatório, de informação, de satélite, de comunicação, a internet – meu Deus! Acho que facilitou muitas coisas. Acho que aumentou o nosso controle, o controle sim. A gente passou a ter que ter muito mais controle sobre a situação, mas a gente tem muito mais benefício, no sentido de você ter a informação, ter o acesso às pessoas, às facilidades. Então é a contrapartida, o que a gente teve de bom numa coisa, a gente acabou ficando escravo da outra." (André)

Como se pode observar nos trechos acima, embora os sujeitos concordem quanto ao impacto proporcionado pela introdução da tecnologia no ritmo do trabalho e na importância atribuída à informação, não são muitos os gerentes que, como

André (acima), demonstram consciência sobre a contrapartida do desenvolvimento tecnológico. A grande parte dos gerentes que destacou o fator tecnologia, o fez com uma visão positiva, quando não com certo deslumbramento, em relação aos dispositivos tecnológicos.

Porém, os depoimentos abaixo exemplificam o fato de alguns gerentes esboçarem alguma noção sobre este outro lado, menos positivo, da presença da tecnologia no espaço de trabalho.

> "essa transformação é muito legal, que trouxe coisas boas e trouxe coisas ruins. As ruins é que, com toda essa informação, o nível de estresse – tudo é resolvido rápido – e o seu nível de estresse obviamente tá alto, porque a velocidade das coisas é muita." (Cláudia)

> "a quantidade de informação que tu recebe por dia, é muita coisa. Uma coisa que às vezes me incomoda, é a quantidade de coisa que tu recebes. (...) E isso, há algum tempo atrás, não era tanto. A própria informática hoje contribui muito com isso. Hoje tu recebes torpedo no telefone, tu recebes e-mail, daqui a pouco tu recebe ligação, daqui a pouco é correspondência, é jornal que tu tens que ler.... então é muita coisa! Eu acho que isso, o excesso de informação, às vezes atrapalha." (Leandro)

Porém esta consciência, em nenhum momento, abrangeu o que autores como Sennett (2002) mencionam sobre o fato de a introdução de ferramentas tecnológicas, ao mesmo tempo em que facilitaram e flexibilizaram o trabalho – principalmente no que diz respeito a tempo e espaço – terem fornecido meios para que os trabalhadores sofram um controle externo exercido de forma onipresente, uma vez que tais ferramentas permitem sua localização e o monitoramento de sua produção, sem restrição de tempo e local. Ou seja, se os gerentes entrevistados são alvo de tal controle em seu trabalho, este fato não apareceu nas entrevistas realizadas, nem tampouco foi mencionada, nestas ocasiões, tal possibilidade em decorrência do advento tecnológico.

Uma outra mudança no mundo do trabalho destacada pelos gerentes refere-se às exigências imputadas ao trabalho ao longo do tempo. Segundo eles tais exigências, nos dias atuais, podem ser observadas:

- na grande cobrança (sendo que em alguns depoimentos o termo pressão foi utilizado) pelo alcance dos resultados;

> “tu é muito mais exigido, o ritmo do trabalho. Te é exigido muito mais coisas do que antes, essa pressão de que tu tem que fazer coisas tudo com data pra ontem. “Tens até amanhã ao meio dia para responder, para dar a explicação””. (Izabel)

- no império da competição e da concorrência, seja entre países, organizações ou entre pessoas, pelas oportunidades vislumbradas no mercado de trabalho ou na empresa;

> “em termos de mundo, isso reflete num todo no mundo. No jeito das pessoas se comportarem, de se divertir. Essa competição profissional influencia em tudo no mundo. Não só no mundo das pessoas, mas no mundo das pessoas, nos países, guerras. O que acontece em guerra? Diretamente o ter, a busca do ter cada vez mais.” (Eduardo)

> “uma coisa é a competição (...) acho que foi muito turbinado, muito dito pras pessoas que elas tinham que ser as melhores, que o mundo é competitivo, que sobrevivem os vencedores, aquela coisa toda. Acho que faz muito sentido, porque realmente é uma selva, é a vida, quem ficar parado vai ficar parado, porque as coisas não caem na cabeça de ninguém, não aparecem as oportunidades assim. (...) Eu acho que isso foi muito posto porque todo mundo foi cursando universidade, o mercado tava aí, não tinha muitas oportunidades. Então as pessoas tinham realmente que competir pra conseguir entrar no mercado né?” (Luciara)

- e na exigência de flexibilidade por parte dos trabalhadores.

> “eu acho que cada vez mais o mundo exige que a gente se adapte fácil a situações diferentes, não só na empresa (...) tu tem que tá sempre preparado pra mudar, pra te lançar numa coisa nova, pra te adaptar.” (Fernando)

Uma última mudança no mundo do trabalho apontada pelos gerentes, embora mencionada por um menor número (um quarto) de entrevistados, merece atenção. Segundo estes, observa-se hoje no âmbito profissional uma maior valorização das pessoas.

Os gerentes argumentam que isto pode ser observado no tratamento dado e nas condições de trabalho fornecidas, bem como numa maior democratização do espaço de trabalho, significando uma maior liberdade de participação destas pessoas. Em suas palavras:

> “a liberdade de discussão, democratização. O autoritarismo não é mais tão exacerbado (...) a valorização do ser humano – isso é fundamental hoje.” (Cristina)

Alguns dos gerentes mencionam ainda o fato de as pessoas, de forma geral, serem mais exigentes na contemporaneidade, o que pode, segundo eles, levar à exigência, mesmo que implícita, desta maior abertura no espaço de trabalho:

> "as relações de trabalho mudaram bastante (...) as pessoas que estão iniciando hoje, elas têm uma visão bem diferente do processo: "eu não quero ser só mandada, eu quero fazer esse produto, mas quero saber porque eu estou fazendo. Não mais só fazer, mas entender o quê eu tô fazendo". Aí mudou bastante. Você não vem aqui simplesmente de manhã cedo, pega as mãos, contrata as mãos – e vão embora só as mãos. Vem o pacote completo, porque as pessoas têm cabeça." (Carlos)

Já na forma de orientarem os seus próprios filhos para a vida profissional, para sua entrada no mercado de trabalho, os gerentes admitem que julgam correto não interferir em suas escolhas, mas deixá-los livres para que decidam o rumo profissional a tomar. Assim, pensam que os filhos devem optar, profissionalmente, por fazer o que gostam e querem, e afirmam que sua interferência consistiria/consiste somente em transmitir valores, aconselhar que os filhos adotem condutas e posturas corretas, seja qual for sua opção. Assim expressam, por exemplo, Helen:

> "profissão, a que ele quiser. Desde que ele goste daquilo, de verdade, eu vou dar apoio (...) Jamais vou estar interferindo na decisão profissional dele. Acho que isso é uma coisa pessoal, pai não tem o direito de fazer isso. Isso já aconteceu com vários amigos meus; invariavelmente são frustrados. Sempre vou dizer que o trabalho é bom, nunca que o trabalho é ruim. Que tem que fazer o que curte, com ética, nunca se desviar dos seus valores pessoais, do que ele acredita, por algum pedido da empresa (...) não esquecer o que ele aprendeu na casa dele, o que ele acredita, poder dormir à noite com a consciência tranqüila de que fez o correto."

E Cláudia:

> "tenta ver o que você gosta, vai fazer o que você gosta. Mesmo que o que você gosta é ser vendedor na esquina, porque eu acredito que se você faz o que você realmente gosta, você vai estar mais encaixado no mundo do que fazendo alguma coisa só porque é bacana, porque é a profissão de futuro, porque dá status (...) esquece essa história de grana, de que isso não vai dar certo. Isso não existe, tem milhões de possibilidades pros jovens hoje (...) O conselho que eu daria: tente escolher aquilo que você gosta sem estar muito preocupado com os padrões sociais e com o que vai acontecer no futuro."

4.2.3 A hora da utopia: desenhando o trabalho ideal

Assim, após alguns anos no mercado de trabalho (como mostra o Quadro 1) os gerentes descrevem então o que consideram, a esta altura de sua carreira, o que seria um trabalho ideal em sua concepção. Novamente, a questão do prazer, do gostar, aparece como um dos requisitos deste trabalho:

> "primeira coisa: trabalho ideal é aquele que tu gosta. (...) Todo mundo trabalha hoje, no mínimo, 8 horas por dia, né? Então 8 horas por dia, num dia de 24, é muita coisa. E geralmente tu leva o que pra casa, na tua cabeça? Tu leva pendências pra casa junto com você: você tem que entregar um relatório semana que vem, você tem um projeto pra fazer, você tem uma meta de venda pra cumprir, você tem um produto pra lançar (...) Então, no mínimo, tem que ser um trabalho que você gosta." (Cláudia)

> "seria fazer o que eu gosto de fazer. Dentro do horário que eu quiser fazer, sem restrições. Podia ser em casa, como pode ser na empresa. Mas é fazer aquilo que dá prazer. Aquilo que é bom de ser feito, não ser um empecilho de levantar de manhã e "hum, tenho que ir para a empresa"" (Carlos)

Como esboça a fala de Carlos, acima, outro requisito significativo no ideal de trabalho – quando os gerentes são questionados sobre as características que deve ter a empresa ideal - é a presença da autonomia, da possibilidade de possuírem gerência sobre o seu trabalho, alerta que já fizeram Dejours, Dessors e Desriaux (1993) ao falar sobre o trabalho ideal. Esta autonomia é desejada tanto na liberdade de organização da sua jornada de trabalho quanto na possibilidade de participação, o mais livre possível, no trabalho que desenvolvem. O que fica claro também nos depoimentos a seguir:

> "eu acho que (trabalho ideal) é aquele que te oportuniza uma utilização da tua capacidade intelectual. É aquele em que tu podes usar o teu talento, quer seja ele nas relações humanas, quer seja ele de formação acadêmica que você traga de algum lugar. Então quando você consegue colocar essas coisas em prática, eu acho que é isso que vai te dar satisfação, e esse é o trabalho que eu gostaria se tivesse que recomeçar." (Ronaldo)

> "eu acho que liberdade é importante, deixar a pessoa criar é importante. Não tolher, não vir tudo pronto. Porque é que tem que vir tudo pronto? Deixa o cara pensar. Acho que tá faltando gente que pense. Eu acho que é importante tu deixar fluir a tua criatividade, tu contribuir." (Helen)

Como menciona Merlo (1998), é necessário que o trabalhador utilize seu conhecimento e sua capacidade inventiva para adaptar a atividade prescrita em função das reais condições de executá-la. Na impossibilidade de isto ocorrer, o sofrimento psíquico é inevitável.

Talvez por esta importância dada à autonomia pelos sujeitos da pesquisa, observa-se que é recorrente o fato de indicarem a empresa própria como o ideal, tanto de trabalho, quanto de empresa:

> "o lugar ideal pra trabalhar é um lugar meu, que eu posso fazer as coisas do jeito que eu quero (...) eu não gosto de ter parâmetros, de ter horários, de ter que fazer as coisas do jeito que as pessoas fazem (...) O ideal é tu ter o teu negócio, o ideal é tu não precisar... é não precisar te reportar a ninguém. Isso aí é muito legal." (Fábio)

Outro fator relevante apontado como característico do trabalho ideal é que possibilite uma relação mais equilibrada entre a vida profissional e pessoal. Este equilíbrio desejado pelos gerentes encontra-se tanto na possibilidade de dedicar-se ao trabalho por uma parcela de tempo menor, quanto na possibilidade de estressar-se menos. Como apontam Gustavo

> "o ideal de trabalho pra mim... é ter menos estresse possível. Acho que é diminuir o estresse. Então hoje eu gostaria de um trabalho mais tranqüilo, mais calmo. Não sei te dizer que trabalho eu gostaria, eu sempre trabalhei nesse ramo, então é difícil te dizer. Mas buscaria um ramo que fosse mais tranqüilo"

E Izabel

> "(trabalho ideal) é aquele (...) com menos carga de trabalho, que não exigisse tanto, menos demanda. Porque tu vai lá, mas tu continua te ocupando fora de lá. Eu tô em casa, eu continuo trabalhando, eu durmo tensa, acordo de madrugada pensando nas coisas que eu tenho que fazer no dia seguinte. Essa parte não precisava ter."

Também deve-se ressaltar aqui a importância dada pelos gerentes à presença do reconhecimento como algo indispensável à empresa ideal. Segundo os entrevistados, o reconhecimento deve existir principalmente na forma de investimento no funcionário, ou seja, na valorização e na possibilidade de crescimento dentro da organização. Como afirmam:

> "acho que tem que reconhecer o funcionário. E motivar. Porque tem empresas que para colher o que o funcionário o oferece, eles o fazem em forma de ameaça. "Se tu

> não quiser, tu tá fora, se tu não conseguir, tu não serve pra mim". Ao invés deveria ser motivador, porque aí o funcionário acaba trabalhando com satisfação. Então se ele der um bom resultado, elogiar, promover se for o caso, fazer um diferencial. Porque trabalhar só por pressão não deve ser muito bom. Então tem que reconhecer o funcionário." (Vanessa)

> "eu acho que isso é um trabalho ideal: onde tu cresça, tu te desenvolva como profissional, tu tenha um retorno financeiro, tu tá fazendo parte daquele negócio." (Luciara)

Porém, é importante mencionar que somente um quinto dos gerentes estudados apontam o trabalho ou a empresa ideal como o seu local atual de trabalho. Deixa-se assim, a questão em aberto: será uma insatisfação natural e permanente do ser humano com seu *status* presente, ou uma lacuna a ser preenchida pelas organizações para que possam contar com profissionais mais satisfeitos?

4.2.4 A visão sobre a carreira

Ao falar-se sobre carreira com os profissionais entrevistados, as questões do prazer e do reconhecimento tornam a aparecer em suas falas.

A maior parte dos gerentes acredita que seja possível fazer carreira, permanecer um longo prazo em uma empresa, porém desde que, nesta experiência, sejam possibilitadas vivências positivas, como o prazer e o reconhecimento. Percebe-se tal argumento, por exemplo, nas falas de André:

> "eu acredito (em carreira). Eu acho que se você tá num lugar que é prazeroso, o trabalho é bom pra você e a empresa te reconhece e investe em você, eu acho que se você tá com uma parceria sólida é porque é possível. Então se essa parceria tá boa pra empresa e boa pra mim, não tem porque desmanchar: se eu puder ficar mais tempo, fico né?"

e de Vanessa:

> "com certeza, se a gente é valorizado, a gente fica motivado pra isso (carreira)"

Além deste requisito a presença de desafios, como algo que contrapõe-se à estagnação e que possibilita o desenvolvimento profissional, também é apontada

como uma experiência que torna possível a construção de uma carreira dentro de uma mesma empresa:

> "existem muitas reportagens, muitas empresas divulgam isso, que de 3 a 5 anos tu tem que trocar de empresa pra buscar novos desafios. Ou tu te acostuma com o velho (...). Mas eu participo de várias funções, então a cada 3, 4 anos eu mudei de função. Então eu tive uma evolução dentro da própria empresa. Então eu tive vários desafios aqui internamente. Então (...) eu queria ter essa resposta. Será que realmente 3 a 5 anos é o tempo ideal pra se ficar numa empresa e buscar outros desafios?" (Carlos)

> "desde que a empresa me desafie, sim. No momento em que eu não sentir mais o desafio, eu vou querer sair. Isso é uma coisa óbvia. Ou, mudar de departamento dentro da própria empresa (...) porque o que tu consegue, que marca tu consegue, o que tu consegue desenvolver, que frutos tu consegue colher em um ano e meio, dois anos numa empresa? Então tudo depende de tu estar sendo desafiado ou não. O cara que fica só esse tempo numa empresa, como eu já fiquei, é porque não tem desafio ali dentro. Pelo menos foi isso o que me motivou a sair. Ou tuas idéias não estão sendo aceitas. Mas eu vejo como um lado negativo quando vira acomodação. Aí sim. E tem muita gente, inclusive trabalhando comigo, na minha equipe, que tá por acomodação. Isso é muito triste no meu ponto de vista. Acho que isso sim é ruim." (Helen)

Esta procura por desafios parece ir ao encontro do que comentam Mazzilli e Lunardi Filho (1995), quando afirmam que. nestas situações. há a provocação para que os indivíduos sejam criativos e, assim, utilizem suas habilidades na tentativa de superá-los.

Mas a fala de Helen (acima) aponta para outra constatação que merece ser comentada: a relação feita pelos gerentes entre carreira e acomodação. Independente de concordarem ou não com a viabilidade de se fazer uma carreira na atualidade, esta relação, esta possibilidade de a carreira no longo prazo levar à estagnação, também surge em suas falas. Como na de Cristina

> "numa mesma empresa eu acho que é complicado, tem um certo momento que começa a estagnar."

Porém, de forma aparentemente contraditória, mesmo aqueles que expressam esta idéia, ou os que não acreditam ser possível permanecer um longo prazo em uma mesma organização, afirmam que gostariam de fazê-lo se tivessem a possibilidade. Como diz Eduardo

> “eu não acredito hoje muito em se fazer carreira dentro de uma empresa. Eu acredito hoje que uma vida útil de uma pessoa numa empresa é de 10 anos, no máximo. Não que essa pessoa se torne inútil, mas... Mas eu gostaria de fazer careira dentro de uma empresa. É a melhor coisa que tem pra uma pessoa (...) mas eu acho difícil que isso aconteça.”

Também foi expresso, por 15% dos entrevistados, uma outra relação com o trabalho quando o assunto é carreira: o trabalho aparece em suas falas como uma mercadoria, ou seja, o indivíduo menciona que, na busca da melhor oportunidade, “vende seu passe” (utilizando, às vezes literalmente, tal expressão do futebol) a quem oferecer uma melhor situação de trabalho. Exemplos disto são as falas a seguir:

> “nota-se que eu vendo o meu trabalho como um produto, é isso? E é o que é, na verdade. Ainda mais quando tu tá falando de uma empresa que não é tua (...) A partir do momento em que tu tá com o negócio de outras pessoas então o que tu tem que fazer é proteger o teu negócio, que, no caso, o teu negócio dentro da empresa de outro, é tu mesmo. Então assim, eu me vejo como um produto (...) é, e assim, eu tento vender ele como um produto que traz bastante resultado. Só que isso vai ter um preço. (...) Então é isso... se venda pra essas empresas como um produto, cobre o mais caro possível pelo seu produto, que o produto é o que tu faz e tu tem que saber fazer coisas que as pessoas que são teus colegas que fazem o que tu faz não fazem. Quando tu souber isso, vende isso.” (Fábio)

> “o mercado hoje, a área privada, tá carente de bons profissionais. Então tu vê que tu tá aqui hoje mas tu tá sendo assediada por uma série de pessoas. (...) E tu vê que sempre alguém tá em busca. É como se fosse uma coisa assim meio que inconsciente (...) a busca pelo melhor, pelo melhor (...) Então são muito poucas empresas que têm ainda esta mentalidade, este foco de “vamos contratar, vamos treinar, vamos investir, vamos receber o retorno” (...) Hoje em dia elas tão muito “vamos pegar esse profissional, vamos botar ele aqui, vamos ver se vai encaixar a peça. Encaixou, beleza, vai!”. Aí daqui a um pouco não funcionou, troca! Ou as próprias pessoas, os profissionais, tão muito assim “ah, eu tô aqui, tá bom”, mas daqui a um pouco chega uma proposta que parece ser melhor. Aí (...) ele “opa, aqui tá melhor, então eu vô pra lá”. Tá meio que nem casamento: casa-separa, casa-separa.” (Cristiane)

Esta aparente fragilidade do vínculo com o local de trabalho aparece também nas falas emergentes da situação hipotética colocada para os gerentes: como seria se perdessem seu emprego hoje?

Para os entrevistados, mesmo afirmando que seria um choque – pelo menos no primeiro momento – e admitindo que poderiam sofrer bastante, argumentam que

tentariam superar a situação, dar a volta por cima. Assim, salientam que não seria uma situação desesperadora, que não seria “o fim do mundo”, mas algo que poderia ser revertido. Observa-se tais idéia, por exemplo, nas falas a seguir:

> “te desestabiliza um pouco porque você pensa “pô, eu pensei que eu valia alguma coisa e passei a não valer nada”. Então acho que você tem que ter uma cabeça muito boa para aceitar que a gente é um mero número. Hoje eu tô muito bem empregado, amanhã eu posso acordar desempregado. É uma realidade. Só que é o seguinte: se acontecer isso, é bola pra frente, sair atrás de outra oportunidade e trabalhar nisso. A gente não pode agora entrar numa de se torturar e “acabou o mundo pra mim, a minha vida era aquela empresa”. Não, acho que não.” (André)

> “ah, ninguém gosta de ser dispensado. Nem pelo namorado, nem pela empresa, ninguém gosta. Ia me acabar. Se eu levasse um não assim hoje....”tá Helen, muito obrigada, mas a partir de hoje tu não faz mais parte do quadro”. Porque o nosso sobrenome acaba sendo a empresa. “ah, eu sou a Helen da Empresa X”. Mas, ao mesmo tempo, vamos à luta né? Tem aquele tempo de luto, que dura uma semaninha, e vamos lá, vamos à luta, de novo, pro mercado.” (Helen)

4.2.5 Trabalho: um valor social?

Ao serem questionados sobre o valor social que acreditam que o trabalho possui nos dias de hoje o grupo encontra-se dividido.

Metade do grupo de gerentes acredita que o trabalho é uma questão que a sociedade valoriza, pois é algo que possui uma função social uma vez que mantém as pessoas ocupadas, produzindo, gerando inclusão, *status* e, conseqüentemente, auto-estima. Em suas palavras:

> “o trabalho em geral sim. As pessoas que não trabalham são vistas como uma segunda classe, pobres coitados.” (Izabel)

> “a gente vive numa moral de que tem que trabalhar, “o trabalho é importante, o trabalho é fundamental na vida” (...) acho que o trabalho tem esse papel na sociedade, de qualificar as pessoas.” (Cláudia)

> “sim. Eu acho que quando tu conhece uma pessoa, a primeira coisa que tu pergunta é o nome dela, e a segunda é onde trabalha. Valorizadíssimo. Acho que a pessoa ter um trabalho é um alimento pro ego dela, ela poder dizer que ela tem um trabalho, que ela trabalha numa empresa, que ela faz tal coisa. Eu acho que é importantíssimo. Tu te sentir produtivo... isso é essencial pra uma pessoa. E pra sociedade também. A sociedade hoje exclui as pessoas que não são produtivas.” (Eduardo)

> “com certeza. No sentido de “trabalha em tal lugar, faz tal coisa, tem uma posição”, com certeza. Em matéria de organização social às vezes é mais importante a pessoa trabalhar em tal empresa do que a pessoa ser um bom profissional, a pessoa ter carreira numa empresa que a pessoa ser do bem, correta, idônea. Esses valores parece que estão.... as empresas valorizam, mas socialmente é um pouco não tão valorizado como o cargo, a posição em si, o trabalho em si.” (Fernando)

> “sim, claro, você tira as pessoas da banalidade, do ostracismo, você bota a pessoa pra produzir, pra ajudar outras pessoas, então acho que o trabalho tem uma função social muito forte, dentro de qualquer estrutura.” (André)

Tais afirmações remetem às considerações de Jacques (1998) sobre a relação entre o trabalho e a identidade, uma vez que a autora salienta que o trabalho possibilita ao homem experimentar um sentido de valor social e moral, qualificando ou desqualificando-o de acordo com o tipo de trabalho exercido, ou seja, da resposta à pergunta ’quem és?’.

Não se pode afirmar, no entanto, que a outra metade do grupo de gerentes discorde das idéias do grupo acima. Ocorre, porém, que a pergunta foi interpretada por este grupo sob outra ótica. A interpretação desta outra parcela tem um sentido diverso e, assim, assume com igual convicção que o trabalho não é algo valorizado pela sociedade, pois, se assim fosse, as pessoas seriam mais valorizadas e melhor remuneradas, ao mesmo tempo em que também dariam mais valor ao trabalho enquanto um agente social transformador. Neste ponto concordam, por exemplo, os autores dos trechos abaixo:

> “acho que não. Enquanto tiver, por exemplo, uma professora ganhando 300 reais eu acho que não. É complicado (...) Será que um profissional mal valorizado vai trabalhar bem? É complicado.” (Leandro)

> “se fosse valorizada tu não terias esses problemas que tu tem, de gente sem vontade. Acho que o trabalho virou apenas um meio de ganhar dinheiro, não um meio de fazer o mundo diferente, de crescer de desenvolver. A pessoa não tá afim disso, tá a fim de ganhar o seu e era isso. Ganhou salário no final do mês, tá beleza! Infelizmente eu tô vendo muito isso. É uma pena. Mas acho que não tá sendo colocado como deveria: como uma coisa que traz renda, desenvolvimento pro país, do mundo, novas tecnologias, mais comodidade, mais diversão.” (Helen)

> "não. Acho que se o trabalho fosse um pouco melhor remunerado, principalmente no Brasil, nós não teríamos tantas pessoas assaltando, buscando outras formas de conseguir dinheiro pra se auto-sustentar. Se o trabalho fosse bem valorizado, todo mundo teria talvez partes básicas atendidas. Talvez aí não teríamos tanta insegurança quanto temos hoje." (Carlos)

4.3 RELAÇÕES E CONDIÇÕES DE TRABALHO

Procurou-se também, nesta pesquisa, mapear as condições e as relações presentes no cotidiano de trabalho dos profissionais pesquisados e que condicionam sua vida profissional e, muitas vezes, também sua vida extra-trabalho.

4.3.1 Reconhecimento e autonomia

Investigando-se a presença e a importância do reconhecimento para os sujeitos entrevistados, observa-se a partir dos depoimentos que são bastante utilizados, nas empresas em que trabalham, formas de reconhecimento ligadas a um valor financeiro – fato identificado na pesquisa de Lima (1996), comentada anteriormnte: para os gerentes tanto o salário é considerado uma forma de reconhecimento, quanto as participações nos lucros, os benefícios e os bônus e prêmios por resultados. Segundo expressam:

> "(reconhecimento) é o salário, o comissionamento, incentivo de venda, tem campanha com viagens... São várias. Até o plano de saúde pra mim hoje é uma motivação. Tu teres um plano de saúde com internação, pra tu ter uma segurança ali pra tua esposa, teu filho, acho que isso também é uma forma de reconhecimento." (Leandro)

> "como gestor, eu sou reconhecido pelo meu salário, pela minha gratificação, em cima de resultado – não só de produtividade, mas de resultado – por salários indiretos que eu adquiri, regalias que eu tenho: automóvel 24 horas na porta da minha casa, despesas pagas." (Daniel)

Outra forma de reconhecimento destacada pelos gerentes são os elogios. Segundo os gerentes, ser reconhecido, em especial publicamente, é algo capaz de trazer satisfação e motivação para o trabalho, sejam estes elogios verbalizados ou através de gestos.

Este vínculo entre reconhecimento e motivação é algo comentado por Dejours (1999), que também afirma que o reconhecimento é "a forma específica da retribuição moral-simbólica dada ao ego, como compensação por sua contribuição à

eficácia da organização do trabalho, isto é, pelo engajamento de sua subjetividade e inteligência" (Dejours, 1994: 55-56).

Sobre esse ponto destacam-se as falas de Vanessa e Fábio (respectivamente):

> "receber elogios... Acho que isso motiva qualquer pessoa. Tu fazer um bom trabalho e receber elogios por isso. Até mais do que uma promoção, um elogio acaba motivando qualquer pessoa."

> "é muito legal. Tu tá lá na frente, na frente de todo mundo, e tu ser a pessoa reconhecida, que trouxe maior resultado, e tal. Acaba todo mundo te vendo, te enxergando, lembrando de ti. Isso é muito legal, isso é muito importante. Quando eu ganho eu fico bem feliz (risos)."

Neste sentido, enfatizam que consideram importante ter um retorno sobre a impressão da empresa sobre o resultado do trabalho que desenvolvem. Neste caso, a empresa está representada na figura dos superiores, e este retorno aparece na forma de seus *feedbacks* espontâneos sobre o trabalho desenvolvido pelos subordinados.

Porém um terço dos gerentes, em tom de descontentamento, relata que isto nem sempre acontece em seu atual momento profissional:

> "eu sou ligada à diretoria, então eu recebo *feedback* da diretoria, mas a empresa não tem essa cultura, desde o diretor até os gerentes, de se dar *feedback* pros funcionários. Isso já foi uma coisa que eu observei, é uma das coisas dentro da estrutura que falta, e que é importante (...) E aí muitas vezes quando é pra receber o *feedback* recebe só o negativo, porque deu uma m... muito grande, daí tão querendo o pescoço de alguém, e aí falam pro funcionário, "isso não dá, isso tá uma droga", ou mandam embora." (Cristiane)

> "eu peço *feedback*. Eles até não têm esse hábito, mas eu já pedi." (Luciara)

Este fato lembra o que comenta Dejours (1999: 35): "embora faça parte das expectativas de todos os que trabalham, o reconhecimento raramente é conferido de modo satisfatório."

Mas os gerentes afirmam, ainda, que também consideram-se reconhecidos quando observam o investimento da empresa em sua carreira, quando percebem

que a empresa aposta em sua capacidade de desenvolvimento profissional. Em suas palavras:

> "primeiro o reconhecimento profissional, a tua evolução dentro da empresa acho que é um reconhecimento de tudo o que você já tinha feito no passado (...) Eu acho que isso já é uma coisa que te estimula bastante: a empresa tá investindo, tá te reconhecendo." (André)

> "pela minha carreira (...) a empresa valorizou o meu trabalho, "não, ele tá apostando conosco, ele fez, ele merece, e tal". Isso é um reconhecimento que a empresa me deu não explicitamente, ela não disse isso, mas eu sei." (Luiz)

É evidente então, nos relatos dos gerentes entrevistados, a grande importância que dão ao fato de serem reconhecidos. Para eles, independente da forma em que vier o reconhecimento, consideram-no um retorno fundamental sobre seu trabalho. E afirmam que é através do reconhecimento que se mantêm motivados e com vontade de desenvolver ainda mais. Ou seja, segundo expressam, é como se o reconhecimento fosse um retorno ao investimento intelectual, à dedicação empregada no trabalho por parte dos indivíduos:

> "é óbvio que quando você tem um reconhecimento formal, que vem alguém e fala "parabéns, você fez uma coisa bem feita", era tua obrigação, ninguém tinha que vir dar tapinha nas costas, mas quando você tem esse reconhecimento eu acho que a coisa fica mais gostosa, ela te motiva, ela te dá mais força pra você desempenhar mais." (André)

> "eu acho que todos os reconhecimentos são importantes pra todas as pessoas. Acho que alguém que diga "ah, não, isso não é importante"...cada um tem um peso de valor, alguns são mais importantes, outros menos importantes. Mas todos são importantes. Porque quem é que não gosta de ser reconhecido? Quem não gosta de ser prestigiado? Todos gostam, até os cachorros gostam (...) A forma que tu lida com esse sentimento ou os valores que tu dás, o peso pra cada um, aí é outra coisa. Mas sentir tu sentes né?" (Cristiane)

Da mesma forma, a confiança e a autonomia proporcionadas pela organização são consideradas pelos gerentes como uma forma de demonstrar reconhecimento por sua ética e por seu desempenho profissional. Segundo os entrevistados, uma acontece em conseqüência da outra, ou seja, entendem que o profissional digno de confiança e dotado de competência, é julgado pela organização

como merecedor de uma maior liberdade na condução de suas atividades e da unidade sob sua gerência.

Como se percebe nos depoimentos de Ronaldo:

> "os (reconhecimentos) informais acho que são aqueles que estão no tratamento, que chega a ser próximo do afetivo, com aquelas pessoas que comandam, ou que tem controle do negócio, e dos teus pares. Eu acho que esse é o reconhecimento que te faz sentir parte da condução desse negócio."

Que segue a linha da fala de Fernando:

> "no meu caso, sou reconhecido principalmente com autonomia. Por exemplo, neste prédio da área comercial o responsável, na prática, sou eu. Então eu sou a pessoa que qualquer problema é comigo, qualquer coisa que acontece é comigo. Então isso é um reconhecimento, porque significa confiança."

Quando questionados sobre a autonomia, os sujeitos entrevistados também atribuem grande importância a esta questão.

Nem sempre vinculada ao reconhecimento e à confiança, como há pouco comentado, a importância que salientam também aparece em seus relatos como sendo algo que possibilita a livre expressão de suas habilidades ("dar a minha cara ao trabalho", como verbalizaram com freqüência) - algo cuja importância foi destacada por Dejours, Dessors e Desriaux (1993) e por Antunes (1999) - bem como permite a agilidade que necessitam para desempenhar suas atividades na velocidade demandada pelo negócio da organização e pelo mercado. Além disto, é recorrente a satisfação expressa ao relatarem a possibilidade de, com a devida autonomia, imprimirem em seu trabalho a sua forma de pensar.

Assim expressam os gerentes:

> "eu tenho uma certa autonomia mas que não é exatamente a autonomia que eu gostaria de ter; eu gostaria de ter mais autonomia (...) porque aí tu consegue desenvolver o teu trabalho. Porque sempre quando tu depende de uma outra pessoa, tu depende de uma outra pessoa. Quando não é uma é duas, é três, é quatro envolvidas no processo. Então tudo é mais demorado, tudo é mais difícil. Essa união de interesses de todas as partes, tudo é mais negociado, então tudo acontece num outro ritmo. Então eu gostaria de ter mais autonomia." (Cristiane)

> "é fundamental, a gente ter essa liberdade é fundamental. Pra mim é inconcebível não ter (...) quer dizer, nossa função é pensar, criar conhecimento novo, não é só

> reproduzir. Então tem que ter essa liberdade. Isso eu acho que é a parte boa, instigante (...) Eu tô sempre cutucando as pessoas a pensarem coisas novas." (Izabel)

> " (autonomia) é extremamente importante. Porque não dá pra você depender, a todo instante, da decisão de alguém maior. Porque as relações são muito cara-a-cara, e demandam decisões rápidas, e não dá pra esperar (...) essa empresa é um pouco da minha cara, e eu faço com que ela seja a minha cara também (...) como, de alguma maneira, eu influencio nesse processo, eu acho que ela tem um pouquinho da minha cara, eu sinto como se ela fosse minha também." (Ronaldo)

Porém como pode-se observar, por exemplo, na fala de Cristiane (acima), ter autonomia não é privilégio de todos os gerentes entrevistados. Neste ponto os sujeitos encontram-se divididos: pouco mais da metade do grupo afirma poder gozar de suficiente autonomia em sua função, mas um terço dos entrevistados salienta que gostaria de tê-la de forma menos restrita. Porém, enfatiza-se, são unânimes ao atribuir à autonomia uma grande importância.

4.3.2 Papéis: a chefia, o bom e o mau trabalhador

Esta questão da autonomia remete ao papel que os gerentes entrevistados atribuem à chefia[10]. Segundo eles, o grande papel de um chefe é conduzir seu grupo de subordinados ao alcance dos objetivos da organização ou da unidade, facilitando o trabalho destes através da cessão dos recursos necessários e coordenando seus esforços para fazer funcionar a unidade que comanda:

> "pra montar uma equipe, cada um tem sua característica, sua maneira de agir. Tu tens que entender isso, conhecer, trabalhar cada um de uma forma diferente. Da mesma forma que tu tem que trabalhar duma forma diferente o teu superior, pra manter uma harmonia, manter todo mundo trabalhando no mesmo foco, e trabalhando bem. Não adianta eu me sentir bem, realizado, fantástico e a minha equipe morta né? Então tem que fazer com que todo mundo tenha a mesma linha – objetivos comuns, que consigam trabalhar bem, com prazer né?" (Luiz)

---

[10] Utilizou-se este termo ao questioná-los sobre o assunto, para não resumir a pergunta a determinado nível hierárquico, uma vez que o objetivo da questão era investigar como um superior hierárquico, independente do nível (gerencial ou não) pode afetar e influir no trabalho de seus subordinados.

> “sim, o meu papel como gerente é um facilitador de recursos pra essas pessoas, eu tenho que fazer com que eles consigam os recursos necessários pra fechar os negócios, eu tenho o papel de transmitir as diretrizes da empresa para esses caras.” (Fábio)

Salienta-se, aqui, que em muitas situações (como observa-se nos trechos acima), ao responderem sobre esta questão, os gerentes utilizaram a primeira pessoa. Ou seja, ao invés de falarem sobre o papel de um chefe genérico, falaram sobre seu próprio papel enquanto chefes.

Em sentido semelhante ao das falas acima, os gerentes afirmam também que compete à chefia – ou ao líder, que foi o termo recorrente em seus depoimentos – fazer o intermédio entre os níveis superiores e inferiores ao seu comando.

Esta é uma das funções da gerência destacada por Uyterhoen (1986), que ressalta que o gerente é um tradutor das metas que recebe de seus superiores em ações a serem entendidas e operacionalizadas pelos subordinados, além de ser aquele que define de que forma serão perseguidos os objetivos definidos para a área sob sua gestão

Exemplifica-se este ponto com falas de Fábio:

> “quer dizer, a gente recebe algumas coisas da diretoria, semanalmente, e tem que traduzir pro pessoal de vendas. (...) O gerente tem que filtrar algumas coisas, ele tem que passar algumas mensagens mais reforçadas ou menos. Mas tu tem que saber transmitir pra eles exatamente o que a empresa quer, e fazer com que eles trabalhem sabendo o que a empresa quer, pra que não haja conflito no meio do caminho.”

E de Helen:

> “ a diretoria determina uma coisa, ou te cobra, muito. Tens que dar uma suavizada naquilo, ver a melhor maneira de passar aquilo ali pra equipe e fazer fluir, fazer o resultado acontecer. (...) Eu tô na ponta, eu tenho que fazer o que a empresa espera, lá na diretoria, acontecer, não adianta. E aí vou ter que me virar. Descobrir qual a melhor maneira de tocar as pessoas, qual a maneira de colocar em prática.”

Porém esta intermediação aparece com freqüência como um ponto de conflito para os gerentes entrevistados pois, segundo eles, é necessário que desempenhem esta função, muitas vezes, como um pára-choque, tanto da diretoria quanto da

equipe, tendo inclusive que transmitir aos seus subordinados diretrizes e metas com as quais nem sempre estão de acordo.

Esta função do gerente é ressaltada por Uyterhoen (1986) quando afirma que este é o alvo mais fácil e imediato de ser atacado quando há descontentamento em relação a algo dentro da empresa. Da mesma forma, Lima (1996) também comenta o papel de filtro da ideologia organizacional que o gerente exerce na estrutura empresa.

Nas palavras dos gerentes entrevistados:

> "na verdade ele (o papel) é altamente conflitante, porque (...) existem algumas diretrizes, algumas políticas, alguns objetivos que você pode ter participado na elaboração deles, ou não. E se você não participou, você tem que passar por um processo de aceitação. E, no momento em que você passa por esse processo de aceitação, você tem que assumir como se fosse a tua verdade pra poder repassar àquele que tá num nível hierárquico inferior ao teu, e fazer com que aquela verdade que representa a verdade da empresa se dissemine por toda a organização. E muitas vezes não é tua própria verdade (...) e esse é um exercício desgastante, às vezes (...) você tem que vender uma verdade que não é a tua verdade (...) Você tem que negociar. Então, hoje em dia, tem muito disso, dentro das organizações tem um processo de negociação constante: você negocia com teu superior, com teus subordinados e com teus pares. E eu acho que os que são menos infelizes, ou mais felizes, são aqueles que conseguem transitar nesses universos todos sem dor, porque esses são aqueles que vão sobreviver (...) Respeitando os teus valores, os teus princípios morais, porque isso não é negociável, né? Eu entendo que não seja, embora tem gente que negocia tudo. Vide imprensa nacional aí..." (Ronaldo)

> "A gente muitas vezes tem papel de pára-choque, isso que a gente faz, essa intermediação, eu em determinados momentos me dei conta que a gente tem um papel fundamental. Porque às vezes tu vem dessas reuniões gerais onde baixam linhas, determinações, e tal, e como a gente passa isso - a gente se apropria dessas coisas, não repete as mesmas palavras – esse papel da gente é fundamental: tu pode fazer da vida da pessoa lá um inferno ou tu pode dizer, explicar as coisas. Mas, ao mesmo tempo, propor alternativas, posturas diferentes. Se não tivesse essa figura do gerente, a situação seria muito mais difícil e conflituosa pra quem trabalha. A gente faz isso, com um custo pessoal e afetivo muito grande. A gente amacia. Muitas vezes vêm coisas absurdas, que tu tem que dourar a pílula pros outros, porque eu me dou conta que tu não pode transformar o ambiente de trabalho numa coisa desagradável, ameaçadora, onde o lado negativo seja preponderante. Trabalho é a vida das pessoas, então a gente tem que ter aquele jogo de cintura, tu tem que ter uma super-habilidade de conseguir fazer essa coisa funcionar, como uma engrenagem que tu tem que estar ali azeitando pro conflito não se instaurar porque é ruim pra todo mundo." (Izabel)

E este papel de alguém que influencia, se não condiciona, o ambiente de trabalho, é outro ponto que aparece fortemente nos depoimentos dos gerentes estudados, tanto quando falam de seus chefes, como quando mencionam a sua própria função. Para eles, a atuação de um chefe – sua personalidade, suas atitudes – é algo determinante para o clima da unidade, para a motivação da equipe e para o bom andamento das atividades :

> "não tenho dúvida, o trabalho tá completamente relacionado à posição do chefe. Se o chefe é um cara mal-humorado, controlador, chato, cheio de picuinha, melindre, ele detona a equipe. Se o chefe é muito legal, você desenvolve um trabalho legal, você vai pra frente, as coisas andam." (Cláudia)

> "o ambiente de trabalho depende única e exclusivamente da chefia. Ela tem que fazer o quê? Ela tem que criar as condições pra que este ambiente seja favorável. E vai depender do dia-a-dia deles com cada um dos seus subordinados. Se o cara começar a ser estúpido, a tratar todo mundo.. ou não cobrar de ninguém... eu acho que tem que ter a cobrança, mas também tem que ter o trabalho com cada um dos seus subordinados pra que o clima seja bom. Então o que é a função da chefia? É dar as condições pra que o clima seja bom." (Eduardo)

> "é aquilo: se tu tá bem, todo mundo, ou a maioria tá bem; se tu tá mal, com a cara fechada, contagia as pessoas né?" (Gustavo)

A importância que o grupo entrevistado atribui a esta questão do bom ambiente de trabalho torna a aparecer quando questionados sobre sua definição de um mau trabalhador, ou seja, sobre as características que julgam inadequadas a um profissional, sejam elas referentes a aspectos técnicos da função ou aspectos morais.

Neste ponto a grande crítica é aos profissionais que não conseguem desenvolver um bom relacionamento em seu ambiente de trabalho, tendo como principais atributos: o individualismo, a negatividade e o mau-humor, o hábito de fazerem fofocas e intrigas e assim desagregarem a equipe, e faltarem com a educação ou o respeito com os colegas de trabalho. Conforme mencionam:

> "gestores que não demonstram respeito pela diretoria perante os seus funcionários, pessoas desagregadoras, fofocas. A principal é falta de educação, e falar mal dos outros ou da diretoria também. (...) Mau-humor, cara fechada." (Cristiane)

> “essa coisa do individualismo, pessoas individualistas, eu acho horroroso. E depois aquelas coisas meio básicas. Gente fofoqueira, e tem muitos fazedores de intriga.” (Izabel)

Também são características condenáveis, segundo os entrevistados, questões relacionadas ao caráter do profissional, no que se destacam entre os entrevistados, como grandes defeitos: a desonestidade e a falta de ética e de responsabilidade. Como dizem Ronaldo:

> “eu acho que o mau profissional...a falta de ética. Eu acho que em todas as relações, se tu não te pautares em princípios éticos, o que tu faz não tem valor.”

E Cláudia:

> “um mau profissional é uma pessoa não transparente, não ética, que simula as coisas, que não tem princípios, não tem valores.”

Uma outra característica apontada de forma expressiva como indicativa de um mau profissional é a mediocridade, ou seja, pessoas que não desenvolvem o trabalho com dedicação nem interesse, que demonstram passividade e não mostram comprometimento e vontade em relação ao trabalho e à empresa e, assim, não fazem real diferença através do seu trabalho:

> “pessoas desinteressadas, que fazem meio pra cumprir a obrigação.” (Izabel)

> “é aquele trabalhador que nunca procura o excedente, fazer diferente, nunca procura criar um pouco mais pra melhorar aquilo que foi pedido pra ele.” (Eduardo)

> “mau profissional é o que só quer um emprego. “Eu tô aqui cumprindo o básico: eu venho todo dia, bato meu ponto, se mandarem fazer isso eu faço, se mandar fazer aquilo eu faço. Mas eu não contribuo com nada. Eu tô aqui, tô ganhando o meu, tá bom, se deu errado... pois é, deu errado pra empresa””. (Luiz)

Por outro lado, os gerentes apontam também algumas características que atribuem aos bons profissionais, esboçando assim aquilo que julgam ser um modelo de trabalhador, o estereótipo do profissional ideal.

Mostrando coerência em seus depoimentos, descrevem um bom profissional como alguém comprometido, dedicado, motivado, alguém que tem iniciativa, que coopera, colabora.

Como se pode observar nos seguintes trechos:

> "aquele tipo de pessoa comprometido com o trabalho, que goste do que faz, principalmente. Isso é muito importante." (Cristina)

> "comprometido, sinérgico, motivado – tudo coisas boas né? – e que tenha grande vontade de receber desafios. Uma pessoa que sairia da fase de ser medíocre, que continua a fazer só o feijão-com-arroz, e ser uma pessoa talvez mais pronta, com informações." (Carlos)

> "é aquele que tem postura critica, que consegue ser pró-ativo, que busque uma solução pro problema, que consiga fazer uma análise da situação e propor soluções criativas." (Roberto)

Também demonstrando consistência em suas falas, os gerentes apontam como qualidade de um bom profissional a honestidade, a ética e a responsabilidade. Exemplificando-se esta constatação:

> "pra mim a pior coisa é trabalhar com uma pessoa que não seja idônea, ou que não tenha lealdade, ou que não seja aberta, correta, sincera." (Fernando)

> "eu olho coisas como atitude, transparência, ética. Não adianta contratar um cara que se formou em Harvard, fala 3 línguas, passou por 5 empresas, se o cara não é ético, se o cara não é honesto, não tem atitude, transparência." (Cláudia)

E, finalmente, outra característica apontada pelos entrevistados como algo que define um profissional exemplar é o conhecimento que este detém, sendo que para isto contribuem sua inteligência e sua formação. Como define Fernando:

> "é um cara bem instruído, um cara bem informado, um cara inteligente."

Saindo do âmbito das impressões pessoais dos gerentes sobre o ideal de profissional, questionou-se também suas impressões sobre o que procura o mercado. Ou seja, perguntou-se aos gerentes o que acreditam ser considerado um

bom profissional no mundo empresarial, e que características procuram as organizações na hora de recrutar funcionários.

Surge, principalmente neste ponto, novamente, a questão do conhecimento. Para os gerentes, esta é uma qualidade que o mercado demanda dos profissionais que deseja contratar; tanto o conhecimento obtido através da qualificação formal (formação) – fato que observou Lima (1996) em seu estudo - quanto aquele obtido através da trajetória profissional (carreira) expressa em seu currículo. Assim expressam Luis:

> "o mercado valoriza muito, valoriza o teu curso de inglês, a tua pós, se tu fez a FGV (Fundação Getúlio Vargas). Então acho que essas coisas o mercado busca muito."

E também Daniel:

> "eu acho que o mercado de trabalho hoje olha muito o currículo. Então muitas vezes o cara tem 20 e poucos anos de trabalho, tem um currículo mais ou menos ... então a gente até tem uma oportunidade - se não estiver numa idade muito alta. No entanto existem pessoas que têm um currículo muito mais extenso em termos de cursos, de extensões, outras jornadas, mas efetivamente, produtivamente, objetivamente, o que fez aquela criatura?"

E Cristina:

> "acho que pro mercado formação é fundamental. O mercado tá muito exigente de formação e conhecimentos."

Já quando questionados, especificamente, sobre o seu próprio valor profissional, a grande parte dos sujeitos entrevistados afirma sentir orgulho em relação à sua carreira. Isto tanto por considerarem-se pessoas e profissionais de valor, como por sua trajetória como trabalhadores: por terem chegado aonde chegaram, e da forma que chegaram.

> "tenho muito orgulho. Porque eu sempre, queria crescer, dizer "bah, que legal o que eu faço". E hoje eu tenho isso. (...) Eu me orgulho de ser uma profissional séria, porque eu acho que não é a maioria das pessoas, dos profissionais que é assim. Eu fico pensando que eu sou uma profissional valiosa." (Luciara)

E, ao conversar sobre o valor de seu trabalho, sobre uma possível contribuição deste para a sociedade, os gerentes assumem que esta contribuição existe, e que é muito importante para eles saberem disto, por ser fundamental fazer

uma parte, fazer alguma coisa pelo bem comum. Esta contribuição, segundo afirmam, dá-se na interação com outras pessoas, principalmente subordinados, e na influência em suas vidas que exercem em função de tal interação. Assim, afirmam:

> "olha, eu acho que qualquer coisa que você faça você tá interferindo na vida do outro. Então, com certeza, pelo tipo de trabalho que a gente faz – a gente mexe com uma quantidade enorme de pessoas – você interfere na vida do outro. Se eu sou uma chefe terrível, ele sai daqui de saco cheio, ele desconta na mulher, nos filhos, esse cara pode chegar em casa deprimido. E daí isso é uma cadeia de coisas. Eles podem reproduzir uma atitude ruim minha, e daí é uma cadeia." (Cláudia)

> "eu acabo me aproximando das pessoas, sabendo nome de filho, do bebê que nasceu, vou lá, pergunto. Eu me envolvo com eles, então eu acho que isso acaba sendo uma relação mais carinhosa. Acho que eles levam isso fora daqui também, isso não fica só aqui dentro; se a gente está num ambiente agradável, amistoso, a gente tende a ser assim." (Luciara)

> "o meu trabalho eu acho que contribui. Porque através do relacionamento com as pessoas tu consegue muitas vezes modificar pessoas, então o fato de modificar pessoas, tu tá tornando o mundo melhor." (Eduardo)

Sobre a importância que julgam ter esta contribuição para a sociedade, ilustra-se com uma fala de Leandro, que reflete a percepção do grupo:

> "ah sim. Eu tô fazendo meu papel, como cidadão. Tô dando a minha parcela de contribuição."

4.3.3 Relações interpessoais no trabalho

Já quando indaga-se aos profissionais entrevistados se observam no atual cenário de trabalho - seja em seu próprio ambiente de trabalho, seja no mercado de trabalho como um todo – a prevalência de competição ou cooperação na relação entre trabalhadores, os sujeitos da pesquisa afirmam observar a presença de uma maior competição, como também identificou Lima (1996) na pesquisa que desenvolveu. E atribuem este fato a duas grandes causas: tanto à gestão da organização ou da unidade, quanto à própria competitividade embutida nas oportunidades, uma vez que são em número bem menor do que aqueles que as anseiam:

> " vai muito da condução, do gestor. Se é uma pessoa agregadora, daí hora não importa, lugar não importa. Porque tu tens prazer de fazer, porque tu tá junto com pessoas que tu gosta. Existe uma diferença entre trabalho e prazer, mas aí acaba se

> juntando porque tu fica tão envolvida com as pessoas e com as coisas que eles também vão se tornar teus amigos. E aí tu sai pra trabalhar e tu sai pra te divertir também, tu gosta, tu sente falta disso. E eu acho que a empresa ganha muito trabalhando dessa forma, e os funcionários também. (...) Então se tu não tiver um gestor, uma base que agregue, que consiga trabalhar isso, o que acontece? (...) Acho então que o fato de existir mais competição é uma condução gerencial. Há outros fatores, à medida que a velocidade aumenta, a competição também aumenta. Talvez haja também outros atributos externos, mas além disso vai muito da condução e do gerente, da forma como ele coloca." (André)

> "acho que mais competição. (...) Hoje em dia a entrada no mercado de trabalho tá muito mais competitiva: você tem que falar uma segunda, quando não uma terceira língua, ou ter tido uma experiência internacional. Eu acho isso uma loucura! (...) Então acho que mais competição. Estando dentro da empresa, eu acho que por causa disso, essas pessoas que entram são mais competitivas, e o ambiente fica mais competitivo." (Cláudia)

> "mais competição. Porque como pra hoje tudo tem meta, a gente pode perceber quando entra numa loja, que vêm todos os vendedores pra cima de ti." (Vanessa)

> "de modo geral, infelizmente, mais competição. E isso depende muito das filosofias das empresas." (Daniel)

Apesar disto, os gerentes dividem-se ao afirmar se possuem, ou não, amigos em seu ambiente de trabalho. Existem tanto os que afirmam possuir amizades verdadeiras em seu ambiente de trabalho – sendo que compartilham com estes colegas/amigos momentos de lazer extra-trabalho - quanto aqueles que argumentam que seus companheiros de trabalho não passam de colegas. Aprofundando-se a análise desta questão percebe-se que, entre os que afirmam ter relações de amizade entre os colegas de trabalho, o seu tempo de trabalho na empresa é de, no mínimo, quatro anos. Esta constatação remete aos argumentos de Sennett (2002), quando ele chama a atenção para o fato de que relações, laços sociais mais profundos, demandam tempo de convivência, ou seja, experiências compartilhadas ao longo de determinado tempo, necessário para sedimentação da confiança.

Porém, o tempo de carreira em uma única empresa não pode ser assumido, no grupo pesquisado, como determinante para possuir amizades neste ambiente, sugerindo que existem fatores individuais da história de cada sujeito, bem como

atravessamentos da cultura organizacional, presentes na possibilidade do estabelecimento de relações de amizade no trabalho.

Também com o objetivo de investigar-se as relações presentes no contexto de trabalho dos sujeitos estudados, buscou-se verificar as diferenças de gênero observadas pelos gerentes no que se refere ao desempenho e ao comportamento profissional no âmbito das organizações.

Segundo os sujeitos, a grande característica dos homens no trabalho é sua forma direta de lidar com atividades e relacionamentos. Chegam a afirmar que o sexo masculino é, por natureza, mais centrado, objetivo, racional e simples ao lidar com situações e pessoas, sendo então indivíduos menos rancorosos nas relações profissionais. Como expressa Cláudia:

> "o homem é muito mais racional, ponderado, mais tranqüilo, mais centrado (...) pra eles as coisas são mais simples, vão lá, resolvem, falam na cara do outro, e acabou ali."

Já quanto ao sexo feminino, um maior tempo foi dedicado ao dissertarem sobre suas características profissionais, tendo sido apontadas pelos gerentes entrevistados as seguintes qualidades:

- possuírem um maior "jogo de cintura" para lidar com pessoas e situações, inclusive com a multiplicidade de tarefas e de papéis exercidos em sua vida pessoal e profissional:

> "elas, por serem mais emotivas, eu noto que elas conseguem contornar às vezes algumas situações que os homens por serem mais agressivos não conseguem. Com o cliente, por exemplo. Então eu vejo que elas às vezes têm algumas habilidades pra resolver situações, que acabam conseguindo resolver por ter mais tato, ou às vezes por terem um pouco mais de sensibilidade do que os caras." (Fábio)

> "existe uma grande diferença. Os homens não têm uma capacidade que a mulher tem de lidar com uma série de questões ao mesmo tempo. Talvez eles não tenham desenvolvido ainda a habilidade para tal função, coisa que a mulher ao longo dos anos desenvolve, porque é filhos, é trabalho,... então ela tem um jogo de cintura muito maior do que o do homem." (Cristiane)

- serem mais eficientes:

> "hoje a mulher tá muito mais dedicada, ela tá conquistando seu espaço, ela tem um trabalho importante, ela te dá a resposta mais rápida, ela consegue ser mais criativa." (Roberto)

- serem mais responsáveis e mais organizadas:

> "eu acredito no trabalho feminino como um trabalho mais organizado, mais responsável, mais detalhista (...) então se eu preciso de alguém pra um cargo mais de organização, planejamento, eu prefiro trabalhar com uma mulher." (Fernando)

> "eu acho o homem muito desorganizado, ele não tem muito comprometimento com as coisas. Ele acaba sendo até um pouco enrolado. E eu acho que a mulher é bem mais despachada, mais organizada. E com isso acaba produzindo mais também."(Vanessa)

- serem mais detalhistas e perfeccionistas;

> "eu acho a mulher mais detalhista que o homem. Acho a sintonia fina da mulher melhor que a do homem. Acho o homem às vezes mais objetivo, mas num acabamento mais bruto. Acho que a mulher consegue alcançar, em várias áreas, um acabamento mais fino, um produto final mais lapidado." (Daniel)

> "eu observo que a mulher é mais dedicada no que faz, mais perfeccionista. (...) Acho que a mulher tem que ser valorizada, porque ela tem um diferencial. Bem diferente do homem. Claro, tem trabalhos em que o homem vai se destacar pela força. Mas pro lado da dedicação, procurando sempre fazer o mais perfeito possível – não sei se dá pra generalizar, mas o que a gente vê é isso aí." (Gustavo)

- terem maior sensibilidade do que o sexo masculino;

- e, por este motivo, demandarem um tratamento mais delicado, ou seja, exigirem um esforço de sutileza por parte daqueles com quem lidam no dia-a-dia de trabalho.

> "eu acho que a mulher tem uma característica – não sendo preconceituoso – por sua natureza, de sensibilidade. O processo de negociação é diferente. Quando eu falo com as mulheres eu falo diferente do que quando falo com os homens, por já ter experimentado reações diferentes (...) eu acho que a mulher tem uma sensibilidade maior do que o homem e tem um sexto sentido também mais apurado. Então tem que usar o potencial (...)." (Ronaldo)

> "é bom o relacionamento com a mulher (...) não é um relacionamento grosso né? Aquela coisa "é isso, isso e aquilo outro". É um relacionamento mais fino. E ela é muito mais sensível. Então muitas vezes tu tem que te policiar, como é que tu tá colocando isso. Mas eu hoje gosto muito de trabalhar com as mulheres (...) e vou te dizer uma coisa: a versatilidade é muito grande. O homem é mais rígido, mais teimoso, mais focado, sei lá eu..." (Roberto)

> "a mulher é muito mais emocional, emotiva, um pouco mais sonhadora (...) Mas é difícil, porque com esse lado nosso emotivo, é complicado. E eu acho que (as mulheres) às vezes, infelizmente, são mais melindradas, complicam mais as coisas (...) A mulher fica magoada, fica triste, fica melindrada." (Cláudia)

Porém os gerentes afirmam não haver diferenças de desempenho entre homens e mulheres, bem como argumentam não ter preferência nem preconceito em relação a algum dos gêneros. Como argumenta Luiz:

> "existem mulheres e homens que são bons profissionais, e existem mulheres e homens que são ruins. E tem características, tu tens que saber trabalhar (...) Mas dizendo assim "tem preferência por trabalhar com mulher ou com homem"? Tanto faz. Eu não tenho preconceito de trabalhar com mulher, gosto de trabalhar com mulher, e gosto de trabalhar com homem."

Porém observou-se, ao responderem esta pergunta, uma certa tendência a procurar uma resposta politicamente correta, ou seja, mesmo aqueles que tenderam a privilegiar as características de um ou outro gênero, ao finalizar a resposta acrescentavam que não possuem preferência quanto a nenhum dos dois.

4.3.4 Relação saúde-trabalho

Uma outra relação que se buscou averiguar, segundo a visão dos gerentes, foi a relação entre a saúde e a vida profissional.

Afinal, como comenta Dejours (1994: 29), as vivências do trabalho podem contribuir para a experimentação de somatizações:

> "sabe-se que a angústia e emoção, por exemplo, que são afetos psíquicos, possuem traduções somáticas: as palpitações, a hipertensão arterial, os tremores, os suores, as parestesias, as câimbras, a desidratação das mucosas, a hiperglicemia, o aumento do cortisol sanguíneo, a poliúria são as manifestações mais freqüentes (Dunbar, Wolfe, Rioch, 1936). Essas observações clínicas mostram bem que há uma circulação entre os setores psíquico e somático. (...) O medo, a angústia no trabalho, mas também a frustração e a agressividade, podem aumentar as cargas cardiovasculares, musculares, digestivas etc."

Porém, ao questionar-se, não se partiu de uma definição de saúde dada *a priori*. Pediu-se aos entrevistados que, primeiramente, fornecessem seu próprio conceito de saúde para que, a partir dele, se aprofundasse as demais questões.

Assim foi exposto que, para o grupo entrevistado, o conceito de saúde envolve:

- a ausência de doenças físicas e psíquicas;

- a prática de esportes;

- a busca do prazer naquilo que se faz, seja no trabalho, seja tendo hábitos de lazer;

- ter boas relações familiares e de amizade;

- usufruir de bem-estar, o que definiram usando termos como: “poder deitar em paz”, “não ter angústias”, “estar tranqüilo”, “ser feliz”.

Estas idéias, expressas em seus depoimentos, podem ser exemplificadas pelas falas de Eduardo e de Leandro:

> “é ter saúde física e mental. Saúde física é tu não ser uma pessoa sedentária, não ser uma pessoa obesa, tu conseguir fazer teu esporte. Isso é importantíssimo. Tu tratar as tuas angústias. Ou com psiquiatra, ou com qualquer outra coisa alternativa. (...) Ter prazer no trabalho, trabalhar com prazer é saúde. Tu ter uma família, com um bom relacionamento no teu casamento, é saúde também (...) um bom relacionamento com os filhos também é saúde.” (Eduardo)

> “praticar esporte, alguma coisa. (...) Tu teres teu fim de semana pra curtir tua família, tua esposa, teus amigos. Tu teres a hora de lazer – ela é fundamental – te alimentar direito – que às vezes o dia-a-dia não te deixa – e ir ao médico, fazer aquele check-up.” (Leandro)

Segundo o que expressaram sobre saúde e, num segundo momento, sobre a felicidade, ambos conceitos estão bastante vinculados, sendo que ao comentarem sobre um acabavam misturando as informações sobre o outro. Porém, para uma melhor compreensão das idéias expressas buscou-se uma separação dos dois conceitos fornecidos pelos gerentes. Assim, têm-se que felicidade, segundo os entrevistados, consiste em:

- poder usufruir de boas relações, tanto de amizade quanto familiares;

- estar em paz, tranqüilo, sentir-se bem;

- ver as coisas dando certo na vida;

- fazer o que se gosta, o que inclui ter um bom trabalho.

Os depoimentos de Ronaldo e Fernando exemplificam os argumentos dos entrevistados:

> "acho que tem muito a ver com tu estás em paz contigo mesmo e com os que são próximos (...) tu estares fazendo coisas que tu queres, que tu gostas, que te trazem satisfação, que te trazem prazer (...) um trabalho que te permite a tua realização, tu teres uma família onde tu te sente amado, tu teres companheiros." (Ronaldo)

> "é estar feliz pessoal e profissionalmente, estar fazendo aquilo que gosta, estar lendo, viajando, buscando informação, estar se relacionando bem com sua esposa, com seu marido, com a sua família, com seus amigos." (Fernando)

Segundo, então, o conceito de saúde que os próprios entrevistados esboçaram, foi questionado se consideravam-se saudáveis no momento presente. E o grupo, neste ponto, encontra-se dividido. Um terço dos gerentes - apesar de mencionarem saber o que precisariam para ter uma vida saudável - admite não serem saudáveis como gostariam. Porém os demais afirmam conseguir ter hábitos que os tornam pessoas saudáveis física e mentalmente.

Então não foi possível, nesta questão, identificar uma característica inerente ao grupo entrevistado, até porque muitos fazem uma separação entre saúde física e mental ao responderem à questão. Como um panorama do que foi expresso nas entrevistas sobre tal questão seguem os depoimentos abaixo:

> "olha, saúde física sim. Agora a mental a gente tem que trabalhar, o estresse é muito grande. Por mais que tu pratique esporte, e tudo, tem que ter um outro mecanismo. Até yoga eu tô pensando em fazer. Porque não é fácil tu lidar com tudo isso todo dia." (Roberto)

> "eu me considero uma pessoa saudável porque eu tenho um discernimento bom, eu tenho uma vida afetiva boa, eu consigo hoje praticar um esporte, cuidar do meu físico. Então eu acho que aí engloba várias coisas." (Luciara)

> “não me considero saudável. Eu ando trabalhando demais, não ando tendo tempo pra cuidar da minha saúde, das coisas que eu gosto de fazer.” (Fábio)

Porém é unânime entre os gerentes entrevistados que existe uma relação estreita entre a saúde e o trabalho. Este pode, por um lado, ser um fator que afete a saúde de forma negativa por agredir o corpo (saúde física) e a mente (saúde mental)

> “no trabalho tu lida bastante com um nível de estresse. Se tu não tiver um controle tu acaba ficando louco (...) não só a tua saúde física, mas também a parte da saúde mental.” (Cristina)

> “acho que o trabalho pode ser uma bomba pra saúde, dependendo como for. Desde condições físicas de trabalho, como também psíquicas, dependendo com que tu trabalhas, a pressão que este trabalho te dá... (...) Eu acho que esse trabalho pode gerar um sofrimento muito grande. E acho que muitas vezes a gente é engolida pelo trabalho, a gente nem sempre tem condições de discernir isso.” (Luciara)

e porque esta relação, quando negativa, pode afetar a vida extra-trabalho:

> “quando tu passa uma fase conturbada no teu trabalho, o teu relacionamento com a tua esposa também pode piorar. Porque tu chega em casa mais irritado, tu estoura por qualquer coisa (...) então se tu tá mal-sucedido na tua vida profissional, não tá te realizando profissionalmente, não tá ganhando dinheiro na tua vida profissional, isso pode influenciar no relacionamento com os teus filhos, com a tua esposa. Tu vai te sentir uma pessoa impotente. Isso incomoda. (...) Começa a alterar o teu metabolismo por causa da ansiedade, começa a comer mais, começa a ficar gordo, aí tu também já não quer mais fazer esporte. Pode ter problema de estresse né? O estresse hoje tá provado que pode causar problema cardíaco.” (Eduardo)

Nesta relação saúde-trabalho, os gerentes ainda salientam que também pode ser prejudicial à saúde ter um trabalho do qual não se goste:

> “acho que se tu faz alguma coisa que tu não gosta por muito tempo, aí sim tu deprime, aí sim tu fica doente, tu estás te violentando. Não adianta, tu fica ali meses a fio, anos a fio te violentando, não tem como não ficar deprimido, é impossível.” (Helen)

> “se você faz o que não gosta, você vai se comprometer fisicamente. Vai abaixar a imunidade e com certeza as conseqüências virão. Se você faz o que gosta, é que nem brincar, você tem prazer de fazer aquilo. Acho que tem uma relação muito grande.” (Roberto)

Já por um outro lado, o grupo, de forma quase unânime, também acredita que o trabalho, quando satisfatório, tem um papel importante na manutenção da saúde, por proporcionar prazer e auto-estima

> "eu acho que ele (o trabalho) é importante porque acrescenta muito à nossa vida. O trabalho, pelo lado positivo, ele te traz muita alegria. Além de conhecer várias pessoas, tu vai produzir, eu acho que é o teu resultado que tá ali, tu é útil, tu tá num ambiente legal. Então, ele traz muita coisa." (Luciara)

> "é essencial, pra saúde mental também. Porque se tu te sentir uma pessoa realizada, é muito mais fácil de tu ter uma saúde mental boa." (Eduardo)

e também porque acreditam ser nocivo à saúde o fato de uma pessoa não possuir uma ocupação, sendo que sugerem que, neste caso, a doença surge até para suprir a falta desta ocupação:

> "uma pessoa que não trabalha é uma pessoa infeliz, depressiva. Uma pessoa que não tem ocupação fica pensando besteira o dia todo né?" (Cristiane)

> "eu acredito que sim (é importante para a manutenção da saúde). Porque se a pessoa não faz nada o dia inteiro, começa a pensar besteira, e criar coisa na cabeça, e também pode interferir pra entrar numa depressão, por exemplo." (Vanessa)

Quando questiona-se, então, a fim de investigar tal relação diretamente na vida dos entrevistados, se já experimentaram sintomas físicos e/ou psíquicos que atribuam ao trabalho, ou a algum momento profissional, os gerentes relatam que o trabalho lhes traz, ou em algum momento já lhes trouxe:

- cansaço, sensação de esgotamento;

> "tem dias que eu venho que parece que eu tô terminado, acabado, liquidado. Mesmo adorando o meu trabalho (...) me sinto mentalmente cansado, e acho que essa coisa mental passa pro corpo (...) O cansaço é tanto que muitas vezes os problemas que os filhos apresentam, a mulher apresenta, tu não tem tanta paciência já pra abordar aquele assunto." (Daniel)

- problemas relacionados ao sono: insônia ou noites mal dormidas;

> "eu acho que quando tu descobre que o trabalho tá te fazendo mal fisicamente, tá te atrapalhando tudo, que tu não consegue dormir à noite. Porque tinha noite que eu não conseguia dormir, o domingo... eu deitava na cama domingo e não tinha jeito de

dormir, até chegar segunda-feira era um caos. Como era horrível, como me fez mal isso aí. Em todos os sentidos. E atrapalha em tudo né? Relacionamento, atrapalha o corpo, tu não consegue fazer nada, sempre com umas olheiras...” (Luciane)

- mau-humor e irritabilidade;

“o corpo sente quando tá precisando. Eu fico mais mal-humorada, fico menos resistente a situações. Começo a me sentir mais agressiva, irritada, qualquer coisa já é algum problema. E o normal não seria, quando tô legal.” (Helen)

- dores: de cabeça e nas costas (coluna);

“eu acabo somatizando. Essa coisa de ter enxaqueca. Ah, eu adoeço. Têm momentos de mais tensão, de muito trabalho que baixa as defesas e eu adoeço. Tipo agora, a gente fica completamente indefeso. E o emocional também, sabe? Em férias eu nunca tenho dor de cabeça.” (Izabel)

“dor nas costas, muitas vezes eu já tive (...), aquela dorzinha quando tu tá muito tenso.” (Luiz)

- apreensão, ansiedade, estresse e tensão.

“quando tem alguma coisa pra acontecer, alguma mudança grande, dá frio na barriga, dá insônia, não adianta, dá tudo. Todos os sintomas físicos e psíquicos possíveis, dá quando tem alguma coisa muito grande por acontecer, e tu tá sabendo que vai acontecer contigo alguma coisa. Tu não sabe exatamente o quê, mas teve uma meta que tu não atingiu, que tu sabe que vai sobrar – tudo acontece.” (Helen)

“ansiedade, a pressão diária, estresse, tu percebe que tu tens que estar sempre sapateando, pulando (...) e tem conseqüências. Não existe ação sem reação, então não existe um cargo dentro duma organização que não tenha desgaste.” (Roberto)

“quando tem um cliente do outro lado, e esse cliente tem um poder de coação muito forte em cima do fornecedor, e você tá aqui respondendo pela empresa, tu fica numa dificuldade (...) aí não tem quem resista. A pressão que eles fazem, por serem clientes, eles fazem em cima da gente, muito forte. Aí não tem organismo, não tem estrutura que agüente: daí a pressão sobe e o estresse aparece.” (Carlos)

Observou-se, então, que ao afirmarem experimentar sintomas relacionados ao trabalho, o grupo pesquisado confirma sua afirmativa de que o trabalho, realmente, tem uma relação e uma interferência na saúde de quem o desenvolve. Ao mesmo tempo, os sintomas constatados em seus relatos remetem aos

comentários de Chanlat e Bédard (1996: 136) quando afirmam que “o sofrimento psíquico tem o mais das vezes uma contrapartida física”.

4.4 TRABALHO: LUGAR DE PRAZER E SOFRIMENTO

Um outro objetivo deste trabalho é identificar vivências de prazer e de sofrimento ligado ao trabalho dos profissionais estudados.

Desta forma, a fim de atingir tal objetivo, procurou-se investigar junto aos gerentes, num primeiro momento, os fatores de satisfação e prazer que encontram em sua atividade e em seu ambiente de trabalho.

Os gerentes apontam, então, como um fator de prazer no trabalho, ver a satisfação alheia - seja de colegas, subordinados, clientes - bem como ver tais pessoas se desenvolverem, vê-las felizes – principalmente quando têm a oportunidade de ajudá-las a obter tal satisfação:

> “ah, me dá satisfação ver o resultado que os outros estão conseguindo atingir (...) Muitas vezes eu tenho participação porque eu faço antes, eu preparo, faço alguma coisa antes pra eles. Daí depois eu vejo que o retorno realmente tá sendo legal. Então isso é muito positivo, o retorno que tu vê no rosto das pessoas. Pra mim até é mais importante do que o retorno que tu vê no bolso da empresa.” (Cristiane)

> “é importante ver a satisfação dos funcionários que trabalham contigo né? Isso é uma coisa muito importante (...) a gente faz pesquisa de clima na empresa, e quando tu vê que o clima tá muito perto do ideal, é muito bom (...) sentir que muitas vezes tu consegue levantar pessoas né? Tu consegue pegar pessoas que estão completamente deprimidas, pra baixo, sem vender, e com uma conversa, às vezes, tu consegue levantar a pessoa, e mudar totalmente uma pessoa ou um departamento inteiro até. (...) E isso dá prazer, tu vê que uma mexida, uma conversa que tu teve com aquela pessoa, tu fez aquela pessoa desabrochar novamente.” (Eduardo)

Um outro fator de satisfação identificado, também está ligado às pessoas e, segundo os gerentes, é o próprio lidar com elas, relacionar-se, conviver, interagir:

> “o que eu gosto nessa atividade que eu faço é de lidar com gente, porque o cliente tu podes usar todos os meios eletrônicos disponíveis – internet, celular, as comunicações *web* – mas ainda assim é importantíssimo, e tem sido fator determinante no fechamento de muitos negócios, o olho no olho. E isso é uma coisa que me agrada e me dá satisfação: ter a oportunidade de interagir com gente. Esse é o fim de todas as coisa né? Quer dizer, a tecnologia pode preencher algumas

> lacunas das tuas necessidades, agora é com pessoas que você se realiza né?" (Ronaldo)

> "estar conversando com as pessoas, interagindo, conversando com as áreas. Isso aí me dá prazer." (Luiz)

Também ligado à convivência, está uma outra fonte de prazer no trabalho apontada pelos sujeitos entrevistados: para eles o bom ambiente de trabalho, as boas relações, a cooperação entre as pessoas também é um fator de satisfação. Como mencionam Leandro e Cristiane em seus depoimentos:

> "acho que a maior satisfação de tudo, às vezes, não é nem a parte financeira, e sim o clima da organização. É tu levantar de manhã "ah, vou trabalhar, que bom" e não "bah, 7 horas, vou ter que trabalhar, graças a Deus falta pouco pra sábado". Então acho que isso é fundamental: o clima." (Leandro)

> "o que me dá satisfação é isso, ver as pessoas colaborarem com o trabalho, é muitas vezes a gente ficar até meia-noite montando uma feira, um stand, e tu ter pessoas que são tuas parceiras e que tu sabe que tu pode contar. Porque nessas dificuldades também tu acaba agregando, e isso que é legal." (Cristiane)

Um quarto fator de satisfação, identificado entre os profissionais entrevistados, também refere-se ao relacionamento interpessoal, e consiste em obter, por parte dos outros, sua confiança, seu afeto, seu reconhecimento, sua aprovação. Ou seja, para eles é importante serem reconhecidos como pessoas dignas de atenção, de afeto, de ter sua opinião ouvida, seu trabalho respeitado, e até de serem tomados como exemplo para os demais. Em suas palavras:

> "uma coisa que eu ando me dando conta é que tem coisas que eu falo e eu sou ouvida. E isso tem até me espantado. O que eu penso, o que eu digo é de certa forma valorizado. Tem pessoas que me têm um pouco como guia. Tem colegas que não tomam determinadas decisões sem antes vir conversar comigo e ver o que eu acho, o que eu tô pensando e tal (...) eu fico emocionada com essas coisas." (Izabel)

> "no meu caso hoje aqui eu faço parte, eu sei que qualquer decisão eu vou estar participando, eu tenho opinião aqui dentro. Então a valorização que eu tenho é muito importante p/ mim (...) saber que as pessoas valorizam meu trabalho, que gostam de mim também. Eu sou que nem uma professora aqui dentro, porque cada dia um me traz um chocolatinho sabe? Porque eu paro, eu falo, eu tento trazer artigos pra cada um quando eu vejo que tem alguma dificuldade. Então esse envolvimento eu acho que me traz muita alegria." (Luciara)

Uma última fonte de prazer no trabalho apontada pelos gerentes consiste no realizar. Para os entrevistados, ver as coisas acontecendo, funcionando, ver seus planos sendo atingidos é algo que proporciona satisfação no âmbito do trabalho. Como dizem:

> "ver as coisas acontecerem. A pior coisa pra mim seria trabalhar num lugar em que tu fizesse, por exemplo, propostas e elas fossem pra dentro da gaveta, pra mim não serve. Então o que me motiva é ver o resultado do meu trabalho, vendo as coisas acontecerem." (Fernando)

> "é muito legal, é uma coisa que me deixa satisfeito, me motiva, quando eu vejo minha equipe, todo mundo unido, procurando fazer um bom trabalho, se ajudando (...) (o trabalho) fluindo né? Os clientes chegando, saindo satisfeitos." (Gustavo)

Buscou-se identificar, também, a satisfação dos gerentes em relação à organização em que trabalham, ou trabalhavam na ocasião da entrevista, questionando se poderiam afirmar que sentem orgulho de trabalhar nesta instituição. Três quartos dos gerentes afirmam que sim, que sentem-se orgulhosos da empresa em que trabalham, tanto por sua competência em operar e/ou atuar no mercado,

> "tenho, tenho (orgulho). Ela é uma empresa que consegue conquistar cliente, reter cliente muito rápido, e sem a concorrência perceber – empresa muito ágil, uma empresa muito boa de trabalhar (...) quando a empresa começou ela era muito pequeninha, e 5 anos depois ela foi líder no Brasil, e é ainda (...) então hoje isso é uma coisa muito positiva, tu vê que a empresa deu certo, a empresa tá indo bem, a empresa tá crescendo muito, continua crescendo." (Fábio)

quanto por possuir características como idoneidade, por possuir valores, por ter uma história exemplar e/ou por tratar seus funcionários com correção e justiça:

> "sim (me orgulho), porque é uma empresa muito dinâmica, que cresceu em cima do seu dinamismo, da sua coragem de enfrentar o mercado, cresceu sem nenhum tipo de beneficio por parte de governo, de político, nenhum tipo de coisas por baixo do pano, esses negócios de roubo, sonegação, nada disso. É uma empresa sempre séria, com seus funcionários, paga todo mundo em dia, não sacaneia nenhum funcionário. É uma empresa extremamente justa." (Eduardo)

Observa-se também, neste ponto, que em vários casos este orgulho da empresa vem acompanhado de um auto-reconhecimento em sua trajetória. Ou seja, os gerentes conseguem reconhecer na história e nos resultados da empresa a marca de seus próprios esforços, o que consideram ter sido fundamental para o

alcance do sucesso da organização. Como expressam, por exemplo, Luiz, Ronaldo e Izabel (respectivamente):

> "ah, me orgulho! Sabe porquê? Porque eu faço parte (...) eu tenho convicção de que eu faço parte da Empresa Y; a empresa tem uma participação minha pra estar aonde está. E aí não tem como não te orgulhar né? Pô, eu fiz aquilo lá, eu construí, eu ajudei." (Luiz)

> "ah, certamente (tenho orgulho). Tem até um fato interessante: no lugar que a gente mora, o pessoal diz é o Ronaldo, da Empresa X. E aí vira sobrenome. (...) E essa empresa é um pouco da minha cara, e eu faço com que ela seja a minha cara também (...) como, de alguma maneira, eu influencio nesse processo, eu acho que ela tem um pouquinho da minha cara, eu sinto como se ela fosse minha também (...) porque o resultado dela me traz resultados também, em 2 campos: ao campo pessoal e até ao campo financeiro." (Ronaldo)

> "tem uma coisa que a gente se reconhece, que as coisas boas existem e elas são graças ao nosso esforço de trabalho." (Izabel)

Também a fim de atingir o objetivo deste trabalho, de identificar vivências de prazer e de sofrimento ligados à atividade profissional, buscou-se da mesma forma investigar, junto aos gerentes entrevistados, quais os fatores de insatisfação, de desconforto, enfim, de sofrimento que encontram em sua atividade e em seu ambiente de trabalho.

Um primeiro fator de sofrimento apontado pelos gerentes é o engessamento da organização do trabalho, aquilo que inspira rigidez e formalidade: a cobrança do cumprimento de horários, a burocracia, as atividades monótonas e rotineiras, a centralização das decisões, o autoritarismo, o controle e o foco na questão técnica em detrimento dos fatores humanos.

Esta rigidez, como um fator de sofrimento, é comentada por Dejours (1987), quando afirma que o sofrimento tende a aumentar à medida que maior é a rigidez da organização do trabalho, pois assim o trabalho apresenta "menor conteúdo significativo e menores são as possibilidades de mudá-lo" (Dejours, 1987: 52).

Como exemplos dos comentários dos entrevistados têm-se fragmentos dos depoimentos a seguir:

> “tem umas coisas que são chatas assim... por ex, tem uns relatórios que eu tenho que fazer toda manhã, e que eu tenho que ficar olhando pra ver se a coisa tá funcionando direitinho, que é o mais burocrático (...) isso, comparado com as outras funções que eu tenho, é o mais chato.” (Luciane)

> “acho que pra mim é massacrante a monotonia.” (Helen)

> “seria horário, acho que é uma coisa muito chata que todo mundo tem que cumprir horário. Acho que ninguém devia cumprir horário, não gosto de cumprir horário.” (Carlos)

Outro fator apontado como gerador de sofrimento é o que os gerentes chamam, genericamente, de estresse:

> “hoje a negociação ela é muito mais agressiva do que era há um tempo atrás. Então o dia-a-dia é bastante estressante (...) é bastante estressante porque tu passa fechando negócio (...) tu imaginas tu estares numa sala, tu tens lá o teu número que tu precisas fechar, tu tens o quanto que é isto em quantidade (...) tu tens o número de clientes e tu tens que bater, fechar negócio com esse cara todo dia (...) e são volumes bastante grandes.” (Fábio)

Aqui se percebe a distinção que prega Nakayama (1997) entre pressão e estresse. Para a autora, a pressão encontra-se ligada às exigências de adaptar-se à determinada situação e o estresse refere-se ao organismo, não à situação, e consiste em uma resposta do organismo, “um conjunto específico de condições bioquímicas do corpo da pessoa, condições estas que refletem a tentativa do corpo de fazer o ajuste” (Nakayama, 1997: 20).

A partir das falas dos gerentes percebe-se então que o uso do termo estresse vem sempre atrelado, nas falas:

- à cobrança e à pressão pelo atingimento de resultados, tanto aquela cobrança exercida pelos outros (a empresa, os superiores), quanto a que eles mesmos se impõem. Porque, como afirma Lima (1996), as normas passam a ser interiorizadas e exercidas pela própria iniciativa do indivíduo, sem necessidade de uma intervenção por parte de um superior;

> “eu acho que hoje em dia, o que realmente perturba os executivos (...) eu acho que é a pressão e a cobrança, a necessidade de superação. Você compete internamente e compete com o mundo, e compete contigo mesmo. Então isso é uma coisa muito estressante (...) e você começa a transferir isso também pras pessoas que trabalham

> com você, e a gente entra num ciclo vicioso que realmente pode conduzir aos *break down* nervoso, (...) Porque as exigências estão ficando cada vez maiores a nível profissional. E às vezes até (...) tu te sente até incompetente pra atender a todas essas demandas e aí te eleva o nível de estresse. E a gente tem que trabalhar isso aí (...) então a coisa que mais me preocupa é a cobrança, as exigências do mundo moderno, de resultado, que as empresas trabalham em função de resultado." (Ronaldo)

> "o trabalho aqui é estressante – todo o trabalho que tem metas se torna um pouco estressante (...) a empresa te cobra e te fornece a estrutura e as ferramentas pra tu desenvolver o trabalho. Eu tenho que mostrar resultado; tu sabes que qualquer empresa hoje pede resultado (...) eu acho que isso é geral pra todo mundo que trabalha com meta, independente se é meta financeira, meta de número.. na verdade tu tá sempre naquela expectativa de ter que buscar. Tu acaba ligando aquilo à tua garantia de emprego. E às vezes não é. Claro, a empresa vai te cobrar resultado. Mas não é dum mês pro outro que tu não atingiu teu resultado, que ela vai chegar e "olha, tu não serve mais". Hoje em dia não é assim. Acho que até há alguns anos atrás era. Mas acho que as empresas evoluíram nesse sentido. Mas tu acaba te cobrando demais. Acho que a cobrança excessiva em cima de ti mesmo ela é um fator que pode te prejudicar. A Empresa W te coloca numa posição de obrigação: não é que ela te force, é que tu te sente obrigado a fazer. Até porque tu tens campanhas de incentivos. Essa viagem que eu tô fazendo é premiação, entendeu? Por quê? Por metas, por desafios. Então tu acabas te cobrando demais. Isso gera estresse. Independente de ser o que tu gostas de fazer, tu acaba te estressando." (Leandro)

> "como qualquer área de vendas, ela é gerida estritamente por resultados. Esse nosso resultado é cobrado de 20 em 20 dias, então de 20 em 20 dias a gente tem um estresse muito grande pra cobrança desse resultado." (André)

- aos momentos difíceis, como quando é necessário tomar decisões, resolver problemas ou quando os desafios se acumulam e as sensações, conforme descrevem, são de desgaste, vulnerabilidade, instabilidade;

> "como as coisas surgem muito rápido é tudo muito dinâmico. Então tu não consegue fazer uma coisa planejada. (...) Sempre vai surgir as coisas que são de última hora, e aí nem seria interessante ter uma vida totalmente planejada e sempre saber o dia de amanhã. (...) Agora 100% emoção, tem dias que tu acha que tu vai enfartar, que tu vai cair dura, "é hoje" (...) não que eu não goste dessas adversidades, desses desafios, mas matar um leão todo dia deixa de ser desafio né? Aí tu quer matar uma manada num dia, digamos assim. Então se tu consegue ter um planejamento e trabalhar mais o planejamento, e ter desafios eventualmente é mais interessante do que tu ter um desafio por dia, porque tu perde o referencial." (Cristiane)

> "se algum cliente tem algum problema com o vendedor ele vai me escalar e eu tenho que ser o último recurso, eu tenho que resolver o problema. Não adianta eu dizer

> que vou passar para alguém, que esse alguém sou eu. Então isto te desgasta um monte.” (Fábio)

> “a minha rotina é muito difícil porque eu tenho que tomar muitas decisões (...) esta busca pelos objetivos, não só os impostos pela empresa, mas os impostos pelos fornecedores, que às vezes te estressa. (...) Então esse processo de tomar decisão diariamente, várias decisões todos os dias, isso desgasta um pouco.” (Eduardo)

Estas questões relacionadas nos itens acima remetem à D’Amorim (1998), quando a autora afirma que existe estreita relação entre a sobrecarga de trabalho – que consiste na percepção do trabalhador de que lhe é demandada atenção e rendimento maiores do que sua capacidade ou o tempo de que dispõe - e a insatisfação em relação ao mesmo.

Mas, além da rigidez e dos fatores de estresse, alguns comportamentos observados nas pessoas com as quais interagem profissionalmente, desencadeiam sofrimento quando percebidos pelos gerentes. Estes comportamentos, conforme relatam, estão associados à falta de comprometimento, à indisciplina, à acomodação, ao individualismo, à malandragem e à inflexibilidade. Segundo pode-se observar nas falas de Gustavo, Cristiane e Daniel:

> “tem que ser uma equipe, tem que existir parceria, incomoda a pessoa não vestir a camiseta, incomoda mesmo.” (Gustavo)

> “é aquela história do macaco no ombro, de ficar passando os problemas pros outros, a bola, a peteca. (...) Uma coisa que muitas vezes vem pela diretoria, ter de certa forma alimentado, muitas vezes até sem querer, tu acaba alimentando e criando uma competitividade, daí aquela coisa “ah, não, eu vou fazer a minha parte. O meu aqui tá tudo certo, se alguém perguntar tá tudo bem, tá tudo nos prazos, tá ótimo. Agora, o resto...” (Cristiane)

> “o que me incomoda é o funcionário que não consegue perceber que a empresa é uma pessoa; mesmo sendo jurídica, ela é uma pessoa. (...) E se ela não tiver saúde, ela não vai ter saúde pra dar nem pra aqueles que não tão percebendo, e nem pros outros. Então é uma coisa que me incomoda muito: é uma cultura brasileira da lei do Gérson né? Tem que levar vantagem. É um dia a mais de folga, é uma hora a menos, é uma hora a mais, esse tipo de coisa é meio complicada de lidar.” (Daniel)

Isto reflete algumas idéias de Dejours (1999), quando o autor menciona que o ambiente hostil e as relações carentes de cooperação também são capazes de desencadear processos de sofrimento.

Tal questão relaciona-se também com o último fator de sofrimento, apontado pelos gerentes como a questão mais difícil de lidar: a diversidade. Ou seja, o fato de que as pessoas são singulares em suas características, suas histórias, seus temperamentos e expectativas e, por isso, demandam tratamentos diferentes. Então, para os gerentes, lidar com tantas pessoas, únicas em sua maneira de compreender seu entorno, torna-se algo difícil de lidar à medida que exige o que chamam de "jogo de cintura" e um certo esforço político. Conforme expressam em suas falas:

> "cada um tem seu jeito, não tem receita de bolo. Esse é o problema. Lidar com a fulana e lidar com a beltrana é completamente diferente. (...) Então tu tem que ter muito feeling, e muito jogo de cintura. Eu acho que isso é o mais difícil de lidar com pessoas." (Helen)

> "tu tem que ser muito maleável, tem que entender um pouco de cada pessoa. Porque, na verdade, tu tem que fazer o barco andar. E tu depende das pessoas, se tu não tiver elas do teu lado, motivadas, realmente tu enfrenta problemas. Eu acho que essa é a dificuldade: na questão relacionamento tu tem que tomar muito cuidado."(Leandro)

> "são muitas pessoas que tu tens que lidar no dia-a-dia e são emoções diferentes, quer dizer, cada um tu tem que tratar de um jeito, tu não pode pegar todos, botar numa sala e dizer "a partir de hoje vai ser assim". Tu tem que pegar cada um deles, depois disso, e passar a mesma mensagem de uma outra forma, pros caras entenderem dum jeito diferente. (...) E cada um vai reagir de um jeito diferente, então tu tens que ser flexível pra lidar com todas essas pessoas ao mesmo tempo." (Fábio)

> "pra mim, o maior problema hoje é aprender a trabalhar com as pessoas (...) aí tu envolve conhecimentos técnicos diferentes, pessoas com formação particular, a estrutura psicológica da pessoa de base, é diferente. Por isso o grande desafio é trabalhar com as pessoas." (Roberto)

Estes incômodos relatados, relacionados ao convívio e à demanda por um talento especial para o jogo de cintura nestas interações, lembram as palavras de Candeias (apud Nakayama, 1997: 72) quando menciona que "ser responsável por pessoas causa mais estresse do que ser responsável por objetos". Também remete à Nakayama (1997), uma vez que a autora afirma, sobre a gerência intermediária,

> "que se pode constatar é que a administração intermediária pode ser uma das áreas mais frustrantes da vida da organização. Gerenciar pessoas é uma tarefa muito difícil. Exige alto grau de maturidade e equilíbrio pessoal, fora o profundo conhecimento da natureza humana. E mesmo dotado de tais qualidades o gerente pode e costuma ser levado a um grande desgaste, em função das mudanças que ocorrem no ambiente organizacional e social (Nakayama, 1997: 44).

Porém, neste ponto, chama a atenção o fato de que a convivência com pessoas foi um fator ressaltado tanto como capaz de gerar satisfação no âmbito do trabalho como, ao mesmo tempo, algo difícil de lidar, capaz de gerar sofrimento.

Foi também questionado aos gerentes se estes experimentam algum tipo de desconforto ao final dos domingos, uma vez que é quando o final de semana – e a possibilidade de dedicar-se totalmente à família, aos amigos e ao lazer – chega ao fim e a perspectiva de uma nova semana de trabalho, com todos os desafios que envolve, começa a tomar forma. Nesta questão encontrou-se o grupo dividido: enquanto parte afirma não sofrer frente à iminência de uma nova semana de trabalho, outro grupo afirma que lida com dificuldade com o final do dia de domingo.

Metade do grupo argumenta então não sofrer justamente por gostarem da atividade que desempenham e da rotina que exercem. Como afirmam Cláudia:

> "tem que observar onde você está. Eu já estive em empresas muito ruins. Hoje eu estou numa empresa que eu gosto muito, então eu não tenho problema em voltar pra ela na segunda."

E também Daniel:

> "não, aproveito bem meu domingo. Atualmente tenho usado bem ele pra me divertir, descansar, fazia muito tempo que eu não fazia isso. Pra mim é uma satisfação segunda-feira, começar a semana de novo, trabalhar, ter saúde pra isso, levar meus filhos no colégio."

Já o grupo que afirma sentir-se desconfortável, e até deprimido, à medida que a semana se aproxima atribui este sentimento tanto a ter que voltar à rotina, dita estressante:

> "ah, sim, é motivo de gozação familiar inclusive. O pessoal já começa "ih, tá começando cedo". Isso é direto, bem claro. (...) É muito aquela coisa, como eu digo, que tu tem que tá armado às vezes (...) é que tu tem que estar meio que armado o tempo inteiro. E aí no fim de semana eu baixo a guarda, e aí chega domingo de tardezinha e eu tenho que começar a construir de novo." (Izabel)

Quanto à frustração por ser um final de semana um tempo muito curto, que não possibilita que façam tudo o que desejam e/ou planejam:

> "sim, se aplica porque eu nunca consigo fazer o que eu quero fazer (...) eu acabo querendo ver várias pessoas, fazer várias coisas (...) Então às vezes eu fico um pouco angustiada: "poxa, já acabou meu domingo e eu não fiz nada parece!". (Luciara)

Porém, é recorrente a afirmação, entre os que experimentam desconforto ao final do domingo, que esta sensação acentua-se em períodos de maior atribulação ou cobrança no trabalho:

> "Claro que às vezes, quando a coisa tá mais difícil tu tem mais síndrome. Quando a coisa tá mais fácil... eu digo que tudo tá relacionado à meta: tu tá bem na meta, tá tranqüilo. Se é a última semana, daí o estresse aumenta um pouco." (Leandro)

A fim de investigar de que forma os gerentes lidam, então, com os fatores causadores de sofrimento, questionou-se, ainda, de que maneira tentam defender-se destes fatores. Os gerentes então afirmam lançar mão dos seguintes mecanismos para protegerem-se das dificuldades encontradas no trabalho:

- atividades de lazer, ou que julgam prazerosas, como praticar esportes, dormir, caminhar, exercer seus *hobbies*, sair para se divertir (festas, jantares, cinema). Como relatam Helen, André e Fernando (respectivamente):

> "às vezes eu vou pra casa muito chateada, muito mesmo e dou um jeito: durmo (...) Vai pra casa, dorme, conversa com o travesseiro, no outro dia tem que estar melhor. Ou então liga pra amigos, sai, vai se divertir, tomar um chopp, vai fazer qualquer coisa (...). Então uma coisa que eu procuro fazer bastante é me divertir." (Helen)

> "o que eu procuro fazer pra aliviar essa rotina... eu te falei que a carga diária de trabalho é grande, o estresse muitas vezes é grande (...) Então uma coisa que eu coloquei no meu dia-a-dia: primeiro: esporte, eu corro todos os dias. Tendo que fazer qualquer coisa, chega umas 7 da noite eu paro e vou fazer minha corrida. (...) Então é uma forma de eu me manter fisicamente bem e também de dar aquela espairecida, aquela relaxada. Uma oura coisa: (...) uma vez por semana eu faço o meu dia de *happy hour*, é o dia em que eu saio do hotel à noite, vou jantar, vou num cinema." (André)

> "se o que me incomoda eu não consigo mudar eu tenho que dar uma desopilada. Fazendo algum esporte, vendo um filme, saindo pra dar uma volta, conversando com amigos, conversando com meu pai." (Fernando)

- conversar com colegas, amigos e familiares (conforme expresso por Fernando – acima) também é outra defesa utilizada pelos gerentes entrevistados para compensar os fatores de sofrimento presentes em seu trabalho. Como afirmam:

> "ah, eu converso muito. Eu chego em casa e o meu marido é meu psicólogo. Então eu tenho que ficar conversando, conversando. Daí, depois, eu me acalmo." (Vanessa)

> "eu converso muito em casa com a minha esposa. Acho que é assim, ela me motivando, eu motivando ela nas questões do trabalho dela. Os meus irmãos também me apóiam bastante: "ah, como é que tá lá? Falta tanto? Ah, vai dar!" É assim que a gente recarrega as baterias." (Leandro)

- atividades terapêuticas, como massagens, psicoterapia, yoga, rituais religiosos:

> "eu faço terapia, uma vez por semana, já fazem dois anos. Isso ajudou bastante." (Fábio)

> "eu procuro fazer isso: procuro tomar um passe, às vezes eu faço ioga, ou faço uma massagem... essas são as formas que a gente consegue usar como válvula de escape." (Cristiane)

- alguns gerentes são pró-ativos na busca da resolução do que lhes angustia no trabalho, procurando desenvolver mecanismos que lhes ajudem a extinguir os problemas que enfrentam. Entre estes mecanismos, os gerentes relatam: refletir antes de tomar uma atitude, pensar positivo, esclarecer atritos ao invés de guardar mágoas, tentar modificar a situação problema, ser coerente com aquilo que acreditam, procurar em livros ensinamentos que possam aplicar à resolução do problema. Em suas palavras:

> "eu tenho uma postura positiva pra uma série de coisas (...) um jeito de eu lidar é tentar ver uma saída pras coisas. Tem um monte de coisas ruins e tal, mas nós temos que achar qual o nosso norte. Essa coisa de estar sempre tentando enxergar uma fresta por onde a gente pode se escapar e ver adiante." (Izabel)

> "eu tenho uma coisa que eu falo o que tem que falar e daqui a pouco estou na boa. Então eu te falo e a vida continua, normal, hoje ainda, daqui a pouco. Deu estresse mas eu não vou ficar... acho que isso é uma coisa que me ajuda muito: não guardar mágoas." (Helen)

> “tento arrumar o que está me incomodando (...) Enfim, se me incomoda eu tento agir. Às vezes não depende tanto de mim, e isso me incomoda mais. Se tá ao meu alcance, eu pego e faço. Se não tá ao meu alcance é um pouco mais difícil. Mesmo não estando ao meu alcance eu posso tentar buscar, posso tentar mudar. Se dá, eu tento, se posso. Sempre acho que dá, mas tem vezes que não.” (Fernando)

> “Eu gosto de ler livros da área da psicologia (...) quando tu tá com um problema e pensa “como vou resolver?”, vai lá, pega um autor, dá uma estudada e pensa, e vai achando os caminhos.” (Roberto)

> “Eu busco dentro de mim uma coerência interna, os meus valores internos. São valores de honestidade, de ética. Então eu busco estar de acordo com eles pra poder estar lidando com estas situações.” (Cláudia)

- mas, por outro lado, outros se admitem passivos quanto às situações adversas que o trabalho lhes apresenta e, sendo assim, preferem: bloquear (simplesmente não pensar ou não se importar), se isolar (ficar quieto, ficar sozinho), e guardar para si, para que a equipe não tome conhecimento do que lhes aborrece. Assim afirmam Gustavo, Luiz e Fábio:

> “no meu dia-a-dia eu sou muito de bloquear. Eu chego em casa e demoro a desligar. Tem dias que eu chego e que eu tô pilhado. Mas geralmente eu consigo bloquear rapidinho. Aí esqueço, esqueço do trabalho. Graças a Deus eu consigo fazer isso.” (Gustavo)

> “eu saio, fico sozinho um pouco (...) eu saio pra almoçar sozinho, eu pego o carro e dou uma volta, fico à tardinha aqui, aí fico sozinho, é... tá em paz.” (Luiz)

> “procuro não dar tanta bola, procuro tentar evitar atrito, e algumas vezes entender que...algumas vezes não responder a esse tipo de reação. (...) Quer dizer, tu faz que não ouve (...) tu começa a gerenciar e navegar no meio desse mau-humor.” (Fábio)

4.5 PERSPECTIVAS: O QUE ESPERAM DO FUTURO

Também se buscou investigar junto aos gerentes entrevistados, como uma forma de delinear suas perspectivas em relação à vida, os seus planos e sonhos projetados para o futuro.

Considerou-se este fator importante, uma vez que, como comenta Dejours, Dessors e Desriaux (1993: 101) ,

> “a saúde é a existência da esperança, das metas, dos objetivos que podem ser elaborados. É quando há o desejo. O que faz as pessoas viverem é o desejo, e não só as satisfações. O verdadeiro perigo é quando o desejo não é mais possível”.

Constatou-se, então, que o grupo encontra-se cheio de sonhos e de projetos em relação ao futuro. Porém a prioridade de resposta foi dada aos projetos profissionais, de qualificação e ascensão, em detrimento dos planos de ordem pessoal. Não se pretende afirmar aqui que os primeiros têm primazia na vida dos sujeitos, porém, foram, em larga escala, os contemplados em suas respostas.

Entre os projetos dos gerentes entrevistados, foram citados pela maioria:

- o desejo de continuar estudando, seja uma nova área de conhecimento, seja o aperfeiçoamento de sua formação através de cursos de mestrado e doutorado;

> “no futuro continuar estudando muito, ler bastante, fazer um doutorado, aprender alemão.” (Carlos)

> “eu quero continuar estudando (...) Na evolução dessa pós-graduação quero fazer um mestrado.” (Cristiane)

- a vontade de ascender, crescer na organização onde atualmente encontram-se atuando;

> “ajudar a estruturar a empresa, de ajudar a empresa a crescer um pouco mais (...) eu faço parte dessa missão, desse projeto.” (Fernando)

Em relação à vida profissional, mais de um terço dos entrevistados planeja também:

- poder melhor conciliar a vida profissional com a vida pessoal e, assim, dedicar mais tempo à família;

> “eu quero, no futuro, aumentar o meu tempo junto com a minha família e diminuir meu tempo na empresa. Isso é o futuro que eu vejo pra mim.” (Eduardo)

> “ser um bom pai – porque eu acho que hoje eu não sou um bom pai, sou um pai de fim de semana.” (André)

- e fazer uma grande mudança na carreira e na vida, mudando o rumo até então percorrido.

> “o meu foco agora, eu to construindo coisas pra me direcionar pra empreender, pra ser proprietário do meu negocio.” (Roberto)

> “(pretendo) me dedicar a estudar psicologia. Porque mais tarde eu pretendo estar trabalhando nessa área.” (Cláudia)

Já no plano pessoal, foram expressos pelos gerentes os seguintes projetos:

- casar e/ou ter filhos, mencionado por metade dos entrevistados;

> “eu quero ainda ser mãe.” (Helen)

> “constituir família, ter filhos...aquele sonho que nem todo mundo tem mas que eu tenho.” (Fernando)

- viajar ou morar fora durante um período, o que foi expresso por um quarto dos sujeitos;

> “ poder viajar mais, conhecer novos lugares. Até pra conhecer outras culturas também, porque eu acho que isso é importante na vida da gente.” (Vanessa)

> “viajar, que eu adoro, morar fora novamente.” (Fernando)

- planos em relação aos filhos foram citados por um quinto dos gerentes.

> “uma grande coisa que tu sempre busca atingir é ver os filhos bem sucedidos (...) é uma realização pra um pai ver um filho bem sucedido.” (Eduardo)

> “ver meu filho entrar na universidade.” (Izabel)

Questionados, então, sobre a possibilidade de este futuro lhes trazer algum tipo de apreensão ou insegurança, foi quase unânime entre os gerentes a afirmação de que o futuro não lhes assusta.

Alguns mencionam que esta despreocupação com o amanhã decorre da inutilidade de se preocupar com algo que não se sabe como será, enquanto outros

se sentem tranqüilos em relação ao futuro porque confiam que este depende de seus próprios atos no presente. A fim de exemplificar, têm-se os trechos a seguir:

> "o futuro quem faz somos nós no presente (...) Então acho que o futuro vai depender muito do que eu quero fazer hoje. (...) Então é assim: eu quero um futuro bom eu vou ter que me esforçar par ter esse futuro bom. Por isso que não me assusta, eu vejo o futuro nas minhas mãos, depende só de mim." (André)

> "não, não me assusta. Primeiro porque a gente nem sabe se vai ter futuro, o que vai acontecer com a gente amanhã. Então eu acho que é uma bobagem ficar se preocupando com o futuro, acho que tem que se preocupar na medida certa." (Cláudia)

Porém, apesar dessa despreocupação quase geral acerca do que lhes reserva o futuro, metade dos gerentes afirmaram sentirem-se apreensivos quanto ao futuro de seus filhos. Ou seja, argumentam sentirem-se inseguros quanto às condições que o futuro pode apresentar a seus filhos em termos de cenário social, no que se destaca a preocupação com a educação e a colocação no mercado de trabalho:

> "segura, segura não me sinto. Exatamente por causa desse mundo em que a gente vive, é complicado. Acho que como qualquer pai e mãe, todo mundo tem medo (...) tu pensa "como será o futuro deles, será que vai ter trabalho?"" (Luciane)

> "a única coisa que me assusta é como vai ser o mundo quando meu filho nascer. Uma das coisas que me preocupa é a educação dele. (...) O que vai acontecer? Tu nunca sabe né? A questão de educação: hoje numa universidade, hoje tu concorre com 12.000 num vestibular, ou tu vais pagar 2.000, 3.000 por mês. (...) Isso me assusta um pouco, me deixa um pouco inseguro." (Leandro)

> "me assusta. Porque aquilo que a gente conseguiu no passado, e até no presente, pra família vai ser muito diferente. Pros nossos filhos, tu vai ter que preparar eles muito mais do que tu preparou até hoje pro mercado de trabalho." (Roberto)

Ao investigar-se então, neste cenário, quais problemas são considerados pelos gerentes como os mais graves enfrentados pela sociedade, tanto brasileira

quanto mundial, foi amplamente mencionado o panorama político nacional [11]. E, nos depoimentos dos gerentes, a preocupação reside na corrupção que atribuem aos personagens políticos, e que ilustram extensamente com exemplos do momento político em que foram realizadas as entrevistas:

> "ah, esse país dá vontade de apagar a luz e ir embora né? Ah, eu acho que vai demorar muito pra gente ter um governo decente, que o povo saiba votar. Eu não tenho mais vontade de acompanhar a política, porque pra todo lugar que você olha é um mar de lama." (Cláudia)

> "eu acho que a máquina administrativa, de representação social que se criou tá falida, quebrada, corrompida, suja." (Daniel)

Foram também bastante citados outros fatores de ordem macro, em alguns depoimentos atribuídos também à questão política, como problemas econômicos, a má gestão pública do país, a injustiça, a desigualdade social e a má distribuição de renda – estas últimas mencionadas não só como características brasileiras, mas como um problema social de ordem global. Como se pode observar nos depoimentos de Luciane e Fábio:

> "o maior problema hoje no mundo é a diferença de classes, eu acho." (Luciane)

> "o Brasil é muito complicado, é um país muito engessado, burocratizado, um país que não tá voltado pra negócios. (...) tudo vai contra o negócio, tudo vai contra a agilidade. Tu quer abrir uma empresa tu tem que passar por "n" coisas (...) Então é um lugar muito complicado, a parte fiscal é muito complicada." (Fábio)

Metade do grupo de gerentes também mencionou problemas ligados à relações, como a competição, as guerras, a falta de amor, de empatia, de ética, de respeito, o materialismo, a ganância e a pobreza de espírito. Ou seja, observou-se que, ao relatarem tais problemas como algo que percebem na sociedade e que os

---

[11] Neste ponto deve-se chamar a atenção para o fato de que as entrevistas foram realizadas em período coincidente à deflagração dos escândalos políticos denominados pela imprensa nacional como Escândalos do Mensalão e dos Correios (primeiro semestre de 2005). Acredita-se, em função da grande freqüência com que foram citados tais acontecimentos, que estes fatos podem ter agravado a preocupação dos gerentes sobre o assunto justamente no período em que foi feito o trabalho de campo. Porém não se pretende, com tal argumentação, sugerir que esta preocupação seja algo circunstancial, e não uma preocupação permanente para o grupo pesquisado.

preocupa, os gerentes demonstraram um pessimismo comum frente ao rumo das relações humanas, tanto no trabalho quanto, em uma dimensão maior, entre países. Como se percebe nas falas a seguir:

> "falta de ética nas pessoas (...) Acho que é o maior problema. Falta de amor, falta de empatia, a pessoa não se bota no lugar do outro, é sempre pensando o que é melhor pra ti, não o que é melhor pros dois. Falta de solidariedade, de não pensar no próximo. Essas guerras (...) As pessoas se matando... total falta de bom-senso, de amor. São os principais problemas, todo o resto é uma conseqüência disso né?" (Helen)

> "acho que isso é mundial (...) tá muito concreta a coisa, tá muito vinculada a poder, a dinheiro. As pessoas estão muito materialistas. Eu acho que em cada lugar do mundo (...) por que as pessoas são tão gordas, o que é que tanto falta, o que elas estão lutando, por que aquela cultura é daquele jeito? Então acho que cada país tá completando com alguma coisa essa pobreza de espírito." (Luciara)

> "eu acho que o que prejudica o mundo e as pessoas é um pouco da ganância. (...) Então o interesse material é muito maior do que seria o humano, o pessoal. Então eu acho que enquanto o mundo tiver essa mentalidade de invasão do Iraque por causa do petróleo, esse tipo de coisa.... vejo um pouco complicado que isso mude, mas vejo como uma missão de todo mundo tentar mudar esse tipo de coisa, a gente ter uma visão de mundo e de país um pouco mais humana, pensar um pouco mais nas pessoas, no ser humano, e não muito na parte financeira." (Fernando)

Sempre atrelado a trechos de depoimentos onde as questões acima surgiram, acredita-se ser importante mencionar que um quarto dos gerentes citaram como responsável pelo problema exposto a centralização do poder global na mão de poucas grandes potências, tendo sido os Estados Unidos o país mais citado como o maior problema mundial. Observa-se a crítica implícita no depoimento de Fernando (acima), e também exemplifica-se com as seguintes falas:

> "os Estados Unidos é um grande problema do mundo, eles querem fazer negócio a qualquer preço, eles invadem o país pra roubar petróleo, e aí te vendem o petróleo. E tu sabe que é isso. Quer dizer, os Estados Unidos é um dos maiores problemas do mundo." (Fábio)

> "a nível mundial, eu vejo que atrapalha bastante essa disputa, os Estados Unidos querendo invadir terra do outro. Isso é complicado." (Leandro)

Por último, porém não menos expressivo, destaca-se outro problema bastante citado entre os gerentes ao falarem das questões que os afligem: a apatia

social, a desmobilização, a preguiça. Os sujeitos entrevistados relatam perceber uma acomodação generalizada no país, o que impede que tomem forma movimentos coletivos capazes de provocar transformações conforme os anseios sociais. Como mencionam Daniel e Cristiane:

> "é impressionante o que se vê sobre outros povos, até quanto conseguem agüentar, e até quanto nós conseguimos agüentar. Isso aqui já está além do agüentável de qualquer coisa! Mas é impressionante o que se consegue suportar nesse país sem reação." (Daniel)

> "me preocupa as pessoas perderem a referência de poder, do poder que cada um tem e que juntos somos muito. Uma população junta, não existe poder maior." (Cristiane)

Porém não se pode afirmar, frente aos problemas relatados, que o pessimismo é algo inerente ao grupo pesquisado. Questionados sobre sua posição quanto à crença de uma solução para os quadros que descreveram, metade dos gerentes afirma acreditar que um panorama melhor seja possível no futuro. Como relatam Leandro e Carlos:

> "olha, eu sou sempre otimista, eu acho que o Brasil tem solução (...) a gente tem que acreditar que vai melhorar né? Senão não tem porque tu levantar todo dia né? Tem que ter a esperança de que vai melhorar." (Leandro)

> "eu sou sempre otimista. Nós somos um país novo, estamos crescendo, acho que só vamos vencer. É tudo uma questão de botar conhecimento, de botar pessoas pra gerenciar esse conhecimento que tem o futuro pela frente. E aí vamos embora. Vamos crescer bastante, pode ter certeza." (Carlos)

Na metade restante, 50% afirma acreditar que uma mudança seja possível, mas que esta reversão seria difícil e/ou muito demorada. Entre eles, alguns afirmam não acreditar que verão tais mudanças, mas que talvez as próximas gerações possam vivenciá-las:

> "é cultura, é educação, são coisas que levam muito tempo pra serem mudadas. Eu não vou ver isso, eu acho. Acho que os meus filhos vão ver melhoras significativas, mas eu acho que isso é uma coisa a longo, longo prazo." (Fábio)

Já os outros 50% definem-se como totalmente pessimistas frente ao quadro que observam, não acreditando que seja possível uma mudança no rumo das ações da humanidade:

> "não acredito que as coisas possam mudar. Vai vir outro, vai pegar o lugar daquele... eu não acredito mais. Desde que eu nasci, desde antes de eu nascer era assim. É uma pena, mas eu não acredito em mudança." (Helen)

4.6 RESUMO DOS RESULTADOS

Em um esforço de sintetizar os resultados amplamente expostos anteriormente, apresenta-se aqui um resumo das principais constatações da pesquisa desenvolvida com os gerentes entrevistados, a fim de tornar mais didática a visualização destas constatações:

√ Entre os gerentes entrevistados, foram citadas como funções inerentes a seus cargos: a gerência de pessoas, o contato com outros públicos e a própria administração da área da organização sob sua responsabilidade.

√ Foi recorrente a afirmação de que não existe uma rotina em seu trabalho.

√ Foi praticamente unânime a afirmação que o trabalho demanda tempo em demasia e que isto ocorre em detrimento de outros interesses pessoais, tendo sido a família o mais citado.

√ Quanto à centralidade do trabalho em suas vidas, os gerentes ficaram divididos: parte argumenta que o trabalho é fundamental, porém não é tudo. Porém o outro grupo afirma que o trabalho é, sim, o valor central em sua vida.

√ Foi quase unânime a idéia de que, podendo escolher o que fazer, independente da necessidade financeira, os gerentes pensam em abrir seu próprio negócio.

√ Quanto ao que mudou na forma de se trabalhar, surgiu em suas falas a introdução da tecnologia, seguida pelas exigências imputadas ao trabalho ao longo do tempo – como a cobrança pelo atingimento de resultados, a competição a exigência de flexibilidade por parte dos trabalhadores.

√ O trabalho ideal na concepção dos entrevistados é aquele do qual se gosta e no qual se encontra prazer, aquele onde há a presença da autonomia e

reconhecimento, e que possibilita uma relação mais equilibrada entre a vida profissional e pessoal.

√ Foi recorrente o fato de indicarem a empresa própria como o ideal, tanto de trabalho, quanto de empresa.

√ A maior parte dos gerentes demonstrou acreditar que seja possível fazer carreira, desde que nesta experiência sejam possibilitadas vivências positivas, como o prazer, o reconhecimento e a presença de desafios.

√ Os gerentes apontaram a possibilidade de a carreira, no longo prazo levar à estagnação, mas afirmaram que gostariam de fazê-lo, se tivessem a possibilidade.

√ Foram destacadas pelos gerentes, como formas de reconhecimento: retornos financeiros, os elogios, o investimento da empresa em sua carreira, a confiança e a autonomia.

√ Segundo os entrevistados, o grande papel de um chefe é conduzir seu grupo de subordinados ao alcance dos objetivos da organização ou da unidade e fazendo o intermédio entre os níveis superiores e inferiores ao seu comando. Esta intermediação apareceu com freqüência como um ponto de conflito para os gerentes entrevistados.

√ Foram consideradas características condenáveis em um profissional, segundo os entrevistados: a desonestidade, a falta de ética e de responsabilidade, a falta de habilidade de desenvolver um bom relacionamento em seu ambiente de trabalho e a mediocridade.

√ Já um bom profissional foi descrito como alguém comprometido, dedicado, motivado, alguém que tem iniciativa, que coopera, colabora, que é honesto, ético e responsável.

√ Os sujeitos afirmaram perceber mais competição do que cooperação no atual cenário do trabalho.

√ Dois terços do grupo afirmou serem pessoas saudáveis física e mentalmente.

√ Foi unânime entre os gerentes entrevistados que existe uma relação estreita entre a saúde e o trabalho e que esta relação, quando negativa, pode afetar a vida extra-trabalho. Mas que o trabalho, quando satisfatório, tem um papel importante na manutenção da saúde.

√ São sintomas físicos e/ou psíquicos que os gerentes afirmaram ter experimentado e que atribuem ao trabalho: cansaço, sensação de esgotamento, problemas relacionados ao sono, mau-humor e irritabilidade, dores de cabeça e nas costas (coluna), apreensão, ansiedade, estresse e tensão.

√ Os gerentes apontaram como fatores de prazer no trabalho: realizar, ver as coisas acontecerem, ver a satisfação alheia, lidar com pessoas, ter um bom ambiente de trabalho, boas relações, ver a cooperação entre as pessoas, obter sua confiança, seu afeto, seu reconhecimento, sua aprovação.

√ Já os fatores de sofrimento apontados foram: o engessamento da organização do trabalho - rigidez e formalidade, o estresse atrelado à pressão e aos momentos difíceis, a observação de alguns comportamentos que lhes desagradam e a dificuldade de lidar com a diversidade de pessoas.

√ Os gerentes afirmaram lançar mão dos seguintes mecanismos como forma de protegerem-se das dificuldades encontradas no trabalho: atividades de lazer, conversar com pessoas próximas, atividades terapêuticas, bem como a procura por resolver os problemas ou fugir deles.

√ Quanto ao futuro, os gerentes demonstraram almejar: continuar estudando, ascender na organização onde atuam, poder melhor conciliar a vida profissional com a vida pessoal e fazer uma grande mudança na carreira e na vida.

√ Foi quase unânime entre os gerentes a afirmação de que o futuro não lhes assusta, porém metade dos gerentes afirmaram sentirem-se apreensivos quanto ao futuro de seus filhos.

√ Quanto a um panorama futuro, metade dos gerentes afirmou acreditar que um cenário melhor seja possível, enquanto os outros, 50% definiram-se como totalmente pessimistas frente ao quadro que observam.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme apresentado no primeiro capítulo deste trabalho, trabalhar nos dias de hoje, em um mundo marcado pela instabilidade, constitui-se um desafio, uma vez que o trabalho, como atualmente concebido, parece distanciar-se do ideal de atividade promotora do desenvolvimento humano e construtora de valores sociais.

A proposta deste estudo foi, após delinear questões que constituem a organização contemporânea do trabalho, apresentar os efeitos desta atual configuração do trabalho sob a ótica de um grupo de gerentes de grande empresas. Mais especificamente, procurou-se compreender o conteúdo do trabalho dos sujeitos a partir de seus relatos, identificar as condições e relações de trabalho que atravessam sua rotina, compreender o papel do trabalho na vida dos profissionais pesquisados e identificar vivências de sofrimento psíquico entre esses profissionais, bem como as experimentações de prazer que encontram em seu trabalho.

Assim, a presente dissertação foi estruturada a partir das reflexões de alguns estudiosos do trabalho e das percepções sobre o trabalho verbalizadas pelo grupo de gerentes entrevistados, como forma de atingir tais objetivos.

Como resultados da pesquisa realizada com os gerentes, a fim de investigar tais percepções, cabe aqui ressaltar a instabilidade do trabalho dos gerentes, permeado pela própria instabilidade do mercado e do mundo globalizado, levando-os à impossibilidade de desenvolver um trabalho baseado no longo prazo e nas relações profissionais duradouras, entregando-os ao riscos de se trabalhar em sobressaltos.

Também é importante comentar o ressentimento expresso pelos gerentes em relação ao tempo demandado pelo trabalho, obrigando-os a abdicar de outras atividades e relações que estruturam e dão um sentido mais amplo às suas vidas.

Salienta-se também a grande importância que os gerentes atribuem ao trabalho, refletindo o fato de que a própria sociedade ocidental contemporânea está organizada em torno dele.

Da mesma forma, deve-se também mencionar a grande importância que conferem à autonomia, fato ilustrado pelo desejo que alimentam de possuir sua própria empresa, como um ideal de trabalho. Esta autonomia, aliada ao reconhecimento, ao prazer e ao equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, constituem o trabalho ideal, segundo suas manifestações.

Quanto ao reconhecimento, também este fator ocupa lugar de destaque ao mencionarem experimentações de prazer em seu cotidiano de trabalho e, claramente, demandarem que seja uma prática que receba atenção.

Para os gerentes, também se deve mencionar, mesmo em um ambiente instável – descrito por eles próprios – ainda existe o desejo de construir uma carreira, uma trajetória de longo prazo em uma mesma empresa.

É percebida ainda, a partir de seus relatos, a relação existente entre o trabalho e a saúde, que pode pender para uma relação positiva ou negativa, conforme a condução da forma de organizar o trabalho e da própria maneira de o individuo defender-se daquilo que lhe ameaça o equilíbrio físico e mental.

Já entre o prazer e o sofrimento no trabalho, percebe-se que o grande fator citado como capaz de provocar o primeiro - as relações com outras pessoas no ambiente de trabalho – é também fonte do segundo, o que remete aos comentários de Mazzilli e Lunardi Filho (1995) quando concluem que o prazer associado ao trabalho é fruto do sofrimento existente neste. Ou seja, leva a refletir-se sobre a sutil e estreita fronteira entre estas duas vivências.

Encontrar este ajuste fino parece ser, então, o grande desafio para gestores, cientistas da Administração e do trabalho, e indivíduos que trabalham, que não podem ser isentados de seu papel ativo neste contexto.

Para tanto acredita-se, a partir das evidências que tomaram forma neste estudo, que a busca por um trabalho cada vez mais emancipador e, como tal, fonte de prazer, passe pela via da autonomia, da maior liberdade para que a diversidade

humana se expresse como contribuição através de sujeitos claramente qualificados tecnicamente.

Da mesma forma, este ajuste passa pela manutenção do tempo dedicado às atividades familiares e sociais, para que seja possível a vivência do bem estar psíquico dos indivíduos que trabalham, bem como pelo reconhecimento daqueles que investem seu tempo de vida e sua subjetividade em sua atividade profissional.

Para que tudo isto ocorra, é imprescindível que a organização também assuma sua responsabilidade pelos efeitos sociais de suas políticas, que passam pela saúde física e mental dos trabalhadores e influenciam a própria forma como a sociedade está organizada.

A partir das informações fornecidas nesta dissertação espera-se ter contribuído para o estudo do trabalho e para a melhoria das condições oferecidas à categoria dos profissionais estudados. Porém, como uma forma de superar as limitações do presente trabalho, sugere-se para estudos futuros acerca do trabalho e, mais especificamente, do grupo aqui estudado: o aprofundamento das relações de gênero imbricadas no âmbito do trabalho, a exploração da relação tempo de trabalho x tempo livre, a investigação dos aspectos envolvidos no processo de recrutamento e seleção de gerentes, o estudo dos treinamentos a que são submetidos e a verificação da constituição de sua identidade pessoal e profissional face às condições e relações de trabalho que vivenciam.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho. Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho.** São Paulo: Boitempo Editorial, 1999.

BARDIN, Laurence**.** **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, c1977.

BATISTA, Analía; CODO, Wanderley. **O trabalho e o tempo**. In: CODO, Wanderley; JACQUES, Maria da Graça. (orgs.) **Saúde mental e trabalho: leituras**. Petrópolis: Vozes, 2002.

BAUMAN, Zygmunt. **Liquid Modernity.** Cambridge: Polity Press, 2000

BLACK, JAMES. **Prática Gerencial para Supervisores**. Trad. Hope Gordon Silva. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.

CARAVANTES, Geraldo. **Administração por Objetivos : uma abordagem sócio-técnica**. Porto Alegre : FDRH, 1984.

CASTEL, Robert. **As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário.** Petrópolis: Vozes, 1998.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 6 ed.rev. e ampl. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

CATTANI, Antônio. **Mutações contemporâneas.** In CATTANI, A. (org.) **Trabalho e autonomia.** Petrópolis: Vozes, 2000, Cap. 1, p. 15-35.

CHANLAT, Alain; BÉDARD, Reneé. **Palavras: a ferramenta do executivo**. In: CHANLAT, Jean-François (coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. Trad. Arakcy Rodrigues, Luciano Gaino, Mauro Gomes e Ofélia Torres. São Paulo: Atlas: 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Administração de Pessoal**. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CODO, Wanderley. **Um diagnóstico do trabalho (em busca do prazer)**. In: TAMOYO, Álvaro; BORGES-ANDRADE, Jairo; CODO, Wanderley (orgs.). **Trabalho, organizações e cultura**. Coletâneas da ANPEPP. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1998. Cap. 1, p. 21-28.

CODO, Wanderley; SAMPAIO, José; HITOMI, Alberto**. Indivíduo, trabalho e sofrimento – uma abordagem multidisciplinar**. Petrópolis: Vozes, 1993.

D'AMORIM, Maria Alice. **Relação entre as tensões ligadas ao papel, comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho.** In: TAMOYO, Álvaro; BORGES-ANDRADE, Jairo; CODO, Wanderley (orgs.). **Trabalho, organizações e cultura.** Coletâneas da ANPEPP. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1998. Cap. 13, p. 211-217.

DEJOURS, Christophe. **A carga psíquica do trabalho**. In: DEJOURS, Christophe.; ABDOUCHELI, Elisabeth; JAYET, Christian. **Psicodinâmica do Trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho.** São Paulo: Atlas, 1994, p. 21-32.

DEJOURS, Christophe. **A concepção de homem: modelização individual ou modelização coletiva? Abordagens da sociologia da ética e da psicodinâmica do trabalho**. In: Dejours, C. **O fator humano**. Trad. Maria Irene Betiol e Maria José Tonelli. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1997, p. 49-61.

DEJOURS, Christophe.; DESSORS, Dominique; DESRIAUX, François. **Por um trabalho, fator de equilíbrio**. RAE (Revista de Administração de Empresas), São Paulo, v. 33, n. 3, p. 98-104, mai./jun., 1993.

DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elisabeth. **Itinerário teórico em Psicopatologia do Trabalho.** In: DEJOURS, Christophe.; ABDOUCHELI, Elisabeth; JAYET, Christian. **Psicodinâmica do Trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho.** São Paulo: Atlas, 1994, p.119-145.

DEJOURS, Cristophe. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1999, Cap. 2 e 3, p. 27-59.

DEJOURS, Cristophe. **A Loucura do Trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. São Paulo: Oboré, 1987.

DIEGUEZ, Consuelo. **Stress – vida além do limite**. Revista Exame. São Paulo: Abril, 23 de junho de 2004, p. 26-35.

DREYFUS, Hubert.; RABINOW, Paul. **Michel Foucault, Uma Trajetória Filosófica: Para além do estruturalismo e da hermenêutica.** Trad. Vera Carrero. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995.

DRUCKER, Peter. **O gerente eficaz.** Rio de Janeiro: Zahar: 1968.

FILHO, José GONÇALVES. **Problemas de método em Psicologia Social: algumas notas sobre a humilhação política e o pesquisador participante.** In: BOCK, A. (org.). **Psicologia e Compromisso Social**. São Paulo: Cortez, 2003, p. 193-240.

FOUCAULT, Michel. : **Á ética do cuidado de si como prática da liberdade.** In: FOUCAULT, M. **Ditos e escritos.** Vol IV. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2003a. P. 264-287.

FOUCAULT, Michel. **A verdade e as formas jurídicas.** 3ª ed. Rio de Janeiro: Nau Editora, 2003b.

FOUCAULT, Michel. **História da sexualidade 2: o uso dos prazeres**. Trad. Maria Thereza Albuquerque. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1984.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir – nascimento da prisão**. Trad. Raquel Ramalhete. Petrópolis: Vozes, 1999.

GASPARINI, Giovanni. **Tempo e trabalho no ocidente**. In: CHANLAT, Jean-François (coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. Trad. Arakcy Rodrigues, Luciano Gaino, Mauro Gomes e Ofélia Torres. São Paulo: Atlas, 1996.

GUARESCHI, Neuza. **Pesquisa em Psicologia Social: de onde viemos e para onde vamos.** In: RIVERO, N. (org.) **Psicologia social : estratégias, políticas e implicações.** Santa Maria : ABRAPSO SUL, 2000.

JACQUES, Maria da Graça. **Identidade e Trabalho**. In: CATTANI, Antônio (org.). **Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia**. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Ed. Da UFRGS, 2002, p. 341-346.

JACQUES, Maria da Graça. **Identidade e trabalho: uma articulação indispensável**. In: TAMOYO, Álvaro; BORGES-ANDRADE, Jairo; CODO, Wanderley (orgs.). **Trabalho, organizações e cultura**. Coletâneas da ANPEPP. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1998. Cap. 2, p. 41-47.

LIEDKE, Elida. **Trabalho**. In: CATTANI, Antônio (org.). **Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia**. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Ed. Da UFRGS, 2002, p. 341-346.

LIMA, Maria Elizabeth. **Os equívocos da excelência: as novas formas de sedução na empresa**. Petrópolis: Vozes, 1996.

LORINO, Philippe. **O novo papel dos executivos na empresa.** In: WITKOWSKI, N. (org.) **Ciência e tecnologia hoje.** São Paulo: Ensaio, 1995.

MAZZILLI, Cláudio.; LUNARDI FILHO, Wilson. **A evolução do significado do trabalho.** EXECUTIVO, Porto Alegre, v. 17, n. 1, p. 25-31, out./nov., 1995.

MAZZILLI, Cláudio.; LUNARDI FILHO, Wilson. **A visão dejouriana do sofrimento humano nas organizações**. EXECUTIVO, Porto Alegre, v. 17, n. 1, p. 17-24, out./nov., 1995.

MÉDA, Dominique. **O trabalho: um valor em vias de extinção**. Lisboa: Fim de século - Margens, 1999.

MERLO, Álvaro. **Discursos e sintomas sociais: uma reflexão sobre as relações trabalho e saúde.** In: Educação, Subjetividade & Poder. Porto Alegre. Ijui vol. 5, n. 5 (jul. 1998), p. 84-91

MERLO, Álvaro. **Psicodinâmica do trabalho**. In: CODO, Wanderley; JACQUES, Maria da Graça. (orgs.) **Saúde mental e trabalho: leituras**. Petrópolis: Vozes, 2002.

MINAYO, Maria Cecília. **O desafio do conhecimento – pesquisa qualitativa em saúde.** São Paulo - Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 1996. Cap. 2, 3 e 4, p. 89-247.

MINTZBERG, Henry**. Trabalho do executivo: o folclore e o fato**. In: **Coleção Harvard de Administração**. São Paulo: Nova Cultural, 1986, n. 3, p. 5-37.

MORAES, Roque. **Análise de conteúdo**. Porto Alegre, PUCRS, 2001. Disciplina de Análise de Conteúdo. Curso de Pós-graduação em Educação, Faculdade de Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

MORAES, Roque. **Construindo quebra-cabeças ou criando mosaicos? Aprendizagem e comunicação no processo de categorização**. Porto Alegre, PUCRS, 2001. Disciplina de Análise de Conteúdo. Curso de Pós-graduação em Educação, Faculdade de Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

MORAES, Roque. **Uma experiência de pesquisa coletiva: introdução à análise de conteúdo.** Porto Alegre, PUCRS, 2001. Disciplina de Análise de Conteúdo. Curso de Pós-graduação em Educação, Faculdade de Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

MORAES, Roque. **Uma tempestade de luz: a compreensão possibilitada pela análise textual qualitativa**. Porto Alegre, PUCRS, 2001. Disciplina de Análise de Conteúdo. Curso de Pós-graduação em Educação, Faculdade de Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

NAKAYAMA, Marina. **A influência da cultura organizacional na predisposição do gerente ao estresse ocupacional.** Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: 1997.

NARDI, Henrique. **Trabalho e ética : os processos de subjetivação de duas gerações de trabalhadores metalúrgicos e do setor informal (1970-1999)**. Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia, do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2002.

NARDI, Henrique; TITTONI, Jaqueline; BERNARDES, Jefferson. **Subjetividade e Trabalho.** In: CATTANI, Antônio (org.). **Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia**. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Ed. Da UFRGS, 2002, p. 302-308.

NIETZSCHE, Friedrich. **Sobre verdade e mentira no sentido extra-moral.** In: NIETZSCHE, Friedrich. **Obras incompletas.** São Paulo : Abril Cultural, 1978.

OFFE, Claus. **Trabalho: a categoria sociológica chave**? In: OFFE, Claus. **Capitalismo desorganizado: transformações contemporâneas do trabalho e da política**.. São Paulo: Brasiliense, 1989.

SATO, Leny. **Saúde e controle no trabalho: feições de um antigo problema**. In: CODO, Wanderley; JACQUES, Maria da Graça. (orgs.) **Saúde mental e trabalho: leituras**. Petrópolis: Vozes, 2002.

SCHNAPPER, Dominique. **Contra o fim do trabalho**. Lisboa: Terramar, 1998.

SELIGMANN-SILVA, Edith. **A interface família-trabalho**. In: SELIGMANN-SILVA, Edith. **Desgaste mental no trabalho dominado**. Rio de Janeiro: Cortez Editora, 1994.

SENNETT, Richard. **A Corrosão do Caráter: Conseqüências Pessoais do Trabalho no Novo Capitalismo.** Trad. Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Record, 2002.

SIQUEIRA, Mirlene. **Cognições relativas ao trabalho**. In: TAMOYO, Álvaro; BORGES-ANDRADE, Jairo; CODO, Wanderley (orgs.). **Trabalho, organizações e cultura**. Coletâneas da ANPEPP. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1998. Cap. 12, p. 195-210.

UYTERHOEN, Hugo. **Os gerentes sob pressão.** In: **Coleção Harvard de Administração**. São Paulo: Nova Cultural, 1986, n. 8, p. 5-27.

ANEXOS

ANEXO I – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Parte I. Identificação e dados objetivos:

- Nome: _____
- Idade: _____ - Sexo: _____ - Estado civil: _____
- Profissão cônjuge/pais: _____
- Escolaridade máxima atingida: _____
- Idade em que iniciou a trabalhar: _____
- Empresa onde trabalhou pelo maior período: _____ Por quanto tempo? ____
- Número aproximado de empregos que teve ____
- Naturalidade: _____
- Há quanto tempo vive na localidade atual (citar cidade, bairro ou vila)? _____
- Você ou sua família de origem veio para este local em função do trabalho? ( ) sim ( ) não. Localidade de origem: _____

Parte II. Questões abertas:

1. Qual a importância e o papel do trabalho em sua vida? E para sua família de origem?

Como é a divisão do seu tempo entre o trabalho, sua família e o lazer?

2. Como foi seu primeiro emprego - quando e como começou a trabalhar?

Foi como você esperava? Como foi a relação idealxreal?

E hoje, o que é um trabalho ideal para você?

3. Explique seu trabalho, tarefas, cotidiano do trabalho. Como é um dia típico para você?

O que mais lhe incomoda na sua rotina de trabalho?

E na relação com seus colegas?

Como faz para lidar com estes desconfortos?

E quais as fontes de prazer/satisfação proporcionadas pelo trabalho?

E fora dele?

Como são seus finais de semana?

Você experimenta algum tipo de desconforto no final do domingo, pela perspectiva da semana que se aproxima?

4. Você acredita em ficar trabalhando em uma mesma empresa por muito tempo e fazer carreira?

Você tem orgulho da empresa em que trabalha?

Como ela te valoriza/reconhece?

Você acredita que a empresa onde trabalha lhe dá suficiente autonomia? E isto é importante para você? Por quê?

Na sua opinião, a chefia tem um papel determinante no ambiente de trabalho? Existe uma empresa ideal para trabalhar? Como seria?

5. Nos últimos tempos o mundo e a sociedade mudaram. Entre estas mudanças, o que mais lhe chama a atenção?

Por que você acha que as coisas mudaram?

Você acha que o modo de trabalhar mudou nos últimos anos? O que mudou?

6. Para você, o que é ser um bom profissional hoje?

E para a empresa, como é um bom profissional?

O que é ser um mau profissional? (tanto aspectos técnicos como morais).

Você se orgulha de sua profissão?

Você acha que seu trabalho contribui de alguma forma para a sociedade? De que forma?

Esta contribuição é importante para você?

Você tem amigos em seu ambiente de trabalho?

Você identifica mais companheirismo ou competição no trabalho hoje? Por que você acha que isto acontece?

7. O trabalho da mulher é diferente do trabalho do homem? Em que?
Como é a divisão das tarefas em sua casa?

8. o que é ser feliz pra você?

E o que é ter saúde?

Para você, qual a relação entre saúde e trabalho?

O trabalho pode ser importante para a manutenção da saúde? E para a saúde mental?

Você se considera uma pessoa saudável?

Atribui algum sintoma físico ou psíquico que tenha experimentado ao seu trabalho / à sua rotina de trabalho?

9. Quais suas esperanças para o futuro? O que você ainda quer atingir na vida?

O futuro lhe assusta? Por que?

Você alcança aquilo que deseja para a sua vida?

O que você quer para o futuro de seus filhos?

Que conselhos profissionais você daria a ele/ela?

Você sente segurança para planejar o futuro? E o futuro de seus filhos?

10. Em sua opinião quais os principais problemas do Brasil?

E do mundo?

Você acredita que estes problemas podem ser solucionados?

E quais são as soluções na sua opinião?

11 Além de fonte de sustento, você acha que o trabalho hoje é valorizado socialmente? Por quais razões?

Imagine-se em uma situação de desemprego: como seria?

Agora imagine que você teve a oportunidade de não precisar trabalhar mais (loteria, herança, ser sustentado por outra pessoa) você pararia de trabalhar?

Como seria sua vida?

ANEXO II – TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Instituto de Psicologia
Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social e Institucional – Mestrado

Projeto: Prazer e sofrimento psíquico em cargos de gerência
Pesquisadora: Letícia Laurino Almeida
Orientação: Prof. Dr. Álvaro Roberto Crespo Merlo

TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Esta pesquisa visa Identificar vivências de sofrimento psíquico relacionados às atividades profissionais de um grupo de indivíduos que ocupam cargos de gerência no âmbito administrativo de empresas privadas de grande porte. De forma mais específica, a pesquisa se propõe a: compreender o conteúdo do trabalho dos sujeitos a partir de seus relatos, identificar as condições e relações de trabalho que atravessam sua rotina, compreender o papel do trabalho na vida dos profissionais pesquisados, identificar vivências de sofrimento psíquico entre esses profissionais, bem como as experimentações de prazer que encontram em seu trabalho.

Com a pesquisa, busca-se contribuir para a produção de conhecimento sobre as implicações do trabalho na saúde destes trabalhadores, colaborando para uma discussão que possibilite a construção de um esforço preventivo na manutenção do bem-estar destes profissionais.

Eu, _____ me disponho a participar deste estudo. Fui informado de seus objetivos e de que dentre os procedimentos previstos para sua realização está uma entrevista individual (que será gravada em fita de áudio) da qual me proponho a participar voluntariamente. Informo que todas as minhas dúvidas foram respondidas com clareza e sei que poderei solicitar novos esclarecimentos, bem como pedir o meu afastamento do estudo a qualquer momento. Estou ciente ainda de que os dados serão divulgados de forma a não me identificar pessoalmente (caráter sigiloso) e que somente serão divulgados dados gerais da pesquisa.

Fui informado de que, caso desista da participação nesta pesquisa, poderei solicitá-lo a pesquisadora responsável, Letícia Laurino Almeida, assim como

qualquer alteração ou situação imprevista que venha a ocorrer, através do telefone (51) 8136.7650 ou do email leticiala@bol.com.br.

Aos que participarem da pesquisa firma-se aqui o compromisso em apresentar retorno sobre seus resultados, após sua conclusão, numa nova conversa ou de forma escrita.

Da mesma forma assegura-se através deste Termo que as fitas de áudio que resultarem desta entrevista serão destruídas após sua utilização (análise), como forma de garantir o sigilo de informações e identidades.

Porto Alegre, ____ de _____ de 2005.

_____ _____

Participante Letícia Laurino Almeida

Pesquisadora

Livros Grátis

(http://www.livrosgratis.com.br)

Milhares de Livros para Download:

Baixar livros de Administração
Baixar livros de Agronomia
Baixar livros de Arquitetura
Baixar livros de Artes
Baixar livros de Astronomia
Baixar livros de Biologia Geral
Baixar livros de Ciência da Computação
Baixar livros de Ciência da Informação
Baixar livros de Ciência Política
Baixar livros de Ciências da Saúde
Baixar livros de Comunicação
Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE
Baixar livros de Defesa civil
Baixar livros de Direito
Baixar livros de Direitos humanos
Baixar livros de Economia
Baixar livros de Economia Doméstica
Baixar livros de Educação
Baixar livros de Educação - Trânsito
Baixar livros de Educação Física
Baixar livros de Engenharia Aeroespacial
Baixar livros de Farmácia
Baixar livros de Filosofia
Baixar livros de Física
Baixar livros de Geociências
Baixar livros de Geografia
Baixar livros de História
Baixar livros de Línguas

Baixar livros de Literatura
Baixar livros de Literatura de Cordel
Baixar livros de Literatura Infantil
Baixar livros de Matemática
Baixar livros de Medicina
Baixar livros de Medicina Veterinária
Baixar livros de Meio Ambiente
Baixar livros de Meteorologia
Baixar Monografias e TCC
Baixar livros Multidisciplinar
Baixar livros de Música
Baixar livros de Psicologia
Baixar livros de Química
Baixar livros de Saúde Coletiva
Baixar livros de Serviço Social
Baixar livros de Sociologia
Baixar livros de Teologia
Baixar livros de Trabalho
Baixar livros de Turismo