MANIFESTAÇÕES DO TERCEIRO ESPÍRITO DO CAPITALISMO? UM ESTUDO DE CASO EM UMA GRANDE EMPRESA BRASILEIRA.

Fernanda Milne – Jones Náder

Universidade Federal do Rio de Janeiro
Instituto Coppead de Administração
Mestrado em Administração

Orientadora Prof[a]. Dr[a]. Ursula Wetzel
(COPPEAD / UFRJ)

Rio de Janeiro
2006

Livros Grátis

http://www.livrosgratis.com.br

Milhares de livros grátis para download.

MANIFESTAÇÕES DO TERCEIRO ESPÍRITO DO CAPITALISMO? UM ESTUDO DE CASO EM UMA GRANDE EMPRESA BRASILEIRA.

Fernanda Milne – Jones Náder

Dissertação submetida ao corpo docente do Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – COPPEAD, da Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre.

Aprovada por:

_____ Orientadora

Prof[a]. Ursula Wetzel (COPPEAD/UFRJ)

_____

Prof. Adalberto Cardoso (IUPERJ)

_____

Prof. José Roberto (PUC – RJ)

Rio de Janeiro

2006

Náder, Fernanda Milne- Jones Náder

Manifestações do terceiro espírito do capitalismo? Um estudo de caso em uma grande empresa brasileira/ Fernanda Milne - Jones Náder. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2006.

x, 201p.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Instituto COPPEAD de Administração, 2006. Orientadora: Ursula Wetzel.

1. Capitalismo. 2. Relações de Trabalho. 3. Empresas Brasileiras. I Wetzel, Ursula (Orient.). II. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Instituto COPPEAD de Administração. III. Título.

AGRADECIMENTOS

À professora Ursula Wetzel, meus múltiplos agradecimentos: pela acolhida no seu grupo de orientados, pela valiosa e criteriosa orientação, pelas conversas que suscitam temas para se escrever mais, pelo incentivo ao meu desenvolvimento acadêmico, por ter me apresentado Boltanski e Chiapello e ter me indicado, por meio de sua disciplina Relações de Trabalho, um caminho que não imaginava que pudesse ter espaço na Administração. Meu muito obrigada.

Meu profundo agradecimento a Oswaldo Mario Pego Rego que se empenhou pessoalmente em conseguir o meu acesso à Empresa X. Sem a sua ajuda, eu não teria um caso tão rico a ser estudado.

A Empresa X por autorizar minhas entrevistas, ceder o espaço físico e o tempo de seus funcionários para a realização das entrevistas.

Aos funcionários da Empresa X pela sua generosidade em me ceder não apenas tempo, mas também por confiarem na seriedade do trabalho e exporem suas opiniões, seus anseios, suas convicções.

Ao CEDOC/ TV GLOBO, nas pessoas de Maria Alice Fontes, Laura Martins, pela autorização para pesquisar em seus arquivos a história da empresa. As matérias de periódicos e o Livro comemorativo da Empresa X resgatados no arquivo são de valor inestimável para a construção do histórico da empresa – para a elaboração do presente trabalho.

Finalmente, meus agradecimentos àquelas pessoas que contribuíram para este trabalho de uma maneira fundamental, suportando-me, em todas as acepções:

A minha prima Mariana, mais uma vez, pelo computador, por ser minha irmã mais velha.

Aos meus pais e meu irmão, mais uma vez, pela convivência intensa que permanece pelo fio do telefone. Ao meu pai pela sua generosidade em me apoiar, mesmo quando não compartilhava das minhas escolhas. A minha mãe pelo apoio de sempre, pelas conversas e passeios longos – sem hora nem

compromisso, que são antídotos para qualquer mal. Ao Alex, com quem divido a herança genética, a agonia dos Milne-Jones, o ar deputado baiano dos Náder, e com quem aprendo muito com as nossas diferenças.

A Rodrigo por tudo. Pelo seu amor, pelo seu companheirismo, pelo seu otimismo, pelo seu sorriso, pela sua confiança em nós, pela sua certeza de que tudo vai dar certo. Ao seu lado, tudo se torna muito melhor – ouro sobre azul.

A minha avó Elda pelo colo de sempre desde os tempos da graduação. Muitas saudades.

RESUMO

O capitalismo renova-se a partir dos anos 1970/80 com os ajustes no sentido de tornar as empresas mais flexíveis e enxutas, em resposta às crises de estagflação e às mudanças na conformação da competição capitalista. Para Boltanski e Chiapello (2002) essa nova fase corresponderia a um novo espírito do capitalismo - que deveria prover entusiasmo, segurança e justiça, motivando a participação dos trabalhadores nas transformações no processo produtivo. No Brasil tais transformações chegam com mais intensidade a partir dos anos 1990. O objetivo desse trabalho é avaliar o poder de mobilização desse novo espírito nas condições brasileiras. Para tanto, na perspectiva de um estudo de caso, foram realizadas entrevistas em profundidade com quinze trabalhadores qualificados de uma grande empresa brasileira com inserção internacional, que, ao ser privatizada, passou por ajustes para torna-se mais flexível, com as conseqüentes alterações organizacionais e em gestão. Pretende-se compreender como estes agentes julgam e se integram às mudanças que visam tornar a empresa mais flexível, de outro modo, compreender como se manifesta esse novo espírito e seu poder de mobilização.

ABSTRACT

As an answer to inflation/ stagnation crises and changes in the shape of capitalistic competition, capitalism, since 70-80's, has adopted some adjustments to make enterprises more flexible and slim. Boltanski & Chiapello (2002) states that this new stage should correspond to a "new spirit of the capitalism", which would provide enthusiasm, insurance and justice, inducing voluntary worker's participation in the changes of the productive process. In Brazil, such changes begun to happen more intensively in the 90's. The purpose of this work is to evaluate the inductive power of this new spirit, in Brazilian conditions. Therefore, in a case-study approach, they were made detailed interviews, with fifteen qualified workers of a big Brazilian firm with international performance, formerly state-bounded, that, when turned private, passed through adjustments, with the corresponding changes in its organization and management to become more flexible. The intention is to understand how these subjects judge and integrate themselves into the alterations, e. g., how, in this case, this new spirit and its inductive power previously mentioned appear.

Sumário

1. O PROBLEMA **1**

1.1. INTRODUÇÃO 1
1.2. OBJETIVO 3
1.3. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO 7
1.4. RELEVÂNCIA DO ESTUDO: 7

2. REFERENCIAL TEÓRICO **11**

2.1. O ESPÍRITO DO CAPITALISMO: 11
2.1.1. O Primeiro Espírito do Capitalismo 15
2.1.2. O Segundo Espírito do Capitalismo 20
2.1.2.1. A gênese de um novo tipo de trabalhador: o empregado com carreira 20
2.1.2.2. O discurso da literatura de management dos anos 1960 22
2.1.2.3. O Fordismo-Keynesianismo: 25
2.1.3. O Terceiro Espírito do Capitalismo 29
2.1.3.1. A nova fase do Capitalismo: rupturas e continuidades 29
2.1.3.2. O regime de acumulação flexível e seu impacto sobre o trabalho 32
2.1.3.3. A normatividade do Capitalismo expressa na literatura de management dos anos 1990 conforme Boltanski e Chiapello (2002).... 38
2.1.3.4 Novas formas de mobilização 44
2.1.3.5 A Cidade por Projetos 49
2.1.3.5.1 O princípio de equivalência na Cidade por Projetos 53
2.1.3.5.2 As formas de justiça na Cidade por Projetos 59
2.1.3.5.3 A naturalidade da Cidade por Projetos 62
2.1.3.5.4 A dimensão das transformações trazidas pelo novo espírito do Capitalismo 63
2.2. OS TEMAS DE DESTAQUE 64
Os novos temas e a sua inserção na realidade brasileira 64
2.2.1. A Empregabilidade ou a nova forma de segurança no trabalho . 70
2.2.1.1. A evolução histórica do conceito de empregabilidade 71
2.2.1.1.1 A empregabilidade de iniciativa e sua dimensão objetiva ... 74
Críticas a noção de empregabilidade de iniciativa: 80
2.2.1.2. A empregabilidade de iniciativa e sua dimensão subjetiva .. 83
2.2.2. O novo trabalho e novo trabalhador: algumas pistas 90
Quem é este novo sujeito? E quais as formas de controle que passam a se operar sobre ele. 90
2.2.2.1. A nova gestão: A gestão por competências 95
2.2.2.2. As novas formas de controle 99

3. A METODOLOGIA **101**

3.1. TIPO DE PESQUISA 101
3.2. ABORDAGEM À PESQUISA 102
3.3. SELEÇÃO DAS UNIDADES 106
3.4. SELEÇÃO DOS SUJEITOS 106
3.5. COLETA DOS DADOS 107
3.6. TRATAMENTO DOS DADOS 108

3.7. LIMITAÇÕES DO MÉTODO 110

4. A EMPRESA PESQUISADA - EMPRESA X 111

4.1. BREVE HISTÓRICO DA EMPRESA X 116
4.1.1. Os anos 1990 e 2000 123
4.1.1.1. O Programa Nacional de Desestatização - PND 126
4.1.1.2. Os anos de preparação para a Privatização 128
4.1.1.3. A privatização: um embate entre o velho e novo capitalismo? 130
Grupos em disputa pela compra da Empresa X 130
4.1.1.4. Os anos finais da década de 1990: Enxugamento e Reestruturação 132
4.1.2. Os anos 2000: A maior empresa privada da América Latina ... 132

5. DISCUSSÃO DE RESULTADOS 133

5.1. A NATUREZA DO TRABALHO, O PROJETO E SUA CAPACIDADE DE MOBILIZAÇÃO 133
5.1.1. O trabalho desafiador e a escolha de uma grande empresa 138
5.1.2. O entusiasmo com o trabalho e a internalização do controle ... 141
5.1.2.1. O papel da Chefia 145
5.1.3. A sedução exercida pelo novo trabalho e a negação do modelo anterior 149
5.1.4. A medida do entusiasmo 152
5.2. AS FONTES DE MOBILIZAÇÃO: A BUSCA DO BEM-ESTAR COMUM 156
5.3. EMPREGABILIDADE E A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS 159
5.3.1. A gestão da própria carreira 160
5.3.1.1. O paradoxo da inevitabilidade do modelo 162
5.3.2. O papel da rede na promoção da empregabilidade 164
5.3.2.1. A real (in) possibilidade de se construir uma carreira do tipo protean worker em uma grande empresa 167
5.3.3. A adaptabilidade pessoal, o capital humano: as competências 172
5.3.3.1. O modelo de gestão e seus reflexos nas demais esferas da vida 175
5.3.4. A efetividade da Gestão por Competências 178
5.3.4.1. A viabilidade de um modelo de gestão por competências na Empresa X 182
5.4. FINALMENTE: A QUESTÃO DA SEGURANÇA 186
5.4.1. A valorização do perfil “funcionário agressivo” que vem do mercado 186

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS 191

7. REFERÊNCIAS BIBIBLIOGRÁFICAS 197

"O passado é um outro país, mas deixou sua marca nos que o habitaram. Marcou também os que eram demasiadamente jovens para havê-lo conhecido a não ser por ouvir dizer, ou mesmo numa civilização estruturada de maneira a-histórica, para tratá-lo como coisa banal (...)" (HOBSBAWM, 2002: 21)

1. O PROBLEMA

1.1. Introdução

Os últimos trinta anos foram marcados pela emergência e difusão de novas tecnologias que permitiram não só a mecanização, como a automatização da produção em padrões de escala cada vez menores (ANTUNES, 2000). Estas inovações tecnológicas, ao serem incorporadas pelas indústrias, têm um papel significativo no surgimento de novas formas de gestão do trabalho. No caso do Japão, particularmente, condicionados pela forma tradicional vigente das relações entre trabalhadores e as empresas[1], começam a chamar cada vez mais atenção, os novos modos de organização, notadamente o *just in time*, cuja competitividade, muita bem representada no caso da indústria automotiva, ameaçava a indústria americana.

No contexto político-econômico, deflagrado pela crise do Petróleo, a recessão do início dos anos 1970 combina baixas taxas de crescimento a altas taxas de inflação (estagflação) que afetam profundamente os países capitalistas desenvolvidos. Esta crise marca o início do ataque ao Estado de Bem-Estar Social, sobretudo, aos sindicatos. As pressões do movimento operário seriam responsabilizadas pela desaceleração da acumulação capitalista e pela crise de endividamento estatal (ANDERSON, 1995). "O remédio, então, era claro: manter um Estado forte, sim, em sua capacidade de romper o poder dos sindicatos e no controle do dinheiro, mas parco em todas as intervenções sociais e nas intervenções econômicas" (ANDERSON, 1995: p. 11). A Inglaterra de Margareth Tatcher e os Estados Unidos de Reagan são ícones deste modelo.

1 Deve-se destacar que estas relações tradicionais não significam a inexistência de um sindicalismo combativo.O movimento sindical japonês foi gradualmente desestruturado após sucessivos atos de repressão, criando as condições para a emergência do sindicalismo de fábrica, sindicalismo de envolvimento (ANTUNES, 2000).

A imbricação dessas transformações, no âmbito empresarial e no contexto político-econômico mais amplo, tem sua continuidade dada pela proliferação de formas de acumulação flexíveis, no seio das quais podem conviver organizações muito heterogêneas (grandes empresas lado a lado de organizações familiares) tendo implicações profundas sobre o mundo do trabalho (HARVEY, 1993). Em uma perspectiva crítica, pode-se dizer que este novo mundo do trabalho caracteriza-se por uma intensa desproletarização do trabalho industrial, subproletarização (com a fragilização das relações de trabalho), levando à heterogeneização, fragmentação e complexificação do mundo do trabalho (ANTUNES, 2000).

Entretanto, apesar deste contexto tão complexo, as empresas continuam a produzir e para que isto aconteça de forma minimamente organizada é necessário que se estabeleça uma coerência entre os anseios dos empresários e dos trabalhadores. Esta coerência torna-se ainda mais importante se se tem em mente a crescente relevância do trabalho intelectual e os processos de *empowerment* que atribuem maior responsabilidade ao trabalhador sobre o seu próprio trabalho.

> "Surge então um estrato altamente privilegiado e até certo ponto poderoso da força de trabalho, à medida que o capitalismo depende cada vez mais da mobilização de forças de trabalho intelectual como veículo para mais acumulação" (HARVEY ,1993:175).

Entretanto, como garantir que os funcionários proporcionem às empresas um conhecimento, não raramente implícito, cuja medição de transferência não pode ser facilmente contabilizada? Aliada a esta dificuldade de mensuração, está a redução nos quadros de supervisão (CAPPELLI, 1999), demandando, então, um comprometimento cada vez maior do funcionário com a empresa. A única solução prevista na literatura de *management* e descrita por Boltanski e Chiapello (2002) para controlar esta nova empresa é internalizar os mecanismos de controle (exemplificados pela ênfase em termos como "implicação pessoal" e "motivação intrínseca"). O controle hierárquico é também cada vez mais substituído por um controle de mercado que se opera por intermédio da externalização/terceirização de empregos e da ênfase no

dogma “Cliente é rei”. Por um lado, este dogma orienta o autocontrole no sentido favorável para a obtenção de benefícios para a empresa e, por outro, os clientes passam a exercer parte do controle que cabia à hierarquia (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002).

Todavia, para que este projeto se concretize, é necessário que sejam acrescentados princípios de legitimação destes novos métodos de acumulação de capital (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002). Isto é, às novas recomendações aos gerentes no sentido da efetivação de empresas mais eficazes e competitivas, devem-se seguir justificativas para as novas formas de distribuição dos benefícios. Estas novas formas são prescritas como desejáveis, interessantes, inovadoras e meritórias (“justas”), estando ainda imbricadas em uma noção maior de bem comum[2].

Como explicam Boltanski e Chiapello (2002), baseados na noção de espírito do Capitalismo lançada por Weber, o capitalismo necessita de uma ideologia que o legitime como modo de produção propulsor de benefícios individuais e sociais – o espírito do capitalismo. Esta ideologia mobiliza empresários e, sobretudo, trabalhadores ao mostrar que a produção capitalista seria fonte de entusiasmo, de segurança e de justiça social para aqueles que dela participassem. Diferentes etapas do capitalismo demandariam diferentes fontes de mobilização.

Assim, a transição para um modelo de produção flexível implicaria, igualmente, em profundas transformações nas formas de mobilização do capitalismo, caracterizando um novo espírito, que, contemporaneamente, configuraria um Terceiro Espírito do Capitalismo[3].

1.2. Objetivo

Ainda que a flexibilização da produção tenha atingido com maior ou menor intensidade todos os países, a descrição feita por Boltanski e Chiapello (2002),

[2] Como se verá mais adiante, o principal veículo transmissor deste novo espírito do capitalismo e das novas formas de gestão seria a literatura de *management* (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002)

[3] No referencial teórico serão abordados o primeiro e segundo espíritos do capitalismo.

como os próprios autores ressaltam, diz respeito a um fenômeno marcante nos países capitalistas avançados. Não se poderia dizer que em qualquer país, ou em qualquer setor da economia estariam presentes manifestações do Terceiro Espírito e das novas formas de controle a ele associadas. A própria diversidade de tipos de organização, de justificativas da produção capitalista e de formas de controle é característica ao sistema de produção flexível. Isto é, o sistema é flexível porque se baseia na produção flexível de bens e serviços, e também na articulação de tipos de organização bastante diversas. Nas palavras de Harvey (1993):

> "A transformação da estrutura do mercado de trabalho teve como paralelo mudanças de igual importância na organização industrial. Por exemplo, a subcontratação organizada abre oportunidades para a formação de pequenos negócios e, em alguns casos, permite que sistemas mais antigos de trabalho doméstico, artesanal, familiar (patriarcal) e paternalista ('padrinhos', 'patronos' e até estruturas semelhantes à da máfia) revivam e floresçam, mas agora como peças centrais, e não apêndices do sistema produtivo." (HARVEY ,1993:145)

Pode-se inferir que as organizações baseadas no trabalho pouco qualificado e mal remunerado – parte destacada da economia inclusive de países avançados – não são o alvo principal do discurso disseminado pela literatura de *management*. Assim sendo, um trabalho que busque mapear as manifestações do Terceiro Espírito do Capitalismo não poderia se dirigir a este tipo de organização. Como o objetivo deste trabalho é justamente compreender as manifestações deste em um país de terceiro mundo, dever-se-ia recorrer a organizações baseadas em trabalhadores altamente qualificados, "capazes de compreender, implementar e administrar os padrões novos, mas muito mais flexíveis de inovação tecnológica e orientação do mercado" (HARVEY, 1993:175).

Dada esta limitação do escopo de organizações que poderiam ser selecionadas, optou-se pela Empresa X como objeto de pesquisa. A antiga empresa estatal brasileira ao tornar-se privada passou a focalizar no autodesenvolvimento de funcionários altamente competentes e comprometidos com o resultado como um instrumento de destaque para alcançar altas

rentabilidades, garantindo o zelo aos interesses de seus acionistas. Além disso, como nas demais empresas privatizadas nos últimos dez anos, espera-se que as mudanças em direção ao novo espírito sejam mais facilmente visualizadas, inclusive porque tornar as empresas competitivas e flexíveis era um dos argumentos em favor da sua privatização. No *site* da empresa há indícios dos discursos identificados por Boltanski e Chiapello (2002) direcionados aos trabalhadores centrais:

> "Preocupada com a necessidade de desenvolver talentos e criar um banco de profissionais prontos para dar sustentação ao processo de crescimento, diversificação e internacionalização da empresa, a Empresa X definiu como um dos seus objetivos estratégicos o desenvolvimento organizacional e humano. Assim, foi criado o Departamento de Desenvolvimento Organizacional, com a missão de atrair, desenvolver e reter os melhores profissionais, talentosos e competentes, em quantidade e qualidade suficientes para construir a Empresa X do futuro."

> "O Departamento de Desenvolvimento Organizacional é responsável pelas políticas e programas de desenvolvimento organizacional e humano que contribuam para a atração de talentos e, principalmente, para sua retenção e desenvolvimento, incluindo mecanismos de diferenciação, remuneração e reconhecimento, além do desenvolvimento de uma liderança transformadora que implemente com eficácia os necessários processos de mudança".

Tendo, então, por base a descrição de Boltanski e Chiapello (2002) do Terceiro Espírito do Capitalismo, este que começa a se desenvolver a partir dos anos 1970, a dissertação proposta buscará identificar através de entrevistas e fontes secundárias se / como se manifesta este novo espírito na Empresa X e, conseqüentemente, como são apresentadas e reconhecidas as novas formas de controle na empresa.

Ainda que a seleção tenha privilegiado uma empresa que, em uma primeira investigação, sugira aspectos do Terceiro Espírito do Capitalismo, deve-se levar em consideração que a descrição de Boltanski e Chiapello (2002) dos diferentes espíritos por que passou o Capitalismo avançado não necessariamente coincide cronologicamente com as fases de um capitalismo retardatário, com características próprias como o brasileiro (cf WETZEL, 2004).

Assim, não se pretende fazer um dimensionamento de quais aspectos do Terceiro Espírito estão presentes nos sujeitos de uma determinada empresa brasileira. De outra forma, pretende-se compreender como estes agentes julgam e se integram às mudanças que visam tornar a empresa mais flexível. Em outras palavras, trata-se de uma tentativa de evidenciar nesta empresa o poder mobilizador da nova fase do capitalismo.

De uma outra perspectiva, a presente dissertação busca chamar atenção para quais são as reais questões que se colocam para os trabalhadores. Assim, este trabalho busca sua inserção no grupo de pesquisas sobre o mundo do trabalho que visa captar as questões que realmente aparecem como relevantes para os trabalhadores, a despeito de uma agenda de pesquisa hegemônica na sociologia do trabalho cujo foco reside

> "exclusivamente em verificar se estamos no padrão correto da '*lean production*', se dispomos de todos os ingredientes para esta sopa milagrosa: alguns grupos(semi) autônomos, um amontoado de máquinas de controle numérico, uma pitada de círculos de qualidade e, para tornar isso mais legal, um rico estoque de participação e planejamento de recursos humanos" (CASTILLO, 1999: 31)

Tal tentativa de dimensionar o poder mobilizador do capitalismo pode ser vista como uma questão bastante relevante em um momento em que o compromisso com o capitalismo enfrentaria uma crise, necessitando, então, de um novo conjunto ideológico mais mobilizador – o Terceiro Espírito (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002). Sobretudo para os quadros gerenciais mais elevados, o Capitalismo deve prover as salvaguardas que sejam não apenas a contrapartida de seu compromisso, mas também exemplos de como o capitalismo é uma ordem desejável para os países periféricos e, principalmente, configurem um "elemento crucial para a mobilização ideológica mundial de todas as forças produtivas" (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002: 42).

Ainda que necessária, a discussão do poder mobilizador do capitalismo não é suficiente para que se possa aferir conclusões sobre os destinos do modo de produção vigente. Se, ao longo da pesquisa não forem encontrados fortes

indícios de mobilização do novo espírito, não significa que a empresa estudada esteja com seus dias contados. Como advertem Boltanski e Chiapello (2002),

> "Podemos pensar que a formação de um terceiro espírito do capitalismo e sua encarnação em diferentes dispositivos dependerá, em grande medida, do interesse que tenha para as multinacionais, hoje dominantes, a manutenção de uma zona apaziguada no centro do sistema-mundo dentro do qual os quadros gerenciais encontrem lugar onde possam se formar, criar seus filhos e viver com segurança" (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002: 60)

1.3. Delimitação do estudo

A questão central do presente trabalho é mapear o poder mobilizador do capitalismo, verificando se os discursos presentes na literatura de *management* estão refletidos nas falas dos entrevistados.

Vale ressaltar que não integra o escopo principal do estudo o mapeamento das fontes que os trabalhadores utilizam para a sua formação de opinião, ainda que esta seja uma questão de extrema relevância. Será apenas questionado especificamente se os entrevistados se dedicam à leitura de textos de *management,* para verificar a sua importância como veículo de transmissão do Terceiro Espírito do Capitalismo (cf (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002). Esta delimitação, entretanto, não implica desconhecer a influência dos demais fatores. Como esclarecem Fleury e Fischer:

> "A mudança de padrões culturais e políticos depende da ocorrência e sedimentação de transformações fundamentais no papel e no desempenho dos diversos agentes sociais em interação: o trabalhador coletivo, o empresariado, o governo, o próprio conjunto da sociedade como caixa de ressonância deste processo" (FLEURY & FISCHER, 1992: 13, Grifo no original).

1.4. Relevância do estudo:

Desde 1990, com o início da abertura comercial brasileira e, mais intensamente, com o processo de privatização, as empresas brasileiras

deparam-se com padrões de competitividade internacionais e mesmo nacionais elevados e desconhecidos. É significativa a “morte” de muitas empresas tradicionais brasileiras que não conseguiram se adaptar ao novo padrão de competição. Estes novos padrões de competição impõem tanto alterações profundas no processo de produção quanto organizacionais (FLEURY & FISCHER, 1992), estas últimas essenciais para que se acompanhe a mudança no padrão tecnológico, sobretudo a automação.

> “Neste momento, contudo, é possível identificar e aquilatar uma fase de transição da administração de Recursos Humanos, na qual os modelos utilizados até aqui se mostram obsoletos e os novos ainda não estão suficientemente maduros” (FLEURY & FISCHER, 1992: 13).

Isto é, para as autoras no inicio dos anos 1990, as inovações na gestão de recursos humanos, inovação identificada como uma gestão mais participativa, típica do Terceiro Espírito, ainda não haviam predominado na gestão das empresas brasileiras. Esta lentidão da política de recursos humanos seria, em parte, resultante do seu “caráter eminentemente reativo às forças externas e à dinâmica das relações internas à organização” (FLEURY & FISCHER, 1992: 11).

Por outro lado, a velocidade do processo de adoção de práticas de gestão modernizantes seria condicionada pela tendência conservadora do empresariado e dos próprios profissionais de Recursos Humanos e do arcabouço legal brasileiro (FLEURY & FISCHER, 1992).

Cerca de uma década mais tarde, quando as práticas de gestão tidas como mais modernas ganham mais espaço nas empresas brasileiras e a própria legislação do trabalho passa a ser mais tolerante com formas mais flexíveis e precárias de organização do trabalho, cabe dimensionar em que medida os trabalhadores estão mais ou menos adaptados / confortáveis esta situação.

O estudo de Albuquerque (1992 *apud* FISCHER & ALBUQUERQUE, 2001) aponta tendências para a gestão de pessoas nas empresas brasileiras. Dentre estas, aqui são destacadas a adoção de sistemas de gestão mais participativos, a valorização de talentos e a individualização da remuneração. A

pesquisa RH 2010 sobre as tendências em Recursos Humanos no Brasil (FISCHER & ALBUQUERQUE, 2001) aponta evidências sobre as dificuldades em se implementar tais mudanças.

Importantes autores como Cyert e March, a partir da noção das organizações como coalisões (1963), Selznick (1957), a partir de sua perspectiva institucional, Pfeffer e Salancik (1978), enfatizando a dependência de recursos, Meyer e Zucker (1989) que destacavam o papel do poder e da ação coletiva e Mintzberg e Miller (1990) e sua inovadora perspectiva configuracional, apontam as dificuldades enfrentadas em uma mudança organizacional. No presente trabalho, busca-se identificar uma fonte especialmente importante para a implementação de mudanças em orientação a modelos de gestão baseados na competência: a aceitação ou não de um novo espírito do capitalismo que significa mudanças radicais no modo de inserção no mundo do trabalho e nas relações ali estabelecidas, para uma parcela que, tradicionalmente, gozava de estabilidade. Assim, ainda que não se proceda a uma análise em paralelo das dificuldades próprias de uma mudança organizacional já identificada por estes autores, pode-se inferir que a mudança para um novo espírito do capitalismo venha a acirrar algumas das fontes de resistências apresentadas nesta literatura sobre mudança. Neste sentido, podem ser bastante interessantes estudos que relacionem, por exemplo, a resistência ao novo espírito àquela resistência proveniente da dependência de recursos, introduzida por Pfeffer e Salancik.

Pretende-se, neste trabalho, que esta aceitação seja avaliada justamente pela adesão ao discurso caracterizado como modernizante do Terceiro Espírito do Capitalismo. Entretanto, como mostram evidências já encontradas por Wetzel (WETZEL, 2004), em função das características particulares à estrutura empresarial brasileira, esforços no sentido de passar de uma estrutura paternalista para uma meritocrática – que já teria sido ultrapassada pelo Terceiro Espírito – significariam, ainda que tardiamente, tentativas de modernizar a gestão na empresa situada no Brasil.

Dado o escopo do presente trabalho, sua relevância não poderia ser atestada pela possibilidade de extrapolação de suas conclusões – o que não seria, de fato, o objetivo de um estudo com fundamentação construtivista. A sua relevância reside na tentativa de avaliar a adesão ao discurso moderno por uma parcela particularmente importante para a manutenção da produção capitalista, em um estágio em que o trabalho intelectual adquire cada vez mais preponderância: a média gerência.

Como explicam Boltanski e Chiapello (2002):

> " (...) os novos dispositivos que demandam um compromisso total e que se apóiam em uma ergonomia mais sofisticada , integrando os conhecimentos da psicologia pós-behaviorista e das ciências cognitivas, precisamente e até certo ponto porque são mais humanas, penetram também mais profundamente no interior das pessoas, esperando que as pessoas se 'entreguem' – como se diz – a seu trabalho, tornando possível uma instrumentalização dos seres humanos precisamente naquilo que os faz propriamente humanos" (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002: 151).

Cabe, então, esclarecer até que ponto as pessoas realmente se "entregam", frente principalmente à frágil segurança oferecida pelo novo espírito, como se verá mais adiante.

Do ponto de vista teórico, o estudo de caso em questão não busca sua relevância na validação ou refutação de uma teoria, a existência ou não de uma nova força mobilizadora do capitalismo caracterizada como um Terceiro Espírito – como em uma perspectiva evolucionista – nem a descrição de uma situação absolutamente original no Brasil – como em uma perspectiva historicista (WIEVIORKA, 1992). De outra maneira, espera-se que a relevância desta pesquisa derive de um *status* recente adquirido pelo estudo de caso (WIEVIORKA, 1992), qual seja a compreensão do caso como uma oportunidade para descobrir em que medida o próprio caso é, simultaneamente, específico e representativo de fenômeno maior. A originalidade do caso, então, não constitui impedimento para a elaboração de comparações e sua representatividade não se refere a uma lei meta-social,

mas sim a categorias analíticas. Assim, para Wieviorka (WIEVIORKA, 1992), o complemento de um estudo de caso seria uma análise comparativa.[4]

De maneira um tanto pretensiosa, o trabalho a ser realizado pretende, indiretamente, prover uma comparação de como as categoria analíticas referentes ao poder mobilizador do capitalismo se manifestam em uma empresa brasileira.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A revisão de literatura, na sua primeira parte, trata da transformação no Capitalismo e, conseqüentemente, no mundo do trabalho, a partir, sobretudo, dos textos de Harvey (1993) e Boltanski e Chiapello (2002). Harvey realiza uma explicação geral baseada na noção de mudança no modo de regulação. Boltanski e Chiapello se debruçam sobre a legitimação do novo modo de regulação social e política – a transformação no espírito do Capitalismo

Posteriormente, faz-se uma análise da validade de um novo espírito na realidade do capitalismo brasileiro. A sessão se encerra com a revisão dos textos que abordam as noções e conceitos como Empregabilidade e Gestão por Competências que adquirem relevância nesse novo espírito.

2.1. O Espírito do Capitalismo:

O Capitalismo em todas as suas fases de transição mais significativas[5] implicou alterações sociais profundas tanto para os capitalistas quanto para os trabalhadores. Principalmente estes últimos deveriam ser mobilizados a tomar parte no sistema. Ainda que processos de coação tenham contribuído para a mobilização dos trabalhadores – como, por exemplo, os cercamentos dos campos na Inglaterra -, não se poderia responsabilizar a coação e deterioração

[4] "A comparação tem pelo menos duas principais funções: Ela pode ajudar a desconstruir o que o senso comum toma por único ou unificado. Ao contrário, ela pode construir a unidade do que parece estar fragmentado em categorias práticas. A comparação nunca é tão útil como quando combina estas duas funções e, então, justifica a desconstrução de um preconceito e a construção de uma categoria científica". (WIEVIORKA, 1992: 170)

[5] Aqui são identificadas basicamente três fases que coincidem com os três espíritos, conforme proposto por Boltanski e Chiapello (2002)

de condições econômicas como principais impulsos para a adesão ao Capitalismo (DEJOURS, 1999: BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002). De modo a tornar o envolvimento pessoal dos principais agentes do Capitalismo efetivo faz-se necessária uma ideologia do Capitalismo que apresente os benefícios individuais (cf WEBER) e sociais (cf HIRSCHMAN, citado em BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002) oriundos da participação no processo capitalista. Esta ideologia é identificada por Boltanski e Chiapello (2002: 41) como o Espírito do Capitalismo. Esta ideologia tornaria o Capitalismo não apenas uma ordem desejável, mas igualmente motivaria a sua expansão.

Novamente, a composição deste espírito pode ser compreendida em parte a partir apenas dos seus fundamentos econômicos, (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002). Os argumentos da ciência econômica clássica e neoclássica são particularmente fortes porque não se apresentariam como ideológicos ou morais. Basicamente, a economia ao apresentar-se como uma esfera autônoma indicaria três justificativas fundamentais para a adesão ao Capitalismo.

A primeira justificativa proveria da incorporação do utilitarismo à economia o que permitiu que se assumisse como natural a afirmação que tudo o que beneficia o indivíduo também beneficia a sociedade.[6] A segunda seria que entre todos os modos de organização econômica orientados ao bem-estar material a organização capitalista, fundada sobre a liberdade de empresa e a propriedade privada dos meios de produção, seria a mais eficaz, provendo a alocação mais racional de recursos. Por último, o Capitalismo teria por efeito colateral a liberdade política.

---

[6] Autores, os mais diversos, opõem-se, sistematicamente às `verdades` colocadas pela economia neoclássica. Aqui citaremos apenas dois. “A fábula das abelhas”, escrita por Maudeville em reposta a ”A Riqueza das Nações” descreve que a perseguição de interesses individuais não resulta, necessariamente, no bem coletivo. Hobsbawm resume sua desconfiança em relação aos preceitos da economia clássica:

> “A menos que eu esteja muito enganado, a teoria econômica facilita a escolha entre decisões, e talvez desenvolva técnicas para tomar, implementar e monitorar decisões, mas por si só não gera tomadas de decisões políticas positivas. Naturalmente é possível argumentar que isso não é novidade. Sempre que a teoria econômica no passado queria apontar inequivocamente para uma determinada política, não suspeitamos – exceto em alguns casos específicos- que as respostas foram de antemão embutidas na demonstração de sua inelutabilidade?”(HOBSBAWM, 1998:115)

Ainda que estas três justificativas de cunho econômico sejam extremamente preponderantes, não são suficientes para estabelecer o compromisso das pessoas em circunstâncias concretas de suas vidas e, em particular, da vida no trabalho[7] (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002). O Capitalismo necessita, então, de um discurso que, diferente da economia clássica, incorpore crenças que têm poder de persuasão adequados a cada época, que se dirija e sensibilize seus interlocutores, os trabalhadores.

Todavia, uma vez que o sistema Capitalista encontra sua finalidade em si mesmo – a valorização do capital, - o Capitalismo seria alijado de razões intrínsecas a si mesmo capazes de motivar o compromisso dos trabalhadores e de estabelecer a ligação entre este compromisso e o desenvolvimento um senso de justiça. Desta forma, sem apoio em justificativas de ordem moral, caberia ao Capitalismo assimilar outras justificativas com poder de persuasão, ainda que estas englobassem ideologias que fossem hostis ao próprio Capitalismo, provendo a estas justificativas um novo sentido que as associasse às exigências da acumulação (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002).

Ao encampar, como suas, justificativas de ordem moral, o espírito do Capitalismo mobiliza agentes que lhe poderiam ser hostis. Entretanto, tal compromisso com forças que lhe são exteriores e mesmo antagônicas terminaria por inibir o pleno desenvolvimento do capitalismo. Boltanski e Chiapello (2002) detalham os dois obstáculos que, então, interpõe-se à acumulação. O primeiro seria a interiorização das justificativas por parte dos agentes do Capitalismo que inibem o processo de acumulação que não esteja de acordo com tais justificativas[8]. O segundo obstáculo seria representado pelos dispositivos constritivos. São aqueles dispositivos capazes de proporcionar credibilidade ao espírito do Capitalismo, as provas reais que respondem às denúncias contra o sistema, - como por exemplo “a elevação

[7] “A história econômica não implica desconfiança da teoria como tal. Se ela implica algum ceticismo para com a teoria neoclássica, é por causa de sua a-historicidade e do caráter altamente restritivo de seus modelos.” HOBSBAWM, 1998.

[8] A recente mobilização contra os casos de trabalho escravo pode ser vista como forma de inibição de processos de acumulação que não estejam de acordo com o Espírito do Capitalismo – no caso a presunção da liberdade do trabalhador.

dos níveis de vida nos países em que a complexa estrutura do capitalismo conseguiu lançar raízes" (HEILBRONER, 1994: 38).

Em resumo,

> "O espírito do capitalismo próprio de cada época deve proporcionar, em termos historicamente variáveis, elementos capazes de apaziguar a inquietude suscitada pelas três questões seguintes:
>
> - De que maneira pode o compromisso com o processo de acumulação capitalista ser uma fonte de entusiasmo inclusive para aqueles que não serão os primeiros a aproveitar-se dos benefícios realizados?
> - Até que ponto aqueles envolvidos no cosmos capitalista podem ter garantia de segurança mínima para si e para seus filhos?
> - Como justificar, em termos de bem comum, a participação na empresa capitalista e defender, frente às acusações de injustiça, a forma como é gerida e se mantém viva?"(BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002:56)

A literatura de management e seu papel como veículo da normatividade do Capitalismo

Boltanski e Chiapello (2002) identificam a mudança no espírito do capitalismo a partir da comparação dos textos de *management* dos anos 1960 e dos anos 1990. Uma vez que tal literatura se dirige aos quadros gerenciais como um veículo de difusão da normatividade, pode ser utilizada como fonte de informação sobre o espírito do Capitalismo :"a forma por excelência em que o espírito do Capitalismo se materializa" (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002:55)

Assim como o espírito do capitalismo, a literatura de *management* apresentaria duas faces: uma centrada na acumulação de capital e outra nos princípios de justificação da acumulação. Desta forma, cabem a esta literatura dois papéis primordiais. Por um lado, são transmissores dos novos métodos de extrair benefícios e das novas recomendações aos gerentes para criar empresas mais eficazes e competitivas. Por outro lado, justificam o modo como os benefícios são recebidos. Ou seja, mostrar como a maneira distributiva prescrita é

desejável, interessante, excitante, inovadora, meritória e, além disso, imbrica-se com uma noção mais geral de bem comum. Para que este novo espírito se realize seria indispensável a contestação de alguns dos aspectos centrais do espírito imediatamente anterior, que deveriam ser superados.

Mais precisamente, neste trabalho a idéia de um Terceiro Espírito do Capitalismo será fundamental para explicar a legitimação de novos comportamentos dos trabalhadores que garantam a consistência, ainda que temporária, do sistema [9].

Antes de dar início à descrição do novo espírito do capitalismo crê-se imprescindível à compreensão da transição e do momento atual do Capitalismo uma caracterização do primeiro e do segundo espíritos do Capitalismo. Isso porque, como se verá mais adiante, o Terceiro Espírito do Capitalismo parece retomar alguns dos aspectos do primeiro espírito sob novas bases. Ainda mais importante é resgatar as características do segundo espírito, uma vez que a contestação do "passado" é parte constituinte do novo espírito e porque muitas das características destes segundo espírito são ainda bastante presentes[10].

2.1.1. O Primeiro Espírito do Capitalismo

O primeiro espírito do capitalismo remonta ao fim do século XIX, cuja figura característica era o empreendedor burguês, com a conseqüente hegemonia dos valores burgueses vigentes (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002). As formas de mobilização deste primeiro espírito eram bastante contraditórias, uma vez que os próprios valores burgueses eram contraditórios, ao tentar conciliar "sede de benefícios e moralismo, avareza e caridade, cientificismo e tradição familiar" (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002: 58). Se por um lado, os trabalhadores viam

[9] Ainda que a noção de um Terceiro Espírito seja o eixo central que conduza o entendimento do processo de legitimação do novo modo de regulação do capitalismo, crê-se que a compreensão de tal processo não pode ser minimamente abrangente se não se inclui a noção de banalização da injustiça social proposta por Dejours (1999), como necessária para manutenção do sistema vigente.

[10] Como referência da permanência destes aspectos pode-se citar os trabalhos finais realizados na disciplina Relações de Trabalho (2004) da Professora Ursula Wetzel, cujo objetivo era avaliar, em diversas empresas, a imbricação entre aspectos das novas e antigas formas de controle e gestão.

no trabalho assalariado uma maneira de ingressarem na aventura capitalista, por outro, permaneciam presos a um *ethos* que privilegiava os laços de filiação, a lógica doméstica. Entretanto, esta mesma ligação patriarcal com o empregador que limitava a ascensão do trabalhador garantiria a sua segurança[11]. Ou seja, a capacidade de o espírito do capitalismo prover entusiasmo e segurança aos seus participantes parecia bastante frágil. Ainda mais débil era a descrição da sua capacidade de ligar a participação na produção capitalista à promoção do bem-comum. Como explicam Boltanski e Chiapello (2002), "tratava-se de um utilitarismo vulgar que pretendia justificar os sacrifícios exigidos ao avanço do progresso" (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002: 58).

Cappelli (CAPPELLI, 1999) destaca nesta primeira fase do Capitalismo, notadamente nos Estados Unidos, características que têm grandes semelhanças com os novos arranjos do emprego que privilegiam a empregabilidade à estabilidade[12]. Aos proprietários cabia a organização das finanças e da distribuição e venda dos bens. A produção de bens, propriamente dita, era de responsabilidade dos supervisores – cujas atribuições assemelhavam-se as de um capataz[13] – e dos trabalhadores. Em acordo com muitas das práticas recomendadas atualmente (HAMEL & PRAHALAD, 1990), as empresas desta primeira fase do capitalismo restringiam suas atividades ao seu *core business*, terceirizando funções e empregados – a empreitada era uma forma de organização bastante recorrente. O pagamento às empreiteiras era baseado na sua produção. As empreiteiras, por sua vez, remuneravam seus empregados em função do número de peças confeccionadas. Da remuneração seria descontado o material utilizado em excesso.

---

[11] Cappelli não faz referência à segurança no trabalho quando descreve as relações de trabalho no período de "vigência" do primeiro espírito. Ao contrário, menciona as relações muito precárias de trabalho, definidas basicamente pela situação do mercado de trabalho.

[12] Como se verá com mais detalhe na seção dedicada à análise do novo espírito do Capitalismo

[13] Esta analogia foi feita porque o método de motivação utilizado pelos supervisores neste período, conhecido como *drive system*, baseava-se no estresse dos trabalhadores, que eram maltratados moral e fisicamente. (CAPPELLI, 1999)

A principal vantagem deste sistema, citada por Cappelli (1999), é que os proprietários não precisavam se envolver diretamente na produção. Além disso, uma boa parcela dos riscos do negócio era transferida aos empreiteiros e, conseqüentemente, aos trabalhadores por ele contratados. Por exemplo, quando os preços decaiam, o montante pago pelas empresas aos empreiteiros decaia, reduzindo-se também a remuneração aos trabalhadores.

A situação dos trabalhadores era, portanto, bastante instável, dependendo, essencialmente, da relação entre oferta e demanda de trabalho, que definiam suas remunerações e mesmo condições de trabalho. Todavia, ainda que a situação do mercado de trabalho pudesse influenciar na aceitação de melhores ou piores condições trabalhistas, um exemplo de Cappelli mostra como os empresários moldavam a percepção que o funcionário tinha da situação do emprego. Como relatado pelo historiador Jacoby (*apud* CAPPELLI, 1999): Um assistente de superintendente perguntava: “Alguém já foi demitido desta fábrica hoje”. Quando a resposta era negativa, ele respondia: “Então, demita alguns. Isso colocará o temor a Deus em seus corações” (CAPPELLI, 1999p. 57) Assim, manipulava-se o medo de os funcionários perderem o emprego, incentivando-os a trabalhar mais. Este único exemplo pode dar a dimensão da fragilidade do primeiro espírito do capitalismo de se mostrar como força mobilizadora legítima perante os trabalhadores.

Entretanto, esta estratégia de restrição ao *core business* também representava desvantagens (CAPPELLI, 1999), que são normalmente associadas ao excesso de custos de transação (COASE, 1937). Havia uma inerente ineficiência, uma vez que o proprietário, que não controlava a produção, era vulnerável aos erros cometidos pelos empreiteiros. Um outro grande problema estava relacionado à produtividade do trabalho. Ainda que inovações fossem feitas pelos empreiteiros, de modo a reduzir seus custos, a alta rotatividade e a dificuldade de manter um número adequado de trabalhadores qualificados, em função das desiguais condições de trabalho, limitavam a eficiência da produção.

A potencial economia para os empresários que poderia advir da incorporação das atividades realizadas pelos empreiteiros foi provavelmente o maior impulso à verticalização de outras funções (CAPPELLI, 1999). Não raramente, os trabalhadores das empreiteiras trabalhavam lado a lado com empregados da própria empresa. Deste modo, não seriam necessárias extremas mudanças no leiaute, uma vez que o trabalho já estava organizado. A empresa poderia, ainda, substituir o empreiteiro por um supervisor, que custaria cerca de um terço do custo do primeiro (CAPPELLI, 1999). Deste modo, o trabalho do empreiteiro e o do supervisor foram incorporados como atividade diretamente exercida pela empresa. Todavia, isso não significou, a princípio, mudanças nas relações de trabalho com os trabalhadores de chão de fábrica, marcadas pela motivação por estresse e pela remuneração por produção, responsabilizadas pela alta rotatividade e insuficiência de mão-de-obra especializada.

As relações de trabalho se alteraram significativamente com o advento de inovações na produção cuja viabilidade demandava grande coordenação de grupos de trabalho que não poderiam ser providas na então situação precária dos trabalhadores. Para implementar mudanças e garantir o desempenho de uma empresa baseada nas inovações propostas por Taylor – cristalizadas no que ficou conhecido como Taylorismo – seria necessário um funcionário que tivesse habilidades diferentes de um capataz – torna-se, então, necessária a figura do gerente. A necessidade desta figura já nasce em abundância, uma vez que as novas técnicas demandam não um, mas vários gerentes encarregados da inspeção da qualidade, do volume e da velocidade da produção (CAPPELLI, 1999).

Um fator ainda mais decisivo que a difusão de novas técnicas de administração (*scientific management*) para a alteração nas relações de trabalho talvez tenha sido, de acordo com Cappelli (1999), a mudança estrutural porque passaram muitas empresas, sobretudo as empresas americanas – quando se tornaram grandes empresas.

Chandler (1977, 1992) situa o nascimento da grande empresa capitalista *(managerial enterprises*) no contexto das grandes revoluções em tecnologia de

comunicação e transportes do meio do século XIX, mais exatamente nas grandes ferrovias americanas. Estas grandes empresas eram mais características de setores da manufatura muito intensivos em capital que poderiam aproveitar as vantagens de economia de escala e escopo derivadas dos avanços tecnológicos que marcaram a segunda Revolução Industrial. O escoamento da produção em grande escala destas empresas era garantido pelo desenvolvimento das mesmas tecnologias de transporte e informação, como o telégrafo. Entretanto, para manter a vantagem de custos associada à escala e ao escopo eram necessários não apenas investimentos na produção, mas também em marketing e distribuição e em capacidade de gerenciamento (tanto da alta como da baixa gerência). Estas primeiras empresas (*first movers*) que fazem os três investimentos em produção, marketing e pessoal constroem barreiras à entrada aos demais competidores dos quais se requer um esforço muito maior do que as incumbentes realizaram para ameaçá-las. Nos primórdios destas empresas, a competição entre elas era marcadamente oligopolista, baseada em eficiência funcional e estratégica.

A referência ao nascimento da grande empresa capitalista é, igualmente, a referência ao nascimento de uma classe gerencial que pudesse não apenas controlar aquelas grandes empresas, marcadamente as ferrovias e as companhias de telégrafo, como garantir seu crescimento (Chandler, 1977). Ou seja, a ênfase não mais residiria no empresário individual, mas na organização e naqueles que mais contribuem para o seu crescimento[14]. Esta classe nasce quase que simultaneamente com a grande empresa profissional e os laços estabelecidos são extremamente fortes.

Por último, mas não menos importante, cabe destacar o papel exercido pelas pressões dos trabalhadores contra as precárias condições de trabalho que vigoravam no primeiro espírito como uma das importantes forças propulsoras para a sua transformação. Como explicam Boltalnski e Chiapello (2002), o

[14] Uma pesquisa feita nos anos 1950 com executivos, relatada por CAPPELLI (1999), sobre o tipo de líder desejado é bastante ilustrativa. Setenta por cento dos entrevistados afirmaram que suas empresas precisavam de um líder flexível e não personalista. Os entrevistados argumentam que os dias do pioneiro individual haviam passado. Seu lugar havia sido tomado pela organização e pelo grupo que se mostravam as verdadeiras fontes de inovação.

Fordismo-Keynesianismo foi também uma resposta às críticas sociais que enfatizavam as desigualdades econômicas e sociais, além da falta de segurança no trabalho. Tais críticas se manifestavam, por exemplo, no apoio a políticos de partidos menos ortodoxos, mesmo comunistas e socialistas.

2.1.2. O Segundo Espírito do Capitalismo

2.1.2.1. A gênese de um novo tipo de trabalhador: o empregado com carreira

O segundo espírito do capitalismo é justamente o espírito desta fase do Capitalismo marcada pela ênfase na grande empresa frente ao desprestígio da figura do empreendedor familiar. Os fundamentos deste novo espírito estão cristalizados na literatura de *management*, como veículo de difusão de práticas modernizantes que visavam, em boa medida, superar as fragilidades do estágio anterior.

Para que se compreenda este segundo espírito faz-se necessário compreender o novo tipo de funcionário que emerge na grande empresa capitalista *(managerial enterprises*) e sua relação com a grande empresa capitalista. Afinal, este funcionário é o principal alvo da literatura gerencial. Além disso, é imprescindível o entendimento do fordismo-keynesianismo (na seção Fordismo-Keynesianismo), a base político-sócio-econômica sobre a qual se erigiu o segundo espírito.

Assim, Chandler (1977, 1992), ao descrever a gênese da grande empresa capitalista, escreve a transição do Capitalismo, cuja ênfase não está mais no empreendedorismo do empresário familiar, mas sim na grande empresa capitalista. A transição para a produção em massa coincide, então, não por acaso, com a transição entre o primeiro e segundo espíritos do Capitalismo identificada por Boltanski e Chiapello (2002).

As empresas profissionais, onde se operava uma clara separação entre propriedade e administração, precisavam do profissional assalariado e dedicado em tempo integral para garantir a coordenação de recursos e tarefas cuja viabilidade econômica é dada pelo seu uso intensivo, sobretudo de capital, em grande escala. As características das relações de trabalho eram bastante diferentes daquelas descritas anteriormente.

Em relação à sua organização, o trabalho seguia os princípios da administração científica, que recomendava a descrição bem específica de tarefas para cada tipo de trabalho. A supervisão buscava não apenas garantir a realização do trabalho, mas, igualmente, promover seu aprimoramento. Os inúmeros tipos de trabalhos com diferentes requisitos na mesma empresa proporcionavam a construção de trajetórias de ascensão na empresa, por meio de promoções (CAPPELLI, 1999).

Em oposição à alta rotatividade, os empregados da grande empresa tinham garantida a sua estabilidade, condicionada por níveis mínimos de desempenho nos casos dos gerentes, e por ciclos dos negócios. Apesar da instabilidade dos ciclos econômicos, a valorização da senioridade cumpria o papel de manter os funcionários mais antigos ligados à empresa. A arbitrariedade na demissão de funcionários era substituída por regras específicas, como as de uma burocracia, que privilegiavam os funcionários mais antigos na concessão de aumentos salariais e promoções (CAPPELLI, 1999).

Em oposição à anterior divisão desigual de riscos com os trabalhadores, as empresas passavam a garantir remuneração fixas[15], ficando assim os proprietários com o ônus do risco do negócio. Ainda que houvesse remuneração variável segundo níveis de *performance*, estas não costumavam ser significativas para diferenciar salários (CAPPELLI, 1999)

De outro lado, estes profissionais desenvolviam suas carreiras, sua vida, na empresa, a qual conheciam intimamente, assim como os setores em que estavam inseridas (Chandler, 1977).

[15] Tanto a administração científica quanto os sindicatos advogavam em favor de remunerações fixas.

Cappelli descreve sucintamente a racionalidade destas mudanças nas relações de trabalho[16]:

> "Estes arranjos ajudaram a insular o emprego das pressões competitivas dos mercados de produto e de trabalho. Promoções e sistemas baseados em senioridade ajudaram a incentivar os trabalhadores a permanecerem na sua organização, reduzindo a rotatividade. A promoção dentro da empresa, em particular, ajudou a criar incentivos para manter altos níveis de *performance*. O treinamento no trabalho assegurou o fluxo de habilidades, sobretudo aquelas habilidades específicas às firmas. O resultado foi uma espécie de contrato psicológico 'de troca' – lealdade do empregado e *performance* adequada em troca da segurança e melhorias planejadas – isso mantinha atitudes positivas do empregado como o comprometimento." (CAPPELLI, 1999: 63 e 64)

2.1.2.2. O discurso da literatura de management dos anos 1960

Para estes novos heróis da economia, é dedicado um novo tipo de literatura, a literatura de gestão, voltada para a mobilização dos quadros gerenciais (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002).

A literatura dos anos 1960 critica – mais ou menos explicitamente – o Capitalismo de tipo familiar que lhe foi anterior. Neste sentido, dois problemas foram abordados de forma prioritária. De um lado, havia uma forte insatisfação dos quadros gerenciais desejosos de participar mais ativamente da condução da empresa. De outro, estavam as dificuldades de administração decorrentes do gigantismo das empresas (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002).

As soluções para os dois problemas encontrados baseavam-se na descentralização de poder, na meritocracia ou na Administração por objetivos. Esta última se mostrava, particularmente, eficaz à medida que as decisões seriam tomadas por aqueles envolvidos mais diretamente nos problemas. Tratava-se de dar aos quadros gerenciais uma autonomia enquadrada pela

[16] Devem ser feitas duas ressalvas quando sobre o ritmo das transformações nas condições de trabalho. A primeira delas é que as mudanças não ocorreram sem oposição, principalmente dos supervisores (capatazes) que viam seu poder ser reduzido (CAPPELLI, 1999). A segunda e mais relevante é que as melhorias nas condições de trabalho ocorreram em intensidade desigual entre as empresas de um país e entre países, como se mencionará a respeito da expansão do fordismo.

definição rígida do trabalho a ser desempenhado e pela consecução de objetivos definidos pela empresa. Assim, as empresas contariam com uma força de trabalho bem mais motivada. A motivação seria fruto não apenas da maior participação como também da forma de distribuição dos benefícios. Uma maneira mais eqüitativa, uma vez que seria baseada no resultado e não em elementos subjetivos típicos da lógica familiar.

Todavia, ainda permaneciam elementos da lógica familiar. A política de remuneração da própria Ford na segunda década do século XX, que reduziu drasticamente a rotatividade e aumentou a produtividade, pode ser tida como uma evidência. Tratava-se de aumentar o salário daqueles trabalhadores casados com pelo menos seis meses de senioridade e cuja vida familiar tivesse passado pelo escrutínio do departamento sociológico da empresa, para evitar que o aumento fosse gasto com bebidas alcoólicas ou outros hábitos não recomendados.

Uma leitura alternativa e mais rica para a compreensão desta permanência de traços domésticos é proposta por Gramsci (Americanismo e Fordismo *apud* SILVA JÚNIOR, 2001). Gramsci argumenta que a compreensão das rupturas e continuidades do capitalismo só pode se realizar a partir da sua articulação com as relações sociais. Assim,

> "Na América, a racionalização do trabalho e o proibicionismo estão indissoluvelmente ligados: os inquéritos dos industriais sobre a vida íntima dos operários, os serviços de inspeção criados por algumas empresas para controlar a 'moralidade' dos operários são necessidades do novo método de trabalho. Quem risse destas tentativas (mesmo que falidas) e visse nelas apenas uma manifestação hipócrita de 'puritanismo', estaria desprezando qualquer possibilidade de compreender a importância, o significado e o alcance objetivo do fenômeno americano, que é também o maior esforço coletivo realizado até agora para criar, com rapidez incrível e com uma consciência de fim jamais vista na história, um novo tipo de trabalhador e de homem". (GRAMSCI, 198 p. 396 *apud* SILVA JÚNIOR, 2001 p. 243)

A crítica ao padrão anterior vinha sobretudo do exemplo norte-americano, apresentado como mais democrático e eficaz frente a um modelo europeu, sobretudo francês, que ainda se baseava na ética do mundo doméstico

(subjetiva e autoritária). Com isso, proceder-se-ia a uma deslegitimação do patrão tradicional, com a conseqüente separação entre uma burguesia proprietária baseada em uma empresa personalista e uma burguesia de dirigentes assalariados das grandes empresas públicas e privadas, que acabaria por sobrepor-se. O triunfo da grande empresa sobre a empresa personalista explicaria a ausência do tema da disputa com o patrão familiar na literatura de gestão dos anos 1990 (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002).

Entretanto, nos anos 1960 a luta por autonomia não significava questionar o papel do chefe e da própria hierarquia. Diferentemente, tratava-se de conferir novas bases (mérito e responsabilidades) à hierarquia que deixaria de ser injusta e ineficaz a partir do momento em que fosse despojada de suas características domésticas.

Este segundo espírito do Capitalismo, o espírito da Era de Ouro do Capitalismo, do auge do Estado de Bem-estar Social e da carreira na empresa, conseguia responder às inquietudes dos trabalhadores, que desejariam que a participação na produção fosse entusiasmante, prouvesse-lhes segurança e que resultasse em benefícios coletivos. Os jovens diplomados se entusiasmam com a possibilidade de ascender em uma grande empresa[17] e, assim, usufruírem os benefícios materiais da sociedade de consumo em massa[18]. A segurança, por sua vez, era garantida pela confiança na racionalidade e na planificação de longo prazo de empresas que eram ambientes bastante protetores, além da proteção conferida pelo próprio Estado. Finalmente, a conexão com o bem comum era conferida pela própria solidariedade institucional entre Empresa, Estado e Trabalhadores que promovia a socialização da produção, amenizando o sentimento da luta de classes (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002).

---

[17] "A corporação típica recrutava seus gerentes diretamente dos campi universitários" (CAPPELLI, 1999: 65)

[18] "(...) as expectativas materiais eram limitadas (na Grã-Bretanha). (...) Somente na metade da década de 50, com o pleno emprego, os jovens que trabalhavam passaram a ter dinheiro para gastar, e seus pais puderam contar com a contribuição deles para o orçamento familiar." (HOBSBAWM, 2002: 107)

2.1.2.3. O Fordismo-Keynesianismo:

O espírito do capitalismo fundado no diploma, na possibilidade de ascensão e na aposentadoria era o espírito da Era de Ouro do Capitalismo, baseado no keynesianismo como sistema político-econômico e no fordismo como modo de produção. O maior detalhamento do fordismo-keynesianismo se justifica também na medida que as respostas às suas contradições intrínsecas dão forma à produção flexível e ao seu espírito: o Terceiro Espírito do Capitalismo.

A concentração de incontáveis modelos, com incontáveis variações, de automóveis que circulam nas grandes metrópoles do mundo talvez seja um dos fenômenos que coloque um véu sobre a grande transformação promovida por Henry Ford quando iniciou, na primeira década do século XX, a produção em massa do Ford T. Entretanto, a produção em massa idealmente representada pela produção do Ford T significava consumo de massa, um novo sistema de reprodução da força de trabalho, uma nova estética, uma nova divisão do tempo entre trabalho e lazer (trabalho para produzir renda que fosse absorvida nos momentos de lazer com o consumo dos bens da indústria de massa) e, inclusive, uma nova psicologia (HARVEY, 1993). Mais precisamente, era fundamental um novo tipo de trabalhador adequado ao novo tipo de trabalho e ao novo tipo de processo produtivo.

A transformação fordista, entretanto, só pôde atingir seu ápice nos pós-Segunda Guerra. O esforço de guerra promoveria a ascensão do planejamento e da racionalidade imprescindíveis à consecução de uma sociedade baseada no consumo e produção em massa (HARVEY, 1993). O esforço de guerra teria sido essencial para acelerar a aceitação – com graus bastante variados entre os países – por parte dos trabalhadores de um sistema de produção rotinizado que não exigia as habilidades manuais tradicionais do trabalhador, que praticamente não tinha controle sobre ritmo, organização e projeto do seu trabalho, como aquele trabalho nas fábricas de munição. Todavia, Harvey (1993) reconhece que acostumar o trabalhador ao sistema de trabalho rotinizado, inexpressivo e degradante permaneceria como um problema

perpétuo do sistema.[19] Por outro lado, o esforço de guerra conciliou o fordismo e o keynesianismo. Este último definido como um conjunto de estratégias administrativas científicas e poderes estatais (cristalizadas no New Deal do presidente americano Roosevelt) que estabilizaram o capitalismo, recém – saído da Depressão de 1929, e evitariam as soluções nacional-socialistas.

A expansão do capitalismo no período pós-depressão e pós-guerra deveu-se à consciência da necessidade de uma política econômica anti-cíclica, representada pelo Keynesianismo – em oposição às políticas liberais anteriormente vigentes – e da reformulação do compromisso entre os três grandes agentes do desenvolvimento do Capitalismo: O Estado, os Empresários e os Trabalhadores (HARVEY, 1993). Para o Estado este compromisso significou a responsabilidade de novos papéis e novos poderes institucionais, configurando com maior ou menor intensidade um Estado de Bem-Estar Social (*Wellfare State*). O governo propiciaria condições de estabilidade para o crescimento da indústria, assim como os bens públicos necessários à sobrevivência dos trabalhadores, reduzindo assim suas necessidades de salário real. O capital corporativo, por sua vez, seguiria a trilha da lucratividade segura que implicava em redução das margens de lucros de modo a conciliar os interesses do trabalho. Em outras palavras, significava abrir mão de parte de seus lucros que seriam destinados aos melhores salários dos trabalhadores, que assim teriam tempo e dinheiro para desfrutar dos bens produzidos pela indústria de massa. Os trabalhadores deveriam amenizar suas demandas e pressões sindicais, assumindo os novos papéis e funções condescendentes com o pleno funcionamento do fordismo em troca de garantias de estabilidade, ou seja, as limitações impostas à acumulação pelo próprio espírito do Capitalismo.

O Fordismo se expandia como modo de vida total para além das fronteiras americanas através dos fluxos de comércio e investimentos, sobretudo para reconstrução dos países europeus destruídos pela Guerra[20] (HARVEY, 1993).

---

19 Estas críticas ao tipo de trabalho na produção em massa foram foco inclusive das críticas do movimento de Maio de 1968, (cf, BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002).

[20] O Plano Marshall

Todavia, esta expansão do fordismo-keynesianismo não era homogênea dentro e fora dos países. Visto de outra maneira, as respostas à inquietude fornecidas pelo segundo espírito do Capitalismo não pareciam apaziguar toda e qualquer inquietude. Uma faixa significativa da população estava excluída dos benefícios do fordismo-keynesianismo; excluídos em função de raça, gênero ou etnia não tinham acesso às condições de trabalho dos sindicalizados, o que lhes vetava o acesso ao consumo de massa, e expressavam sua insatisfação. Setores de países do Terceiro Mundo não se satisfizeram com a distribuição desigual dos ganhos obtidos na modernização de seus países que traziam a reboque uma série de problemas, como novos patamares de desigualdade. Por outro lado, os movimentos de contra-cultura, simbolizados pelas manifestações de Maio de 1968, criticavam a sociedade de consumo de massa e sua racionalidade burocrática e despersonalizada.

Para manter-se viável, promovendo a manutenção dos incluídos e a inclusão de novos setores, o Estado de Bem-estar social precisaria acelerar a produtividade do trabalho para que continuasse a fornecer bens coletivos. Apesar do grau de insatisfação, o núcleo essencial do fordismo-keynesianismo manteve-se graças à sua expansão e benefícios ao trabalho sindicalizado e um ambiente mais ou menos estável para os lucros. A recessão provocada pelo primeiro choque do petróleo em 1973 abalaria este quadro (HARVEY, 1973)

A crise do Fordismo-Keynesianismo

Para Chandler (1992), o crescimento da grande empresa capitalista era conseqüência dos investimentos permanentes em produção, marketing e pessoal e, principalmente, na coordenação para que se mantivessem competitivas. O crescimento se orientava para mercados externos e para indústrias relacionadas, seguindo a lógica dos três investimentos indispensáveis. Entretanto, com a multiplicação destas empresas no globo e as limitações de expandi-las nos anos 1960, as empresas vivenciaram uma crise de acumulação, marcada por um mercado saturado e por um aumento da

capacidade ociosa das empresas, elevando seus custos. A resposta das empresas foi a entrada em áreas não relacionadas através de um intenso movimento de fusões e aquisições.

A descrição de Chandler (1992) é teorizada por Harvey (1993) como uma fase de superacumulação cíclica – capacidade ociosa e desemprego – característica do Capitalismo. Todavia, temporariamente, algumas condições se combinaram de modo a retardar esta tendência. Três condições são citadas por Harvey (1993): a desvalorização de capital e trabalho (de modo a esterilizar o excedente de capital), o controle macroeconômico (que promovia regulação e planejamento do sistema evitando desequilíbrio entre demanda e oferta) e a absorção da superacumulação (*espacial* – a expansão geográfica dos excedentes de capital e/ou trabalho ou *temporal* – a utilização de recursos para uso futuros, via empréstimos, como por exemplo, sua aplicação em projetos de longo prazo ou uma combinação das duas).

A crise do Fordismo-keynesiamo poderia ser vista, em parte, como um esgotamento das três possibilidades acima citadas. Como já adverte a descrição feita por Chandler, o colapso deveu-se preponderantemente ao esgotamento das possibilidades de expansão do capitalismo que seria, justamente, o principal freio do keynesianismo frente à emergência da crise segundo Harvey (1993). Todavia, a crise não seria detonada apenas pela impossibilidade de alargar as fronteiras espaciais do Capitalismo (como a emergência de novos centros de acumulação no próprio Terceiro Mundo). A absorção da superacumulação temporal representada por investimentos privados e estatais de longo prazo acarretaria uma crise de endividamento do Estado, que foi respondida com a emissão de moeda, culminando em surtos inflacionários.

A crise foi, igualmente, o rompimento com um espírito cuja rigidez, sobretudo da classe trabalhadora sindicalizada, mostrava-se cada vez mais um obstáculo à acumulação do Capital. O regime de produção capitalista teria que se restabelecer sob uma nova forma de produção que revitalizasse sua capacidade de acumulação (HARVEY, 1993). A legitimação deste novo regime

de acumulação dependeria ainda da sua capacidade de assimilar críticas com destacado poder de persuasão, ainda que anticapitalistas, ao fordismo-keynesianismo (cf, BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002).

Todavia cabe esclarecer que a crise do Fordismo não é sinônimo se seu desaparecimento. Assim, como o Fordismo não foi hegemônico na Era de Ouro do Capitalismo, a produção flexível, como já se mencionou, convive com formas mais ou menos arcaicas de produção, inclusive de tipo familiar, e também com formas mais modernas do próprio Fordismo (HARVEY, 1993).

2.1.3. O Terceiro Espírito do Capitalismo

2.1.3.1. A nova fase do Capitalismo: rupturas e continuidades

A inflexão do Capitalismo a partir de meados dos anos 1970 é reconhecida por autores (HARVEY, 1993: BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002: KANTER, 1997) com bases em evidências mais ou menos coincidentes. Alguns eventos podem ser identificados como marcos neste processo de transformação: a crise do Petróleo nos anos 1970, o Fim do Padrão Ouro-Dólar, a intensificação da liberalização financeira[21] e, mais recentemente, a derrocada do assim chamado "socialismo real", deflagrada pela queda do Muro de Berlim. A alteração na relação de poder no jogo capitalista com a ascensão das empresas asiáticas também marca profundamente as consciências nos anos 1970. Para alguns autores como Kanter, Peter Drucker, entre muitos outros, estes eventos recentes marcariam um novo tempo que poderia ser inclusive denominado de pós-moderno, pós-empresarial ou mesmo pós-industrial.

Entretanto, neste trabalho esta transição será abordada como uma nova fase do Capitalismo, como proposto por Harvey (1993). Harvey (1993) identifica nesta nova fase a permanência das grandes marcas do capitalismo detectadas

[21] Como identifica Fiori (FIORI, 1997), a resposta à primeira crise do petróleo ou, de outra maneira, a mudança no rumo da economia frente ao primeiro choque do petróleo, marcaria a "pré-história" das finanças privadas e globalizadas. "A decisão política de suspensão do padrão dólar e introdução do sistema de taxas flexíveis de câmbio" devem ser compreendidos como itens fundamentais para uma estratégia de ampliação do sistema financeiro mundial cujo marco inicial foi a "decisão política do governo inglês de autorizar um mercado interbancário paralelo e autônomo com relação aos sistemas financeiros nacionais (o 'euromercado de dólares').Para ali foram canalizados os capitais norte-americanos que começavam a 'fugir' das baixas taxas de juros e das regulações internas de seu país de origem" (FIORI, 1997, 90).

por Marx: a orientação contínua para o crescimento, o crescimento baseado na exploração do trabalho vivo e a necessidade do dinamismo tecnológico e organizacional.

A primeira destas características, a contínua orientação para o crescimento, seria essencial para a vitalidade do sistema à medida que garantiria os lucros e acumulação sustentada e seria própria de uma economia mercantil. Uma vez que a produção não se destina diretamente ao consumo, mas sim ao acesso de outras formas de riqueza mediante a troca, introduz-se a categoria de valor. A categoria valor na economia capitalista assume a forma de riqueza abstrata, sem que haja limites quantitativos à ambição e ao desejo de enriquecimento. Isto é, o capital, como riqueza, não tem seu valor relacionado às suas propriedade físicas, mas à sua capacidade de criar mais valor no circuito de produção[22]. (POSSAS, 1999: BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002: HEILBRONER, 1994). Heilbroner (1994) identifica ainda um outro motor que impele ao crescimento: a sobrevivência na competição capitalista. Frente aos demais concorrentes, o crescimento se apresenta ao capitalista como uma forma de autopreservação[23]. "Assim, existe um elemento de guerra – parte agressivo, parte defensivo – adicionado ao puro engrandecimento (como motivo para expandir o capital)" (HEILBRONER, 1994: 31).

Este crescimento, por sua vez, apóia-se na exploração do trabalho vivo[24] da produção, um trabalho privado que não é mais necessariamente identificado como trabalho social[25]. Assim, a história da gestão empresarial é a história de

---

[22] "O algodão comprado a 100 libras esterlinas será vendido, por exemplo, a 100 +10 libras, 110 libras esterlinas, portanto. A forma completa deste processo é, por isso, D – M – D´ (D: Dinheiro; M: Mercadoria; D´: Capital), em que D´= D + AD, isto é, igual à soma de dinheiro originalmente adiantada mais um acréscimo. A esse acréscimo ou excedente sobre o valor primitivo chamo de mais-valia (valor excedente). O valor originalmente antecipado não só se mantém na circulação, mas nela altera a própria magnitude, acrescenta uma mais-valia, valoriza-se. E neste movimento transforma-o em capital" (MARX, 1998: 181)

[23] O relato deste outro motor não significa, todavia, compreender o mercado como atomizado e homogêneo em que todos competem com as mesmas condições, conduzidos pela mão invisível idealizada por Adam Smith (SMITH, 1976).

[24] Trabalho vivo é o trabalho realizado diretamente pelo trabalhador. Ò trabalho morto é aquele trabalho acumulado nos meios de produção. Ou seja trabalho vivo é o trabalho humano e o trabalho morto é aquele feito pelo maquinário científico tecnológico (cf, CALLINICOS, 2005 ; ANTUNES, 2000)

[25] "O trabalho é social no sentido de que ele contribui para as necessidades da sociedade. Essas necessidades exigem todo o tipo de diferentes produtos - não só vários tipos de

uma sofisticação permanente dos meios de dominação do que ocorre na empresa e em seu entorno, para garantir que os trabalhadores dêem à empresa o que tem de melhor (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002).

E, por último, o capitalismo seria, por necessidade, tecnológica e organizacionalmente dinâmico, em função da busca pelo lucro e da dinâmica da luta de classes. Como explica Heilbroner (1994), se se pode definir o capitalismo como alguma coisa, esta coisa é uma mudança constante impulsionada pela vontade de acumular capital.

Estas três características inerentes ao sistema seriam justamente a fonte de sua contradição intrínseca que resultaria em crises cíclicas de superacumulação em conseqüência da capacidade produtiva ociosa e do desemprego.

Ainda que estejam presentes as principais características do sistema capitalista, Harvey (1993) apreende a novidade da fase atual como uma mudança no regime de acumulação e no modo de regulação social e política a ele associado, baseando-se no entendimento da "escola da regulação". Cabe, então, esclarecer os conceitos do regime de acumulação e de modo de regulação social e política.

Resumidamente, um regime de acumulação

> "'descreve a estabilização, por um longo período, da alocação de um produto líquido entre consumo e acumulação; ele implica alguma correspondência entre a transformação tanto das condições de produção como das condições de reprodução dos assalariados'. Um sistema particular de acumulação pode existir porque 'seu esquema de reprodução é coerente'. O problema, no entanto, é fazer os comprometimentos de todo tipo de indivíduos capitalistas, trabalhadores, funcionários públicos, financistas e todas as outras espécies de agentes político-econômicos – assumirem alguma modalidade de configuração que mantenha o regime de acumulação

---

alimentos, mas também vestuário, meios de transporte, instrumentos necessários na produção e assim por diante. Isto quer dizer que é necessário que diferentes tipos de trabalho útil sejam levados a cabo. Se cada um produzisse somente um tipo de produto então logo a sociedade entraria em colapso." (CALLINICOS, 2005)

> funcionando. Tem de haver, portanto, 'uma materialização do regime de acumulação, que toma forma de norma, hábitos, leis, redes de regulação etc que garantam a unidade do processo, isto é, a consistência apropriada entre comportamentos individuais e o esquema de reprodução. Este corpo de regras e processos sociais interiorizados tem o nome de *modo de regulação*' " (Lipietz, 1986, *apud* HARVEY, 1993, 117, Grifo no Original).

A apresentação da leitura de Harvey (1993) sobre as transformações do capitalismo tem por intenção conciliar a idéia de transição entre Regimes de Acumulação à idéia da transição para um Terceiro Espírito do Capitalismo colocado por Boltanski e Chiapello (2002). Isto é, Boltanski e Chiapello tratam a alteração no regime de acumulação identificada por Harvey como uma mudança (igualmente) no próprio espírito do Capitalismo, que estaria ingressando em sua terceira fase: um Terceiro Espírito. Este Terceiro Espírito significaria o fim do compromisso de trabalho estabelecido no pós – Segunda Guerra, cujos elementos constituintes eram: o diploma, a possibilidade de ascensão e a aposentadoria.

À luz da definição de um Regime de Acumulação (HARVEY, 1993), a literatura de *management* pode ser vista como uma de suas formas de materialização: "a forma por excelência em que o espírito do Capitalismo se materializa" (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002:55)

2.1.3.2. O regime de acumulação flexível e seu impacto sobre o trabalho

A intensificação da globalização (competição comercial entre países) e a crescente importância do capital financeiro desvelaram a fragilidade do acordo entre Estado, Empresários e Trabalhadores que marcou o fordismo-keynesianismo. O tripé que sustentava o Fordismo-Keynesianismo não poderia enfrentar a competição dos países europeus que recuperavam sua capacidade produtiva após a Segunda Guerra, da indústria japonesa com base tecnológica e organizacional diversa e mesmo dos países do Terceiro Mundo recém industrializados.

Além da intensificação da competição internacional, Cappelli (1999) chama atenção para o segundo aspecto que teria compelido a uma mudança nas relações e condições de trabalho a partir da década de 1970: a força do capital financeiro expressa pela sobreposição da figura do acionista às figuras do gerente e diretor. Os acionistas começavam a reagir, mais liberados das amarras dos sindicatos, contra o *managerial capitalism* que vigorava a partir dos anos 1950, e que operaria em benefício próprio dos gerentes e funcionários e não dos acionistas.

Estava claro que o lucro das empresas e a renda dos trabalhadores estabelecidos de maneira bastante inflexível não poderiam mais crescer sem interferir um sobre a outra e vice-versa, uma vez que o crescimento agora implicaria competição com novas áreas produtivas, muitas das quais não estavam sujeitas à rigidez do Fordismo-keynesianismo (HOBSBAWM, 1994), com maior flexibilidade de produção. Assim, não é por acaso que a maioria das medidas para reativar a capacidade de acumulação implicou em alterações profundas na relação capital-trabalho que caracterizava a produção.

A pressão competitiva exercida pelas novas técnicas e formas organizacionais obrigava as empresas mais tradicionais (fordistas) a se reorganizarem, o que muitas não conseguiram, levando-as à falência[26] (HARVEY, 1993). Sobretudo em períodos recessivos, como o início dos anos 1970 e 1980, era necessário que as empresas se tornassem cada vez mais flexíveis de modo a responder rapidamente às demandas dos consumidores lançando novos produtos e entrando em nichos ainda não explorados. Ou seja, a produção em massa e padronizada de produtos com longa vida-útil não mais coincidia com a necessidade cada vez mais premente de se aumentar o giro da mercadoria, que passava a ser produzida em menores lotes e com maior variedade – o escopo superava a escala, graças também às novas tecnologias que viabilizavam economicamente a customização em série.

[26] A falência de empresas que não conseguem se adaptar à pressão competitiva internacional foi fenômeno marcante na década de 1990 no Brasil, quando da abertura comercial.

Para alcançarem a almejada flexibilidade, as empresas deveriam reduzir ao máximo a parcela de seus custos fixos, que se tornavam cada vez mais rapidamente obsoletos frente à necessidade de inovação constante (CAPPELLI, 1999) para manter o giro de mercadorias em altas taxas. Uma fatia considerável destes custos fixos era representada pela força de trabalho. Assim, tornar a empresa mais flexível implica tornar flexível a relação com os seus trabalhadores que deveriam ser adequados às necessidades do momento.

A flexibilidade da mão-de-obra seria alcançada basicamente por duas vias: a mudança organizacional e a externalização de empregos (CAPPELLI, 1999). Em termos organizacionais, a estrutura funcional típica do fordismo, perdia prestígio para a formação de equipes multifuncionais, permitindo que os funcionários ficassem mais próximos do mercado, das demandas dos consumidores e, então, mais responsáveis pelo sucesso da empresa. Nesta passagem, uma série de cargos de gerentes médios era perdida. Por outro lado, a terceirização de mão-de-obra e a subcontratação promoviam a externalização de empregos tanto especializados como não especializados. A externalização de empregados cumpria três grandes objetivos. Por um lado, a empresa não mais arcava com os pesados encargos nas folhas salariais. De outro, as empresas não teriam que arcar com os custos de mão-de-obra em períodos de baixa demanda. Ou seja, a produção poderia reagir à oscilação da demanda por meio do desligamento ou contratação de terceirizados ou subcontratados. Além destes dois motivos, a externalização permitia à empresa contratar no mercado trabalhadores com as habilidades então desejadas – por um determinado período, pela duração de um determinado projeto – sem o estabelecimento de um compromisso de longo prazo. Em ambas as estratégias de flexibilização é bem visível que os mercados – tanto de produtos, como de trabalho – inserem-se cada vez mais dentro da empresa.

A outra fonte pressão para mudanças no sistema fordista, a ênfase no capital financeiro e na figura do acionista, acirrava as metas de acumulação, agora instrumentalizada por novos desenvolvimentos em finanças e governança de

empresas (CAPPELLI, 1999). Instrumentos contábeis, como o EVA (Valor Econômico Agregado), permitiam a avaliação da *performance* em diferentes níveis, possibilitando distinguir as áreas lucrativas das não-rentáveis. Houve também, a partir do início da década de 1980, uma nova onda de fusões e aquisições que impunha níveis mais altos de *performance* às empresas. Todavia, vale destacar que esta nova onda de fusões e aquisições foi bem diferente daquela ocorrida entre os anos 1960 e 1970. Ao contrário da onda que havia resultado em uma série de conglomerados, a mais recente baseava-se na reestruturação de porfólios das empresas que deveriam concentrar-se ao seu *core business*.[27]

As empresas recém – compradas ou não – sofriam pressões para se reestruturarem (CAPPELLI, 1999), melhorando sua *performance*. Aquelas que haviam sido compradas deveriam gerar altos lucros para pagar os altos juros do financiamento da compra[28]. Para as empresas não compradas, a reestruturação era boa propaganda para possíveis compradores. Paradoxalmente, a reestruturação era também uma forma de as empresas mostrarem que eram bem geridas, uma tentativa de evitar uma compra hostil (*takeover*). As reestruturações visando altas *performances* eram ainda exigências de acionistas cada vez menos pulverizados que tinham mais poder sobre as decisões da diretoria.

No intuito de atingir os novos patamares de *performance*, surge o processo de reengenharia como principal meio de eliminar custos e postos de trabalho (CAPPELLI, 1999). O tônus da reengenharia era reorganizar o *design* do trabalho de modo a tornar a estrutura das empresas mais horizontal, por meio de maior *empowerment* dos trabalhadores, organizados não funcionalmente, mas segundo os produtos ou mercados atendidos. “Assim, a empresa tornava-

[27] Uma série de textos, como Haspeslag e Jemison (1991), passa a enfatizar a importância da possibilidade de integração entre as empresas adquiridas para que as aquisições resultem não apenas em captura de valor, mas também criação de valor.

[28] Nos anos 1980, os *takeovers* eram, não raramente (cerca de 15% dos financiamentos em 1985), financiados por títulos corporativos altamente arriscados, não por acaso denominados de *Junk Box* (SUDARSANAM, 1995)

se mais flexível e ágil nas respostas às demandas dos clientes e do mercado" (CAPPELLI, 1999: 91)

Além da pressão exercida pela competição internacional e pelo maior poder dos acionistas, Cappelli (1999) cita novas técnicas de gerenciamento – movimento para o *core competences*, tecnologia da informação e *benchmarking* – como fontes de mais argumentos em favor de relações de trabalho mais flexíveis. O movimento para as *core competences* busca orientar a empresa para aquelas atividades em que têm vantagem competitiva sobre as demais. Isto implica em terceirização das atividades não tidas como fundamentais e em uma maior pressão sobre os trabalhadores, à medida que têm que estar sempre atentos ao mercado, afinal este ditaria se uma competência é central ou não. Além disso, a divisão da estrutura organizacional em Unidades de Negócio (BU) promovia a separação em estruturas responsáveis por seus custos e lucros. Ou seja, trata-se de mais um mecanismo para promover a aproximação da empresa com o mercado. Como conseqüência, os empregos e habilidades tornam-se, igualmente mais sujeitos às condições do mercado.

A tecnologia da informação, por sua vez, facilita e amplia as possibilidades de subcontratação e terceirização, à medida que diminui a distância entre clientes e fornecedores, possibilitando a homogeneização de procedimentos e facilitando o controle à distância. Finalmente, a prática do *benchmarking* coroa a entrada do mercado na empresa ao sistematizar a prática de comparação entre as empresas, mesmo entre aquelas de diferentes setores.

A respeito "da entrada do mercado nas empresas", cabe uma ressalva para que não haja um entendimento errôneo sobre a relação entre mercado e empresas. As formas de acumulação mais flexíveis não implicam necessariamente uma aceitação *a priori* por parte das empresas dos desígnios do mercado. Até mesmo porque o mercado é uma instituição não facilmente materializável, no limite formada por cada uma das empresas, umas com mais e outras com menos capacidade de influenciar o conjunto. Assim, deve-se ter claro que muitas empresas claramente se esforçam com êxito para moldar o

mercado. Tal esforço segundo Fleck (2003) caracteriza um traço de auto-perpetuação da empresa. Como se verá mais adiante, Boltanski e Chiapello (2002) compreendem a entrada do mercado como mais uma fonte de controle sobre o empregado, cujo comprometimento com a empresa estaria abalado pelo fim do compromisso com a carreira.

- *A teorização da mudança proposta por Harvey (1993)*

A teorização da ascensão da acumulação flexível proposta por Harvey (1993), baseada no conceito de Mais-Valia exposto por Marx (1998), permite compreender a lógica subjacente a uma série de alterações na busca de maior lucratividade – como as citadas por Cappelli (1999) – que não apenas reduziam os custos do trabalho, mas também alteravam o que se demandava do trabalhador. Estas novas demandas serão aquelas largamente veiculadas pela literatura de *management* nos anos 1990, como se verá mais adiante.

Como explica Marx (MARX, 1998), "o valor absoluto da mercadoria (quanto foi gasto para produzi-la) não interessa, por si só, ao capitalista. Só lhe interessa a mais-valia (lucro) nela inserida e realizável através da venda." (MARX, 1998: 370). Tendo isso mente, pode-se traduzir o desejo dos empresários confrontados com a competição internacional como o desejo de reativar a sua capacidade de auferir lucros que só poderia ser feita mediante a reorganização da exploração de mais-valia[29], reorganização esta até então limitada pela força das organizações sindicais.

Assim, a configuração da acumulação flexível pode ser vista como a reconfiguração das estratégias de exploração de mais-valia absoluta e mais-valia relativa (HARVEY, 1993). A mais-valia absoluta é produzida basicamente por meio da extensão da jornada de trabalho com redução do salário necessário para manter as condições de sobrevivência da força de trabalho. A extração da mais-valia absoluta na transição da produção flexível está bem

[29] Mais-valia: diferença entre o valor-de-uso do trabalho – aquilo que o trabalhador produz com sua força de trabalho – e o seu valor-de-troca – que pode ser basicamente representado pelo salário.

representada pela queda nos salários reais e pela transferência da produção para áreas com mão-de-obra mais barata, basicamente os países de Terceiro Mundo (HARVEY, 1993).

A mais-valia relativa, por sua vez, deriva da redução de tempo de trabalho necessário à produção. Ou seja, a produção de mais-valia relativa depende do avanço na produtividade[30]. As transformações tecnológicas – mecanização, automação e que permitiam controle da produção à distância – e organizacionais – como o *Just in Time*, a concentração ao *core business*, retorno à subcontratação – permitiram tais avanços na produtividade e dispensavam uma parcela considerável da mão-de-obra, tornando o desemprego um problema estrutural. De fato, as altas taxas de desemprego associadas à transferência de empregos para regiões onde se exercia maior controle sobre o trabalho (com sindicados menos atuantes, por exemplo) faziam os trabalhadores mais sujeitos às condições ditadas pelos empregadores.

Todavia, as mudanças tecnológicas e gerenciais colocavam grande ênfase no trabalhador mais intelectualizado capaz de lidar e aprimorar tais inovações. Empregados atentos à mudança tecnológica e à detecção de novas linhas de produtos e nichos de mercado, portanto, tornavam-se fundamentais para a manutenção da acumulação sob os novos moldes. Como já dito, este tipo de trabalhador é o sujeito da pesquisa do presente trabalho.

2.1.3.3. A normatividade do Capitalismo expressa na literatura de management dos anos 1990 conforme Boltanski e Chiapello (2002)

Para que as mudanças organizacionais e tecnológicas citadas anteriormente sejam levadas a cabo faz-se indispensável deslegitimar as formas anteriores de distribuição, sobretudo a hierarquia, inclusive no plano moral. Neste sentido,

[30] Neste sentido, cabe reproduzir a mesma nota de rodapé do Capital (MARX, 1998, p.364): "Reduzir os custos de produção nada mais é do que reduzir o número de pessoas empregadas na produção" (Sismondi, *apud* MARX, 1998)

as novas formas são descritas como um avanço na luta contra a burocracia e pela autonomia. Além da deslegitimação da hierarquia, da planificação, da autoridade formal, do taylorismo e da carreira, enfim de elementos que significassem obstáculos à flexibilização, a crítica ao modelo anterior supõe a reintrodução de critérios de personalidade e do uso de relações pessoais que se buscou eliminar no modelo anterior (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002). Em outras palavras, mudanças tão profundas no capitalismo demandariam uma rearticulação no próprio espírito do capitalismo, marcada pelo

> "(...) pelo abandono dos traços ideológicos que caracterizavam a segunda etapa e a aparição de uma nova representação da empresa e do processo econômico. A esta nova representação cabe apresentar àqueles cujo compromisso é particularmente necessário para a extensão do capitalismo – os sucessores dos quadros gerenciais - as evidências sobre as 'boas ações' as quais devem se dedicar". (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002: 97)

Boltanski e Chiapello (2002) enumeram as inovações em gestão propostas pelos autores da literatura de *management* que garantiriam às empresas a flexibilidade necessária para "surfarem em qualquer onda". Tais inovações são também mostradas como fonte de melhorias para os trabalhadores, como se verá mais detalhadamente na seção seguinte dedicada às novas formas de mobilização. As inovações se articulam em torno de três idéias-chave (BOLTANSKI & Chiapello, 2002): as empresas esbeltas, a organização do trabalho em equipes, baseadas em projetos e a mobilização geral dos trabalhadores pela visão de seus líderes.

O ícone da empresa esbelta é representado pela Toyota. Esbelta é aquela empresa que busca enxugar suas atividades às suas principais competências (*core business*), utilizando os métodos de gestão popularizados pelo sucesso das empresas japonesas, como o *just-in-time*, o kaizen, engenharia reversa e a melhoria contínua. Para que a empresa possa realmente emagrecer é necessário que aprenda a trabalhar em rede, uma vez que as relações de subcontração e alianças estratégicas tornam-se vitais para a sua preservação.

Nesta empresa esbelta, a hierarquia tradicional deveria ser abandonada frente ao surgimento de equipes autocoordenadas que se reúnem pela duração de um determinado projeto, o que lhes permite, como já visto, manterem-se em contato permanente com as demandas do mercado, sem a faixa impermeabilizante formada por camadas de hierarquias.

Frente a esta multiplicidade de equipes autocoordenadas e formadas por trabalhadores cada vez mais aptos a lidar diretamente com o mercado, Boltanski e Chiapello (2002) indagam-se sobre qual seria o papel da direção da empresa. Assim, como o novo trabalhador que deve estar sempre antenado com as últimas tendências, o gerente/diretor também é descrito pela literatura de *management* como um ser excepcional. Claramente, nas empresas, de acordo com esta literatura, a exceção, os extra-ordinários, teriam se tornado a regra.

O novo gerente, o *manager* seria uma figura oposta àquela representada pelo gerente nos anos 1960. Não haveria lugar para a racionalidade fria e a inflexibilidade dos antigos quadros gerenciais[31]. Seu lugar seria tomado por aquele que tem capacidade de motivar os demais, de tornar a rede ainda mais dinâmica. Ao lado desta figura excepcional do *manager*, está o *coach*, aquele a quem cabe desenvolver competências, papel que pode ser exercido pelo próprio *manager*. Entretanto, esta ênfase nas qualidades relacionais dos trabalhadores e do *manager* em especial não exclui a figura do *expert*. Afinal, o *expert* é indispensável para que a empresa tenha liderança no domínio tecnológico.

Embora a empresa atual seja descrita como aquela povoada por seres excepcionais encaminhados por líderes visionários que os motiva, a gestão atual continua a ser gestão. Isto é, a gestão continua reunindo uma série de controles (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002), até porque, apesar da retórica, os autores de *management* se dão conta da grande dificuldade de manter a mobilização dos funcionários em um contexto de ampliações de demissões e

[31] Interessante notar como muitos autores da literatura de *management* não reconhecem a funcionalidade das estruturas organizacionais que não sejam multifuncionais e baseadas em um esquema sistema de rede (vide The Smart Organization, Matheson e Matheson, 1998)

constantes reestruturações que causam fissuras no compromisso estabelecido entre empresa e trabalhador. Ou seja, os autores de *management* estão cientes da fragilidade da lealdade com a empresa. Assim, a preocupação com o gerenciamento da própria carreira pode implicar, por exemplo, em comportamentos oportunistas que prejudiquem a empresa. Deste modo, o acento em novas formas de controle é conseqüência das contradições internas ao novo contrato de trabalho (CAPPELLI, 1999) que demanda mais engajamento do funcionário em troca de menos segurança e mais empregabilidade, apesar de ainda não se ter bem claro o que significa ou como se dimensiona a empregabilidade (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002).

As novas formas de controle são representadas pelas novas exigências de governança corporativa, o dogma do "cliente é rei", o *empowerment* do operário, a externalização de empregos, a ênfase no auto-controle e na confiança. (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002).

As novas exigências de governança corporativa apelam para a ética dos gestores. Busca-se, desta forma, evitar, por exemplo, que um gestor, que mude de emprego com bastante assiduidade, passe informações privilegiadas para outras empresas ou abuse de seu cargo para conseguir benefícios pessoais. Em outras palavras, o senso ético deve coibir que o gestor aufira vantagens "ilícitas" da sua posição na empresa ou em uma determinada rede. Todavia, até que ponto a "bagagem", os contatos do gestor pertencem a ele mesmo ou a empresa, com quem não tem laços duradouros?

O dogma de "o cliente é rei" cumpre um papel duplamente importante (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002). Por um lado, orienta as ações do funcionário para a satisfação do cliente, o que seria, por si só, uma fonte de vantagem competitiva. Por outro lado, parte do controle, antes exercido pela hierarquia, passa ao cliente, que está muito próximo do funcionário. As constantes solicitações de empresas para que os próprios clientes façam uma avaliação dos seus funcionários é um exemplo concreto da função do dogma, assim como o é a identificação pelo nome e sobrenome dos atendentes de *telemarketing*.

Por sua vez, *empowerment* dos operários, com melhores níveis educacionais e com menos supervisão, torna-se economicamente importante, uma vez que, com a intensificação da mecanização e automação, deve-se garantir a plena utilização dos altos investimentos em capital fixo. Esta plena utilização é propiciada por funcionários da linha de produção que estejam aptos a parar a produção em caso de quaisquer falhas, evitando desperdício de produtos e retomando rapidamente a normalidade da operação, e a fazer a manutenção das máquinas. No sistema de *just-in-time*, o *empowerment* do funcionário de linha, de chão de fábrica é fundamental para que se evitem desperdícios e se promovam contínuos aprimoramentos da produção, como nos grupos de círculo de qualidade.

A externalização dos empregos, por meio de terceirização ou subcontratação, como já sei viu, traz uma nova forma de controle sobre os empregados: o controle mercantil, que cobre e ameniza o binômio dominante-dominado (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002). Em casos em que antigos funcionários tornam-se prestadores de serviços das empresas em que trabalhavam, vê-se como as relações de poder entre controladores e controlados pode não mudar significativamente. Entretanto, o discurso daqueles que privilegiam a organização em rede classifica a relação de subcontração como uma relação voluntária[32], uma vez que qualquer um dos lados pode romper com o acordo, segundo sua vontade. O fato de as relações serem externas significaria a redução da importância de hierarquias internas que poderiam ser obstáculos às mudanças eficazes, sem considerar, portanto, as diferentes correlações de poder existentes na rede.

É bastante revelador o fato desta lista das formas de controle não incluir nenhuma mensagem que premie a lealdade com a empresa por si só. A solução, como se observa a partir da descrição das novas formas de controle, foi internalizar as formas de controle – o autocontrole. Como explicam Boltanski e Chiapello (2002), a única forma de controle que poderia ser sugerida para uma empresa idealmente composta por equipes auto-organizadas, que

[32] Miles e Snow (1992).

trabalham em rede sem unidade temporal ou espacial, seria o autocontrole. Trata-se de mudar o *lócus* de controle que passa a ser interno. Em consonância, termos como motivação intrínseca e implicação pessoal passam a ser usados na tentativa de orientar as atividades dos trabalhadores aos interesses da empresa.

Uma outra faceta deste autocontrole é a ênfase na confiança, não uma confiança na empresa, mas naqueles com quem se compartilham os projetos, os colegas, o líder, o *coach* (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002). A confiança cumpre um papel semelhante ao da ênfase na ética. Ambas, a ética e a confiança seriam igualmente componentes da empregabilidade. Teriam mais probabilidade de permanecer em projetos aqueles que se mostrassem dignos de confiança e com elevado senso ético. Isto é, ao longo dos projetos os empregados teriam que adquirir uma boa reputação. De fato, a reputação seria o ponto central da empregabilidade. Desta forma, a necessidade de se construir uma boa reputação que abra as portas para os novos projetos funciona como uma fonte de pressão normalizadora particularmente eficaz (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002).

A redefinição das formas de controle permite que se coloque em perspectiva o discurso sobre a perda de poder e prestígio da grande empresa (BENETT, 1994; BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002; HARVEY, 1993). Bennett (1994) explica que, de fato, a revitalização das grandes empresas após a crise dos anos 1970 deve-se em grande parte à restrição das atividades da empresa ao seu *core* e às possibilidades de descentralização da produção. Estas possibilidades foram alcançadas em razão do uso de tecnologias que permitiram coordenar a produção à distância e tornar a produção bastante flexível, das alianças estratégicas entre os elos da cadeia produtiva e da cooperação entre os trabalhadores e as empresas.

Todavia, esta descentralização não teve como contrapartida a desconcentração no poder. Como explica Bennett (1994), a partir de redes cada vez mais intrincadas, uma teia de colaboradores, as grandes empresas continuam a concentrar o poder e permanecem como o motor de dinamismo

tecnológico (em função também das suas relações com universidades e demais centros de pesquisa) e de geração de emprego (embora se presencie uma elevação do desemprego estrutural em função da intensa mecanização e automatização da produção).

A multiplicação das empresas pequenas não é um evento que ocorra por si próprio como resultado da maior eficiência deste tipo de organização. Ao contrário, tal desenvolvimento só pode ser entendido como parte da estratégia de reestruturação das grandes empresas, que terceirizam parte das funções que originalmente realizavam. Portanto, a multiplicação das pequenas empresas é conseqüência da dinâmica das grandes, do seu desenvolvimento, e não ocorre em oposição a esta dinâmica. Ou seja, "Incremento da capacidade de dispersão geográfica de produção em pequena escala e de busca de mercados de perfil específico não levou necessariamente, no entanto, à diminuição do poder corporativo." (HARVEY, 1993: pg 150)

As grandes corporações permanecem tendo vantagens competitivas sobre os pequenos negócios. Como citou Bennett (1994), o desenvolvimento e produção de um *chip*, por exemplo, demandam capital e escala. Por outro lado, a mesma onda conservadora dos anos 1980 que incentivou o mito das pequenas empresas promoveu a desregulamentação de vários mercados, um importante incentivo aos movimentos de fusões e aquisições, que ocorreram maciçamente.

Embora empreendimentos como a "Terceira Itália" tenham muito prestígio, a grande empresa bem organizada, com acesso a informações e sistema financeiro ainda tem grandes vantagens sobre as pequenas empresas (HARVEY, 1993).

2.1.3.4 Novas formas de mobilização

A acumulação flexível não correspondeu apenas à revitalização da acumulação capitalista. A acumulação flexível surgiu igualmente como uma resposta à

racionalidade estreita do fordismo-keynesianimo, alvo de críticas constantes dos setores excluídos e daqueles que se opunham à produção em massa e despersonalizada, como já mencionado. Assim, a produção flexível vai ao encontro também do individualismo e consumismo exacerbado, numa relação de mútua simbiose, ainda que o "o individualismo exacerbado se encaixa(e) no quadro geral como condição necessária, embora não suficiente, da transição do fordismo para a acumulação flexível" (HARVEY, 1993: 161).

De forma mais ampla, Boltanski e Chiapello (2002) argumentam que o Terceiro Espírito do Capitalismo responde às demandas de autenticidade e liberdade advindas do segundo espírito. Diferente da transição entre o primeiro e o segundo espírito que respondeu a críticas de ordem social (o egoísmo e a desigualdade), a transição entre o segundo e o Terceiro Espírito teria respondido às críticas artísticas[33] ao fordismo-keynesianismo.

Neste sentido, o questionamento da hierarquia tradicional veiculado na literatura de *management* encontra eco nas demandas por autonomia vindas dos funcionários mais escolarizados e dos mais jovens que se rebelavam contra o autoritarismo de seus superiores, assim como se negavam a mandar em seus subordinados. Não é, então, por acaso que as atitudes anti-hierárquicas compartilham algumas palavras de ordem do movimento de Maio de 1968, – como a autonomia, a mobilidade, a multi-competência, a espontaneidade – excluindo as referências à exploração do trabalho pelo capitalismo.

Por sua vez, o desencanto com a vida cotidiana baseada em relações burocráticas, mecânicas e puramente racionais estaria condenado à extinção sob uma nova gestão empresarial que colocava acento sobre as capacidades relacionais. Além disso, o prestígio da polivalência garantiria que todos fizessem pleno uso de suas capacidades e que estivessem em um processo

[33] A crítica artística ao capitalismo tem raízes no modo de vida boêmio e tem por base a indignação em relação à inautenticidade, desencanto e opressão que caracterizam a ascensão do Capitalismo. Já a crítica social nasce com os movimentos socialistas e se indigna perante o egoísmo dos interesses particulares, a situação de miséria dos trabalhadores e a desigualdade. (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002; 86 e 87)

contínuo e permanente de aprendizado e não condenados a uma vida previamente planejada.

Ou seja, a mobilização dos trabalhadores sob este novo espírito repousa em boa medida na contestação do espírito anterior. Porém isso não é suficiente à medida que o novo espírito deve prover entusiasmo aos seus participantes, mostrar que a participação no sistema capitalista resulta em um bem comum e que provê alguma espécie de segurança aos seus participantes e às gerações futuras. O Terceiro Espírito, como se verá, ainda está erigindo as suas respostas.

As principais fontes de entusiasmo derivam das possibilidades de liberação do trabalhador (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002) e do aumento da sedução do trabalho (KANTER, 1997). Quaisquer trajetórias seriam potencialmente possíveis em um contexto em que as metas alardeadas são a criatividade, a pró-atividade e a flexibilidade. A sucessão de projetos em equipes teria o duplo papel de libertar os trabalhadores da pressão burocrática e de ser um convite permanente ao pleno desenvolvimento pessoal, com plena autonomia sem o encaminhamento prévio ordenado pela carreira.

Por outro lado, a redução das atividades das empresas àquelas essenciais, estratégicas, tornou o trabalho de muitos dos que mantiveram seus empregos mais desafiador e interessante (KANTER, 1997). Kanter (1997) dá o exemplo de empregados com funções médias, como secretárias, que se vêem envolvidas com projetos, forças-tarefas, que promoveriam novas descobertas e enriquecimento permanente – a possibilidade de dividir uma empreitada com pessoas interessantes, com líderes visionários (o que aumentaria simultaneamente o “estoque” de empregabilidade do empregado).

Em termos de justiça, os argumentos se alinham em alguns pontos àqueles expressos pelo espírito anterior (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002): a associação entre capitalismo e liberdade, nos termos expressos por Friedman, já expostos, e o lema de que a empresa está a serviço dos seus consumidores, bastante frágil. Frente às elevadas taxas de desemprego, a associação entre a

participação na produção e o a promoção do progresso econômico geral está bem menos presente.

Ainda em termos de justiça, mas de justiça local, há uma grande distância entre os critérios que justificam a distribuição dos resultados, fonte importante dos argumentos que invocavam a adesão à empresa capitalista, nos anos 1960 e nos anos 1990 (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002). Enquanto nos anos 1960 a remuneração justa se baseava em função da eficácia e de critérios de senioridade (CAPPELLI, 1999), três décadas mais tarde são valorizados aqueles trabalhadores que saibam trabalhar nos projetos, seja como líderes ou como colaboradores. Assim, a capacidade de se trabalhar em grupo aparece como um quesito importante na seleção de novos empregados.

Finalmente, as respostas providas pelo Terceiro Espírito do Capitalismo sobre a segurança e estabilidade são bastante frágeis, até porque a estabilidade e a segurança não são apresentadas pelos autores de *management* como conceitos a serem valorizados (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002). Entretanto, Boltanski e Chiapello (2002) informam que os próprios autores de *management* sabem que sem alguma fonte de segurança a adesão ao seu discurso estará fortemente comprometida.

Os autores de *management* substituiriam a lacuna da estabilidade promovida na carreira pela sucessão de projetos (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002). Ou seja, a segurança seria alcançada por meio de mais empregabilidade acumulada ao longo dos projetos, que abriria as portas para novos projetos. Assim sendo, a empresa garantiria maior segurança do seu funcionário ao proporcionar experiências profissionais que o enriqueçam.

Entretanto, a empregabilidade é um conceito debilmente instrumentalizado (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002). Afinal, como se mede mais ou menos empregabilidade? Que tipo de experiências é mais ou menos valorizado? Como trabalhador pode, de fato, acumular empregabilidade? Estas e muitas outras perguntas dão uma medida da incapacidade da ênfase em empregabilidade em saciar a sede de segurança daqueles envolvidos no empreendimento capitalista.

Para Boltanski e Chiapello (2002), a capacidade de mobilização do novo espírito do capitalismo alcançada até então é medíocre. Se mesmo aquelas camadas mais ajustadas às novas demandas se ressentem da falta de segurança, como convencer massas de trabalhadores, cuja inserção no sistema se dá de forma cada vez mais precária? Os altos índices de desemprego estrutural permitem dimensionar de alguma maneira a debilidade do novo espírito em se dirigir às grandes massas.

No tocante à sua capacidade de assimilação de uma ampla gama de sujeitos no mercado de trabalho, a produção flexível não tratou de resolver o problema da exclusão, mas a estabeleceu sob novas bases (HARVEY, 1993; BOLTANSKY & CHIAPELLO, 2002). O emprego do homem branco sindicalizado nos países desenvolvidos não era mais garantido. Isto não significou a contra-partida da assimilação dos demais trabalhadores em boas condições de trabalho. De fato, o conjunto dos trabalhadores deparado com a competição internacional, as novas tecnologias que retiravam postos de trabalho, o enfraquecimento do poder sindical e a possibilidade de transferência de empregos para áreas de mão-de-obra mais barata estava mais vulnerável. Neste sentido, cabe reproduzir sobre a semelhança dos problemas enfrentados por trabalhadores de países desenvolvidos e subdesenvolvidos[34].

> "(...) mesmo os países pré-industriais e os novos recém-industrializados eram governados pela lógica férrea da mecanização, que mais cedo ou mais tarde tornava até o mais barato ser humano mais caro que uma máquina capaz de fazer seu trabalho, e pela lógica igualmente férrea da competição de livre comércio genuinamente mundial. Mesmo barato como é o trabalho no Brasil, em comparação com Detroit ou Wosfsburg, a indústria automobilística de São Paulo enfrentava os mesmo problemas de crescente redundância de trabalho causada pela mecanização que em Michigan e na Baixa Saxônia (...)" (HOBSBAWM, 1995: 403)

[34] A referência a condições semelhantes não implica subestimar as enormes diferenças entre trabalhadores dos países desenvolvidos e subdesenvolvidos, como por exemplo o acesso mais amplo aos sistemas previdenciários.

Entretanto, não se pode negar que individualmente a flexibilização das condições de trabalho possa ter sido benéfica tanto para o empregador quanto para o empregado (HARVEY, 1993: BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002). Políticas, como as de remuneração variável, abrem espaços para individualização cada vez intensa das condições de trabalho entre os trabalhadores mais capacitados. Porém, não se pode negar, igualmente, que as novas exigências ao trabalhador expressas na literatura de *management* expressam uma nova forma de exploração do trabalho, provavelmente ainda mais intensa (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002) uma vez que demanda dos trabalhadores que o conjunto de suas habilidades, e também as relacionais e emocionais, sejam plenamente utilizadas em prol do desenvolvimento das empresas. Sennett (1999: 54) faz o alerta: “Em nossa época, (...) a nova economia política trai esse desejo pessoal de liberdade. A repulsa à rotina burocrática e a busca da flexibilidade produziram novas estruturas de poder e controle em vez de criarem as condições que nos libertam”.

2.1.3.5 A Cidade por Projetos

As transformações no âmbito da estrutura organizacional, da tecnologia e das modalidades de gestão desde o início dos anos 1980, em paralelo com o questionamento dos dispositivos mobilizadores do segundo espírito do Capitalismo, teriam tornado imprescindível a construção de uma nova forma de representação do mundo econômico. Os textos de *management* analisados por Boltanski e Chiapello (2002) buscariam, segundo os autores, a unificação destas transformações em uma única visão de mundo consistente. Ao mesmo tempo, esta nova visão de mundo atenderia às demandas por inteligibilidade por parte dos participantes do empreendimento capitalista, sobretudo os trabalhadores. Isto porque os trabalhadores sentem necessidade de identificar claramente as novas formas de sucesso e as novas regras do jogo econômico

para saber como manobrar sua trajetória e preparar seus filhos (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002).

A seção anterior explicitou os novos valores e a visão unificada de mundo por meio da sua comparação com os valores e visão de mundo expressos na literatura gerencial dos anos 1960, veículo do segundo espírito do capitalismo. Isto, porém, na visão de Boltanski e Chiapello (2002) não seria suficiente para apreender a nova forma que se apresenta e seu caráter sistemático. Assim, torna-se necessário compreender este novo aparelho justificativo do capitalismo ainda em formação, como uma nova cidade, conforme o conceito de cidade apresentado em *De la Justificion (*1991*)*, uma vez que apresenta diferenças consideráveis em comparação com as demais cidades analisadas na obra. Para examinar esta nova cidade é imprescindível decodificar sua gramática – a gramática da nova Cidade por Projetos. Como explicam Boltanski e Chiapello (2002: 157)

> "(...) esta expressão foi calcada a partir de uma denominação freqüente na literatura de gestão empresarial: a organização por projetos. Este tipo de organização evoca uma empresa cuja estrutura se compõe de uma multiplicidade de projetos (com duração limitada) que integram pessoas variadas, algumas das quais participam de muitos deles."

Aqueles mais afeitos à linguagem e conceitos da literatura de *management* poderiam se indagar por que razão a nova cidade é batizada de Cidade por Projetos e não por Cidade em rede, ou qualquer outro termo que coloque em evidência o caráter conexionista desta nova cidade. Afinal, como os próprios Boltanski e Chiapello (2002) verificam a referência à rede está mais presente nos textos de gestão que ao projeto.

O termo rede, que já tivera uma conotação extremamente negativa – as redes de mafiosos, as redes de privilégio, por exemplo – com acento sobre a capacidade da rede de excluir aqueles que estavam fora dela, associada a vantagens ilícitas sem mediações meritocráticas, adquire uma conotação

bastante positiva. Como explicam Boltanski e Chiapello (2002) o termo rede é recuperado não apenas pela literatura de gestão, mas também pela microeconomia e sociologia em um contexto histórico particular, marcado principalmente pelo desenvolvimento das redes de informática. A metáfora da rede é então reabilitada, uma vez que a estrutura em rede, potencializada pelas novas tecnologias, possibilita trabalhos e colaboração à distância, ligando elementos com grandes distâncias tanto espaciais, quanto temporais e sociais. Além disso, a rede surge neste contexto como uma alternativa ao algoritmo hierárquico.

Assim, não se deve perder de vista que o uso da metáfora de rede que, nos anos 1990, está associada à idéia de transgressão de fronteiras, em particular das fronteiras da empresa, dos canais de comunicação e dos organogramas provê uma enorme contribuição na deslegitimação das convenções sobre as quais se apoiavam o espírito anterior (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002). Ou seja,

> "(...) não se pode compreender a razão pela qual a metáfora da rede foi eleita para representar o mundo que está emergindo, nem o aumento de sua legitimidade, se nos limitarmos a verificar sua compatibilidade com o desenvolvimento dos novos instrumentos técnicos das conexões, dos transportes e da comunicação ou sua concomitância com a proliferação em outros campos de conceitos associados. É de igual importância que mostremos (...) como este foi um conceito construído para combater as noções associadas ao mundo antigo. Portanto, é natural que o conceito de rede fosse colocado a serviço de sua transformação" (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002: 213)

Antecipando esta ordem de questionamento sobre porque não utilizar o termo rede, tão caro à nova ordem que emerge, Boltanski e Chiapello (2002) explicam porque a rede não poderia ser o fundamento para uma cidade: a noção de rede não poderia referendar, ou melhor, ser a base para qualquer noção de justiça que é imprescindível à formação de qualquer cidade. O funcionamento da rede deve ser coibido por uma série de restrições para que

esta possa ser qualificada de justa. Isto é, são necessárias limitações à rede para que a grandeza relativa atribuída a seus componentes seja tida como legítima e bem fundada, limitando também as possibilidades de ação oportunistas. Esta atribuição de grandeza se dá justamente nas passagens entre os projetos: a reinserção em um novo projeto passa a ser um "dos signos mais palpáveis de grandeza" (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002: 159).

> "A noção de projeto, aqui entendida, pode ser compreendida, portanto, como uma formação de compromisso entre exigências que se apresentam *a priori* como antagônicas: as que derivam da representação em rede (na qual a noção de justiça é irrelevante) e aquelas que são inerentes ao propósito de se dotar de uma forma que permita anunciar juízos e gerar ordens justificadas. Em efeito, sobre o tecido sem costura da rede, os projetos constituem uma multiplicidade de mini-espaços de cálculo, dentro dos quais as ordens podem ser engendradas e justificadas. (p. 158)." "(O projeto) é (também) uma bolsa de acumulação temporal (já que se o mundo fosse puramente conexionista) não se conheceria mais que fluxos sem que nada pudesse se estabilizar, acumular-se ou tomar forma (...)" (p. 157)

A noção de projeto cumpre, assim, dois papéis fundamentais. Por um lado provê o fundamento que legitima a variedade de conexões. No projeto as conexões se reúnem em um nó temporário onde se promove a produção e a acumulação. Por outro lado, o projeto limita as possibilidades da rede e o comportamento e atividades dos seus participantes, uma vez que a sucessão de projetos funciona como sanção das atitudes e comportamentos. Os bons, os grandes, terão acesso aos novos projetos.

Os trabalhadores deste mundo reticular marcado pela sucessão de projetos conseqüentemente necessitam saber quais são os novos valores deste mundo, quais são suas formas de justiça. Afinal, o que distingue o "pequeno" do "grande"? Quais os comportamentos adequados que conduzem à participação em novos projetos?

Com o intuito justamente de compreender quais as formas de inteligibilidade propostas nesta nova cidade, Boltanski e Chiapello (2002) apresentam a

arquitetura desta Cidade por Projetos conforme descrição pelos autores de *management* e autores de outras áreas que utilizam a metáfora da rede. A apresentação da Cidade por Projetos aqui realizada segue a descrição em três tempos proposta por Boltanski e Chiapello (2002). Em um primeiro momento, coloca-se em evidência o princípio de equivalência desta nova cidade – o princípio que permite o ordenamento de qualidade entre os participantes, distinguindo o "grande" do "pequeno". Em seguida, são analisadas as formas de justiça para que a hierarquia anteriormente estabelecida seja traduzida em uma ordem justificável. Finalmente, revela-se o enraizamento da Cidade por Projetos em uma definição da natureza e, em seguida, da natureza humana. Esta "naturalização" da Cidade por Projetos é essencial para fundar o potencial de todos os humanos a ascender à grandeza correspondente à lógica desta cidade e pré-condição para o entendimento da justiça no mundo a que corresponde.

2.1.3.5.1 O princípio de equivalência na Cidade por Projetos

Cada uma das cidades é dotada de um "princípio superior comum" segundo o qual são julgados os atos, as coisas e as pessoas (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002). Tal princípio superior comum distingue os "pequenos" dos "grandes" – estes seriam os representantes dos valores da cidade.

Na Cidade por Projetos, segundo os autores, a grandeza das pessoas é medida primordialmente pela sua atividade. Contudo a atividade aqui considerada não é a mesma de uma cidade industrial, em que se considerava apenas aquela que se pudesse associar ao trabalho – um trabalho essencialmente estável, planejado e remunerado. Ao contrário, trata-se potencialmente de qualquer atividade: trabalho ou não trabalho; remunerado ou não; estável ou instável; interesseiro ou benevolente; o que é avaliado em termos de produtividade e o que não é. Mais do que isso, trata-se de desenvolver todas as atividades de um *portfólio* de atividades em paralelo. Afinal,

> “O trabalho remunerado oferece, graças à multiplicidade de clientes, uma certa garantia de atividade; o trabalho de auto-formação contribui para melhorar as possibilidades de permanecer em atividade, e o trabalho voluntário permite criar redes sociais fora do trabalho, participar ativamente na construção de um mundo melhor e transmitir nossa sabedoria aos demais” (AUBREY, 1994 *apud* BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002: 164)

Esta multiplicidade de atividades tem por objetivo a geração de projetos ou ingresso em projetos já existentes. A entrada em um projeto, por sua vez, só se daria a partir do encontro com outras pessoas ou instituições, o que ocorre por meio das redes. Assim, “a atividade por excelência” consiste em tecer e explorar novas redes a partir das quais projetos possam ser iniciados.

Como as atividades que geram os projetos são variadas, variados também são os projetos em que as pessoas se inserem. Virtualmente, as pessoas poderiam se engajar em quaisquer tipos de projetos, sucessivamente. Na verdade, a sucessão de projetos transitórios (a transitoriedade é marca do projeto como já se viu) passaria a ser concebida como a própria vida. A descrição da vida de alguém, não só da sua vida profissional, seria a descrição dos diversos projetos pelos quais este alguém já tivesse passado. Uma vida digna de nota seria, portanto, aquela marcada por uma abundância contínua de idéias, de projetos e de vontade de se associar para colocar algo – um novo projeto – em movimento.

O prestígio atribuído à abundância e à variedade de projetos, quaisquer que sejam, significa dizer que qualquer tipo de projeto – os esforços conjuntos para se construir um novo hospital para crianças carentes ou para avaliar a desativação de uma fábrica - terá o selo de empreendimento “heróico” (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002). Com este selo carimbado, o capitalismo organizado com base em projetos conseguiria atrair inclusive aqueles que lhe são hostis, mobilizados pelo desejo de tomar parte em um empreendimento tão sedutor.

Todavia, há de se questionar se a transitoriedade do projeto não inibiria o comprometimento das pessoas com um projeto. Como notam Boltanski e Chiapello (2002), a transitoriedade deste tipo de empreendimento não é uma fonte de preocupação para os autores de *management*. Não se presenciaria a angústia de uma morte anunciada. Ao contrário, esta característica é elevada justamente como uma fonte de entusiasmo contínuo, uma vez que o fim de cada projeto representaria as múltiplas possibilidades de se ingressar em um novo. Além disso, o comprometimento é um comportamento esperado, já que a inserção em um determinado projeto é sempre voluntária. Ou seja, os trabalhadores teriam a opção de escolher entre os empreendimentos em que se engajariam. Um outro fator que proporcionaria o engajamento seriam os contatos que passam a se estabelecer no projeto atual que podem ser importantes portas para novos contatos. Em outras palavras, cada projeto abre novas possibilidades para outros, por meio da oportunidade para mostrar o que cada um tem de melhor e da extensão de conhecimentos e da rede de contatos que proporciona.

Uma vez que o desenvolvimento pessoal e da sociedade se dá por meio da inserção em redes que propiciam, ao seu turno, a inserção em projetos, aqueles que não exploram as redes ou que impedem o seu desenvolvimento, como uma organização empresarial rigidamente estratificada, estariam associados ao pior da sociedade. Afinal, vão contra os valores de desenvolvimento contínuo das múltiplas capacidades do individuo que ocorreria no seio do projeto.

Logo, em uma sociedade conexionista, os seres teriam uma preocupação “natural” em fazer ligações já que a conexão seria fonte de benesses individuais e coletivas. Assim, a capacidade e vontade de se conectar distinguiriam os “grandes” dos “pequenos”. “Saber se comprometer em um projeto, implicar-se plenamente nele, é o distintivo do ‘estado do grande’” (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002: p. 166). Para tanto, os “grandes” devem ser portadores de uma série de características

> “inspirar confiança e confiar, saber comunicar, discutir livremente e ser também capaz de se ajustar aos demais e às situações, de acordo com o que se peça, sem serem limitados pela timidez, rigidez ou desconfiança”. (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002:166)

Todas estas características remontam às demandas para um trabalhador central (HARVEY, 1993) que seja flexível e plenamente adaptável – não é, então, por acaso que flexibilidade e adaptabilidade sejam itens importantes da empregabilidade (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002). Todavia, Boltanski e Chiapello (2002) destacam que flexibilidade e adaptabilidade não se relacionam de modo algum à docilidade do trabalhador. Ao contrário, o trabalhador é autônomo, “um líder de si mesmo” que corre atrás de seu aperfeiçoamento e das suas oportunidades, das melhores oportunidades, sabe identificar e aproveitar as melhores oportunidades. Ou seja, não há nenhum sinal do dilema sinalizado por Cappelli (1999) sobre a incapacidade de as empresas manterem os melhores funcionários sem lhes garantir segurança ou aperfeiçoamento. Diferentemente, as melhores empresas, aquelas com projetos mais interessantes que propiciam o desenvolvimento dos trabalhadores, terão ao seu dispor os melhores funcionários. Tratar-se-ia, então, de um ciclo virtuoso: as melhores empresas, com os melhores projetos, atrairiam os melhores trabalhadores – mais flexíveis, mais adaptáveis, mais entusiasmados e entusiasmantes. Trabalhando nestas empresas pela duração do projeto, os trabalhadores, por sua vez, tornar-se-iam ainda melhores. O ciclo virtuoso se ampliaria à medida em que os melhores se engajassem em novos projetos e que as empresas se empenhassem em projetos interessantes capazes de atrair os melhores. Ou seja, o aprimoramento da empregabilidade seria o melhor que uma empresa poderia oferecer àqueles que nela trabalham.

As características dos “grandes” não se limitam à sua adaptabilidade e flexibilidade (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002). Os “grandes” devem ser capazes de identificar as melhores fontes de informações, assim como as redes mais produtivas e as melhores pessoas com quem se trabalhar, e simultaneamente, devem mostrar-se capazes de integrar as melhores redes e

os melhores projetos. Para tanto, o “grande” precisa despir-se de qualquer ranço de timidez que o impeça de acessar uma parte importante da rede e chamar a atenção dos demais para si. Assim, nenhum formalismo impediria um “grande” de contatar uma pessoa importante conhecida ou não se isso for importante para estender a sua rede.

O “grande” encarna ainda as características de local e cosmopolita. Ainda que seja um cidadão do mundo, sabe portar-se de maneira adequada ao lugar em que está, transitoriamente ou não, contextualizado. Mais do que isso, onde quer que esteja, tem o dom de lidar com as pessoas, tirando o melhor de cada um, o que só é possível mediante um intenso controle sobre si mesmo que permite que o “grande” esteja sempre de bom-humor e seja sempre receptivo.

Todas estas qualificações exigem um “grande” talento e intuição e, frente à abundância de requisitos, exige que os “grandes” saibam gerenciar um recurso que se torna cada vez mais escasso: o tempo.

Entretanto, o “grande” na Cidade por Projetos não se distingue prioritariamente por ser portador das características citadas. Isto porque todas estas qualidades poderiam ser utilizadas de forma oportunista, exclusivamente em benefício próprio. Assim, o “grande” é aquele que tem estas características e as utiliza na promoção do bem comum (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002).

Dentre estes realmente “grandes”, alguns se destacam pela capacidade de engajar os demais – assim, estendem a rede e enriquecem a vida coletiva. Trata-se daqueles que inspiram confiança, são carismáticos e que respeitam as diferenças, promovendo a ligação entre as partes constituintes da rede. Por estas qualidades são chamados de animadores de equipe, *coach*, chefes de projetos e mediadores. Este chefe inspira seu modo de gestão no modo de trabalho dos artistas e cientistas. Este novo líder que se inspira, então, em um diretor de teatro ou um chefe de pesquisa, e não o chefe inflexível do período anterior, tem a capacidade de reunir saber especializado, criativo e personalizado e, também potencializa a empregabilidade daqueles com quem trabalha (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002).

Além destas figuras, como o *coach* e o mediador, dotados de capacidades relacionais excepcionais, Boltanski e Chiapello (2002) mencionam uma outra figura importante, como já se disse, o especialista, cuja liderança está baseada na competência e inteligência. O especialista é também um "grande" à medida que sua competência não está fundada em conhecimentos estandardizados, mas em conhecimentos pessoais e incorporados ao longo de suas conexões.

Cada uma destas figuras, o especialista, o mediador, o *coach*, destacam-se justamente pela sua capacidade de ligar partes mais distantes da rede, que são tidas, *a priori*, como mais valiosas[35] (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002). Os especialistas conseguem fazer vínculos entre extremos temporais (quando reativam conexões inativas) ou espaciais (quando por meio, sobretudo, da tecnologia da informação, conseguem reunir e construir novos conhecimentos a partir de conhecimentos distantes). Já o *coach* e o mediador reúnem partes da rede separadas por uma distância institucional ou social. Em outras palavras, são valorizadas as relações mais imprevisíveis e distantes.

> "Por isso, um capitalismo que incorpora justificativas de tipo conexionista aceita, contrariamente ao que ocorria na antiga sociedade burguesa, aqueles cuja trajetória vital relativamente errática, ao menos na juventude, proporcionam um capital de experiências e um conhecimento de vários mundos que lhes confere uma importante adaptabilidade" (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002: 174).

A ênfase nas características extraordinárias dos participantes do empreendimento capitalista ilustra bem que a descrição do mundo conexionista se baseia em grande medida em um neopersonalismo. Uma segunda corrente descritiva que enfoca a ação sem sujeito –o que importa é a rede em si e a auto-organização – foi apagada pela dominância do neopersonalismo que

[35] "A qualidade do vínculo não leva apenas em consideração a distância que se atravessou, quer dizer, sua probabilidade *ex ante* (sendo mais valorizados os contatos pouco prováveis que os muito prováveis), mas também o grau que o vínculo, uma vez estabelecido, mostra-se frutuoso (*ex post*), se teve como resultado a reativação ou extensão da rede, suscitando a emergência de novos vínculos" (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002: 174).

encarnou a dimensão normativa e ética da Cidade por Projetos (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002).

Finalmente, a descrição do “pequeno” é, como se poderia antecipar, o oposto da descrição do “grande”. Neste sentido, as palavras-chave que descrevem o “pequeno” são: inadaptável, não inspira confiança, autoritário, rígido, intolerante, imóvel, local, enraizado, preza pela segurança e pelo estatuto, incomunicável. Estas características se aplicam não só às pessoas, mas também às empresas. Assim, uma empresa que se utilize práticas monopolísticas ou que restrinja a circulação da informação é mal-vista à medida que contribui para o fechamento da rede, que volta a ser apenas uma rede de privilégios. Como alertam Boltanski e Chiapello (2002), no limite, a profusão destas práticas restritivas, determinaria o fim da Cidade por Projetos.

2.1.3.5.2 As formas de justiça na Cidade por Projetos

Como se delineou na seção anterior, a justiça na Cidade por Projetos se estabelece à medida que os “grandes” incentivem os demais e, mais do que isso, dêem chances aos “pequenos” para se tornarem “grandes” quando se mostrarem capazes de se comprometer em um projeto. Em outras palavras, para que as relações de grandeza sejam qualificadas como justas os “grandes” devem redistribuir o que é escasso: a informação e a inserção na rede (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002).

Todavia, para Boltanski e Chiapello (2002) além da promoção da distribuição dos bens escassos, para se definir a aplicação da justiça em um mundo rizomático é necessário explicitar dois outros elementos – a fórmula de investimento e a prova modelo, conforme a gramática das cidades.

> “A <fórmula de investimento> é uma condição essencial para o equilíbrio da cidade, já que ao vincular o acesso ao <estado de grande> a um sacrifício, faz com que os benefícios recebidos se encontrem ‘compensados’ por cargas.” (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002: 180)

Ou seja, o acesso à grandeza ao implicar em um grande sacrifício seria meritocrático. Seria, portanto, justo que aquele que seja reconhecido “grande” goze dos benefícios associados ao sacrifício primordial.

Na Cidade por Projetos, o sacrifício é abrir mão de tudo que possa comprometer a disponibilidade (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002). Assim, a exigência de leveza, para que, a qualquer momento, as coisas e pessoas possam ser reordenadas em novos projetos, supõe a renúncia à estabilidade, ao enraizamento, às ligações locais, à segurança das ligações antigas. No mesmo sentido, para ser leve e adaptável, o “grande” deve renunciar às paixões pessoais, aos valores, com exceção da defesa da tolerância e das diferenças. Isto significa que o “grande” é um realista que, diferentemente do líder hierárquico e inflexível do passado, está ciente da ambivalência do mundo: para lidar com situações incertas e incompletas não pode ser dar ao luxo de ter valores rígidos.

Da mesma maneira, os “grandes” seriam desprovidos da ligação com o patrimônio imóvel que comprometeria a sua mobilidade. Por isto, optam por outras formas de acesso aos bens – o aluguel em vez de propriedade. Ainda que Boltanski e Chiapello (2002) não mencionem, o capital financeiro pode ser visto como uma forma de acumulação que atende aos requisitos de mobilidade e desprendimento do “grande” – talvez a forma de riqueza por excelência.

Frente às exigências de leveza parece quase tautológico mencionar que o “grande” na Cidade por Projetos é aquele que abre mão da estabilidade de um único emprego, uma única empresa pela autonomia em aderir a uma vasta possibilidade de projetos. Renuncia, então, àquelas formas de poder tradicionais que implicam em uma série de restrições, em favor de uma forma de poder em rede, que não é limitada por conformações feitas *a priori*, sobretudo a hierarquia. Conseqüentemente, o “grande” abre mão de exercer qualquer forma de autoridade que se baseie em hierarquia ou estatutos. Diferentemente, a autoridade de um “grande”, que pode em qualquer momento ser colocada em questão, é fundada na sua competência.

Como enfatizam Boltanski e Chiapello (2002), a todas estas renúncias que se exige do “grande” está subjacente a renúncia fundamental: a renúncia da própria personalidade em função da necessidade de ser um camaleão.

> “Neste contexto, o indivíduo só pode arraigar-se em si mesmo (‘a empresa de si mesmo’), única instância dotada de uma certa permanência em um mundo complexo, incerto e instável. Todavia, a individualidade que se reconhece não é resultado de uma dotação pré-existente, nem sequer de uma trajetória ou de uma experiência. Deriva-se da constelação de conexões estabelecidas. Cada um adquire sua individualidade graças aos vínculos que constitui”. (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002: 183)

Assim como a fórmula de investimento – o sacrifício, as provas modelos são essenciais para a construção da noção de justiça (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002). A prova modelo é constituída pelas situações em que se revela com clareza a grandeza das pessoas e das coisas.

> “A prova serve para demonstrar a grandeza. Deve prestar-se às demandas de renovação, já que, dada a capacidade formalmente concedida a todos de ascender ao estado de grande e a inexistência de um estado definitivo de grandeza individual (que contradiria a existência de uma humanidade comum), as pessoas devem estar em condições de desvelar e de fazer com que as mudanças de estado sejam reconhecidas” (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002: 184)

Na Cidade por Projetos a prova é justamente a passagem entre um projeto e outro. Ao final de um projeto se avalia se o indivíduo teve sua reputação elevada, se as pessoas, e novas pessoas, querem trabalhar com ele em um novo projeto. Este tipo de prova modelo permite entender duas outras características da Cidade por Projetos explicitadas por Boltanski e Chiapello (2002). Por um lado, o mundo é considerado mais justo à medida que os projetos se tornam mais abundantes e curtos, propiciando uma multiplicação acelerada da existência de situações onde cada qual pode provar sua grandeza. Isto é, poucos e longos projetos impediriam que os indivíduos fossem avaliados por longos períodos. Assim, impede-se que mais indivíduos dêem prova de sua capacidade de participar de projetos, que podem estar sendo integrados por pessoas que não teriam tanta capacidade de

comprometer-se. Sem a passagem entre projetos não se poderia fazer a distinção entre os capazes e os não capazes.

Por outro lado, a existência neste mundo conexionista assume um atributo essencialmente relacional. As pessoas são mais ou menos de acordo com os vínculos que estabelecem. Aqueles que não têm ligações, que não são aptos a conectar-se ou que têm relações pouco produtivas teriam portanto, uma existência inferior a daqueles bem relacionados. E, em um mundo relacional, a maior sanção é, justamente, a exclusão.

2.1.3.5.3 A naturalidade da Cidade por Projetos

Encontrar uma analogia entre os fundamentos de uma cidade e a natureza é fundamental para a noção de justiça desta mesma cidade (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002). Tal analogia garantiria que todos os membros da cidade tivessem a capacidade de ascender ao estado de "grande", uma vez que as características valorizadas na cidade não seriam desumanas, mas sim características naturais aos seres humanos.

No caso da Cidade por Projetos esta naturalidade é o desejo, a necessidade "natural" que o ser humano tem de conectar-se. Portanto, "todos podem instalar-se em redes e adquirir empregabilidade. Ninguém é excluído *a priori*". (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002: 186).

Além disso, o funcionamento pleno da rede, em que se baseia a Cidade por Projetos, responderia ao anseio humano de querer conectar-se, mas ser igualmente livre. Se esta dualidade fundamental a todo ser humano não fosse exaustivamente sublinhada, a série de engajamentos e desengajamentos que supõe a vida na Cidade por Projetos seria considerada deveras desumana.

Mais ainda do que se converter em uma característica que distingue a humanidade, a capacidade/necessidade de fazer parte de uma rede representaria uma "figura harmoniosa da ordem natural". A rede seria a forma

de organização por excelência que se impõe a todas às criaturas, humanas ou não e em todas as etapas da história – "absolutamente universal"[36].

2.1.3.5.4 A dimensão das transformações trazidas pelo novo espírito do Capitalismo

Nas suas conclusões finais sobre o novo espírito do capitalismo, Boltanski e Chiapello (2002) fazem um balanço sobre as profundas transformações que se operaram na moral cotidiana no que diz respeito ao dinheiro, às propriedades, à relação consigo mesmo e ao trabalho.

Sobre a relação com o dinheiro e a propriedade já se fez menção anteriormente. Diferentemente do Primeiro Espírito do Capitalismo, no qual a poupança de dinheiro constituía a via de acesso principal ao mundo do capital e instrumento de promoção social, no Terceiro Espírito a poupança de tempo cumpre o papel antes desempenhado pelo dinheiro:

> "A boa disposição do tempo livre está relacionada com o acesso à informação e ao dinheiro. (...) O tempo constitui, portanto, o principal recurso para entrar em contato com os atores que controlam o acesso ao dinheiro e dos quais depende a entrada no projeto" (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002: 231).

Quanto à propriedade, o aluguel e o serviço são realçados como as formas que permitem que se usufrua os bens sem, no entanto, manter com eles alguma relação estável que possa limitar a flexibilidade e a mobilidade. Todavia, como ressaltam Boltanski e Chiapello (2002) esta nova relação com a propriedade não significa dizer que o novo espírito do capitalismo ignora a propriedade.

> "Totalmente ao contrário, (esta nova relação com a propriedade) leva ao limite um elemento que está na origem da concepção liberal de propriedade: a pessoal conexionista é dona de si mesma, não com base em um direito natural, mas sim porque ela é produto de seu próprio trabalho sobre si mesma. (...) Nesta perspectiva, a propriedade

[36] Neste sentido, recorre-se freqüentemente à metáfora da organização neural para explicitar a naturalidade de uma cidade conectada em rede. Em contra partida, não mais se recorre à metáfora fisiológica, cuja base residia na diferenciação celular (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002)

> se encontra dissociada da responsabilidade com o próximo, para passar a ser definida por completo como uma responsabilidade com respeito a um só: cada qual, como artesão de si mesmo, é responsável, por seu corpo, sua imagem, seu êxito e seu destino". (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002: 234).

Cabe enfatizar, em acordo com os objetivos deste trabalho, as mudanças que se operaram no âmbito do trabalho que dizem respeito, sobretudo, à relação entre o mundo doméstico e profissional. A separação entre a lógica doméstica e do mundo trabalho teria acompanhado a formação do capitalismo segundo Weber (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002). No entanto, o Terceiro Espírito do Capitalismo parece promover a reunião destes dois mundos, atendendo igualmente a uma das demandas dos grupos que contestavam a burocratização e racionalização extrema da vida, muito caras ao fordismo-keynesianismo.

Boltanski e Chiapello (2002) explicam que a indefinição das fronteiras entre o mundo doméstico e do trabalho altera, ou melhor intensifica, a relação do trabalhador com a empresa. Por um lado, a noção de competência promoveu a união indissolúvel entre as qualidades da força de trabalho e as qualidades pessoais. Por outro, cada qual passa a prover às organizações não só as suas propriedades pessoais, mas também as suas propriedades sociais, construídas por meio das conexões nas mais diversas redes.

2.2. Os temas de destaque

Os novos temas e a sua inserção na realidade brasileira

As mudanças no sentido de flexibilizar as relações de trabalho e o discurso do Terceiro Espírito do Capitalismo que as acompanha ganham força no Brasil a partir dos anos 1990, quando avançam as medidas que buscam reintegrar o país ao circuito de circulação financeira internacional e imprimir-lhe um novo padrão de crescimento. De fato, o Brasil na segunda metade da década de 1990 apresenta um contexto notoriamente distinto do da década anterior, com a estabilização de preços e a abertura do comércio exterior.

Ao falar da realidade brasileira anterior aos anos 1990, cabe reiterar que o contexto em que se operam as mudanças nas relações de trabalho é muito diverso daquele encontrado na Europa. Como já informado por Harvey (1993), os países periféricos não gozavam plenamente dos benefícios auferidos pelo Estado de Bem-Estar, que caracterizou a Era de Ouro do Capitalismo. Assim, no Brasil, a orientação para relações trabalhistas instáveis e o questionamento da proteção social atingem quem, em boa medida, já está "acostumado" à precariedade, uma vez que a universalização de boas condições de saúde, educação, estabilidade no emprego e amparo pela previdência social nunca foi uma realidade no país. Isso implica que as transformações apresentam-se mais intensas para uma certa parcela da população, uma vez que grande parte dela tem permanecido, historicamente, no território da precariedade.

Isto posto, não se pode negar as profundas implicações das atuais transformações que alteram a base da legislação trabalhista e previdenciária que, por décadas, regeram as relações de trabalho do Brasil daqueles que se situavam no espaço da institucionalidade. Talvez, mais importante, seja que este processo de flexibilização das normas trabalhistas, aliado à profunda recessão enfrentada pela economia brasileira a partir dos anos 1980 e às baixas taxas de crescimento da economia na década seguinte, tenham impedido- e, mesmo, revertido- a inclusão de um contingente maior da população a uma situação de formalidade, não marcada pela precariedade.

A respeito das grandes mudanças ocorridas nos anos 1990, Baumann (2001) nos informa sobre os argumentos para a implementação de reformas e as diversas receitas prescritas. Os países em desenvolvimento foram orientados a realizar reformas ortodoxas influenciados pela experiência no Leste Asiático. Os argumentos para a realização de reformas orientadas para o mercado se baseavam fundamentalmente nos ganhos de eficiência derivados do livre comércio. Um programa de reformas que se centrasse na disciplina fiscal e na preservação do livre comércio diminuiria as distorções dos preços de mercado. De acordo com o autor, o receituário das reformas, na ótica dos órgãos de

financiamento está concretizado naquilo que se convencionou chamar de o Consenso de Washington[37].

Se nos países capitalistas desenvolvidos os argumentos pela redução do papel do Estado e a abertura comercial representaram muito mais um modelo a ser seguido do que a verdadeira representação de suas práticas[38], o mesmo não ocorreu nos países latino-americanos. Particularmente, o Brasil, o último país a adotar com maior intensidade as reformas propostas no Consenso de Washington, vem desde os anos 1990 implementando privatizações, abertura comerciais e ajustes fiscais que promovem a reengenharia do Estado, visando a uma configuração que não interfira excessiva ou inadequadamente no mercado, de modo a permitir que este realize suas potencialidades, não apenas regulando a relação entre oferta e demanda, mas promovendo uma oferta com maior qualidade e de maneira mais produtiva, em decorrência de melhorias proporcionadas pelo acirramento da competição, com a entrada de concorrentes estrangeiros.

A presença do capital estrangeiro representado pelo Investimento Estrangeiro Direto (IED) que volta a circular no Brasil a partir das reformas cumpre papel de destaque na reconfiguração da estrutura produtiva em novos patamares de competitividade. Chesnais (1996), a partir do entendimento de Bourguinat (1992 *apud* CHESNAIS 1996), Calvet (1981) e Dunning (1988) explicam que a singularidade do IED em relação às demais formas de internacionalização reside na sua imbricação com a realidade local e a sua duração prolongada, uma vez que não se trata de uma transação pontual. A capacidade de uma empresa em suprir o mercado externo ou doméstico a partir de uma base no estrangeiro depende da posse de ativos (definidos em termos bastante amplos,

---

[37] Em resumo, o Consenso prega o equilíbrio fiscal, a liberalização comercial e financeira, as privatizações, a orientação do gasto público para as áreas de saúde, educação e infra-estrutura, a desregulamentação e a garantia do direito de propriedade. Este receituário proposto pelo Consenso de Washington tratava de introduzir, nos países da América Latina, o modelo neoliberal.

[38] Vide, por exemplo, as inúmeras barreiras à importação nos Estados Unidos e em países europeus, o aumento no gasto público entre países do G-7 e a cautelosa segmentação da imposição de flexibilidade no mercado de trabalho (CARDOSO, 2000)

incluindo capacidades e habilidades) ou do uso mais eficiente destes ativos do que aquele feito por outras empresas. Tais ativos podem ser específicos da empresa ou do contexto em que ela está inserida. Assim, o IED segue duas rotas fundamentais. Por um lado, promove a adaptação dos recursos locais de modo que se tornem adequados às normas de eficiência da empresa, contribuindo para a sua rentabilidade. Por outro, os atributos locais passam a integrar-se aos atributos da empresa.[39]

Robles (2000) fala no outro lado da questão: as empresas dos países emergentes, mais especificamente da América Latina, que se destacam regionalmente, cuja relevância econômica é inegável e que se apresentam, em muitos casos, como comparáveis a empresas de destaque internacional. (não é à toa que algumas destas empresas figuram entre as empresas globais). Se por um lado, as empresas estrangeiras tiveram grande impulso para entrarem nos países latinos, com o início das reformas estruturais, estas empresas domésticas passaram por grandes mudanças para conseguirem manter sua existência sob um contexto bastante diferente e, não raramente, adverso. Em um curto espaço de tempo, empresas que estavam em uma situação às vezes próximas a uma autarquia, viram-se competindo diretamente com empresas estrangeiras bem mais eficientes e com estruturas de custos bem mais enxutas. Muitas não conseguiram sobreviver à concorrência.

A reconversão tecnológica e o novo padrão de competição que passava a vigorar na economia brasileira demandavam um trabalhador bastante qualificado e íntimo das novas demandas apresentadas aos trabalhadores dos países capitalistas centrais, informadas pelo conceito de empregabilidade de iniciativa, que engloba aspectos como a flexibilidade, a atualização constante, a inserção em redes sociais. Tais atributos tornam-se essenciais em ambientes competitivos nos quais a existência de empresas dependeria, cada vez mais, da sua capacidade de fazer inovação e entrar em novos nichos, de modo manter seu giro e sua rentabilidade em taxas elevadas. Ou seja, em um

[39] As pressões entre uma estratégia de internacionalização mais cosmopolita ou mais voltada para a responsividade local colocam-se com uma questão estratégica a ser solucionada pelas empresas transnacionais (BARTLETT & GHOSHAL , 2000; CALVET, 1981; DUNNING, 1986; PRAHALAD & DOZ, 1987 E TALLMAN & FLADMOE-LINDQUIST, 2002)

contexto de modernização da estrutura produtiva brasileira, o discurso da empregabilidade de iniciativa adquire uma dimensão objetiva extremamente relevante à medida que concilia/ informa os trabalhadores às/ sobre as demandas das empresas.

Entretanto, esta não é a única dimensão preponderante. Além de ser uma fonte de informação para o trabalhador, o discurso da empregabilidade de iniciativa busca identificá-la, ao lado da flexibilização do mercado de trabalho, como solução ao desemprego que acompanha a racionalização produtiva (CARDOSO, 2000). Cardoso explica o raciocínio. Não se trata de considerar o desemprego como um problema estrutural/ inerente à modernização do parque produtivo e à entrada da concorrência internacional. Trata-se, de outro modo, de atribuir as taxas de desemprego prioritariamente à rigidez da legislação trabalhista e à falta de qualificação da força de trabalho. Ou seja,

> "(...) há desemprego continuado porque a força de trabalho não está adequadamente qualificada para a nova realidade produtiva; e há desemprego crescente porque a lei impede que o ajuste ao choque de competitividade se faça ou via transferência de trabalhadores entre setores produtivos, ou via redução dos salários." (CARDOSO, 2000)

Uma vez desprovido da flexibilidade legislativa, o ajuste à modernização seria feito, no Brasil, via desemprego e informalidade. Apesar desta concepção bastante difundida sobre a rigidez do mercado de trabalho brasileiro, cabe reproduzir a observação de Cardoso sobre os diversos estudos dos mais variados e respeitados centros de pesquisas como IPEA e o DIEESE que apontam para a grande flexibilidade da força de trabalho brasileira. Isto não é, de fato, uma grande surpresa em um cenário em que, desde meados da década de 1990, tem se operado uma "reforma branca" (Folha de São Paulo, 12/05/2005) na legislação trabalhista que introduz figuras jurídicas como os cooperativados (1994), os terceirizados (1995), os temporários (1996) e permite a flexibilização da correção salarial, dos contratos de trabalho e da demissão.

Dado este panorama, cabe a este estudo, então, inquirir sobre como os entrevistados avaliam a situação do emprego na atualidade. Enxergam tais

mudanças no mercado de trabalho? Sentem-se confortáveis na nova configuração do mercado de trabalho? Como se adaptam às mudanças?

Deve-se ter claro que se está analisando um segmento particular de trabalhadores – os trabalhadores centrais, como identificado por Harvey (1993) e que são os alvos iniciais/ principais da literatura de gestão de acordo com Boltanski e Chiapello (2002). Se a pesquisa fosse realizada com trabalhadores periféricos, poder-se-ia inferir que a percepção das mudanças seria bastante diversa. Isto porque não se pode desconsiderar que uma fatia significativa da força de trabalho brasileira está vivendo- e tem, habitualmente, vivido- na informalidade. Hoje 31,6% da força de trabalho não tem carteira assinada. Este número era maior, e também bastante relevante, entre 1975 e 1989[40] – apenas um pouco mais da metade dos trabalhadores tinham carteira assinada. Ou seja, existe uma parcela considerável dos trabalhadores que não gozou de estabilidade e segurança no trabalho e que, então, deve estar mais familiarizada, mais não necessariamente mais apta, a conviver com as mudanças que ampliam a instabilidade nas relações de trabalho.

Por último, faz-se uma breve observação sobre a composição do trabalho, em termos de qualificação e da relação capital/trabalho. Ao longo desta investigação, fala-se exaustivamente na figura do novo trabalhador flexível que está mais bem capacitado para lidar com as novas demandas de uma estrutura produtiva muito mais intensiva em capital do que em trabalho, em um contexto de constantes mudanças. Não se pode negar a realidade desta representação. No entanto, não se pode perder de vista que se trata da representação de um dos sujeitos da acumulação capitalista, mas não o seu único/ principal representante. Isto porque persistem no Brasil, e em todo mundo, formas de acumulação ainda intensivas em trabalho e em trabalho pouco ou nada qualificado. Afinal, como já se disse, a produção é caracterizada como flexível também porque nela coabitam unidades produtivas bastante diversas, desde a indústria que utiliza tecnologia de ponta até a produção familiar, que podem se articular por meio de uma intrincada rede de conexões, na *supply chain*.

[40] Fonte Cesit/Unicamp *apud* Folha de São Paulo

2.2.1. A Empregabilidade ou a nova forma de segurança no trabalho

O termo empregabilidade definido como a condição do trabalhador de ser empregável ganha espaço na mídia, entre os consultores de Recursos Humanos e os gestores de política pública. Mais particularmente, em um contexto marcado por altos índices de desemprego e constantes reestruturações empresariais, é veiculada uma das definições de empregabilidade que relaciona tal condição de ser empregável exclusivamente às características e/ou potencialidades daqueles empregados ou que estão à procura de uma vaga no mercado de trabalho. Como conseqüência, tanto os discursos transmitidos aos trabalhadores por meio da literatura de gestão e de revistas (como Você S/A) como as políticas públicas voltadas ao desemprego dão grande ênfase ao aprimoramento do trabalhador para que se torne atraente ao mercado de trabalho.

Todavia, tal definição de empregabilidade, que mais adiante será denominada de *empregabilidade de iniciativa* (GAZIER, 2001) não é a única existente. E, analogamente, em um passado não muito longínquo, a solução para o desemprego passava não apenas pela qualificação da oferta de trabalho, mas igualmente por políticas que reativassem a demanda por trabalho (como as políticas de inspiração keynesiana).

Mas, afinal, por que razão este conceito de empregabilidade de iniciativa é o mais difundido atualmente? E o que o que significa para o trabalhador esta empregabilidade de iniciativa – quem é considerado o trabalhador com alta empregabilidade?

Para responder a tais perguntas, mostram-se necessários aprofundamentos em duas direções. A primeira delas é um resgate histórico do conceito de empregabilidade, baseado em Gazier (2001), cuja origem remonta ao início do século XX. A história do conceito revela a sua imbricação nos contextos históricos em que estava circunscrito. Ou seja, permite visualizar a dimensão objetiva da empregabilidade, uma vez que o termo fazia referência às respostas que deveriam ser providas de modo a equilibrar a demanda e a

oferta no mercado de trabalho. Assim, a definição de empregabilidade integra/define a agenda política sobre a questão do desemprego.

Todavia, a dimensão objetiva da empregabilidade não esgota o significado deste conceito e não condiciona um entendimento acerca da hegemonia da empregabilidade como empregabilidade de iniciativa. Assim, procede-se a uma explicitação da dimensão subjetiva do conceito de empregabilidade de iniciativa ou da ênfase nas competências individuais (GOMES, 2002 e LEMOS, 2004).

Busca-se, a partir da conjugação de suas dimensões objetivas e subjetivas, revelar o conceito de empregabilidade de iniciativa como uma parte fundamental da tentativa de reformular a apresentação do processo de acumulação capitalista que marca o Terceiro Espírito do Capitalismo (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002). Por um lado, o conceito informa aos trabalhadores, prioritariamente aos trabalhadores centrais, o que as empresas esperam dele (dimensão objetiva). Por outro, o conceito cumpre o papel de introduzir o trabalhador à nova condição e aos novos valores do mercado de trabalho, com destaque para a individualização do problema da conquista do emprego – dimensão subjetiva (LEMOS, 2004). Cabe ressalvar que não se trata de uma mera inculcação dos novos valores trazidos pela 'cultura da empregabilidade' aos trabalhadores. A elaboração da hegemonia da nova representação da acumulação capitalista é um processo marcado pela complexidade (LEMOS, 2004). Pode-se, inclusive, traduzir o objetivo do trabalho aqui proposto como uma tentativa de avaliar em que medida os trabalhadores centrais de uma grande empresa aderem a esta nova representação.

2.2.1.1. A evolução histórica do conceito de empregabilidade

Esta seção será organizada de acordo com cronologia do conceito de empregabilidade proposta por Gazier (2001) e também reproduzida em Gripp, van Loo e Sanders (2004).

O conceito de empregabilidade foi introduzido na primeira década do século passado, inicialmente nos Estados Unidos, com repercussão também na Inglaterra. Tratava-se basicamente de uma *empregabilidade dicotômica*

(*dichotomic employability*) que distinguia aqueles dotados de condições físicas e mentais para o trabalho daqueles incapacitados. Neste sentido, as pessoas pobres que estavam desempregadas eram classificadas em dois grupos. Os que tinham condições físicas e mentais de trabalhar eram encaminhados para as grandes obras públicas, como as que marcaram o governo Roosevelt nos Estados Unidos. Aqueles que não tinham condições tornavam-se alvos dos programas de assistência social. Esta definição recebia dois tipos de críticas. A primeira delas era sua total desatenção às condições do mercado de trabalho. A segunda dizia respeito à inexistência de uma gradação: não havia meio termo entre as condições de empregável ou não-empregável.

O conceito de empregabilidade dicotômica vigorou até a metade do século passado, quando versões mais modernas tomaram o tema sobre empregabilidade que não mais se restringia às fronteiras anglo-saxônicas. A *empregabilidade da força de trabalho (manpower policy employability)* com origem nos Estados Unidos trazia a possibilidade de gradação da empregabilidade, que passava a incluir não só aspectos fisiológicos, mas também sociológicos, como a mobilidade e a apresentação do trabalhador. Nesta concepção, faziam-se válidas os esforços governamentais no sentido de promover a maior capacitação da força de trabalho, como por exemplo cursos de motoristas e sobre como se vestir para uma entrevista em um período marcado pelo pleno emprego ou pelo pleno emprego como um dos objetivos governamentais.

Nos anos 1970, a empregabilidade da força de trabalho sofreu severas críticas pela sua ênfase excessiva na força de trabalho. Muitos dos tomadores de decisão consideram que a flexibilização do mercado de trabalho seria uma medida muito mais eficiente na redução do desemprego. Não é por acaso, como esclarece Cardoso (2000) que a empregabilidade de iniciativa, como se verá mais adiante, é ‘a outra face da dinâmica da desregulamentação das relações sociais’ (CARDOSO, 2000). Além disso, as pontuações de empregabilidade individuais nos testes postulados com os desempregados

constituíam previsões muito pobres sobre o sucesso de um determinado indivíduo no mercado de trabalho.

Em paralelo ao conceito da empregabilidade da força de trabalho, desenvolveu-se na França nos anos 1960 um conceito bastante diverso de empregabilidade – *empregabilidade de fluxo* (*flow employability*). Basicamente, a preocupação desta corrente era medir a velocidade com que um grupo de desempregados se recolocava no mercado de trabalho. Assim, considerava-se não apenas as aptidões da mão-de-obra, mas também as condições da demanda por emprego, como o crescimento econômico e a rigidez da seleção. Entretanto, com a recessão econômica dos anos 1970 e 1980,

> "parecia extremamente desmotivante acompanhar o declínio na empregabilidade dos desempregados e apenas considerar uma dimensão coletiva definida basicamente pela desaceleração na taxa de crescimento econômico. Como estas pessoas podem ser ajudadas se as vias para rápida recuperação econômica estão bloqueadas?" (GAZIER, 2001: 8)

A crise econômica e as transformações no mundo de trabalho que se operam a partir dos anos 1970 tiveram um grande impacto sobre as definições de empregabilidade.

Ainda que para os objetivos deste trabalho sejam de maior interesse as definições de empregabilidade de iniciativa e de empregabilidade interativa, cabe um parêntesis sobre o conceito de *empregabilidade da performance do mercado de trabalho* (*labor market performance employability*) também desenvolvida a partir dos anos 1980. Segundo Gazier (2001), trata-se de uma definição estatística mais neutra de empregabilidade. Relacionando a probabilidade de um indivíduo ou grupo de indivíduos de obter um ou mais empregos à provável duração deste emprego e ao provável salário, os estudiosos se aproximariam de um indicador que estimaria a aptidão da pessoa ou grupo de conseguir um emprego.

Finalmente, relacionamos os dois conceitos de empregabilidade que implicam em uma grande mudança em relação aos conceitos elaborados até a década de 1960 (GAZIER, 2001): a *empregabilidade de iniciativa* (*iniciative*

employability) e a empregabilidade interativa (*interactive employability*). Os conceitos anteriores de empregabilidade, de acordo com Gazier (2001), encontravam-se em um dos extremos: ou destacavam apenas a dimensão coletiva da questão da empregabilidade ou apenas a individual.

> "O que aparece como a maior característica dos recentes desenvolvimentos é o oposto: a emergência de abordagens dinâmicas e interativas. O potencial de empregabilidade passa a ser considerado em relação a um determinado contexto, seja ele as redes individuais de capital social, que podem se expandir [no caso da empregabilidade de iniciativa] ou, mais genericamente, as condições em mutação do mercado de trabalho [a empregabilidade interativa]". (GAZIER, 2001 p. 10)

O conceito de empregabilidade interativa que emerge nos anos 1990[41] reúne as dimensões interativas e coletivas uma vez que "focaliza, além das características pessoais e as estratégias que os indivíduos traçam para si, as estratégias de recrutamento das empresas e as condições existentes no mercado" (GOMES, 2002; p.6). Neste sentido, quatro fatores fundamentais influenciariam as chances de um indivíduo manter-se ativo no mercado de trabalho: as características individuais (sobretudo as relacionais), as habilidades específicas à ocupação, a situação do mercado de trabalho e as políticas de qualificação do trabalhador promovidas tanto por empresas quanto pelo Estado (Gripp, van Loo e Sanders (2004)).

2.2.1.1.1 A empregabilidade de iniciativa e sua dimensão objetiva

A elaboração de um conceito multifacetado de empregabilidade como proposta na noção de empregabilidade interativa mantém-se distante dos holofotes que iluminam a definição de empregabilidade de iniciativa, cuja construção remonta aos anos 1980. Como se verá, o conceito de empregabilidade de iniciativa apresenta uma noção de empregabilidade cuja unidade de análise é o indivíduo.

[41] O registro cronológico demandaria que a definição de empregabilidade de iniciativa fosse esclarecida antes da empregabilidade interativa. Todavia, como se pretende enfatizar a empregabilidade de iniciativa por ser aquela veiculada pelos porta-vozes do terceiro espírito do Capitalismo, está será explicitada por último, procedendo-se à análise da sua dimensão subjetiva.

As transformações do mercado de trabalho estão no cerne da definição da empregabilidade de iniciativa. Como visto anteriormente, a produção flexível requer trabalhadores qualificados que promovam e aprofundem as potencialidades das mudanças organizacionais e que façam pleno uso e aperfeiçoem as novas tecnologias de modo a intensificar o ritmo de acumulação que se encontrava estagnado. Tornam-se, então, peças-chave aqueles trabalhadores que saibam lidar, ou melhor, estar à frente nas rápidas mudanças, em produtos, serviços e processos. Neste panorama, em que se promove uma sensível segmentação da força de trabalho em um grupo central e outro periférico, o investimento em empregabilidade torna-se fundamental para aqueles que ocupam as funções centrais[42] – que estão no segmento central, como definido em Harvey (1993). O discurso da empregabilidade de iniciativa adquire, neste contexto, a função de informar, ainda que com deficiências, as novas demandas dos empregadores.

Em um contexto marcado pela instabilidade e pela ênfase na flexibilidade, o discurso da empregabilidade de iniciativa esclarece, ainda, aos trabalhadores que a responsabilidade pelo desenvolvimento de sua carreira cabe a ele mesmo. De fato, a idéia de uma empregabilidade de iniciativa não pode ser descolada da atenção dada às novas formas de carreira. São sublinhadas as características da nova carreira – *boundaryless carreers* – que, ao contrário da carreira do Segundo Espírito do Capitalismo que era definida pela própria empresa, é 'gerenciada' pelo indivíduo em um mundo que requer dele a capacidade de mudar aceleradamente de ocupação – ou por que não dizer de projetos?

Desse modo, o *protean worker*, aquele que define sua própria trajetória, longe das amarras da empresa, torna-se o novo ícone/protótipo. Afinal, em um cenário de intensas transformações, cujas fronteiras entre empregos e entre empresas não seriam mais tão bem nítidas e com elevados níveis de desemprego, o indivíduo seria demandado a negociar um número cada vez

[42] Isso não implica negar que os trabalhadores periféricos não sejam atingidos pelo discurso da empregabilidade. Para este grupo, entretanto, ganhar empregabilidade muitas vezes significa a conclusão do segundo grau (LEMOS, 2004).

maior de papéis. Ou seja, requer-se do trabalhador que ele seja capaz de gerenciar um número cada vez maior de mudanças que ocorrem no seu emprego e no contexto em que está inserido. “Então, a habilidade e a vontade individual de se adaptar é essencial para o sucesso da carreira”. (FUGATE, KINICKI & ASHFORTH, 2004; p.15).

Dado que o novo vetor para o sucesso passa a ser a capacidade/vontade individual de se adaptar às turbulências, o conceito de empregabilidade então erigido reúne, necessariamente,

> “(...) um leque de construtos centrados no indivíduo que, combinados com sinergia, ajude os trabalhadores a efetivamente se adaptarem a uma miríade de mudanças relacionadas ao trabalho que ocorrem na economia atual. Empregabilidade é um construto psico-sociológico que engloba as características individuais que ativam a cognição, o comportamento e os sentimentos adaptativos e que ampliem a interface do trabalho individual” (FUGATE, KINICKI & ASHFORTH, 2004; p.15)

Vale destacar que o texto de onde foi retirada a citação acima, que busca sintetizar as dimensões e aplicações da empregabilidade como um conceito psico-social, não faz nenhuma menção à sua definição de empregabilidade como uma definição de empregabilidade de iniciativa. Em outras palavras, não há reconhecimento pelos autores de que a sua noção de empregabilidade seja parcial à medida que focaliza apenas a oferta de trabalho e não a demanda por trabalho. Para Fugate, Kinicki e Ashforth (2004) não haveria nenhuma razão em mirar outra dimensão que não fosse o indivíduo em um mundo em que o ônus de se tornar atraente para o mercado de trabalho recai exclusivamente sobre o próprio trabalhador, que não tem forças para alterar a quantidade e qualidade da demanda por emprego (limitação da autonomia tão sublinhada).

Gazier (2001), reconhecendo o caráter incompleto desta definição, resume-a por:

> “(...) mercantilização de habilidades individuais acumuladas que pode ser medida pela grandeza do capital humano – adquirido ou potencial (conhecimento e habilidades produtivas, mas também habilidade de aprendizado) – e pelo tamanho e qualidade da rede de ajuda e suporte

> que alguém pode mobilizar em torno de si mesmo (capital social)". (GAZIER, 2001: 9)

Assim, para o entendimento do conceito faz-se necessário explicitar as variáveis que o compõe, quais sejam as habilidades individuais e transferíveis, o capital humano e o capital social do trabalhador que aumentariam as chances do indivíduo conseguir e/ou manter[43] seu emprego.

O estudo de Fugate, Kinicki e Ashforth (2004) identifica como as três principais variáveis que formam a empregabilidade a identidade com a carreira (*career identity*), a adaptabilidade pessoal (*personal adaptability*) e o capital humano e social (*social and human capital*). Esta caracterização da empregabilidade proposta pelo trio de autores será utilizada neste trabalho como uma boa referência para o conceito de empregabilidade de iniciativa. Isto porque o referido estudo (FUGATE, KINICKI & ASHFORTH, 2004) apresenta uma noção de empregabilidade que resgata conceitos anteriores como adaptação ativa e proatividade, bastante presentes nos discursos que transmitem o Terceiro Espírito do Capitalismo e conjuga-os a outros elementos – o capital humano e social – que promoveriam a interface do conceito de empregabilidade com o mercado de trabalho. Por um lado, as redes sociais (um dos pilares do discurso do Terceiro Espírito) permitiriam o engajamento dos indivíduos no mercado de trabalho. Por outro, o capital humano (construído individualmente ao longo da trajetória particular de cada indivíduo) proveria aos trabalhadores a moeda de troca a ser apresentada aos empregadores.

A identidade com a carreira: À medida que as carreiras planejadas pela empresa e a estabilidade caracterizariam cada vez menos postos de trabalho, multiplicar-se-iam as possibilidades de trajetórias profissionais a serem seguidas pelos trabalhadores. Passariam, por conseqüência, a fazer parte dos questionamentos do trabalhador as perguntas *quem eu sou* ou *quem quero ser no ambiente de trabalho*. As respostas a estas perguntas seriam construídas longitudinalmente segundo Fugate, Kinicki e Ashforth (2004) e representariam

[43] Sobre a relação entre empregabilidade e capacidade de conseguir emprego, Fugate, Kinicki e Ashforth explicam: "Ainda que empregabilidade não garanta, de fato, o emprego, nós consideramos que ela aumenta as possibilidade de se conseguir um emprego". (2004; 16)

não apenas um acúmulo de experiências, mas sim a assimilação destas experiências em estruturas portadoras de significado e utilidade – uma identidade com a carreira. A identidade com a carreira particular a cada indivíduo, portanto, delinearia as possibilidades para cada trabalhador, provendo-o de objetivos pessoais e aspirações. Mais do que isso:

> "Identidades com a carreira ajudam a preencher o vácuo ao substituir as estruturas institucionalizadas de carreira por estruturas psicológicas individualizadas. Identidades com a carreira provêem um compasso para o indivíduo e, portanto, oferecem um componente motivacional para a empregabilidade, [à medida que] provêem sistemas cognitivos que direcionam, regulam e sustentam comportamento (cf Locke, Shaw, Saari & Latham, 1981), uma vez que os indivíduos desempenham comportamentos consistentes com aquilo que desejam para si". (FUGATE, KINICKI & ASHFORTH, 2004; p.20)

Adaptabilidade pessoal: Para Fugate, Kinicki e Ashforth (2004), pessoas adaptáveis são aquelas que querem e podem alterar aspectos pessoais – tais como conhecimento, *skills* habilidade, e outras características (definidos pela sigla *KSAOs: knowledge, skills, abilities and others*), comportamentos, etc – para atender as demandas da situação (ou seja, é aquele indivíduo camaleão e sem amarras elevado à condição de ícone do capitalismo na sua fase atual). Esta adaptabilidade contribuiria tanto para a *performance* organizacional como para o sucesso na carreira ao habilitar pessoas a se manterem produtivas e atraentes para os empregadores em um contexto de acelerada mudança.

Esta disponibilidade em se adaptar às mais diversas situações seria fruto de uma combinação de características individuais, sendo as variáveis mais relevantes para a construção da adaptabilidade no ambiente de trabalho: o otimismo, a disposição para aprender, a abertura, o *lócus* de controle interno e a auto-eficácia generalizada.

Capital social e humano: A referência ao capital social é sinônimo da referência às redes sociais. Como Boltanski e Chiapello (2002) já haviam mencionado, a rede constitui-se em uma das principais simbologias da nova forma de apresentação da acumulação capitalista. A rede social em função da qualidade e quantidade de suas conexões, como não poderia deixar de ser, cumpre papel

fundamental para a construção da empregabilidade ao conferir ao indivíduo informação e influência por meio de seu *network*, para usar o termo em voga mesmo em português. No contexto do trabalho, informação e influência dão aos indivíduos acesso a mais oportunidades de carreira. Adicionalmente,

> "o capital social tem importância porque os relacionamentos, por si mesmos, podem expandir as organizações e o tempo [este um recurso cada vez mais escasso e precioso, como já se viu]. Portanto, as redes sociais expandem a habilidade individual para identificar e perceber oportunidades entre organizações, indústrias e carreiras inteiras (Dess & Shaw, 2001; Higgins & Kram, 2001) Isso é especialmente verdadeiro se um membro da rede social tem autoridade na seleção de empregados" (FUGATE, KINICKI & ASHFORTH, 2004; p. 24)[44]

A noção do capital humano bastante difundida, por sua vez, origina-se nos escritos de Schultz (1971, em reprodução de artigo de 1951) que difundem que as habilidades e conhecimentos devem ser considerados uma forma de capital. Para Schultz, este investimento em capital humano seria provavelmente a melhor explicação para o crescimento alcançado pelos países ocidentais desenvolvidos em meados do século XX, que não poderia ter sido gerado apenas pelo investimento em capital convencional (terra, bens de capital e horas de trabalho). O corolário desta explicação é que realmente interessa à noção de empregabilidade de iniciativa: aqueles que mais contribuem com suas habilidades e conhecimentos para o desenvolvimento da economia e crescimento da produtividade serão mais bem remunerados. No entendimento de Schultz, isto corresponderia a uma obviedade:

> "Diferenciais de renda correspondem muito aproximadamente a diferenciais de educação, com forte sugestão de que um é conseqüência do outro. Parece elementar que as diferenças em capital humano (saúde, escolaridade e habilidade) podem explicar tais diferenças de rendimentos" (SCHULTZ, 1971: p 69) [45]

---

[44] Esta última frase da citação provê uma medida do favoritismo que pode se estabelecer nas redes apesar da ênfase na capacidade de inclusão da rede, como mencionado em Boltanski e Chiapello (2002). A importância atribuída às conexões pessoais autoriza interpretações que enxergam uma refeudalização das relações de trabalho (PAIVA, ANO e GOMES, 2002).

[45] Todavia, ainda que importante fonte de inspiração para a relevância atribuída atualmente ao capital humano, Schultz (1971) previa cinco atividades capazes de suscitar a capacidade humana, algumas das quais hoje, frente à individualização do problema do desemprego, não

Contemporaneamente, a noção de capital humano é esmiuçada em mais características desejáveis da força de trabalho, sob o título maior de habilidades e conhecimentos. Para Fugate, Kinicki e Ashforth (2004), o capital humano pode ser sintetizado como "uma série de fatores que influenciam as variáveis responsáveis pelo avanço individual da carreira" (p.24), quais sejam: idade, educação, experiência profissional, treinamento, *performance* e posição no emprego, inteligência emocional, habilidade cognitiva e as *KSAOs* que estas variáveis conferem.

Assim definido, o capital humano cumpre dois importantes papéis na promoção da empregabilidade. Por um lado, estas características individuais ampliam a capacidade do trabalhador de perceber novas oportunidades no mercado de trabalho. E, por outro, tornam o indivíduo mais atraente para o empregador.

Críticas a noção de empregabilidade de iniciativa:
A noção de empregabilidade de iniciativa é colocada em questão não só por estudiosos que criticam sua abordagem prioritariamente individualista do problema da (re)colocação profissional. Mesmo os autores que a consideram como uma abordagem completa, dado o contexto em que emerge, mencionam a necessidade de operacionalização do conceito de empregabilidade de iniciativa, em uma fase ainda bastante incipiente.

Nesta sub-seção, tratar-se-á, então, deste rol de críticas ao conceito de empregabilidade de iniciativa que vai desde a sua frágil operacionalização às suas inconsistências internas, como detectadas por Cardoso (2000). A seção, seguinte será dedicada a uma análise mais propriamente subjetiva do conceito que tem, igualmente, por objetivo aprofundar um debate crítico sobre esta noção. Cabe esclarecer que tal análise mais crítica do conceito de empregabilidade de iniciativa não tem por alvo apenas evidenciar as suas fragilidades, mas sim ser uma prévia apresentação dos questionamentos que

---

são enfatizadas. São as atividades: serviços de saúde e infra-estrutura, treinamentos *on-the-job*, educação formal em todos os níveis, programa de estudo para adultos fora das firmas e migração para ajuste das mudanças das oportunidades de emprego. Em paralelo, tais atividades que seriam essenciais para a elevação do capital humano passam a se expressar como as alternativas de políticas públicas para a solução do problema do desemprego, que passa a residir basicamente em programas de qualificação da mão-de-obra. (LEMOS, 2004)

podem vir a ser colocados pelos próprios entrevistados. A presença ou ausência de tais questionamentos será um importante balizador da adesão ou não a uma nova cultura do trabalho baseada na empregabilidade de iniciativa (como exposto em LEMOS, 2004).

Boltanski e Chiapello (2002) chamam atenção para os incipientes valores da Cidade por Projetos que ainda estão em fase de construção. Ser empregável, na acepção de ser adaptável às novas requisições, é inegavelmente um destes valores. Entretanto, o que define alta ou baixa empregabilidade? Está é uma pergunta articulada por Fugate, Kinicki e Ashforth (2004). Um exemplo pode ser a noção de capital humano. Ainda que bastante pormenorizada desde a noção proposta por Schultz (1951) que a reconhecia simplesmente por habilidades e conhecimento, ainda é uma noção que demandaria operacionalização. Quais experiências são mais valiosas? Que idade é mais valorizada? Como construir habilidades portáteis? Quais são as habilidades portáteis?

Cardoso resgata a crítica de Granovetter (GRANOVETTER 1981 *apud* CARDOSO 2000) à teoria do capital humano, que está justamente neste ponto: a difícil/improvável adequação da demanda por trabalho à oferta de trabalho:

> "(...) tal teoria [do capital humano] não dá conta desse fato corriqueiro de que a economia pode não gerar postos de trabalhos adequados às qualificações presentes; ou de que pode não gerar postos de trabalho de qualquer natureza. Mais do que isso, não há nada que garanta que o ritmo de investimento das pessoas e famílias em sua qualificação equivalerá ao da criação de postos de trabalho a ela adequados". (Cardoso, 2000)

Talvez ainda mais importante para um trabalhador seja a resposta à outra pergunta formulada autores (GRANOVETTER 1981 *apud* CARDOSO 2000): os empregados com maior empregabilidade tendem a ser mantidos nos seus empregos? O exemplo de professores com nível de doutorado demitidos de faculdades particulares em benefício de profissionais com qualificação bastante inferior e, portanto, menores salários, fornece uma medida da relevância de questionamentos dessa natureza.

Como sintetiza Lemos (2004) sobre a amplitude dos conceitos de empregabilidade e competência:

> "... são termos específicos o suficiente para serem invocados pelos eleitos do mercado de trabalho– legitimando seu ingresso e permanência neste – e para servirem de receituário a ser recomendado aos que desejam fazer parte do seleto grupo de profissionais 'competentes'; ao mesmo tempo são vagos o bastante para taxar todos os fracassados na disputa como incompetentes ou 'inempregáveis', pois sempre haverá alguma coisa que lhes faltou; alguma habilidade que não foi suficientemente desenvolvida ..." (LEMOS, 2004; p.5)

O questionamento de Gazier (2001) se situa na conjunção entre o conceito de empregabilidade e o modelo empreendedor. Segundo esta versão de empregabilidade, o indivíduo que tem maior probabilidade de conseguir emprego é aquele que sabe auferir vantagens de seus conhecimentos e suas ligações na rede social. Ou seja, esta pessoa que tem maior empregabilidade é justamente aquela que tem o perfil do empreendedor que gera novos empregos. A pessoa empregável é, então, aquela que cria seu próprio emprego. "Nesta versão altamente otimista e individualista, o indivíduo se afasta do problema de muitos, ou da maioria, que procuram por trabalho." (GAZIER, 2001; p.9)

Até o momento, entretanto, foram expostas críticas externas ao conceito de empregabilidade de iniciativa. Isto é, as críticas não foram ao cerne dos pressupostos do conceito, o que configuraria uma crítica interna. Neste sentido, será reproduzida parte da crítica interna formulada por Cardoso (2000).

A base do conceito da empregabilidade de iniciativa, decorrente de sua fundamentação na teoria do Capital Humano de Schultz (1971), é a idéia que as diferenças individuais de renda decorrem, fundamentalmente, das características individuais do trabalhador – sua identidade com a carreira, sua vontade/capacidade em se adaptar e seu capital humano e social.

Assim, em um contexto de globalização, marcado pela intensificação da competição internacional, o trabalhador sabe que perderá seu emprego, ou ao menos as melhores (mais bem remuneradas) oportunidades, caso não se

qualifique para as novas demandas de empresas que se modernizam. Assim sendo, aqueles que se empenham na promoção da sua empregabilidade garantem seu acesso ao mercado de trabalho.

Tal conclusão, entretanto, é incongruente com um dos pilares básicos da teoria econômica neo-clássica, onde se inscreve a teoria do Capital Humano, qual seja a racionalidade dos agentes que interagem/concorrem no mercado, responsável pela condução a um estado de equilíbrio entre oferta e demanda. Se todos os trabalhadores são racionais, como prevê a teoria, todos se qualificarão mediante as novas requisições do mercado de trabalho. Ou seja, a maior oferta de mão-de-obra com elevada qualificação reduzirá a remuneração por esta mesma qualificação. Ou seja, a qualificação não terá resultado em diferenciais de renda. A maior remuneração decorrente da maior qualificação só seria, de fato, possível, se se considerasse uma segmentação/diferenciação no mercado de trabalho – alguns trabalhadores teriam condições de tomar a dianteira no processo de qualificação ou informação privilegiada no sentido de identificar as melhores qualificações para o mercado de trabalho. A inclusão da segmentação dos agentes no mercado de trabalho significa a exclusão do pressuposto da concorrência perfeita que levaria a um equilíbrio justo, conciliando preferências e dotações.

Uma outra fonte de crítica interna exposta por Cardoso recupera, em termos, a crítica já colocada por Granovetter. A teoria da empregabilidade supõe que a maior qualificação da mão-de-obra é a arma contra o desemprego. Com outras palavras, afirma que a oferta de trabalho vai definir a demanda por trabalho – reproduz, então, a Lei de Say, segundo a qual a oferta gera a sua demanda. Esta visão foi superada ainda na década de 1930, quando Keynes mostrou categoricamente que a demanda gera a oferta.

2.2.1.2. A empregabilidade de iniciativa e sua dimensão subjetiva

Todas as críticas expostas anteriormente dão conta de fragilidades do conceito de empregabilidade como empregabilidade de iniciativa. Trata-se, ainda, de um discurso que não se inscreve na realidade de boa parcela dos trabalhadores que estão situados na periferia do mercado de trabalho, cujas relações de trabalho são marcadas pela precarização e cujas atividades não demandam alta qualificação e permanecem intensivas em trabalho.

Consideradas todas estas ressalvas extremamente preponderantes, o discurso da empregabilidade de iniciativa, com sua ênfase na competência e na flexibilização, no saber ser em lugar do saber fazer, de fato, institucionaliza-se por meio das profundas reestruturações organizacionais e no dia-a-dia das práticas gerenciais (GOMES, 2002). Como já se mostrou, a definição da empregabilidade de iniciativa apresenta para os trabalhadores, ou um segmento deles, os novos conteúdos do trabalho, em um contexto que quer ser representado, em muitos aspectos, em oposição ao anterior, como informado por Boltanski e Chiapello (2002).

Entretanto, considerar a institucionalização objetiva da definição de empregabilidade de iniciativa não implica desconsiderar o seu caráter subjetivo, à medida que

> "(...) se ergue como uma alternativa de reencaixe [re-adequação] poderosa diante da desestruturação que não é só econômica (a flexibilização das relações de trabalho, o desemprego), mas que se imbrica também em conteúdos culturais (a exigência de uma flexibilização da subjetividade) e políticos (o retorno à responsabilidade individual no contrato social do discurso liberal)." (GOMES, 2002; p. 53)

Em outras palavras, o discurso da empregabilidade propõe uma nova forma de integração do trabalhador à sociedade, que seja adequada às novas formas de acumulação – a acumulação flexível e, conseqüentemente, aos valores do Terceiro Espírito do Capitalismo.

Lemos (2004) propõe o entendimento deste processo de integração por meio do conceito de *poder simbólico* elaborado por Bourdieu (1998 *apud* Lemos, 2004). O poder simbólico é aquele que se origina na diferença da correlação de forças na esfera da produção – entre empregados e empregadores e,

simultaneamente, reforça a manutenção desta correlação. O estado de coisas se manteria à medida que a classe dominante conseguisse imprimir à dominada os seus valores. Esta imposição simbólica seria mais forte se tais relações não figurassem aos dominados como uma forma de coerção, mas, ao contrário, como uma ordem natural e desejável[46] [47]. Neste sentido, Castillo (1999) faz seu alerta:

> "Uma revisão recente da literatura em língua inglesa sobre 'a cultura da companhia e a busca por excelência' possibilita a conclusão de que estas ideologias gerenciais, que são repetidas permanentemente pela mídia [e pela literatura de gestão], têm uma influência considerável naquilo que as pessoas pensam que é a realidade do trabalho (...)" (CASTILLO, 1999; p.27)

Da perspectiva de um espírito do capitalismo, como exposto em Boltanski e Chiapello (2002), pode-se pensar que a definição de empregabilidade de iniciativa cumpre papel de destaque na elaboração das respostas às demandas por entusiasmo, justiça e segurança, que devem ser atendidas por qualquer espírito do capitalismo. Como se verá mais adiante na explicitação sobre as dimensões habilitadora e limitadora do discurso da empregabilidade de iniciativa (conforme descrição feita em GOMES, 2002), busca-se enfatizar os aspectos sedutores, deixando de lado as fragilidades da noção, sobretudo no que diz respeito à demanda dos trabalhadores por segurança.

Em seguida a tais considerações sobre o conceito de empregabilidade de iniciativa como instrumento para a adequação a um novo modo de acumulação, deve-se reiterar que a inculcação de novos valores é um processo bastante complexo e não se opera de maneira unívoca e unidirecional. O conceito de poder simbólico explicita esta complexidade ao falar em uma luta simbólica pela predominância de significados. Boltanski e Chipello, por sua vez, mencionam a necessidade que a ideologia do novo espírito do capitalismo tem

---

[46] " (...) o caráter coercitivo da inculcação de uma determinada forma de ver o mundo desaparece na medida em que esta versão perde seu caráter particular e se torna única versão sobre o mundo ou pelo menos a dominante; a oficial".

[47] Qualquer semelhança com a transformação operada na representação da rede e na naturalização da Cidade por Projetos é mais do que mera coincidência.

de comportar demandas daqueles a quem se dirigirá – no caso do Terceiro Espírito do Capitalismo, trata-se, como já dito, da assimilação de críticas artísticas. A atenção a tais demandas, conforme já mencionado, implica em uma limitação ao pleno desenvolvimento da acumulação capitalista.

Como uma boa síntese da discussão feita nesta seção, reproduz-se Lemos (2004), que acaba por dar encaminhamento ao papel do pesquisador:

> "(...) a construção da hegemonia revela-se complexa à análise pois implica não só em identificar a naturalização de determinados significados [que se pretendeu fazer ao longo desta revisão de literatura], mas também em avaliar até que ponto os indivíduos aderiram à ordem cognitiva subjacente a estes significados [o que se pretende avaliar a partir das entrevistas]." (LEMOS, 2004; p.7).

Torna-se bastante evidente a percepção de que se está tratando ainda de um momento de transição do mundo do trabalho que demanda uma nova integibilidade. O Terceiro Espírito do Capitalismo e, especificamente, o conceito da empregabilidade de iniciativa, propõem-se a 'estruturar subjetividades' (GOMES, 2002; p. 48) que sejam condizentes com a nova representação do capitalismo. O passo seguinte é, então, compreender o motor de sedução deste discurso que, como Boltanski e Chiapello (2002) já informaram, estrutura-se sobre o apelo por maior autonomia e liberdade dos trabalhadores, minimizando a relevância de sua demanda por segurança. Neste sentido, crê-se que a análise do discurso da empregabilidade de iniciativa – modelo das competências e o paradigma da flexibilidade – , proposta em Gomes (2002) a partir da idéia de Wagner (1994 *apud* GOMES, 2002) sobre a ambivalência habilitadora e limitadora do discurso ideológico, constitui-se em uma sistematização bastante apropriada para entendimento da retórica deste mesmo discurso, e, conseqüentemente, de seu poder de adesão.

Como esclarece Gomes (2002),

> "Na sua dimensão habilitadora e sedutora o perfil [estabelecido pela definição de empregabilidade de iniciativa], idealiza um indivíduo competente (empreendedor e reflexivo); na dimensão limitadora, naturaliza-se a idéia de riscos, insegurança, desigualdade e atribui-se

> responsabilidade exclusivamente individual na barganha pelo emprego" (p.55)

Boltanski e Chiapello (2002) ao caracterizarem o "grande" e o "pequeno" na Cidade por Projetos, expuseram a relevância do empreendedorismo e da refletividade em oposição às amarras da segurança definida no interior de uma empresa ou de um Estado centralizador, que não permitiriam o florescimento do ser humano em todas as suas possibilidades, que definhavam ao longo de uma rotina, descrita como burocrática. Ao destacar o fraco poder de mobilização deste novo espírito, os autores informam sobre a sua limitação em um contexto em que o desemprego se torna um problema estrutural e há necessidade dos trabalhadores de encontrarem formas mais substanciais de segurança para si mesmos e seus filhos – segurança esta que não se reconhece plenamente na conquista de empregabilidade. A sistematização das dimensões habilitadora e limitadora do discurso da empregabilidade de iniciativa ilumina os três paradoxos encontrados por Gomes (2002) no discurso ideológico da empregabilidade, a partir dos quais se pode compreender melhor a "medíocre capacidade de mobilização" do Terceiro Espírito, conforme Boltanski e Chiapello (2002). Estes três paradoxos unem-se ao elenco de *Críticas à noção de empregabilidade de iniciativa*, recuperando, inclusive, algumas das críticas já referenciadas na seção.

O primeiro paradoxo identificado por Gomes é a relativização do "indivíduo soberano". As estratégias para aumentar a empregabilidade situam-se basicamente nas características individuais que proporcionem a adaptabilidade, no capital humano e no capital social. Isto é, trata-se de atributos que dependem em boa medida da dotação de recursos econômicos individuais, muitos dos quais decorrentes da escola primária em que o indivíduo estudou, por exemplo. Não se pretende negar quaisquer possibilidades de ascensão de indivíduos das classes mais baixas, como, de fato, pode acontecer. Visa-se, de outro modo, esclarecer que a condição econômica tem um peso na promoção de empregabilidade que não lhe é atribuído. Ao contrário, é enfatizado o poder de agência individual. Todavia, este poder de agência individual é definido pelo capital humano individual, cujo

desenvolvimento depende, em grande medida, de recursos financeiros, e pelo capital social. Neste caso, as redes em que um trabalhador se insere são definidas, também em grande medida, pelo grupo social em que nasceu, pela escola em que estudou, etc. Ou seja, a transição de um modelo baseado no capital cultural (educação formal e titulação) para outro baseado no capital humano e social não tem intrinsecamente a capacidade de promover igualdade de oportunidades, ao menos no começo "da partida", o que poderia ser mais próximo de uma sociedade formada por indivíduos soberanos.

O segundo paradoxo identificado pela autora e já sinalizado em Gazier (2001) é que a solução para a crise do emprego está focalizada na figura do indivíduo empreendedor. As soluções para o desemprego são predominantemente individuais, excluindo um volumoso contingente de indivíduos que não tem como se adaptar as novas demandas do mercado. Wagner (WAGNER *apud* GOMES) sintetiza:

> "(...) as liberações trazidas pela cultura do empreendimento são para o benefício de alguns, e é até possível que auxiliem a muitos, mas possuem um alto custo para uma minoria de tamanho considerável (...) por volta de um terço da sociedade será considerada incapaz para a plena integração, em termos de um emprego seguro, quanto aos padrões de vida, etc (...) estes estarão excluídos das principais esferas da sociedade onde as identidades sociais podem ser formadas." (WAGNER *apud* GOMES, 2002; p. 63).

Finalmente, o último paradoxo reside na "inevitabilidade do modelo". Um conceito como o da empregabilidade de iniciativa que se assenta sobre a autonomia do indivíduo não pode postular a sua própria hegemonia/homogeneidade. Não há razão para se considerar *a priori* que os trabalhadores aceitaram as premissas do discurso da empregabilidade de iniciativa e, mais que isso, que sua autonomia será guiada no sentido exposto pelo conceito: qual seja o da capacitação permanente, da ênfase em flexibilidade e nos relacionamentos sociais. Como Gomes destaca, há "outras subjetividades coletivas presentes no processo de identificação" (p. 43). Como exemplo, pode-se citar um caso familiar – o brasileiro – onde as referências à

contemporaneidade de uma nova lógica individualista, porque também marcada pelas redes sociais, articulam-se às referências tradicionais.

Conclui-se esta seção com uma volta ao passado, cinqüenta anos atrás, para dar medida da novidade e transformação que busca se instaurar com o discurso da empregabilidade de iniciativa. Em um momento em que se repete a necessidade de 'ser criativo e trabalhar em equipe' como as principais exigências do trabalhador 'em uma economia dinâmica e globalizada' em dos programas de maior audiência e respeitabilidade da televisão Brasileira – O Jornal Nacional da Rede Globo de Televisão – parece inverossímil que Schultz e outros da sua geração, nos anos 1950, tenham sofrido resistências ao apresentar sua concepção de conhecimentos e habilidades como capital humano, ou como capitais à acumulação e à elevação da renda do trabalhador.

Vale a pena reconstruir uma parte da argumentação de Schultz de modo a mostrar como a concepção de capital humano, que hoje pode afigurar aos leitores da literatura de gestão como muito 'natural', não foi sempre natural. Schultz (1971) argumenta que os homens têm muita resistência a se enxergarem como bens de capital. Tal concepção só havia sido considerada nos períodos de escravidão que, como não poderia deixar der ser, era uma instituição abominada. Assim, os investimentos que as pessoas fazem nelas mesmas e em grande quantidade não são contabilizados como investimento em capital – capital humano. Os economistas, ao não reconhecerem os investimentos em habilidade e conhecimento, caracterizam toda a força de trabalho como uma massa uniforme, o que seria tão absurdo quanto considerar que todas as máquinas têm a mesma capacidade de contribuir para o progresso da economia.

Tendo elaborado uma justificativa econômica, Schultz volta a sua argumentação para o plano moral/ideológico, onde estariam as maiores barreiras em se admitir o homem como capital. O fato de um trabalhador se conceber como capital não restringiria sua liberdade, não o remeteria a uma condição de escravo. Ao contrário, quando o trabalhador é considerado como capital humano revela-se claramente a sua importância. Isso faz com que os

“trabalhadores, então, tornem-se capitalistas não porque detêm ações, mas sim por meio da aquisição de conhecimento e habilidade que têm valor econômico.” (SCHULTZ, 1971; 70). Ou seja, esta representação da produção capitalista abole o conflito entre empregados e empregadores que a estigmatizava.

2.2.2. O novo trabalho e novo trabalhador: algumas pistas

Quem é este novo sujeito? E quais as formas de controle que passam a se operar sobre ele.

Antes de iniciar esta seção, esclarece-se que o seu conteúdo pode sobrepor-se àquele da seção anterior. Isto porque o discurso sobre empregabilidade trata de informar aos trabalhadores as características que os tornam mais aptos ao trabalho, quando se operam mudanças na natureza do trabalho. Esta seção tem por objetivo mais estreito informar sobre os novos conteúdos do trabalho, representados pela ênfase no trabalho imaterial/intelectual. Busca-se, ainda, compreender como se opera a gestão/controle deste novo sujeito.

A globalização/mundialização da economia foi intensamente acelerada, como já se mencionou, pela movimentação do fluxo internacional de investimentos. Em algumas partes deste trabalho, vislumbra-se o paradigma da empresa contemporânea que, não necessariamente, detêm todos os ativos que lhes são essenciais, mas, sim, mantêm o controle sobre eles por meio de conexões em rede com outras empresas de natureza bastante variada. Harvey (1993) também já esclareceu sobre as características do trabalhador central que estaria apto a trabalhar em funções estratégicas nesta grande empresa contemporânea. Serão retomados brevemente estes dois pontos – a estratégia da grande empresa contemporânea, a empresa-rede como chamada por Chesnais (1996), e o trabalhador requerido – para em seguida, investigarem-se as novas demandas por parte da gerência, no que se poderia chamar as novas formas de gestão.

Sobre a estratégia da grande empresa, é retomada a descrição feita em Silva Júnior (2001) a partir daquela feita em Chesnais (1996) citando Michalet e, mais adiante Dunning:

> "[Como exposto por Michalet], A estratégia tecno-financeira é o resultado de uma evolução das atividades das companhias no exterior, passando da produção material direta para o fornecimento de serviços. A base de sua competitividade está alicerçada na definição de um *know how* e na Pesquisa e Desenvolvimento. (...) Sua nova força reside em sua capacidade de montar 'operações complexas', [que] irão exigir a combinação de operadores vindos de horizontes muito diferentes: empresas industriais, firmas de engenharia, bancos internacionais, organismos multilaterais de financiamento. Destes, uns serão locais, outros estrangeiros, outros terão estatuto internacional. [Desse modo, conforme Dunning], não é apenas, ou mesmo principalmente, pela organização mais eficiente de sua produção interna e de suas transações, ou por suas estratégias de tecnologia de produto e de comercializações, que essa organização atinge seu objetivo, e sim pela natureza e forma das relações que estabelece com as outras empresas"(CHESNAIS, 1996 *apud* SILVA JÚNIOR, 2001, 254).

A própria descrição já provê indicações sobre as demandas do funcionário, uma vez que as mudanças na estratégia empresarial se concretizam em mudanças organizacionais e gerenciais que interferem no conteúdo do trabalho. A introdução da tecnologia implica em três importantes desdobramentos como aqueles detectados na reestruturação do setor bancário analisada em Grisci e Bessi (2004): a automatização, o trabalho mais intelectualizado que requer novas capacitações e qualificações do trabalhador e o desemprego. Segmentos diferentes de trabalhadores são bastante sensíveis a esta mudança, como por exemplo, operários que são chamados a participar mais ativamente do processo produtivo (*empowerment*), contribuindo com sugestões e melhorias. Entretanto, como já esclarecido, está-se tratando de um grupo de trabalhadores que, para se diferenciar dos demais que desempenham tarefas repetitivas, é denominado de Trabalhadores de Serviços Analítico-Simbólico, conforme definição proposta por Reich (REICH, 1993 *apud* BELLOQUIM & CUNHA, 2003), ou os trabalhadores centrais descritos por Harvey. São aqueles trabalhadores cuja ocupação é estratégica no sentido de serem responsáveis pela identificação de problemas e suas respectivas

soluções, normalmente seu trabalho é realizado em equipes e organizado em projetos.

Pode-se dizer, então, que o trabalho deste segmento tornou-se muito mais rico à medida que demanda mobilização de subjetividade e da inteligência, ou seja, passa a requerer as capacidades mais propriamente humanas e não aquelas mecânicas que acabariam, mais cedo ou mais tarde, sendo substituídas por máquinas[48]. Seu trabalho tornou-se, essencialmente, o que pode ser chamado de um trabalho imaterial.

A denominação de trabalho imaterial pode ser compreendida a partir de diversas dimensões deste trabalho. Primeiramente, pode-se destacar que é trabalho imaterial por produzir não apenas bens e serviços, mas também elementos imateriais como informação, conhecimento, valores. Em segundo lugar, o caráter imaterial advém das características dos trabalhadores centrais colocadas em ação de modo a produzir os novos conteúdos do trabalho que deixam de ser essencialmente materiais. O trabalho imaterial demanda mobilização de inteligência, criatividade, "iniciativa, cooperação, domínio de processo, tomada de decisão, envolvimento afetivo e mobilidade" (GRISCI, HOFMEISTER & CIGERZA, 2004). Estas características do trabalhador são impressas ao trabalho imaterial que realiza.

Este trabalho imaterial tem lugar central na produção flexível uma vez que é ele o responsável pela articulação da nova relação consumo/produção que a caracteriza. Se o modelo fordista poderia ser descrito pelo ciclo produção/mercado/cliente, a produção flexível inicia seu ciclo pelo cliente, criando mercados e acionando a produção[49]. Deste modo, o trabalho imaterial é aquele que vai proporcionar o conhecimento dos clientes, das suas

[48] Neste sentido, é importante interrogar estes trabalhadores sobre as duas outras perspectivas trazidas pela introdução da tecnologia: a automatização que empobrece o trabalho e o desemprego. Eles enxergam-nas? Eles temem tornar-se vítimas do avanço tecnológico?

[49] "as empresas hegemônicas produzem o consumidor antes mesmo de produzir os produtos. Um dado essencial ao entendimento do consumo é que a produção do consumidor, hoje, precede à produção dos bens e dos serviços" (SANTOS, 2002 *apud* GRISCI & BESSI, 2004)

necessidades, permitindo antecipar/atender estas necessidades e atuar em nichos.

Se no setor de serviços, a importância deste trabalho imaterial é inegável, no setor de produção de bens, ramo de atuação da empresa analisada, a relevância do trabalho imaterial não pode ser subestimada. Como já se falou sobre as empresas-rede, o prestígio do foco nas *core competences* não livrou as empresas de atenderem a totalidade das demandas de seus clientes. Ao contrário, as empresas, cada vez mais, qualificam-se como promotoras de soluções globais para os seus clientes. Portanto, o trabalho imaterial é acionado de modo a proporcionar tais soluções globais que vai desde a pesquisa e desenvolvimento, o conhecimento das necessidades materiais dos compradores, passando pela formatação logística de todo o processo e a coordenação do relacionamento com os demais fornecedores/terceirizados[50]. A partir desta descrição, torna-se ainda mais claro que o resultado do novo trabalho que, de fato, concilia trabalho material e imaterial (conciliação esta proporcionada pelo trabalho imaterial), é não apenas um produto – o produto final entregue ao cliente – mas também novas fontes de conhecimentos, sobre o cliente, as melhores maneiras de satisfazê-lo, novas fontes de geração de valor agregado, etc, que passam a integrar a realidade da empresa e do próprio funcionário.

Neste contexto, como se verá mais adiante, tornam-se mais adequadas as aferições que levem em consideração o resultado, o desempenho. Não se trata, por exemplo, de avaliar um funcionário pelo número de horas que desprendeu em determinada tarefa, mas sim o resultado em que chegou, a partir da mobilização dos recursos mais diversos que possa vir a acionar, compostos não apenas pelo seu capital intelectual, mas pela sua rede de relacionamentos.

[50] Sobre a importância da agregação de serviços aos clientes de empresas industriais, cabe mencionar o próprio exemplo da Empresa X: “Os serviços de logística foram responsáveis por 10,3% da receita apurada no [primeiro] trimestre [de 2005]” Folha de São Paulo, 12/05/2005 “ Lucro da Empresa X cresce 70% e vai a R$ 1,6 bi” Caderno Dinheiro p.B3

Ainda que o trabalho criativo tenha sido uma demanda de um segmento dos trabalhadores que buscavam a superação do modelo fordista-taylorista de trabalho, não se pode desconsiderar a complexidade em se transformar um trabalhador pré-programado em uma força de trabalho comunicativa e criativa, ainda que o florescimento pessoal e a autonomia sejam admitidos como reivindicações dos próprios trabalhadores. Neste sentido, cabe reproduzir um trecho de Grisci e Bessi (2004), para que se tenha uma idéia da dimensão da mudança sobre o conteúdo do trabalho e, conseqüentemente, sobre os trabalhadores:

> "O trabalho imaterial, portanto, demandaria um novo tipo de trabalhador, diferente do 'operário massa' do modo de produção taylorista-fordista (...). A nova configuração do trabalho demanda que o trabalhador seja mobilizado não apenas como objeto de trabalho, mas como sujeito desse processo, sendo suas características pessoais, antes massificadas, agora tidas como fator competitivo para as empresas, no sentido de que, para se produzir o bem imaterial, é necessário construir o bem imaterial, que se constitui no desejo, opinião, gostos das pessoas, ou seja, a construção do cliente [e por que não acrescentar, no relacionamento com uma intrincada rede de fornecedores e compradores, nas novas formas de redução de custos e na agregação de valor]"

Passa-se, então, a demandar novas características do trabalhador condizentes com os novos conteúdos do trabalho. Estas novas características serão aqui representadas por aquelas referenciadas na pesquisa RH 2010 sobre as tendências em Recursos Humanos, realizada por Fischer e Albuquerque (2001)[51].

Cabe uma breve justificativa sobre o uso de tal pesquisa. A utilização desta pesquisa como fonte de informações se dá basicamente pela coincidência entre os objetivos da pesquisa RH 2010 e dos aqui desenvolvidos como fundamentais. A RH 2010 acaba por identificar em que medida as práticas nacionais refletem as práticas da literatura. Logo, os resultados da pesquisa

[51] A RH 2010 foi feita com formadores de opinião em Recursos Humanos a partir da metodologia Delphi. A pesquisa foi realizada em duas rodas: a primeira com 168 participantes e a segunda com 120.

propiciam importantes *insights* sobre a institucionalização das práticas organizacionais e gerenciais previstas no terceiro espírito do capitalismo.

A RH 2010 pergunta aos formadores de opinião quais as principais competências de um trabalhador desta área. As respostas referem-se, com exceção da "capacidade de atuar como disseminador das missões e valores", às "competências [que] são hoje exigidas de qualquer pessoa que participe da vida corporativa" (FISCHER & ALBUQUERQUE, 2001). A maior ênfase, como esperado, está em um funcionário que tenha orientação para resultados, e que propicie a mudança cultural e de atitudes. A orientação para o cliente, a liderança, o trabalho em equipe, a capacidade de gerenciamento na presença de ambigüidade e dicotomia e a flexibilidade também figuram como competências relevantes. Vale destacar que a ética, ao contrário do que prevê a literatura de gestão analisada em Boltanski e Chiapello (2002) é considerada de baixíssima relevância. Também, merece análise mais profunda que critérios como motivação, empreendedorismo e análise de problemas tenham pouquíssima relevância.

Não é escopo do presente trabalho analisar os dados da RH 2010. Entretanto, estes resultados chamam atenção para a importância de se questionar os funcionários sobre as competências que consideram mais importantes para a consecução de seu trabalho, de modo avaliar se tais competências se ajustam àquelas demandadas pelo trabalho imaterial e à nova estratégia tecno-financeira, anteriormente descrita.

2.2.2.1. A nova gestão: A gestão por competências

Se Schultz deu o passo inicial na sua definição de capital humano, Hill e Harbison (1971) em 1959 explicitaram as implicações desta ênfase em conhecimentos, habilidades e talento (que passa a figurar entre o elenco de atributos do trabalhador) para a empresa, para a administração de pessoal. "Em essência, o passo da inovação tecnológica está ligado à taxa de crescimento da efetiva utilização da capacidade intelectual (*brainpower*) na força de trabalho". Trata-se de introduzir novas formas de gestão de uma mão-

de-obra bem diferente daquela representada pelo homem comum. Os dois autores elaboram a justificativa que torna obsoleta toda a administração de pessoal anterior, baseada na justiça e igualdade.

Hill e Harbison descrevem a racionalidade do sistema anterior (que, não coincidentemente, poderia ser uma descrição do Segundo Espírito do Capitalismo): os sistemas de senioridade haviam sido criados para eliminar favoritismo e descriminação e avaliação havia sido usada para prover mesmo pagamento para mesmo trabalho, buscando atingir conformidade e consistência. Todavia, este tipo de gestão não se aplicaria ao trabalhador intelectual, não conseguiria motivá-lo. Ao contrário, o trabalhador cerebral é o homem incomum. Portanto, a discriminação objetiva e o tratamento diferenciado tornam-se habilidades vitais tanto para a seleção quanto para a plena utilização de uma força de trabalho que passa a se distinguir pelo talento.

Posto de outra maneira, as práticas de gestão deveriam mudar radicalmente de modo a potencializar/organizar as novas características da força de trabalho em direção aos interesses da organização. Neste sentido, tornam-se cada vez mais prestigiadas as formas de gestão por competência.

O conceito de competência, como informam Fleury e Fleury (2001) e Dutra, Hipólito e Silva (2000), adquiriu novas nuances desde que o debate sobre competência foi introduzido, no início da década de 1970 por McClelland. No início do debate, a definição americana apontava para aspectos ainda baseados no taylorismo-fordismo ao identificarem a competência a um conjunto de atributos que, embora fossem individuais, abrangendo inclusive traços de personalidade, deveriam ajustar-se aos cargos ou funções previamente estabelecidos nas organizações.

Todavia, como já pareciam alertar Hill e Harbison (1971), esta noção de competência não atenderia as demandas de uma empresa que passa a se inserir em um ambiente cada vez mais competitivo e em mutação. Isso porque as qualificações de um trabalhador são uma indicação dos resultados que podem ser alcançados, mas não uma garantia. Na França dos anos 1970, o enfoque sobre competência conheceu novas orientações a partir dos

questionamentos sobre a qualificação educacional para o trabalho e as reais demandas do trabalho. As formações educacional e técnica deveriam envolver o saber agir (FLEURY & FLEURY, 2001). Seguindo esta linha de crítica, autores franceses nos anos 1980 e 1990, introduziam ao conceito de competência às realizações pessoais, ou seja, aquilo que elas, de fato, entregam às organizações e não apenas a sua potencialidade.

Esta nova definição de competência responderia às três transformações que ocorriam no mundo do trabalho, de acordo com Zarifian (1999 *apud* FLEURY & FLEURY, 2001) e imprimiam novos atributos aos recursos humanos. A primeira dessas transformações seria a noção de incidente, perturbação da realidade, que havia se tornado, na verdade, a norma. Em um contexto marcado pela turbulência, ações dos funcionários circunscritas ao restrito escopo de uma tarefa pré-definida seriam pouco ou nada eficazes. Assim, a definição de competência não pode se restringir às definições da ocupação, mas sim, abarcar a capacidade de mobilização de recursos para resolver problemas à medida que estes surgem, com natureza e constância inesperadas. A segunda seria a comunicação. Os trabalhadores não podem mais se ensimesmar. Ao contrário, há necessidade de comunicarem com os demais, com quem devem compartilhar grandes objetivos que coincidem com os objetivos organizacionais. A última transformação reside no foco no serviço, ao conceber o foco da organização no cliente externo e interno, para o que é fundamental um bom azeitamento da comunicação.

Em consonância com o que Boltanski e Chiapello (2002) já haviam desprendido sobre os discurso da literatura de gestão, a noção de competência, abrange, ainda, a agregação de valor social ao indivíduo. Ou seja, a agregação de competência para a vida organizacional deve corresponder, igualmente, à agregação de valor social para o indivíduo, uma vez que para as atividades remuneradas, voluntárias, interesseiras, ou não, complementam-se. Dito de outra maneira, um indivíduo que agrega valor à organização em que trabalha está agregando valor às demais esferas da sua vida e elevando a sua empregabilidade. Ou, o indivíduo que agrega valor às

demais esferas em que está circunscrito, agrega valor também ao seu trabalho ao transferir para o trabalho os conhecimentos, as habilidades e a rede social adquiridas nestas outras esferas.

Resumindo o debate até então desenvolvido sobre competência, Fleury e Fleury (2001) definem competência por “um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (p. 188).

O quadro a seguir retirado de Fleury e Fleury, inspirado em Le Borteff, expõe definições um pouco mais objetivas para os verbos que constam no conceito (p.188)

Quadro 1: Definições de Competência

Saber agir	Saber o que faz e porque faz Saber julgar, escolher, decidir
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais: saber desenvolver-se
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e conseqüências de suas ações e sendo por isso reconhecido
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da

	organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

A gestão de pessoas por competências, condizente com a noção de competência explicitada, busca, portanto, “criar condições necessárias para que as pessoas possam atuar em atividades mais adequadas aos seus projetos profissionais e onde possam empregar e desenvolver seus pontos fortes” (DUTRA, HIPÓLITO & SILVA, 2000; p. 165) e possibilidades de elevação salarial e profissional de acordo com as suas competências, promovendo-se, assim, como defendiam Hill e Harbison (1971), a individualização das recompensas no trabalho.

Em tal ambiente dominado por uma força de trabalho que se quer cada vez mais competente, os papel dos gerentes muda substancialmente, como já mencionado por Boltanski e Chiapello (2002). Novamente, este ponto é muito bem esclarecido, de modo bastante sucinto, por Hill e Harbison (1971). O gerente, o executivo *top* não teria mais dentre suas funções comandar e supervisionar uma força de trabalho amorfa. Ao contrário, a este tipo de cargo cabe coordenar as atividades e promover o entusiasmo de uma força de trabalho cada vez mais competente e que goza de um elevado *empowerment*.

Como mencionado no início deste trabalho, as mudanças organizacionais apresentam dificuldades variadas em se efetivarem. A mudança de uma gestão centrada em cargos e funções para uma centrada em competências e na empregabilidade do funcionário, intuitivamente, não ocorre sem obstáculos. A pesquisa RH 2010 contém inúmeras evidências das dificuldades em se implementar uma gestão focada em competências. De fato, gerir competências ocupa o segundo lugar dentre os desafios na gestão de pessoas.

2.2.2.2. As novas formas de controle

Boltanski e Chiapello (2002) já fizeram importantes destaques sobre as novas formas de controle no novo espírito do capitalismo. Sobre este assunto cabe frisar como as fontes de entusiasmo proporcionadas por este mesmo espírito são, igualmente, as novas fontes de controle, em uma via de mão dupla em que o controle torna-se muito mais difuso e menos facilmente localizável em uma única figura, como um chefe ou uma máquina de bater ponto (BAUMAN, 1999 e DELEUZE, 1998 *apud* GRISCI, HOFMEISTER & CIGERZA, 2004). Ao contrário, como já se viu as fontes de controle enfatizam cada vez mais o *lócus* interno de controle. Além disso, os avanços na tecnologia da informação e na micro-eletrônica ampliaram as formas de controle à distância e tornaram o controle mais sutil[52].

Neste panorama, a empregabilidade de iniciativa, a gestão por competência ou resultados, o foco no cliente, a cultura organizacional apresentam-se de maneira muito sedutora aos trabalhadores e cumprem um importante papel na condução das ações, sendo, portanto, uma fonte de controle. Hopfer e Faria (2003) argumentam que as empresas inseridas no ambiente extremamente competitivo miram-se na idéia de que os melhores vencerão e transmitem esta idéia à sua estrutura interna – equipes e funcionários, que, individualmente, colocam-na em ação. Antes mesmos de ingressarem na organização, os indivíduos sentir-se-iam atraídos por empresas que apresentam metas louváveis atingidas por meio de um trabalho conjunto de pessoas altamente competentes e comprometidas e que contribuem para o desenvolvimento do ambiente em que estão inseridas ao dar o melhor para os seus clientes, proporcionar a empregabilidade de seus funcionários e, até promover ações ainda mais incisivas de responsabilidade social.

Dutra, Hipólito e Silva (2000) argumentam que a gestão por competências "tem o condão de esclarecer aspectos nebulosos sobre a gestão de pessoas, tais como: carreira pessoa X achatamento da estrutura organizacional; desempenho x desenvolvimento x potencial; equidade salarial;

[52] Não se trata de assumir que os trabalhadores se submetam sem restrições às novas formas de controle. Ontem como hoje proliferam formas de escapar de tal controle. Se antes, tentava-se alterar o horário do relógio de ponto, hoje se altera a hora do envio de um correio eletrônico para mostrar ao chefe que se trabalhou até mais tarde.

dimensionamento de quadro etc" (2000; p. 162). Cappelli (1999) e Boltanski e Chiapello (2002) parecem não corroborar a mesma opinião. Conforme já explicaram, este apelo não é assimilado pelos trabalhadores sem resistências, uma vez que não estão alheios aos os paradoxos na atual situação das relações de trabalho (o NEW DEAL descrito por Cappelli). Não se estranha, portanto, que a capacidade de atrair, capacitar e reter talentos seja listado como o principal desafio na gestão de pessoas segundo a RH 2010.

Se se pode tecer inferências, a dificuldade de assimilação dos novos conteúdos do trabalho e das novas formas de controle a ele associadas talvez possa ser mais bem entendida ao recuperar-se a argumentação de Boltanski e Chiapello (2002) sobre a capacidade de o espírito do capitalismo tomar como sua as demandas sociais, transformando-as. O Terceiro Espírito do Capitalismo, como já se explicou, incorporou as críticas artísticas ao fordismo-keynesianismo. Ou, de uma outra perspectiva analisada por Dejours (1999), as empresas, ao contrário dos sindicatos, escutaram as demandas dos trabalhadores e incorporaram-nas às inovações gerenciais. A literatura de gestão informa, então, aos trabalhadores que aquelas demandas por autonomia e florescimentos estão concretizadas em um novo perfil que "teria como pilares o modelo da competência e da empregabilidade" (SILVA JÚNIOR, 20001). Assim, reitera-se o objetivo deste trabalho em verificar se os trabalhadores vêem como legítima a tradução dos seus anseios inscrita na literatura de gestão.

3. A METODOLOGIA

3.1. Tipo de Pesquisa

Como explicado na seção 1.2, Objetivo, a dissertação proposta busca compreender se / como se manifesta o Terceiro Espírito do Capitalismo em uma empresa brasileira. Em outras palavras, trata-se de uma incursão em um conceito – o Terceiro Espírito do Capitalismo – desenvolvido muito recentemente (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002), conjugada à tentativa de

compreender como tal conceito se articula à realidade brasileira, por meio de um exemplo, um estudo de caso em uma grande empresa brasileira. Assim sendo, o caráter desta pesquisa é marcadamente exploratório.

Como esclarece Creswell (2003), este trabalho fará uso da literatura, sobretudo Boltanski e Chiapello (2002), como uma lente teórica para compreender as informações advindas do objeto de pesquisa. Neste sentido, o texto de Boltanski e Chiapello (2002) cumprirá o papel de guia para as questões mais importantes a serem analisadas[53], indicando, ainda, qual deve ser o objeto de pesquisa (cf, CRESWELL, 2003).

Uma objeção preliminar poderia ser feita a este uso da teoria, em função de a literatura em questão, Boltanski e Chiapello (2002), debruçar-se sobre o desenvolvimento do capitalismo nos países desenvolvidos. Embora haja grandes diferenças no desenvolvimento do capitalismo nos países centrais e periféricos, crê-se que haja similaridades no processo de legitimação do capitalismo, sobretudo quando se trata do discurso transmitido aos funcionários mais qualificados de grandes empresas com padrões de competitividade internacionais, como a empresa pesquisada. Por esta razão, um dos objetivos principais deste trabalho é identificar os pontos de contato com a teoria. Trata-se de identificar, inclusive, se os trabalhadores enxergam as mesmas fragilidades no poder mobilizador do novo discurso listadas por Boltanski e Chiapello (2002). Todavia, por não subestimar a existência de profundas diferenças, assim, busca-se revelar a originalidade e os aspectos representativos da experiência na empresa objeto da pesquisa.

3.2. Abordagem à pesquisa

Para mapear e compreender as manifestações do espírito do capitalismo no Brasil optou-se por um estudo de caso. Para justificar a escolha de tal método foi selecionado um trecho de Rangin (1992) que destaca a pertinência do estudo de caso como tática de pesquisa para pesquisadores que se deparam com a difícil tarefa de ligar teoria e evidência empírica:

[53] Por esta mesma razão, BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002 será fonte importante para a construção do roteiro base a ser utilizado nas entrevistas com os funcionários da empresa.

> “Os dois principais problemas enfrentados por cientistas sociais como pesquisadores empíricos são a natureza equivocada do ”*realm*” teórico e a complexidade do “*realm*” empírico. Como pesquisadores, nosso primeiro objetivo é ligar o empírico e o teórico – usar a teoria para dar sentido à evidência e usar a evidência para moldar e refinar a teoria. Tal interação ajuda-nos a produzir descrições do mundo real teoricamente estruturadas que são tanto significativas quanto úteis. O estudo de caso é uma parte essencial deste processo; casos são invocados para tornar possível a ligação de idéias e evidência. O estudo de caso é uma parte essencial do processo de produção de descrições da vida social teoricamente estruturadas e da utilização de evidência empírica para articular teorias. Ao limitar o mundo de diferentes maneiras, é possível conectá-lo a idéias teóricas que são mais gerais, imprecisas, mas também afirmações verbais dinâmicas. Nesta perspectiva, um caso é comumente um produto no esforço de se ligar idéias e evidências. Um caso não é inerentemente uma coisa ou outra, mas sim uma estação no processo produtor de ciência social empírica “. (RANGIN, 1993: 225)

Em função das diferenças fundamentais entre teoria e prática, Rangin (1993) explica que a teoria costuma fornecer o ponto de partida inicial. Em algumas áreas de pesquisa, como será feita neste trabalho, a delimitação do caso é um das últimas etapas no processo de pesquisa. Uma vez que o caso foi encontrado e analisado, ele deve ser utilizado para o refinamento ou refutação da teoria. No presente trabalho, espera-se que o caso ajude a compreender como o tema analisado por Boltanski e Chiapello (2002), o espírito do capitalismo, articula-se em uma empresa brasileira. Em outras palavras, a intenção poderia ser expressa como uma tentativa de compreender a abrangência desta teoria, a existência de um Terceiro Espírito do Capitalismo, e suas metamorfoses / articulações em um terreno bastante diverso daquele em que foi originalmente concebida.

A seleção do caso foi feita com base em três critérios: a particularidade, a representatividade do caso (cf WIEVIORKA, 1992) e o interesse teórico (RANGIN, 1993). Wieviorka (1992) explica os critérios de particularidade e representatividade através da analogia com os casos médicos. Um caso é assim designado na Medicina (perante a comunidade científica) se ocorre com um paciente em específico (analogia à unidade histórica representada por um

caso) e se, por outro lado, a doença é independente do paciente (analogia à base científica e teórica da descrição).

A escolha da Empresa X como objeto de estudo atende a estes dois primeiros critérios, da particularidade e da representatividade. A Empresa X é uma empresa única em função das particularidades ao longo de sua trajetória. A empresa difere das demais empresas dos demais setores e, também, das empresas concorrentes. Entretanto, uma vez que as transformações por que a empresa passa estão descritas na literatura, a importância do caso deriva não só do seu interesse particular, mas também da relevância que só se adquire quando há meios de se interpretar o que ocorre na empresa (WIEVIORKA, 1992). Ou seja, "um estudo de caso não pode ser meramente empírico" (WIEVIORKA, 1992: 160).

O terceiro critério, o interesse teórico, foi o mais relevante na escolha da empresa. A motivação teórica justifica no presente estudo o estreitamento do foco empírico (RANGIN, 1993). Dessa maneira, a escolha deveu-se principalmente ao entendimento de que alguns tipos de empresas e de funcionários estão mais sujeitos ao discurso do Terceiro Espírito do Capitalismo que outros. Desse modo, a tentativa de identificar se manifesta no Brasil teria de ser forçosamente iniciada em uma empresa que apresentasse indícios deste Terceiro Espírito. O foco do caso reside, então, nas questões – no caso as manifestações do espírito do capitalismo, e não no caso em si. O caso em questão, a empresa examinada, é usado como instrumento para ilustrar / compreender a questão. Entretanto, este enfoque na questão - *instrumental case study*, (STAKE, 1995, *apud* CRESWEEL, 1998) não significa subestimar a relevância das características próprias à empresa, responsáveis pela sua seleção como caso de estudo.

A Empresa X foi escolhida, justamente, porque simboliza o tipo de organização de um setor altamente estratégico, cujo desempenho está cada vez mais fortemente apoiado em tecnologia de ponta e em trabalhadores altamente

qualificados[54], que levem adiante a estratégia da empresa como fornecedora de soluções globais para seus clientes. A privatização, parte do programa de desestatização da economia brasileira nos anos 1990, aumenta o interesse pela empresa. Visava-se tornar a empresa mais competitiva e rentável, através da adoção de novas tecnologias e da reestruturação quadro de pessoal, ou seja, rompendo com os compromissos de estabilidade que limitavam a lucratividade (HARVEY, 1993). Pode-se dizer que se trata de um caso extremamente bem-sucedido. A empresa registra hoje o maior lucro líquido do primeiro trimestre de 2005 (dentre os balanços divulgados até 12 de maio de 2005), superando inclusive bancos, como o Bradesco e o Itaú, que viram sua rentabilidade se acelerar nos dois últimos anos.

As fontes de informação sobre o caso virão de duas fontes: um roteiro de perguntas, fonte principal, e fontes secundárias. O roteiro será elaborado de forma a identificar traços dos diferentes espíritos do capitalismo, assim como sua atual força mobilizadora. As entrevistas com funcionários selecionados seguirão um roteiro base inicial, que poderá ser modificado ao longo do processo de entrevista. Estendendo o entendimento de Creswell (1998), sobre a atividade dos pesquisadores na análise de dados na pesquisa qualitativa, esta mudança ocorre porque os pesquisadores qualitativos aprendem fazendo.

Diversas fontes secundárias, documentação principalmente, serão utilizadas não apenas pela necessidade de extensivo conhecimento da empresa, mas também pela sua relevância na compreensão das relações de trabalho na empresa. Como explicam Fleury e Fischer, o exame do sistema de gestão de uma empresa demanda:

> "(...) identificação dos resultados esperados de sua atuação, das diretrizes políticas orientadoras de ações e decisões no sentido de obtenção desses resultados da especificidade de instrumentos e técnicas utilizados no espaço organizacional. A análise desses elementos acima, contextualizados no jogo político das relações de poder internas e externas às organizações, possibilita caracterizar o sistema de gestão, <u>constituindo também meio significativo para a</u>

[54] Isto não significa negar a existência e importância dos trabalhadores mal-qualificados. Entretanto, em função da facilidade da substituição deste tipo de mão-de-obra em função da sua qualificação e pouca especialização não são considerados funcionários estratégicos.

> compreensão de como emergem os padrões das relações de trabalho." (grifo meu) (FLEURY & FISCHER, 1992:6).

Por esta razão, foram objeto de pesquisa os relatórios da administração, os comunicados à imprensa e aos funcionários e demais publicações institucionais as quais a pesquisadora tiver acesso.

No intuito de que o presente estudo de caso seja suficientemente abrangente, anteriormente aos resultados da pesquisa foi feito um histórico da empresa que permitiu uma contextualização da sua situação. A elaboração deste histórico também foi de fundamental importância tanto para a construção do roteiro quanto para a compreensão das entrevistas à medida que forneceu informações das transformações por que passou a empresa que, em maior ou menor grau, atingem seus funcionários, mesmo aqueles que delas não participaram diretamente.

3.3. Seleção das Unidades

Conforme explicado na seção anterior, o universo da pesquisa foi formado pelos funcionários da Empresa X. Contudo para que os objetivos da pesquisa fossem atendidos, selecionou-se uma amostra estratificada de funcionários. Como pode ocorrer nesta opção (VERGARA, 1997), a amostra em questão não tem preocupação com a representatividade estatística. Diferentemente, a amostra visou reunir o tipo de funcionário que pudesse trazer informações sobre a manifestação do novo Espírito do Capitalismo.

3.4. Seleção dos sujeitos

A seleção dos sujeitos da pesquisa foi feita em função duas "constatações". A primeira delas é a separação existente no mundo do trabalho, e reproduzida nas empresas, entre trabalhadores centrais e periféricos (HARVEY, 1993). Os trabalhadores centrais são aqueles que têm maior importância para o desenvolvimento da empresa, por esta razão gozam de alguma perspectiva de segurança no emprego, assim como de outros benefícios como possibilidade de ascensão, treinamento e planos de aposentadoria. Em contrapartida, estes

empregados devem ser flexíveis e adaptados às demandas em mutação feitas pela empresa. No extremo oposto do espectro de segurança e benefícios do trabalho estão os trabalhadores periféricos. Trata-se daqueles funcionários que têm uma qualificação bastante abundante no mercado de trabalho ou daqueles que não têm praticamente nenhuma qualificação. Este grupo periférico é numericamente bastante superior ao grupo central (HARVEY, 1993).

A segunda constatação é que a estes trabalhadores centrais se dirige a proposta mobilizadora do Terceiro Espírito do Capitalismo, veiculada principalmente por meio da literatura de *management* (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002).

Por estas duas razões foram selecionados na Empresa X aqueles funcionários considerados centrais não só pela descrição encontrada em Harvey (HARVEY, 1993), mas também pelo critério da própria empresa. Assim foram selecionados funcionários com nível superior em cargos caracterizados como Trabalhadores de Serviços Analítico-Simbólico. Foi enviada uma carta à área de Recursos Humanos da Empresa, com os objetivos do trabalho e as características dos trabalhadores que se queria entrevistar. A área de Recursos Humanos, então, selecionou os entrevistados e agendou as entrevistas.

Ainda que possa se constatar alta rotatividade nos cargos de média e alta gerência[55], a caracterização destes funcionários como funcionários centrais não será inviabilizada. Ao contrário, este rotatividade dos trabalhadores centrais é uma marca do dilema enfrentado pelo novo acordo no trabalho identificado por Cappelli (CAPPELLI, 1999).

3.5. Coleta dos dados

A coleta dos dados para a pesquisa dividiu-se em três eixos: a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental, constituída pelos documentos pesquisados na própria empresa e a pesquisa de campo, representada pelas entrevistas com os funcionários selecionados.

[55] Serão feitas perguntas no roteiro a fim de averiguar a quanto tempo o funcionário está na empresa e quanto tempo em média permanece em um emprego.

A pesquisa bibliográfica teve por objetivo reunir informações que permitissem a construção de um histórico da empresa e literatura sobre os temas que se destacam no Terceiro Espírito do Capitalismo. A pesquisa bibliográfica também serviu como fonte de informações sobre o desenvolvimento das relações de trabalho no Brasil a partir da década de 1930, quando o processo industrial adquiriu maior relevância e o relacionamento entre patrões e empregados foi bastante alterado em função do advento da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

A pesquisa documental visa tanto à construção do histórico (publicações comemorativas, etc) como ao conhecimento do sistema de gestão da empresa. Finalmente, foram conduzidas entrevistas em profundidade com quinze funcionários indicados, conforme já mencionado, pelo departamento de Recursos Humanos da Empresa X e que se adequaram como sujeitos apropriados aos objetivos da pesquisa.

As entrevistas realizadas com base no roteiro inicial foram realizadas na própria empresa, em uma sala reservada. A duração das entrevistas variou entre uma e duas horas.

3.6. Tratamento dos dados

As informações advindas da pesquisa bibliográfica e das fontes secundárias, excetuando-se as entrevistas, foram analisadas em uma perspectiva cronológica, de modo a formar o histórico da empresa. Foram destacados os eventos sinalizadores de rupturas mais ou menos diretas na forma de gestão da empresa, como a privatização.

O tratamento das entrevistas com os funcionários, que integrarão o cerne dos dados coletados, foi feito de acordo com o método de Análise de Dados em Espiral descrito por Creswell (1998 e 2003). A partir da análise de dados em espiral buscou-se chegar, a partir das entrevistas, em uma narrativa sobre se / como manifesta o Terceiro Espírito do Capitalismo em uma empresa brasileira.

O primeiro passo deste método foi o gerenciamento dos dados, tratando-se, basicamente da posterior transcrição das entrevistas. Foram adicionadas às transcrições as notas feitas durante as entrevistas. Um segundo passo foi, a partir da leitura de todo o material, notas e transcrições, extrair um sentido de totalidade das informações e refletir sobre seu significado e sobre as principais idéias expressas pelos entrevistados.

Em seguida a estes estágios descritivos iniciais, o processo interpretativo moveu-se para a fase de codificação dos dados que começa por uma etapa de classificação das informações. Trata-se da distinção de temas e categorias que surgem ao longo das entrevistas. Creswell (CRESWELL, 2003) identifica estes temas como aqueles de maior relevância para o estudo qualitativo em questão e que devem ser apresentados em seções em separado. Cada um destes temas deve ser apresentado segundo as diferentes perspectivas dos entrevistados. A relevância do tema, assim como suas diferentes perspectivas devem ser atestadas por evidências, no caso a transcrição do trecho das entrevistas. Cabe destacar que as categorias analisadas podem ou não estar previamente listadas na literatura selecionada para a seção de revisão bibliográfica.

O passo seguinte do método envolveu a interpretação dos dados, ou seja extrair sentido das informações. Creswell (CRESWELL, 1998) lista as diversas maneiras de completar esta etapa:

> "Há muitas formas, como interpretação baseada em palpites, *insights* e intuição. Pode ser também uma interpretação a partir de um construto ou idéia das ciências sociais ou uma combinação de pontos de vistas pessoais contrastados com um construto ou idéia das ciências sociais. Neste ponto da sua análise, os pesquisadores dão um passo atrás e formam grandes significados sobre o que está acontecendo nas situações ou lugares" (CRESWELL, 1998: pg)

Esta fase final de interpretação dos dados é resumida como uma etapa de lições aprendidas (LINCOLN & CUBA *apud* CRESWELL 1998 e 2003). No trabalho aqui proposto, as lições aprendidas derivaram da comparação dos temas encontrados nas entrevistas com aqueles presentes na literatura

pesquisada. Buscou-se, assim, compreender como os espíritos do capitalismo se articulam na realidade de uma grande empresa brasileira.

3.7. Limitações do método

A metodologia apresenta uma série de limitações que são identificadas de modo a mencionar, igualmente, as limitações do próprio trabalho.

A primeira limitação provém do paradoxo da teoria citado por Vaughan (VAUGHAN, 1992). A autora cita a oposição de Glaser e Strauss (GLASER & STRAUSS , 1967 *apud* VAUGHAN, 1992) a qualquer pesquisa qualitativa que tenha como ponto de partida uma teoria pré-concebida que dite a relevância de conceitos e hipóteses antes do início da pesquisa. Glaser e Strauss (GLASER & STRAUSS, 1967 *apud* VAUGHAN, 1992) alertam que este procedimento criaria uma tendência no pesquisador de forçar o encaixe dos dados à teoria. Todavia, não se pode esperar que um pesquisador seja despojado de quaisquer preconceitos teóricos (VAUGHAN, 1992). Assim, de modo a evitar um encaixe forçado, a autora afirma que as teorias, modelos e conceitos sejam utilizados como sensibilizadores. É justamente desta maneira que se pretende utilizar os conceitos de variações no Espírito do Capitalismo. Não se pretende formalizar estes conceitos em proposições a serem testadas.

São sugeridas ainda duas salvaguardas (VAUGHAN, 1992). A primeira delas é estudar tipos de organizações diferentes daquelas consideradas ideais. Esta sugestão foi parcialmente incorporada ao trabalho. De fato, o estudo ocorre em país com características bastante diversas daquele onde o conceito do Terceiro Espírito do Capitalismo foi concebido, que se refletem na organização. Entretanto, em função das razões já explicitadas, buscou-se uma empresa que se assemelhasse a uma grande empresa, presente em países desenvolvidos. E dentro desta grande empresa são selecionados os funcionários que se mostram mais representativos do trabalhador central, para quem segundo Boltanski e Chiapello (2002) dirigir-se-ia o discurso do Terceiro Espírito.

A segunda salvaguarda diz respeito à maneira como tratar o caso. Neste sentido, o pesquisador não pode isolar uma parte das suas evidências, tidas

como exemplo da teoria ou conceito, sem tomar estas evidências como parte de um todo. Isto é, uma evidência só pode ser plenamente compreendida se são explorados os relacionamentos entre todas as partes que compõem o todo. Na tentativa de compreender este todo, a pesquisa bibliográfica e documental abrangeu as informações específicas sobre a trajetória da empresa.

Uma segunda fonte de limitação decorre das fontes de informações selecionadas. Em função da abrangência e abundância da bibliografia sobre os temas enfatizados no discurso de *management* (tais como flexibilidade, alterações na forma de controle etc) e sobre a evolução das relações de trabalho no Brasil, foi necessária uma seleção das fontes pesquisadas o que resultou na possibilidade de exclusão de textos importantes.

Por último, as entrevistas que são a parte fundamental dos dados apresentam limitações inerentes a sua própria natureza. Todavia, muitas das limitações assim consideradas não constituem, de fato, limitações para o tipo de pesquisa em questão. Sobretudo, o fato de a informação ser filtrada pelo ponto de vista do entrevistado não se apresenta como obstáculo para interpretação das informações. Ao contrário, algumas perguntas no roteiro tiveram o objetivo de conhecer um pouco sobre a trajetória. Uma questão é tida como grande fonte de limitação das entrevistas. Trata-se da disposição dos entrevistados em falarem. Isto é, podem ser voluntários funcionários que não se dispõe a expor o que pensam (respondendo com respostas monossilábicas) ou que se desviam para assuntos de outro interesse. Para tentar contornar tal situação, foram construídas perguntas de apoio que reformularam o tópico, permitindo a sua retomada. No segundo caso, tentou-se reconduzir o entrevistado ao ponto de interesse.

4. A empresa pesquisada - Empresa X

A empresa cujos funcionários foram entrevistados é de destacada atuação na economia brasileira, no setor exportador de bens primários.

As descrições da empresa enfatizam a sua singularidade frente à comparação com as demais estatais brasileiras. Notadamente, as descrições da Empresa X

premiam sua caracterização como a mais privada das empresas estatais. Isto porque a administração e orientação da empresa, ao longo de seus mais de cinqüenta anos de história como empresa mista – com maioria do controle exercido pela União – não teriam sido maculadas por interesses políticos menores e se seriam orientados pelos mesmos princípios que norteiam uma empresa privada, a rentabilidade econômica.

Todavia, não se pode analisar mais profundamente a Empresa X sem se ter mente a sua influência estratégica para o país, como um elemento de política de estado. Assim, os diversos projetos empreendidos pela Empresa X e sua atuação são em grande medida orientados pelo interesse público, ou melhor dizendo, pela corrente política dominante no Brasil. Os momentos de criação e privatização da empresa não poderiam ser mais ilustrativos. A empresa, então estatal, nasce na década de 1940, sob o governo intervencionista de Getúlio Vargas, como um dos símbolos do movimento de industrialização que privilegia a indústria nacional. Nos anos 1990, ainda antes de iniciado o processo de privatização, mas já tendo sido iniciada a onda privatizante no Brasil, a empresa vive uma retração de suas atividades e significativa redução de sua mão-de-obra que cai cerca de vinte e cinco por cento, de cerca de 20 mil para menos de 13 mil funcionários após a privatização.

Pouco mais de cinqüenta anos depois, a privatização da empresa é, igualmente, um marco no processo de privatização – processo que simboliza a vigência de políticas de cunho neoliberal no país, que implicam na reorganização do papel do estado.

Por se tratar de uma empresa que nasce como estatal, crê-se imprescindível tecer algumas considerações sobre a atuação empresarial do estado por meio de empresas estatais, sem quais a compreensão da trajetória da Empresa X pode ser seriamente comprometida. Neste sentido, será utilizado o estudo de Abranches e Dain (1978). Os autores mencionam seis pontos que compõem um quadro “conceitual mínimo” (1978; 3) a partir dos quais se pode “apreender o que é comum e o que é específico em cada experiência [de atuação empresarial do estado]” (1978;3). Tais pontos serão aqui reproduzidos.

O primeiro ponto diz respeito à especificidade estrutural em que se concebe a atuação empresarial do Estado. Trata-se de entender a interação entre as demandas econômicas e a limitação da intervenção estatal em suprir tais demandas dada pelo quadro político que define quais papéis caberão a qual dos três agentes: Estado, Capital privado nacional e Capital estrangeiro. Como se verá em alguns momentos a atuação da Empresa X é intensificada ou retraída em função de períodos de mais ou menos nacionalistas, mais ou menos receptivos à atuação do capital privado, especialmente, o estrangeiro. Todavia, não se deve concluir, erroneamente, que a atuação estatal seja apenas

> "(...) um ajuste temporário para resguardar o setor privado das pressões sistemáticas de ciclos depressivos, nem um descaminho político determinado pelo peso eventual de grupos contrários à 'economia de mercado' ou à 'livre manifestação' dos interesses sociais. É, na verdade, parte integrante de um padrão de desenvolvimento capitalista, um elemento indissociável de um conjunto de fatores que definem o quadro histórico-estrutural específico no qual se desenvolve a sociedade nacional" (ABRANCHES & DAIN, 1978; 8)

O segundo ponto trata da ambigüidade estrutural inerente à empresa estatal, que deriva da sua condição dúbia de ser, simultaneamente, organização produtiva, dotada de uma face empresarial que a aproximaria do privado, e aparelho de estado. Ser uma empresa controlada pelo estado implica em uma série de impulsos (dotação de recursos políticos e econômicos) e, ao mesmo tempo, em limitações de ordem macro-econômica e macro-política. O caráter dúbio ao lado destes impulsos e limitações faz com que o processo decisório em uma estatal adquira um grau de complexidade não encontrável em uma organização privada. Dito de outra forma, a grande empresa estatal enfrenta os problemas típicos de uma grande empresa capitalista (com algumas facilidades que são provenientes da sua condição de estatal) e problemas conferidos pela sua natureza de aparelho de estado.

Abranches e Dain (1978) explicam que esta ambigüidade é normalmente solucionada por meio da identificação da empresa com um dos lados, aparelho de estado ou organização produtiva. Como se verá em muitos momentos da

história da Empresa X, apresenta-se, claramente, a identificação prevalecente com o lado empresário. Entretanto, isso não exime a empresa de sua função pública, que aparece em vários momentos, como nas ações de desenvolvimento da região de atuação da Empresa X.

A questão da autonomia na empresa estatal é o terceiro ponto de destaque. Antes de qualquer consideração sobre este ponto, deve estar claro que, uma vez que a questão da autonomia está entrelaçada à da ambigüidade estrutural, a autonomia, “em qualquer instância, é sempre relativa [e, assim sendo], nada mais é pacífico”. (ABRANCHES & DAIN, 1978; 15)

A autonomia é analisa em quatro dimensões: política, gerencial, financeira e de capital. De fato, a autonomia estaria fortemente relacionada ao quadro estrutural em que a estatal foi concebida. Algumas foram concebidas com a intenção de se manterem ligadas ao Estado, não podendo ter, às vezes em função da natureza da sua atividade, autonomia financeira. Outras foram já idealizadas como empresas que pudessem alcançar sua autonomia financeira e mesmo de capital. A autonomia financeira é particularmente importante já que seria, segundo Abranches e Dain (1978), a condição necessária, mas não suficiente para conquistar os demais tipos de autonomia.

A Empresa X tinha, ainda que não nos seus primeiros anos de existência, autonomia financeira, atestada pela sua rentabilidade e acesso a fontes múltiplas de financiamento, sem necessariamente contar com a garantia do governo brasileiro (que foi bastante importante nos primeiros anos). Já a autonomia de capital é mais complexa por envolver a livre alocação do excedente. Dado os limites de sua atuação definidos em acordo com instâncias superiores (autonomia política não marcada por excessiva interferência externa), pode-se dizer que a Empresa X gozava de autonomia gerencial. Isto é, o modo como se daria a implementação de objetivos estabelecidos externamente era definida internamente.

O ponto seguinte é a natureza da atividade produtiva em relação a três pontos: atividade voltada para economia doméstica ou para geração de divisas; grau de concentração e setores com os quais de articulam.

Ainda que forneça matéria-prima para a indústria de base nacional, a Empresa X é, inegavelmente, desde sua fundação, uma empresa exportadora e, portanto, geradora de divisas. Este aspecto é extremamente importante porque

> "Paradoxalmente, seu próprio êxito impõe-lhes [às estatais], posteriormente, novas restrições, uma vez que a sua capacidade geradora de excedente pode por sua vez ser direcionada segundo determinações maiores de política econômica." (ABRANCHES & DAIN, 1978; 20)

O quinto ponto traz o foco para a estratégia empresarial e o formato operacional de uma empresa estatal. Como se poderia inferir, estes dois aspectos são fortemente influenciados pelos demais, principalmente, pela questão da autonomia. Assim, tendo em vista as particularidades de uma empresa estatal, o que este ponto suscita é a identificação da possibilidade de atuação de uma empresa estatal utilizando-se de instrumento tipicamente empresariais, dentro dos limites definidos externamente à empresa.

Tal possibilidade de atuação muito próxima àquela de uma grande empresa capitalista decorreria, de acordo com Abranches e Dain (1978), em função de alguns aspectos: uma forma organizacional que permita a empresa usufruir plenamente de seus recursos, bem como autonomia financeira, gerencial e de capital (que, de fato, são sempre relativas); estrutura do mercado em que atua (se monopolista ou oligopolista); a adequação entre a estratégia de expansão e o formato empresarial. Este último aspecto merece atenção especial no caso da Empresa X. Para os autores, a empresa, na sua fase de expansão com base em diversificação não estaria conseguindo conciliar a formação de políticas para todo o grupo com a autonomia necessária ao desenvolvimento das subsidiárias.

O último elemento trata da avaliação de desempenho em uma estatal. Em função das dimensões explicitadas ao longo dois cinco pontos anteriores, pode-se, desde já, inferir que o tema da avaliação é, especialmente, complexo, devido, principalmente, à ambigüidade estrutural. Afinal, que aspecto deveria

ser enfatizado na avaliação: o aspecto público ou empresarial[56]? Esta questão permanece em aberto.

4.1. Breve histórico da Empresa X

A Empresa X se firma como uma grande empresa nacional, de caráter exportador, nos anos 1950, na sua primeira década de existência. O fortalecimento da empresa é claramente ilustrado pela verticalização de suas atividades. Como advertem Abranches e Dain (1978), o sucesso da Empresa X na década de 1950 não deve ser atribuído exclusivamente aos aspectos anteriormente relatados. A trajetória bem sucedida deveu-se também a uma reforma administrativa cujo relato é especialmente importante para este trabalho porque parece indicar a formação daquela classe gerencial, essência à formação da grande empresa capitalista a qual Chandler faz referência.

No corpo de funcionários da Empresa X incluía-se um nível técnico altamente qualificado, sobretudo de engenheiros, que, entretanto, era sub-aproveitado e encontrava-se disperso e alheio ao centro de tomada de decisão da empresa (ABRANCHES & DAIN, 1978). Já no primeiro ano da década de 1950 são feitos esforços no sentido de identificar os melhores nestes quadros técnicos e assimilá-los ao centro decisório da empresa. Formava-se, deste modo, um quadro gerencial, que passava a ser alimentado pela ascensão funcional que proporcionaria a racionalização da carreira dos melhores técnicos. Entretanto, tão ou mais importante que a utilização das capacidades e habilidades destes técnicos era a formação de um grupo homogêneo na direção da empresa, comprometido com a sua continuidade (ABRANCHES & DAIN, 1978). Não impressiona, então, que dentre estes profissionais colhidos em atividades operacionais, estivessem alguns presidentes da empresa.

> "Este núcleo de elite será responsável pela manutenção e circulação de informações estratégicas, pela sedimentação de um *esprit de corps* essencial à consolidação da empresa. Constituirão, enfim, o que, em linguagem corrente, chama-se a 'máquina', relativamente autônoma e quase sempre resguardada das eventualidades e circunstâncias

[56] A esta dificuldade intrínseca, os autores chamam atenção para outra que decorre da inadequação dos instrumentos de avaliação proposto pela microeconomia tradicional que não dão conta nem mesmo da complexidade de uma grande empresa capitalista.

> políticas que afetam os aparelhos de estado. São homens de empresa e estado e, raramente, homens de governo." (ABRANCHES & DAIN, 1978; 65)[57]

Esta continuidade seria ainda um elemento para o sucesso da política comercial da empresa[58].

Esta reforma administrativa, caracterizada pelo presidente da empresa na época como um *turning point*, indica que o pêndulo da ambigüidade estrutural na Empresa X se inclina para a feição empresarial e privada, embora identifique problemas neste tipo de gestão, sobretudo no que se trata de suas incongruências na promoção do bem-comum. Entretanto, na mesma fala que o presidente resume a administração da Empresa X como a de uma empresa privada, estão presentes referências ao seu papel como instrumento de Estado:

> "(...) somos por educação e formação, infensos às ortodoxias. Se em muitas e variadas circunstâncias a 'free interprise' tem sido o mais eficiente instrumento de enriquecimento e prosperidade nacional, nem por isso somos intransigentemente solidários com este método de produção que, em certos casos e em diversas oportunidades, se tem revelado como um instrumento de dois gumes e gerador de injustiças sociais, enriquecendo alguns e oprimindo a maioria. Isto não implica, porém, em que prefiramos, sempre e invariavelmente, a via estatal ou paraestatal para a manipulação e o desenvolvimento das riquezas básicas da nação. Muito ao contrário, é totalmente diverso o ângulo em que nos colocamos no vasto campo dos problemas econômicos. A não ser em casos específicos, de evidente indicação da solução estatal, preferimos a livre empresa como melhor instrumento de enriquecimento nacional (...) No que concerne à atual Diretoria da Empresa X – fortemente apoiada por toda a equipe de trabalho da Empresa, cujo pensamento se afirma e se homogeneíza na rotina diária e nas reuniões semanais dos diretores e chefes de serviço, para debate dos problemas da administração – ficou estabelecido que o remédio heróico para o êxito das sociedades de economia mista e mesmo para as sociedades estatais, seria a adoção, sem nenhuma transigência, da necessidade de administrá-las com a mentalidade

[57] Nas palavras de um ex-presidente da empresa: "A continuidade política da Empresa X dependeu da existência de bons empresários (sic), em etapas passadas e da capacidade do corpo de funcionários de alto nível em garantir a permanência de certos valores e objetivos como elementos inerentes à empresa (...) "(ABRANCHES & DAIN, 1978; 65)

[58] Para o mesmo presidente," demonstrar-se uma estrutura sólida e autônoma, relativamente independente de possíveis mudanças bruscas de governo e de orientações governamentais" seria parte constituinte do sucesso comercial. "(ABRANCHES & DAIN, 1978; 65)

> igual à que se emprega na direção das empresas privadas, não permitindo que se transformem aquelas em ninhos de parasitas, nem cabides de empregos, e fonte de negócios particulares. Os administradores desta estirpe são legítimos procuradores do povo, em função da confiança do Governo, detentor da maioria das ações" (, Relatório da Diretoria correspondente a 1951 *apud* ABRANCHES & DAIN, 1978; 51)

Assim, a consolidação da feição empresarial e relativamente autônoma financeiramente, no que diz respeito às suas decisões estratégicas, não deve levar à conclusão enganosa de que a Empresa X tivesse papel menor como instrumento de estado. O Plano de Metas do governo Juscelino Kubitschek que previa avançar "50 anos em 5" teve reflexos sobre a Empresa X.

Nos anos 1960, a empresa se consolida como uma grande exportadora em âmbito mundial, que integrava suas atividades de produção no Brasil e comercialização para países na América do Norte, Europa e Ásia. Todavia, frente a um contexto internacional não particularmente favorável, marcado pela elevação da oferta e redução de preços seu principal produto, o mercado passa ser não mais de ofertantes, como a política agressiva de preços da década anterior demonstrava, mas sim de compradores. Frente à redução do preço, a rentabilidade da empresa teria de ser alcançada por meio de elevação das suas vendas. Neste sentido, a empresa investiu em mercados já conhecidos, principalmente, o Japão e a Alemanha Ocidental, realizando não mais contratos anuais, mas sim em bases mais longas.

Na mesma época, a companhia realizou o seu primeiro movimento de diversificação não relacionada, com a criação de subsidiárias.

O Golpe de 1964, trouxe significativas alterações nas diretrizes econômicas e políticas que, por sua vez, tiveram impacto direto sobre Empresa X. A orientação não era mais o fortalecimento da Empresa X perante as empresas estrangeiras. Ao contrário, a presença do Estado na economia deveria ser apenas suplementar ao capital privado, sem nenhum preconceito *a priori* em relação ao capital estrangeiro.

A expansão da Empresa X, que também era uma dentre as prioridades estabelecidas no PAEG[59], demandavam uma re-adequação da estrutura da empresa. De fato, desde o início da década, foram feitos estudos sobre uma estrutura que atendesse aos planos de expansão. De fato, no entendimento de Abranches e Dain (1978) o ajuste entre estratégia e estrutura, que seria necessário às grandes empresas em expansão em algum momento de sua trajetória (Chandler, 1962) provou-se um dos grandes desafios para a empresa:

> "Este é o caso (...) da Empresa X, que ao transformar-se em um conglomerado estatal, perdeu, em parte, o controle de suas subsidiárias, não conseguindo alcançar, até o presente [1978], o status efetivo de empresa holding" (ABRANCHES & DAIN, 1978, 5)

A reforma administrativa gerou três principais mudanças. A primeira delas foi a divisão entre planejamento e implementação, a partir da concepção de dois órgãos com funções distintas, mas também interdependentes e complementares. O órgão deliberativo era formado pelo Conselho de Acionistas e pela Diretoria da empresa. O órgão executivo era constituído por órgão da direção geral (Presidência, Diretoria e Junta de Programação e Coordenação) e pelos órgãos operacionais (as divisões). À Junta de Programação e Coordenação caberia a realização de reuniões trimestrais ou semestrais que reunia os funcionários graduados, mesmo técnicos, de todas as divisões. Estas reuniões tinham por objetivo engajar os funcionários aos planos da empresa.

A segunda mudança foi a reestruturação funcional em oito divisões: Financeira, Controle, Desenvolvimento, Operações, Administrativa, Patrimônio, Jurídica e Comercial. A criação da divisão de Desenvolvimento, em particular, suportava a estratégia da empresa em se expandir, também por meio de diversificação.

Finalmente, a terceira mudança diz respeito às políticas de pessoal. A partir de então, a seleção seria feita, exclusivamente, com base no mérito do candidato, por meio da aferição por testes psicotécnicos e provas de habilitação. Além disso, também foram definidas as estruturas e funções dos novos cargos e

[59] Plano de Ação Econômica do Governo, no governo Castello Branco (1964-1966)

como se daria a sucessão na empresa. As mudanças implementadas indicam uma formalização do Segundo Espírito do Capitalismo na Companhia à medida que condicionava à ascensão ao mérito e indicavam critérios objetivos e claros, que se opunham a uma avaliação subjetiva que pudesse ser baseada em elementos da lógica doméstica.

Sobre este ponto, cabe uma reflexão um pouco mais aprofundada. Wetzel (2004) faz uma analogia entre os elementos da lógica doméstica no Primeiro Espírito do Capitalismo e o estereótipo da empresa estatal, fundada em favorecimento pessoal. O Segundo Espírito do Capitalismo, como já visto, busca, em grande medida, superar a lógica doméstica e infundir a meritocracia na grande empresa capitalista. Neste mesmo sentido, pode-se pensar que a reforma administrativa no tocante às políticas de pessoal cumpre, ainda, um importante papel ao deixar claro que na Empresa X a lógica é outra, é a de meritocracia, que seria típica da grande empresa privada, e não a lógica do estereótipo da empresa pública no Brasil. Conforme descrito no livro comemorativo de cinqüenta anos da empresa, a reforma administrativa reforçava a separação entre a empresa e os interesses políticos. Ainda mais, a reforma administrativa mostra-se indispensável no sentido de promover a formação de uma hierarquia gerencial, tida por Fleck (2004) como um dos traços que determinam a auto-perpetuação de uma empresa:

> “Na condição de principal acionista, o Estado, utilizando critérios predominantemente políticos e não técnicos, podia nomear ou substituir livremente os diretores, o que ameaçava a continuidade das políticas em execução. Nesse sentido, o aumento do número de divisões, o estreitamento das relações entre os superintendes gerais desses órgãos e o presidente e a extinção do cargo de Superintendente Geral da Companhia e a sua substituição, na prática, pela Junta de Programação e Coordenação podem ser interpretados como uma forma de que a Empresa X pretendia garantir a sua unidade orgânica e a normalidade no seu fluxo decisório. Afinal, a Empresa X vivia naqueles anos um processo de rápida expansão, correndo riscos, segundo algumas avaliações, de desintegração ou perda de controle por parte de seus dirigentes” (Livro comemorativo dos 50 anos da empresa, 1992;.151).

O processo de expansão marcado pela diversificação não apenas vertical, mas também horizontal, identificaria a trajetória da Empresa X na década seguinte, quando, em 1976, a empresa aparece pela primeira vez na lista das quinhentas maiores empresas do mundo fora dos Estados Unidos, elaborada pela revista Fortune (TENDÊNCIA, 1976).

Tal fato é ainda mais notável se se recorda que, em 1976, o mundo vivenciava um breve intervalo entre as duas crises do Petróleo, No ano seguinte, entretanto, a Empresa X registra o seu primeiro resultado negativo em trinta anos.

A primeira metade dos anos 1970 foi particularmente importante para a empresa, a partir da consolidação de seus contratos de longo prazo com clientes internacionais, incluindo novos clientes, dentre eles os países comunistas.

Abranches e Dain (1978) explicam a racionalidade deste moto contínuo de expansão. O exemplo da trajetória da Empresa X não daria margem a dúvidas: é crescer ou morrer.

> “A despeito de extremamente vulnerável às oscilações do mercado, de só ter atingido um formato empresarial próprio a duras penas e ter atravessado a maior parte da década com sérios problemas financeiros [ainda nos anos 1950], a Empresa X só encontra solução para seus problemas através da sua expansão acelerada” (ABRANCHES & DAIN, 1978; 67)

Ainda que a diversificação de atividades fosse um importante movimento de expansão, as diretrizes do novo governo do general Figueiredo para a companhia indicavam a reconcentração da sua atuação à exploração do seu principal produto e a privatização das outras empresas não relacionadas à atividade original.

No intuito de, mais uma vez, adequar a estrutura funcional ao ritmo e rumos da expansão da empresa, a Empresa X presenciou na década de 1970 duas reformas estruturais. Antes das reformas, logo em 1970, foi criada uma Divisão Industrial, cuja função era administrar os novos empreendimentos industriais

que passavam a integrar a companhia. A primeira das reformas ocorreu em 1975. Foi então instituído o Conselho de Administração (em antecipação às exigências da lei das Sociedades Anônimas de 1976) e as antigas nove divisões tornaram-se doze superintendências. Frente à ampliação da empresa, foi dada ênfase à sistematização automatizada de todas as informações. Dois anos depois, foi feita uma nova reforma, que resultou na re-divisão da empresa em quatorze superintendências.

Ainda em 1973 foi criada a instituição de seguridade para os funcionários da empresa.

Permaneceram os esforços no sentido de capacitar a força de trabalho, com elevação da capacitação do quadro técnico, treinamento e renovação do pessoal. Na avaliação de Abranches e Dain (1978), apesar de todos os esforços no sentido de promover o ajuste de um conglomerado, a Empresa X não conseguiu escapar à fragmentação, o que reduzia seu poder de controle sobre as subsidiárias.

Os anos de 1980 se iniciavam para a empresa com a tentativa de se manter unificada, mas com desaceleração da diversificação, conforme a orientação do governo central – configurando um cenário de crescimento moderado. No entanto, apesar da crise mundial e da recessão que marcou os anos 1980 no Brasil (por isso batizada a Década Perdida), a Empresa X se lança em um projeto gigantesco, que vai balizar sua atuação nas décadas seguintes, ao elevar significativamente a produção do seu principal produto de exportação.

O novo projeto e a diversificação da empresa, notadamente, em associação com capitais privados implicaram na reformulação da estrutura administrativa da empresa que culminou na separação entre os sistemas Norte e Sul. Ao longo de toda a década foram criadas e suprimidas superintendências, de modo a torná-la cada vez menos uma empresa organizada funcionalmente e sim por área de negócio. Formalmente, apenas em 1992, as superintendências passariam a se organizar como área de negócios, com objetivo de tornarem-se mais autônomas, “de racionalizar os esforços e dar mais organicidade ao

imenso conglomerado em que se transformara" (Livro Comemorativo, 1992; 287).

Em paralelo, a Empresa X já começava a vivenciar o enxugamento imposto pelo governo federal, que antecedia o período de privatizações que, em alguns anos, atingiria a empresa. Na verdade, a política de privatização não era exatamente uma novidade para empresa. Uma empresa controlada havia sido privatizada em meados dos anos 1980.

4.1.1. Os anos 1990 e 2000

No início dos anos 1990, a empresa lança seu Plano Estratégico para os vinte anos seguintes. O plano leva em consideração os cenários brasileiro e internacional e as transformações na demanda por recursos primários. O cenário brasileiro é marcado pela redução do papel empresarial do Estado, com ênfase na participação do capital estrangeiro em atividades antes estatais. No panorama internacional, segundo diagnóstico da companhia, destacam-se a informatização e terceirização dos países desenvolvidos e seu reflexo nos países em desenvolvimento; a acentuação da vulnerabilidade frente às mudanças na economia mundial; a preocupação com desenvolvimento sustentável. Em relação ao mercado para seus produtos, o relatório chama a atenção para o reflexo das campanhas ecológicas como a redução no uso de materiais para a fabricação de bens mais leves e também resistentes, a reciclagem de materiais, a redução na demanda em razão do fim da Guerra Fria e aumento na demanda por materiais resistentes à corrosão.

A partir do quadro desenhado, a Empresa X definiria sua atuação como a de uma "empresa competitiva, diversificada e de âmbito internacional" (Livro Comemorativo, 1992; 289), que investe naqueles setores em que teria vantagem comparativa.

Em todas as suas áreas de atuação, a empresa definiu dez pontos guias. Não é de se estranhar que estes pontos se afinem ao discurso do Terceiro Espírito do Capitalismo. Afinal, como já dito, o Terceiro Espírito do Capitalismo chega ao Brasil concomitantemente à abertura comercial e ao reposicionamento do

papel do Estado, que se intensificam nos anos 1990, já no governo de Fernando Collor. A Empresa X, uma empresa tradicionalmente alerta ao que acontece fora do Brasil e reconhecida pela sua atuação como uma empresa privada, não estaria alheia aos novos ventos. Talvez, mais do que isso, a manifestação do espírito do capitalismo em uma empresa do porte e importância da Empresa X seria um exemplo não apenas para as empresas estatais, mas para as demais empresas brasileiras.

Desse modo, os dez pontos que regiram a atuação da empresa seriam:

1 “A orientação para o cliente e para o mercado, buscando a qualidade total (que envolve até mesmo os fornecedores) e a agregação de valor ao capital investido”;

2 “Garantir a competitividade de seus produtos”;

3 “Reduzir a poluição e o impacto ambiental de suas atividades”;

4 “Promover a diversificação, verticalização e globalização nos segmentos de recursos minerais e de base florestal”;

5 “Crescer enquanto empresa logística”;

6 Despender sua capacidade de investimento em vários projetos, minimizando os riscos.;

7 ”Reforçar sua capacidade de aglutinar sócios, tanto em âmbito nacional quanto mundial”;

8 “Valorização permanente de seus recursos humanos. Considerando as pessoas como valores e não como custos, a Empresa X procurará ampliar a participação de cada um e de todos nas decisões e nas ações, com plena utilização de sua criatividade”;

9 “Continuar buscando mecanismos que propiciem desenvolvimento auto-sustentado das comunidades instaladas dentro de sua área de atuação”;

10 “A Companhia deverá manter e consolidar o respeito aos princípios éticos que sempre pautaram suas relações com todos aqueles que estão envolvidos

com ela: acionistas, empregados, fornecedores, clientes, parlamentares, entre outros” (Livro Comemorativo, 1992; 289 e 290)

Mais ou menos diretamente, estão expressos aspectos muito próprios ao Terceiro Espírito do Capitalismo: a orientação para o cliente e o mercado, a competitividade acirrada, a possibilidade de florescimento do funcionário cuja criatividade é relevante, a importância do estabelecimento de relações (ampliação de sócios e afinação da relação com fornecedores), a importância da ética.

Todavia, a manifestação do Terceiro Espírito do Capitalismo não se dá puramente pela publicação de um documento, nem ocorre sem reveses e contradições. A este respeito cabe reproduzir as impressões da imprensa sobre o plano estratégico.

> “Em síntese, [o documento] aponta para uma direção bem oposta às teses neoliberais pregadas pelo presidente Fernando Collor de Mello, de redução do tamanho do Estado na economia. Para ganhar competitividade no plano internacional, a estatal precisa, cada vez mais, ganhar novas fatias do mercado, diversificar a sua produção e atuar em flancos bem diferentes”. (JORNAL DO BRASIL, 1990)

Os investimentos da empresa em setores diversos nos anos posteriores exemplifica que a empresa não seguiu, pelo menos a princípio, o conselho da concentração às atividades do *core business,* seguindo aparentemente o modelo dos grandes conglomerados japoneses. A ênfase na figura do acionista e exigência de padrões cada vez mais elevados de enxugamento e produtividade, por outro lado, sinalizam a sintonia com as *best practices* notoriamente americanas.

A despeito de um plano estratégico ambiciosamente claro, os anos seguintes mostrar-se-iam, particularmente, conturbados em razão do processo de privatização, que mobilizou a sociedade brasileira, e a posterior mudança de controle acionário.

4.1.1.1. O Programa Nacional de Desestatização - PND

O relato da história da Empresa X nos anos 1990 não pode ser desvinculado da aceleração do programa de desestatização, que caracterizaria um novo posicionamento do Estado Brasileiro, de empresário para regulador da atividade econômica. A privatização da empresa, na segunda metade dos anos 1990, foi descrita como a venda da jóia da Coroa e sua execução era parte fundamental para o sucesso de todo o programa.

A agilidade no processo de privatização de empresas estatais se justifica à medida que é uma das bases do novo modelo de estado traduzido no Consenso de Washington, cujas recomendações haviam sido tardiamente seguidas no Brasil, frente à velocidade de adoção dos demais países latino-americanos, sobretudo se se considera que o Chile aderiu à boa parte delas ainda no regime de Pinochet[60].

De maneira mais geral, o Programa Nacional de Desestatização[61] alinha o Brasil às tendências internacionais de revisão do papel do Estado, que deixaria de intervir diretamente na economia, por meio de unidades produtivas estatais, e colocaria em primeiro plano os programas de bem-estar[62].

O PDN foi instituído logo no primeiro mês do governo Fernando Collor por meio da medida provisória 115, que depois se tornou a Lei 8031.

No programa, que teve como executor o BNDES, podem-se se distinguir três grandes fases (MATOS & OLIVEIRA, 1996). A primeira se caracterizou pela transferência à iniciativa privada das empresas cujo controle em função de problemas de diversas naturezas havia sido passado para o governo, por meio do BNDESpar. A segunda fase engloba a privatização de empresas que nasceram estatais. Finalmente, a terceira fase se traduz na concessão dos serviços públicos às empresas privadas, a partir da promulgação da lei 8987, a

---

[60] Daí a nota de Hobsbawm de que o neo-liberalismo não necessariamente se quer ver filiado à democracia e à liberdade.

[61] Ainda na década de 1980, houve uma primeira fase do programa de privatização, que embora tenha valor simbólico em termos quantitativos não se compara à segunda rodada de privatizações ocorrida nos anos 1990. Na década de 1980, o programa de privatização gerou 780 milhões de dólares. Na década de 1990, o montante chegou a 105 bilhões de dólares.

[62] Notadamente, deve-se discutir o foco das políticas sociais, que se alteram profundamente com o fim da hegemonia da inspiração keynesiana frente à inspiração de ***Haiek***

Lei das Concessões, que alterou profundamente as diretrizes da concessão de serviços públicos.

O programa de privatização gerou, entre receita de vendas e dívidas transferidas, 105,298 bilhões de dólares, dos quais 88% foram resultados das privatizações realizadas no governo Fernando Henrique Cardoso (SILVA, SANTOS & CHAN, 2004).

Em uma ótica particular e mais claramente conjuntural, a privatização de empresas se apresentava como uma alternativa que conciliava a redução do déficit público que crescia aceleradamente[63], dados os volumes crescentes de endividamento e a espiral de juros, e a manutenção da estabilidade de preços (MATOS & OLIVEIRA, 1996). O processo de privatização apresentaria ainda outras vantagens:

> "Além de complementar as receitas correntes com o resultado das vendas, o processo de privatização reduz as necessidades de financiamento do setor público (NFSP) em duas vertentes. Na primeira reduz a necessidade de emissão de papéis (títulos ou moeda) para financiar gastos correntes. Na segunda reduz a dívida em virtude da troca de títulos públicos por ações da empresas privatizadas".(MATOS & OLIVEIRA, 1996; 9)

Cabe observar que se a incapacidade do governo em realizar investimentos nas estatais se constituía em uma fonte de justificativa do processo de desestatização, tal argumento não seria bem aplicado à Empresa X uma vez que a empresa apresentava um histórico de relacionamentos com clientes internacionais, que se tornavam associados em novos empreendimentos, sobretudo os japoneses, que elevava sua capacidade de investimento, sem necessidade de recorrer ao governo.

[63] A respeito da consecução do objetivo de abater dívidas com as receitas da privatização, cabe observar:" O governo fechou o balanço das privatizações ano passado [1997]. Dos R$ 9,5 bilhões que conseguiu arrecadar com a venda de empresas e concessões de serviços públicos, apenas 3,4 bilhões entraram no Tesouro Nacional. O restante corresponde à parcela que foi financiada aos compradores, ao repasse de metade dos recursos da Empresa X para o Fundo de Reestruturação Econômica e a outras despesas menores (...)" (Jornal O Globo, 31/05/1998)

Do ponto de vista das empresas e da alocação de recursos, os defensores da desestatização argumentavam que a privatização colocaria um fim à duplicidade de objetivos público e privado, a que estão submetidos as empresas estatais. A orientação privada, ou seja, a busca pela maximização do lucro e risco de falência (antes excluído pelo socorro prestado pelo governo) seria fonte de flexibilidade e eficiência às empresas privatizadas. Mais do que isso, a entrada da iniciativa privada aliada ao fim do monopólio estatal em alguns setores eliminaria a concentração, tornaria o ambiente econômico mais competitivo, o que seria fonte de eficiência técnica e alocativa. Em outras palavras, o processo de privatização representaria um grande passo em direção à prevalência da visão do acionista, que caracteriza a nova etapa do capitalismo.

4.1.1.2. Os anos de preparação para a Privatização

Com o objetivo de 'arrumar a casa' para privatização, a empresa passa por uma reforma administrativa que resulta na estruturação de Unidades de Negócios, um enxugamento no seu quadro de funcionários e passa a ser gerida por um contrato de gestão que lhe daria ainda mais autonomia em relação ao governo Federal.

Com objetivo de diagnosticar as fontes de ganho ou perda de dinheiro para a Companhia e agilizar a tomada de decisão no seio de uma grande empresa, a Empresa X passa por uma grande reforma administrativa da qual se originam sete áreas de negócios em espelho ao setor de atividade.

Cada unidade de negócios passa a ser uma unidade de custos e lucros distinta que se relaciona com as demais quase como se negociassem no mercado. Para medir os resultados de cada área e servir como moeda de troca nas transações entre elas, a Empresa X criou uma moeda própria – que foi equiparado ao dólar em dezembro de 1991 e, a partir de então, ajustada pelo IGPM, índice de preços do mercado financeiro, calculado pela Fundação Getúlio Vargas. A Controladoria da empresa apura o desempenho de cada área mensalmente, gerando a identificação das áreas mais eficientes e/ ou lucrativas.

Em paralelo à formação de unidades de negócio, a empresa começa a adotar o *Just in Time* como modelo de gestão, promovendo uma significativa redução de estoques, que se mostrava ainda mais necessária frente à queda dos preços do seu principal produto.

A reforma administrativa iniciada no início da década de 1990 não teve reflexo apenas na estrutura da empresa, mas igualmente, no número de funcionários. Em dois anos, o 8500 funcionários foram demitidos, os níveis hierárquicos da área operacional se reduziram de nove para cinco e quadro de 711 gerentes passou a 450. Como resultado, a receita *per capita* por funcionário, que era de 85.000 dólares por funcionário em 1990, alcançou 115.000 dólares em dezembro de 1991.

Em 1995, a Empresa X realiza um Programa de Demissão Voluntária, com adesão de 2.100 funcionários. Em sua reportagem, o jornal O Globo (14/05/1995) descreve o significado do programa:

> "Mais importante do que a economia de custos, nesse momento, é o significado simbólico da medida: a Empresa X deverá ser incluída no Programa Nacional de Desestatização (PND) na próxima quinta-feira e deu sinal de que não precisará de transformações profundas para ser oferecida aos investidores privados".

Em alinhamento aos cortes sucessivos de funcionários e o enxugamento de custos, a adoção de um contrato de gestão junto ao governo, no início dos anos 1990, foi um instrumento para tornar a gestão da Empresa X mais independente do governo federal. O Contrato de Gestão assinado pela empresa e pelos ministérios da Economia e das Minas e Energia concede à Empresa X autonomia na política de pessoal (admissão, demissão, promoção e determinação da remuneração e negociação e celebração de acordos coletivos de trabalho sem consulta a União), de preços de seus produtos, investimentos e no procedimento de solicitação de obras. Em contra-partida, a empresa deverá atender determinadas metas, que serão revisadas a cada três meses, além de não empregar mais de 18.200 funcionários e destinar, no máximo, 18% de seu faturamento com despesas de pessoal (Jornal do Brasil, 11/06/1992).

4.1.1.3. A privatização: um embate entre o velho e novo capitalismo?

A privatização da Empresa X, da jóia da coroa das empresas estatais, como era caracterizada nos meios de comunicação, não poderia transcorrer tranqüilamente. Diferente do estereotipo das demais estatais, o perfil da Empresa X no ano de sua privatização não poderia ser caracterizado como o de uma empresa ineficiente, que pesava nas costas da União.

Além disso, a venda da Empresa X se constituía em um marco de que o processo de privatização estava em pleno vapor e que o modelo de país que havia assistido à construção dessa empresa não era/ ou não seria mais vigente. Portanto, uma privatização com tanto significado foi alvo de grande polêmica que acarretou o adiamento do leilão da empresa. Grupos bastante heterogêneos se opunham à privatização da empresa: de políticos como os ex-presidentes Itamar Franco, que durante seu mandato vetou a privatização, e José Sarney, até a Confederação Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB) e o Movimento dos Trabalhadores Rurais sem Terra (MST).

Finalmente, no final da década de 1990, a Empresa X foi leiloada. Os 41, 73% de ações com direito a voto que antes eram de propriedade da União foram vendidos ao consórcio vencedor.

Grupos em disputa pela compra da Empresa X

Dois grandes consórcios se organizaram para disputar o leilão da Empresa X. A relevância em se descrever os dois grupos está na caracterização da disputa feita pelo então presidente da República, Fernando Henrique Cardoso, como um embate entre dois tipos de capitalismo: um moderno e outro ultrapassado, e que foi transcrita na revista semanal mais lida no país, a Revista Veja do grupo Abril. A vitória do Consórcio Brasil, que representaria o capitalismo moderno, é uma importante fonte de compreensão dos rumos seguidos pela Empresa X após a sua privatização. Os consórcios se personificam nas figuras que lideravam cada um deles:

> “Mesmo favorecendo em tese a vitória da Votorantim, Fernando Henrique considera que, no fundo, Antônio Ermírio representa um capitalismo já meio ultrapassado, enquanto Benjamin Steinbruch dá todos os sinais de se adaptar perfeitamente aos movimentos da globalização. Tem um perfil agressivo e está em sintonia com o mundo da especulação e do capital volátil. Foi assim que Fernando Henrique viu o leilão da Empresa X: um duelo de forças no qual se enfrentavam a empresa familiar e a corporação, o velho e o sólido capitalista contra o jovem empresário do mundo sem fronteiras”. (Revista Veja, 14/05/1997; 30)

Ou seja, a disputa pelo controle da Empresa X pode ser contada como uma disputa entre espíritos do capitalismo, entre um misto do primeiro e segundo espírito e o Terceiro Espírito que quer instalar ao país subdesenvolvido, aterrisando na jóia da coroa.

A revista Veja continua a descrever a aquisição da Empresa X pelo Consórcio Vencedor como o início de uma nova fase do capitalismo. Esta identificação ainda que encontrada apenas depois de iniciada a pesquisa pode ser vista como mais um indício de que a Empresa X se alinha às diretrizes do Terceiro Espírito do capitalismo desde a definição do grupo que venceu o leilão. O trecho da revista não poderia ser mais esclarecedor e posicionado em favor das mudanças trazidas pelo novo espírito:

> “Não é usual na economia brasileira que um empresário engula uma companhia maior do que o seu bolso. No Brasil, 99% das empresas pertencem a famílias. Quando uma empresa é vendida, o comprador tradicionalmente tem um rosto, sabe-se de antemão o que ele fará com a empresa comprada e a origem do dinheiro é bem definida. Se Antônio Ermírio tivesse levado a estatal teria sido assim. (...)
>
> Com a vitória de Steinbruch, a tradição virou de cabeça para baixo. O grupo que arrematou a Empresa X tem a cara do quarentão da Vicunha [grupo acionário da CSN], mas o dinheiro é do Bradesco, dos investidores americanos do Nations, do Citibank, de George Soros, dos fundos de pensão brasileiros. Pode ser um sinal de que a economia brasileira estaria adotando certos traços de economias mais desenvolvidas, como a americana. Nos Estados Unidos, as grandes corporações não têm donos definidos. (...)”(Revista Veja, 31, 14/05/1997)

4.1.1.4. Os anos finais da década de 1990: Enxugamento e Reestruturação

Da sua privatização ao ano 2000, a Empresa X restringe seu volume de investimentos, realiza uma priorização bdos seus projetos mais lucrativos e executa um Programa de Demissão Voluntária – período de grande contração e reorganização.

4.1.2. Os anos 2000: A maior empresa privada da América Latina

Pode-se dizer que século XXI começa para a Empresa X ainda em 2000, com a troca de presidentes. Os primeiros anos do século XXI se caracterizam pela concentração da atuação da empresa, pelo retorno dos grandes investimentos, pelo recorde em valor de mercado da empresa e seu reconhecimento pelos investidores internacionais.

Um dos entrevistados atribui o recorde em valor de mercado ao novo modelo de gestão, que será fonte de análise deste estudo:

> "O que ele [o novo Presidente da empresa] fez que eu achei interessante é que ele fez a empresa captar valor. A Empresa X podia ter, realmente, muito mais valor do que ela tinha quando ele entrou aqui em 2001. O que ele fez foi fazer o mercado enxergar que a Empresa X é uma empresa que tem presença global, que vai crescer muito nos próximos anos. O que o mercado faz é precificar a empresa e colocar ela no valor correto dela. Isso ele fez de uma forma brilhante que foi antecipar, de certa forma, trazer para o valor presente o que poderia demorar 5/6 anos para acontecer, se houvesse outro tipo de gestão". (Analista Júnior – Homem)

Em novembro de 2003, o BNDES, por meio da Bndespar, eleva sua participação acionária na Empresa X. Ainda que não fosse mais uma empresa estatal se justificaria a participação do governo na empresa:

> '"Temos uma preocupação geral de preservar empresas que são estratégicas para o desenvolvimento do país em mãos nacionais — disse ontem o diretor de Indústria e Crédito do BNDES, Fábio Erber. — A Empresa X não é qualquer empresa. É uma empresa estratégica para o desenvolvimento brasileiro". (Jornal O Globo, 12/11/2003).

5. Discussão de resultados

5.1. A natureza do trabalho, o projeto e sua capacidade de mobilização

Se as justificativas econômicas não são suficientes para os trabalhadores tomarem parte na empreitada capitalista, caberá, então, ao Espírito do capitalismo provê-las de argumentos que expliquem como a participação no capitalismo pode ser fonte de entusiasmo, segurança e promoção do bem-estar (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002). Assim, a primeira fonte de investigação deste trabalho é saber se os entrevistados se sentem contagiados de entusiasmo pelo que o Terceiro Espírito do Capitalismo tem a lhes oferecer. No Terceiro Espírito este entusiasmo estaria associado à natureza do trabalho e à sucessão de projetos, em que se organizaria o trabalho.

Em relação à natureza do trabalho, o entusiasmo reside na possibilidade de florescimento dada por um trabalho que mobilize as faculdades mentais/ emocionais, em lugar apenas daquelas mecânicas e/ ou pouco criativas, típicas de um trabalho burocrático associado ao segundo espírito. Mais especificamente, para os trabalhadores entrevistados, trabalhadores centrais (cf Harvey, 1993), esse trabalho se traduz na execução de funções estratégicas para a empresa, uma vez que são esses trabalhadores aqueles capazes de articular a nova relação entre consumo e produção e realizar a interface com as novas tecnologias. Desses trabalhadores, demandar-se-ia um tipo de trabalho condizente com a referência, anteriormente citada, de trabalho imaterial (GRISCI, HOFMEISTER & CIGERZA, 2004).

Nos dois trechos a seguir, revela-se, por um lado, que as atividades estão alinhadas àquelas definidas como as típicas de um trabalhador central (HARVEY, 1993). Por outro, as descrições são condizentes com trabalhos que dependem da mobilização da inteligência e subjetividade.

> “Essa área [em que trabalha] tem muito de finanças, mas também tem uma parte de marketing de relacionamento, porque é a área responsável por passar para o mercado de capitais as informações relativas à companhia. Entram tanto análises quantitativas, como qualitativas. A gente tira dúvidas sobre o balanço, mas também fala muito de estratégia, dos planos para o futuro, da situação do mercado. É uma área que também tem que vender a empresa. É uma área que

> tem relacionamento muito grande com a empresa inteira, que sabe tudo que está acontecendo, é super dinâmica (...)
>
> Esse trabalho não tem a menor rotina. O básico é o relacionamento com os grandes investidores da companhia (administradores de fundo, analistas de bancos). O meu dia-a-dia é falar com estas pessoas por e-mail, telefones, em reuniões. A maioria deles é estrangeira (Hoje 70% das ações da Empresa X está nas mãos de estrangeiros). Isso é o básico. Além disso, tem uma série de outras coisas: preparação de apresentações, atualização do *site* da parte de Relações com os Investidores, o relacionamento com a SEC (EUA) e com a CVM, elaboração de relatórios, *press-releases*, visitas com investidores, participação em conferências internacionais organizadas por bancos, dentro e fora do Brasil.". (Analista Máster – Mulher)
>
> "(...) eu já trabalhei em área operacional, agora trabalho na área comercial, na parte de inteligência de mercado, que é uma área de muito estudo, muita informação. Eu fico estudando mercado. Na verdade, eu acompanho a movimentação dos concorrentes. Eu estou muito longe do dia-a-dia da comercialização. Eu fico lendo tudo que se publica sobre concorrentes e inferindo coisas a partir disso. (...) A gente fica estudando o concorrente: quanto ele vai ofertar e quais são as estratégias, quais problemas e que produto ele está colocando. O pessoal da demanda que pega os clientes, as siderurgias, e tenta transformar tudo que eles estão propondo em termos de expansão de capacidade em termos de demanda por minério de ferro". (Analista Pleno – mulher)

A sede de entusiasmo não se saciaria, indicam Boltanski e Chiapello (2002), apenas pela natureza do trabalho, mas também pela articulação do trabalho em projetos, que fossem, como o trabalho, interessantes e fontes de florescimento pessoal, e em cuja inserção dependeria da pró-atividade e da identificação do trabalhador com o projeto. Os projetos reforçariam a demanda por florescimento constante e seriam, como já mencionado, um convite permanente ao pleno desenvolvimento pessoal, com plena autonomia sem o encaminhamento prévio ordenado pela carreira.

De fato, nas entrevistas, há uma forte aderência entre o que os funcionários da Empresa X evocam como características desejáveis do trabalho e da carreira e as possibilidades de liberação do trabalhador e a sedução do trabalho, inscritas no Terceiro Espírito do Capitalismo.

> "Eu não tenho muito medo de arriscar não. Se eu me apaixonar pelo projeto eu sou capaz. Mas eu não sou porra-louca, do tipo não tenho nenhuma economia e vou largar o emprego. Se eu me apaixonar pelo projeto, eu me organizo, planejo e vou (...) Eu sou meio movida a paixão... Se eu me sentisse apaixonada pela proposta, mesmo que eu não tivesse os mesmos benefícios, mas o mesmo salário, eu toparia". (Analista Pleno – Mulher).

> "O que me prende na Empresa X é que a área em que eu trabalho é muito dinâmica. Apesar de eu estar o tempo inteiro na mesma área, o meu trabalho já mudou muito desde que eu cheguei. É uma área que me proporciona viajar bastante. Eu aprendo muita coisa. Eu lido com pessoas do mundo inteiro, que trabalham em lugares importantes. Fora o fato de a empresa estar crescendo à beça. Tem bastantes oportunidades. E, verdade seja dita, tem uma inércia. A menos que surja uma proposta muito atraente". (Analista Máster – Mulher)

Nos dois depoimentos, há algumas restrições à paixão e desenvolvimento: o nível salarial no primeiro e a energia a ser despendida na busca de trabalho no segundo. Tais restrições serão analisadas mais adiante, quando se falar na medida de mobilização do Espírito do Capitalismo.

A identificação do trabalho como desafio é uma constante. As atividades desempenhadas são, em muitos relatos, narradas como quase epopéias. Neste sentido, está bem representado o que Boltanski e Chiapello (2002) mencionam sobre o traço heróico que se imprime ao projeto, qualquer que seja ele, desde a construção de um hospital à desativação de uma escola. [64]

> "A gente montou esse negócio aqui dentro da companhia. Uma empresa que tem mais de 60 anos, com toda essa cultura em cima do minério de ferro... e [esse novo metal] é uma coisa que acontece de maneira bem diferente. É mineral, é bem parecido, mas o dia-a-dia é bastante diferente. A nossa área que foi montada para estabelecer o relacionamento com o cliente, vender, implementar o negócio dentro da Empresa X (...) Então explicamos para todo mundo. A gente levou este conhecimento que a gente foi adquirindo para toda a empresa. Mostramos isso no mercado. Fomos aos clientes, nos apresentamos. A gente montou isso do zero: desde abrir a sala, montar o primeiro

[64] Não se pode subestimar que, como colocado por Kanter (1997), o trabalho daqueles que permanecem como empregados centrais após as reestruturações tenha, de fato, aumentado de intensidade, mas também tenha se tornado mais interessante e, portanto, mais sedutor.

> organograma da equipe. Eu era gerente. (...) Foi muito rico. Hoje a gente tem 13 contratos de venda, dos quais 12 são clientes fora do Brasil. Foi viagem para o mundo inteiro.(...) A gente fez tudo do zero. Foi uma experiência riquíssima." (Gerente)

> "Eu trabalho em uma área que faz avaliação de investimentos. Avaliação dos investimentos orgânicos que a gente tem (novas minas, etc), avaliação de oportunidades de alavancar o crescimento da Empresa X através de uma aquisição, ou, ao contrário, alavancando oportunidade de mercado para a venda de um ativo. Eu não tenho uma rotina. Eu trabalho basicamente por projetos. O trabalho envolve coordenação do trabalho do analista, que desenvolve a modelagem, contato com as áreas de negócios envolvidas na operação, para entender quais são os fatores críticos do projeto, os *drivers* de valor, etc. Você tem que conseguir o *input* e comprometimento destas pessoas para viabilizar o projeto. Nisso, o trabalho aparece muito". (Coordenador)

> "[A rotina] do meu trabalho é bem interessante. Dentro da área financeira eu faço um trabalho um pouco diferente do dos demais, porque eu tenho uma visão de longo prazo. Eu me preocupo com os investimentos da companhia e com os gastos na operação – desde as cadeiras em que a gente está sentada até os grandes equipamentos. É um trabalho muito interessante porque me dá uma visão global da empresa. Tudo que a empresa gasta eu preciso estar acompanhando. Claro que eu me foco nos números mais relevantes, nas operações de maior vulto, <u>mas o meu dia-a-dia é frenético, porque eu cuido dos investimentos da companhia, uma das companhias que mais investem no país e na América Latina. É uma responsabilidade enorme, mas como eu te falei, eu sou movido a desafios. E esse desafio eu não quero perder jamais</u>". (Analista Pleno - Homem)

Como se desprende dos trechos anteriormente citados, a identificação do trabalho ao desafio torna-se uma constante. Pode-se inferir que o trabalho sinônimo de desafio e o desejo permanente pelo desafio emerjam, inclusive, como uma nova forma de conduta no trabalho. O corolário dessa nova forma de conduta é que qualquer manifestação que possa ser associada ao conformismo e à acomodação deve ser sumariamente desprezada:

> "E é uma relação de troca: da mesma forma que investem em mim, eu retribuo. Se eu estou aprendendo alguma coisa é porque eu estou agregando ali. Isso não pode ser perdido. Eu já me dei um prazo. Se dentro de um ano, a coisa não mudar muito, eu vou correr o chapéu. Eu acho perigoso e mesmo inadmissível para a carreira de qualquer

> pessoa, porque daí para o comodismo é um passo. E a coisa desanda. Comodismo é tudo que não pode acontecer com ninguém porque acaba contaminando o grupo". (Analista Sênior – Mulher)

> "Eu sou a pessoa mais antiga na minha área. Inevitavelmente, eu exerço informalmente uma posição de coordenação, até porque eu tenho este perfil de ajudar, de orientar. Mas cada vez mais a minha rotina é operacional, sem muitas diferenças dos meus dois colegas, um júnior e outro pleno. Isso causa um desconforto para todo mundo. Eu já sei fazer com o pé nas coisas. Peço para me dar outras coisas, porque aquilo para mim já se tornou fácil demais. Peço outras coisas que sejam diferentes, para as quais eu possa agregar valor. O analista júnior pensa: eu faço a mesma coisa que ela e ela ganha o dobro que eu e ainda fica mais à toa, porque faz mais rápido. Isto causa um problema terrível para a equipe". (Analista Sênior – Mulher)

Para muitos dos entrevistados, não basta ser uma peça na engrenagem que supera os desafios. Há de ser fundamental, relevante, ainda que isto seja só uma possibilidade no momento da contratação. Analogamente, não mais ser relevante passa a ser uma razão para deixar a empresa. Em outros termos, os funcionários buscam carreiras fundamentadas sob o *lócus* interno de controle, portanto, sob a autonomia do indivíduo em construir sua trajetória (FUGATE, KINICKI & ASHFORTH, 2004). Assim, em um tempo em que não haveria espaço para carreiras delimitadas pela empresa, os entrevistados optam por empregos em que possam exercer sua autonomia, realizar seu potencial – e elevar sua empregabilidade.

> "O que motivou a sair de lá [trabalho anterior] e vir para a Empresa X foram duas coisas. Um porque eu queria estar mais perto do poder decisório. Chegou um momento da minha carreira onde eu percebi uma mudança entre você atuar em uma estratégia definida e colaborar para a definição de uma estratégia. Eu estava aqui no Rio de Janeiro. A sede era na Dinamarca. Então você tem uma distância muito grande entre os níveis de decisão e de execução. Na Empresa X eu estaria na sede, [sem] a barreira cultural que existe em uma empresa dinamarquesa, nórdica, que aqui seria quebrada. Embora a posição que eu assumi não me desse a perspectiva imediata, a perspectiva futura era essa aí. Eu vim trocando o famoso seis por meia dúzia. Eu era gerente na empresa em que eu trabalhava, tinha carro da empresa, uma porção de funcionário e tal. Vim para Empresa X como consultor, sem ninguém para trabalhar, respondendo para uma porção de gente, um salário igual, sem carro, sem nada, mas eu tinha essa perspectiva de futuro.

> Claro que a gente pensa em tudo prestígio, salário, perspectiva. Mas uma coisa que sempre me falou bastante foi o meu sentimento de que eu estou contribuindo. Eu preciso ser relevante. Se eu percebo que eu sou um cara que não contribuo, não e nem ser querido, isso vai me incomodar seriamente. Ou vou fazer alguma coisa para mudar esse negócio. Chamar meu chefe para conversar. Ou vou buscar alguma coisa fora ". (Gerente – Homem)

> "Eu preciso ter desafios, eu preciso trabalhar em uma estrutura na qual eu olhe para cima e veja que ainda há para ser aprendida eu preciso sentir que eu também estou agregando valor. Uma das coisas que me fez sair da área de consultoria é que eu queria me sentir mais responsável pela agregação de valor". (Coordenador)

Ambas as questões da demanda por autonomia e da autonomia como componente da empregabilidade serão reforçadas em outros pontos deste trabalho. Afinal, esclarecer o significado da autonomia, qual seja a autonomia para exercer a capacitação permanente para o trabalho (Gomes, 2002) é, em boa medida, compreender uma das grandes fontes de sedução do Terceiro Espírito, que sobrepõe a demanda artística por autonomia e liberdade à demanda social por segurança e bem-estar social (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002).

5.1.1. O trabalho desafiador e a escolha de uma grande empresa

Pode-se inferir que a descrição das atividades feita acima seja o corolário da demanda pelo desafio, que conduziria continuamente ao crescimento. Trabalhar em uma empresa desafiadora e com múltiplas oportunidades de crescimento figura entre os critérios para se escolher onde se quer trabalhar. Os desafios requerem todas aquelas características típicas do grande na Cidade por Projetos descrita por Boltanski e Chiapello (2002): adaptabilidade, flexibilidade, mobilidade, bons relacionamentos, tolerância, confiança, inovação. No entanto, não é trivial encaixar em uma mesma linha de raciocínio um trabalho com características de um novo empreendimento, com riscos e desafios, àquele realizado em uma grande empresa, cuja posição no mercado é bastante sólida. Trata-se de enxergar na grande empresa a possibilidade de empreendedorismo, como nos trechos que seguem:

> “Acima de tudo, o fato de a Empresa X ser a empresa hoje no Brasil que proporciona mais oportunidades aos seus executivos. Nenhuma outra empresa privada no Brasil e na América Latina cresce na mesma proporção que a Empresa X, dentro e fora do Brasil e em novos mercados. Eu enxergo isso; para uma pessoa que tem o perfil como o meu, que tem uma vivência internacional, que tem a capacidade de estar entregando a solução para um problema que vem não estruturado, é um leque de crescimento profissional fantástico”. (Coordenador).

> “Eu era recém-formada. Quando a gente é recém formada, a gente quer logo trabalhar em algum lugar. É aquela busca louca por local de trabalho. Eu já trabalhava. Eu dava aula de inglês e ganhava o dobro do que eu fui ganhar na Empresa X (...) [Sobre a preferência por uma grande empresa] Experiência, o nome no currículo. Na verdade, o nome no currículo não é nada perto das coisas que você tem a oportunidade de fazer. Eu fui para Carajás, você pode pensar: ir para o meio do mato, mas eu já tinha morado em locais parecidos. Meu pai trabalhou no projeto Jarí e também em São Luiz. Eu já estava acostumada com essa coisa de mudar, porque meu pai tinha essa vida nômade. Eu já estava aberta a morar no meio do mato. Eu não me assustei com a oportunidade de ir para Carajás. Eu achei que era uma ótima oportunidade, que eu tinha mais é que pegar. E eu acho que valeu a pena”. (Analista Pleno – Mulher)

> “Me deixa feliz esse reconhecimento da Empresa X e eu trabalhar em uma empresa que tem essa pujança, esse potencial de crescimento. Eu gosto de trabalhar em lugares em que se está subindo a escada e não descendo”. (Gerente – Homem)

Por outro lado, além de permitir a potencialização de capacidades, o trabalho em uma empresa com o porte e reconhecimento da Empresa X saciaria, pelo menos em parte, a preocupação com a reputação que caracteriza um tipo de carreira auto-gerenciada ou empresarial (como definida por Kanter,1997). De outro modo pode-se dizer que há “um ganho em empregabilidade” por se trabalhar lá. O trecho abaixo evidencia este ponto, que já se delineava nos trechos acima:

> “Eu estou sempre pensando no meu desenvolvimento e no que a Empresa X traz para o seu currículo. Eu acho que é nisso que a maioria das pensa antes de sair daqui. Hoje eu sei que se eu quiser, com quatro anos de empresa, colocar meu currículo lá fora, vai valer muito o nome da Empresa X”. (Analista Júnior – Homem)

A empresa, na visão de muitos entrevistados, tem plena consciência de seus atrativos, e chama ainda atenção para eles no momento da seleção de novos funcionários e retenção dos antigos.

> "A Empresa X não era [uma empresa sedutora]. Ela passou a ser. Sabe como ela seduz? Primeiro pelo seu tamanho. Segundo que ela sempre foi uma estatal diferenciada. Você lê a história da Empresa X é uma história de conquistas, de *achievements*, de grandes feitos. Olhar a expansão do Porto de Tubarão, a abertura de Carajás. A Empresa X é o desenvolvimento do Brasil. A Empresa X está tendo uma exposição pública muito maior. Ele está colocando imagem dela na televisão. Ele está entrando no público. Antes era ficava só na área do *business* e era conhecida lá fora. Lá fora está muito conhecida como uma empresa de ponta, de alto nível. Eu acho que ela seduz por ser [ter sido] uma estatal diferenciada, bem sucedida; segundo, pelos feitos dela, pela história; terceiro pela expansão brutal dela, dos seus resultados atuais; e quarto pelo potencial todo que ela tem de crescimento e investimento. O que um jovem quer mais do que isso? " (Gerente – Homem)

> "O que me seduz hoje na Empresa X é a expansão de negócios, não só expansão de *botton line*, mas de não ficar mais só em minério de ferro. Este ainda vai ser o carro-chefe da empresa por muito tempo, talvez eternamente, enquanto durarem as reservas. Esta possibilidade de expansão em áreas de negócios novas abre uma perspectiva muito grande para quem já é funcionário antigo, entende a empresa e teve oportunidade de ter aprendizado diferenciado dentro da empresa". (Analista Pleno – Mulher)

Ainda sobre a sedução exercida pela empresa, um dos entrevistados chama atenção para a relação entre a sedução exercida pela empresa e a situação do mercado de trabalho, evidenciando, já neste momento, uma visão interativa da empregabilidade (GAZIER, 2001). Nas suas palavras:

> "A [Empresa X seduz] sem dúvida aqueles que estão de fora. Nós temos que considerar o contexto sócio-econômico em que nós vivemos. Eu acho que isso ajuda neste poder de sedução, no sentido que a gente está em uma realidade de pouco emprego. Então, de uma forma geral, as empresas não precisam fazer muita força ou podem ter uma postura um pouco mais arrogante de só escolher os talentos, nem que seja para escolher alguém para tirar cópia. Tem até uma charge [revista Exame] que fala isso. Ou seja, as empresas não precisam fazer muita força para seduzir porque o próprio contexto favorece, o fato de o

> mercado ter poucas posições de emprego formal (não estou falando de trabalho)". (Analista Pleno – Mulher)

Uma grande empresa como a Empresa X, com diversas áreas e focos de atuação, ainda que sua principal fonte de receita seja proveniente de um único produto, sobretudo em um momento de acelerado crescimento, apresenta uma série de atrativos aos jovens que iniciam sua incursão no mundo do trabalho, como para aqueles que já estão há mais tempo na empresa. Para uns, são novas possibilidades a serem desbravadas, nas quais podem contribuir com seu conhecimento adquirido na universidade e seu dinamismo. Para os outros, o crescimento da empresa pode significar novos caminhos aos quais se pode ascender por mérito dos trabalhos previamente realizados na empresa.

5.1.2. O entusiasmo com o trabalho e a internalização do controle

Os vários exemplos do entusiasmo dos entrevistados com os projetos nos quais tomam parte podem ser também interpretados como uma manifestação do autocontrole – uma das principais formas de controle no Terceiro Espírito do Capitalismo (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002).

A ênfase no *lócus* interno de controle no direcionamento da carreira, já mencionado, tem seu desdobramento claro na execução do trabalho, vetor do auto-desenvolvimento. Nesse sentido, a execução do trabalho figura, na maioria das entrevistas, como um compromisso do trabalhador para consigo mesmo ou um compromisso com a realização do trabalho bem realizado. Ou seja, o comprometimento com o trabalho não advém exclusivamente do compromisso do trabalhador com a empresa, mas do trabalhador consigo mesmo, com o seu florescimento. O compromisso, que neste modelo não supõe regras hierárquicas ou submissão à empresa, acaba por se converter em uma marca de personalidade.

> "Eu acho que a gente não deve confundir as coisas. O fato de eu querer sair, não quer dizer que eu vou abandonar o barco. Eu me sinto comprometida profissionalmente e pessoalmente com as coisas que eu estou fazendo. Não é porque, no momento, eu estou insatisfeita que eu vou deixar a peteca cair. Porque no aqui e agora eu ainda estou aqui.

> Eu querer sair não significa que eu deixei de me comprometer". (Analista Pleno – Mulher)
>
> "Mas eu não acho que seja um sacrifício pela causa da Empresa X [trabalhar muito]. Acho que é mais da minha personalidade mesmo, de me dedicar.
>
> Eu acho [que o meu comprometimento] é comigo mesma. Quando eu faço alguma coisa com o qual eu não fico satisfeita, eu fico arrasada. É muito pior do que a bronca que eu levo." (Analista Máster – Mulher)

Apesar da menção à personalidade, não se pode subestimar em que medida este comprometimento é fruto da estruturação de trabalhos em projetos: a sucessão de projetos limitaria a possibilidade de atuações na rede, provendo sanções: comprometer-se com um projeto é condição para integrar o projeto seguinte (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002).

Ainda que o comprometimento se mostre como um comprometimento do trabalhador para consigo mesmo, não se poderia falar no fim do comprometimento com a empresa, até porque, no limite, o comprometimento com um projeto na empresa desdobra-se em um comprometimento, ainda que temporário e de natureza bastante diversa, com a empresa. Alguns relatos são bastante claros em relação a este ponto:

> "O meu comprometimento é com a execução da minha função. É uma função de bastante responsabilidade. Envolve um valor financeiro muito grande. É uma função que tem margem para que pequenos errinhos aconteçam sem que ninguém perceba e ter um prejuízo financeiro ou de imagem grande para a Empresa X. Pode trazer problema operacional ou legal para a Empresa X. O meu comprometimento primeiro hoje é entregar no meu dia-a-dia este resultado que a minha função requer. Eu também tenho comprometimento em me manter alinhado com a companhia até o ponto em que eu estou concordando com isso e me preparar para um próximo desafio". (Gerente)
>
> "Meu comprometimento é com a Empresa X, sem dúvida. Uma empresa onde você está há sete anos. Quando você começa a lidar com cliente, você fica até orgulhoso da Empresa X. Quando se vê lá fora que a Empresa X é uma super empresa, é bem vista, quando você fala para os seus amigos que trabalha na Empresa X, 'que bom, você trabalha na Empresa X'. Me deixa feliz esse reconhecimento da

> Empresa X e eu trabalhar em uma empresa que tem essa pujança, esse potencial de crescimento.” (Gerente)

Não se pode negligenciar que, ainda que presente, este comprometimento com a empresa é identificado como um comportamento mais típico dos funcionários mais antigos. A mesma funcionária que afirmou que seu comprometimento é consigo mesmo, faz a ressalva:

> “Eu tenho orgulho de trabalhar na Empresa X, mas eu acho que, no passado, as pessoas tinham mais”. (Analista Máster).

Não se trata, portanto, de coincidência que o entrevistado que mostrou maior apego à empresa seja justamente aquele com mais anos de casa:

> “A minha fonte de motivação é a Empresa X. Empresa X. Empresa X Eu amo essa empresa, estou apaixonado por essa empresa. Eu dei a vida toda a essa empresa. Minha filha tem 19 anos. Nunca viajei com ela. De férias, raramente, uma só vez na vida. Eu sou apaixonado por essa empresa. Eu acho que é difícil, hoje você encontrar [um funcionário apaixonado].
>
> Hoje o jovem entra em uma empresa, já diz logo que o crescimento não aconteceu e ele quer sair. É raro hoje, você ver pessoas assim [como eu]. Esse é meu pensamento. Eu sou assim, sou louco por essa empresa, sou apaixonado por essa empresa. E talvez fosse assim por outra empresa também. Você tem que sair de casa feliz, porque vem trabalhar “.(Gerente)

Além disso, quando se trata do comprometimento em relação à empresa deve-se enfatizar a distinção feita pela maioria dos funcionários entre a área corporativa (marcadamente a sede no Rio de Janeiro) e a área operacional (trabalho nas unidades de produção, sobretudo Carajás). Todos aqueles funcionários que já trabalharam na área operacional[65] consideram que o comprometimento dos funcionários operacionais com a empresa é muito maior ao daqueles da área corporativa. Este é um ponto extremamente rico que mereceria uma outra investigação que avaliasse o impacto da literatura de gestão sobre este tipo de trabalhador que tem fortes vínculos com a empresa,

[65] Todas as entrevistas foram realizadas com funcionários lotados na área corporativa no momento da pesquisa.

mas não integra o grupo de trabalhadores centrais. Ainda que este não seja o foco da análise do presente trabalho, reproduz-se um trecho que exprime as diferenças:

> "Lá em Carajás, tinha uma senhora que era responsável pelo arquivo técnico. Ela usava um broche que o pai havia recebido quando completara, 40 ou 50 anos de trabalho na Empresa X. Quando a filha entrou na empresa, o pai lhe deu o broche. Essa parte mais emocional da coisa, querendo ou não, é bonito: um pai dar tanto valor ao emprego. Ela também era uma funcionária muito dedicada. Eu não sei se na corporação isso tem tanto valor, mas na área operacional tem. Isso agrega um orgulho para aquele funcionário no chão da fábrica e as pessoas não sabem capitalizar em cima disso. A Empresa X é isso aqui [centro corporativo no Rio de Janeiro] também, mas não é só isso." (Analista Pleno – Mulher)

A predominância do tema do autocontrole não substitui todas as demais formas de controle. Diferentemente, as formas de controle adquirem novos contornos (HOPFER & FARIA, 2003 e BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002). O controle e avaliação do trabalho passam também a ser exercidos pelo cliente:

> "O nosso trabalho é bastante subjetivo para mensurar. Às vezes, a gente recebe um *feedback* informal. Algum analista (externo) critica ou elogia alguém para o nosso chefe. Todo ano, a gente contrata uma consultoria para fazer uma pesquisa junto ao nosso público (analistas, investidores) sobre a sua satisfação em relação ao nosso trabalho, tanto as apresentações, as informações, o *site* da Empresa X, o atendimento por telefone e por *e-mail.* A consultoria compila os resultados da pesquisa em uma nota que compõe também a nossa meta. A nota vai de 0 a 5. E todos os anos a nossa é de 4 a 5". (Analista Máster – Mulher)

> "Olha o e-mail que o cliente passou elogiando, olha como o cliente ficou satisfeito, adorou. Quando um cliente passa *um e-mail* agradecendo é a glória, quer dizer que seu trabalho foi muito bom. E a gente faz questão de repassar para as pessoas". (Analista Sênior – Mulher)

Para a avaliação do trabalho não concorrem em primeiro plano quantas horas foram necessárias à realização do trabalho, mas sim o resultado alcançado, a meta, no tempo exigido:

> "Como eu tenho, desculpe o anglicismo, o *trackrecord* de entregar com qualidade, a supervisão se resume a dois pontos: o ponto onde se discute inicialmente o produto que deve ser entregue e o ponto em que

> eu entrego o produto. Eventualmente, pode haver algum realinhamento. Enfim, durante o processo, a supervisão se torna desnecessária. Isso depende um pouco da situação e da personalidade do chefe." (Coordenador)

> "A avaliação do meu trabalho é quantitativa. Oitenta porcento do meu trabalho é avaliado quantitativamente. E como eu sou especialista em estatística, para mim é fácil bater as metas. As minhas metas não são desafiadoras". (Analista Pleno – Homem)

5.1.2.1. O papel da Chefia

A importância dada ao autocontrole e às novas formas de controle na gestão por competências demanda da chefia uma nova conduta que seja adequada a uma equipe que, embora praticamente auto-coordenada e auto-motivada, necessita de encaminhamento e, mais do que isso, de um chefe que lhe transmita visão de futuro, reforce seu comprometimento, indicando aos membros da equipe que a participação de cada um é fundamental para o desenvolvimento de si próprio, da equipe e da empresa (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002). Como analisado em Hopfer e Faria (2003), essa nova função que deve ser desempenhada pela chefia: a de *coach*, de incentivador que incute em seus funcionários a importância da motivação e da auto-motivação, que os anima e conduz (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002) passa ser ela própria uma nova forma de controle. Graças a esse papel de difusor, ao gerente, ao *coach*, é dedicado espaço relevante na literatura.

O papel da chefia/ gerência é extremamente relevante à medida que cabe, principalmente aos chefes, veicular às equipes e aos funcionários a mensagem que os melhores, os mais comprometidos vencerão, para que estes, individualmente, colocam-na em ação. Mais do que divulgar os valores do Terceiro Espírito do capitalismo, o gerente/ *coach* deve ser exemplo desses valores. Uma vez que o gerente é o ponto de contato dos funcionários com a empresa, a empresa é para um funcionário aquilo que seu gerente é:

> "(...) para mim, eu acredito que para a maioria das pessoas, a empresa é o meu gestor. Se a minha relação com ele está boa (ele me dá desafios, ele me sustenta quando eu preciso, ele solta a mão, delega, confia, o que me dá mais experiências), a empresa para mim está ótima. Nesta

> mesma empresa uma outra pessoa, com outro gestor, pode estar completamente infeliz". (Analista Pleno – Mulher)

De fato, para a maioria dos entrevistados o chefe deve possuir todas aquelas características atribuídas ao grande descrito na Cidade por Projetos (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002). Vale notar que em um dos trechos, o entrevistado esclarece a função desse chefe, qual seja fazer com as pessoas, motivadas pelo seu chefe, realizem mais e melhor:

> "Acho que o chefe é o cara que consegue identificar, por um lado, quais são os pontos fortes de cada um da sua equipe, quais as necessidades de aprimoramento. E desenvolve uma dinâmica de trabalho que consegue trazer todo mundo para um nível superior, ao mesmo tempo, que as pessoas se motivem para entregar mais do que se espera delas em condições normais. Uma liderança não baseada na autoridade, mas uma liderança baseada numa motivação que faz pessoas quererem ir além do que foi pedido. 'Me espelho em você, acho que você está levando a gente para o caminho certo, quero fazer este trabalho junto contigo, faço parte da equipe. O sacrifício que eu estou fazendo vai ter um saldo positivo para o grupo". (Coordenador)

> "[o chefe] É um cara que tem que olhar para cima, para o lado e para baixo. Ele não é mais o cara que manda, mas o cara que tem que estar junto para discutir. É o cara que tem que estar possibilitando que a sua equipe tenhas as ferramentas, as capacidades, habilidades para hoje para amanhã e para depois de amanhã. Muita conversa, o tal *feedback*, palavra antiga, mas que a gente ainda pode usar um pouquinho. É o cara que sabe definir. Tem momentos que o teu funcionário não quer discutir muita coisa, ele quer que você defina. É o momento que você fala vai lá e depois me fala. Você dá o *coaching* para o cara, a preparação, para que ele tome a decisão e vá se desenvolvendo porque amanhã você pode não estar aqui e ele te substitui. Mas, ao mesmo tempo, é o cara que também é empreendedor e não está só vivendo aquele mundinho de desenvolver. O cara também está olhando o que a minha área tem, o que a Empresa X tem, o que eu posso propor de mudança – uma coisa maior também". (Gerente)

> "Um chefe que não está sentido que compete com os funcionários, mas que, ao contrário, [vê que] o desenvolvimento de todo mundo é positivo, vai sempre incentivar os seus funcionários a se desenvolverem e a participarem. Esse chefe vai proporcionar estudo, viagens, vai ensinar. Além disso, acho que um chefe tem que saber respeitar os funcionários e saber a hora de ser muito profissional e também levar para o lado pessoal, porque no fundo a gente convive mais com o nosso chefe do que com a nossa família". (Analista Máster – Mulher)

Há, como se depreende dos trechos anteriores, uma grande expectativa dos funcionários em relação a sua chefia, que seria, em grande medida, capaz de tornar real as possibilidades de florescimento acenadas pelo Terceiro Espírito do Capitalismo. Em relação a todas estas expectativas em relação à chefia, uma das entrevistadas ponderou:

> "Os profissionais de uma forma geral não precisam ser aqueles super-heróis e a gente precisa começar a trabalhar com as fragilidades, lembrando que as pessoas estão cansadas, angustiadas, estressadas, às vezes, frustradas. Os gerentes também podem estar na mesma situação. De repente, escolheram a carreira errada e agora é tarde demais para voltar, não tem coragem para mudar, ou o que seja. (esse parece ser um depoimento mais crítico em relação às expectativas desmesuradas sobre a chefia)
>
> O que eu espero é que, tecnicamente, ele conheça um pouco. Não precisa ser um especialista. Ele precisa saber gerenciar recursos, seja dinheiro ou pessoas. Pessoas é o mais complicado de gerenciar. Ele [o gerente] não vai ser o responsável pela felicidade geral da nação. Cada um traz as suas expectativas. Às vezes, um bom gerente tem uma equipe de 10 pessoas, com nove satisfeitas. E um insatisfeito por motivos pessoais, porque escolheu a carreira errada. Basicamente, o gerente tem que saber gerenciar pessoas". (Analista Pleno – Mulher)

Sobre a efetividade de suas chefias, ou seja, a capacidade de a chefia ser um espelho do grande na Cidade por Projetos (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002), as respostas variam bastante em função da diversidade de chefes. Alguns entrevistados mencionam que seus chefes desacreditam da validade do *coaching*. Para estes funcionários, o departamento de Recursos Humanos da Empresa X é, em parte, responsável por a chefia não estar convencida da eficácia da nova forma de gestão:

> "O meu gerente por não ter uma formação em Recursos Humanos, não obrigatoriamente, eu diria que o papel dele é limitado na questão do *coach*, de orientação. Acho que a área de RH tem um papel fundamental de preparar, inclusive, os gerentes. E para prepará-los em como orientar seus subordinados. Eu vejo uma deficiência na atuação do RH neste sentido. A impressão que eu tenho é que o RH é ineficiente. Na verdade, os profissionais que entendem de Recursos Humanos, que detêm as técnicas, que estão mais atualizados na literatura, que participam de

> congressos, estão em dia com o estado da arte, deveriam capitalizar isso para o resto da empresa". (Analista Pleno – Homem)

> "Eu estou em uma situação ímpar em termos de chefia. Eu tenho achado a minha chefia muito pouco efetiva, especialmente no quesito de avaliação. Não sei se ele desacreditou da ferramenta [ferramenta de avaliação], que nem é uma ferramenta tão maravilhosa. Um dos grandes méritos dessa ferramenta é provocar uma conversa, que eu sempre procurei, mas eu sei que não é assim com todo mundo. No quesito avaliação, eu sei que eu tenho sido bem avaliada porque no meu contra-cheque veio a premiação, porque eu fui indicada para ir para o Japão. Mas uma indicação mais formal, sobre o que eu poderia melhorar eu não tenho recebido". (Analista Sênior – Mulher)

Um dos funcionários que recentemente havia se tornado gerente atestou a falta de preparação para se tornar gerente:

> "Não, não teve [preparação para o cargo de gerente]. Isso realmente faz falta. A Empresa X tem um negócio chamado PDE. Obviamente, eu enchi o meu PDE de cursos de gerência, de auto-conhecimento. Até agora não fiz nenhum. Não dá tempo. Ninguém fica esperando. As transições aqui na Empresa X são muito *learning by doing*. Eu busquei algumas orientações que eu não sou bobo nem nada. Não tive alguém me falando vou te explicar como é que funciona, como é ser gerente, como é que você deve ser portar. Isso não teve. Eu acho que é o padrão [não ter]. Eu estaria mais confortável se tivesse um período de transição, mas são coisas da vida prática. Às vezes, não é possível". (Gerente – Homem)

A falta de preparação dos novos gerentes para se tornarem gerentes com as preocupações de desenvolver seus funcionários e a menção de funcionários cujas chefias ainda não correspondem ao modelo da chefia da gestão por competências alertam para as divergências de "espíritos" dentro da empresa. Funcionários que têm acesso à literatura de gestão e às novas demandas da chefia convivem com chefes mais ou menos afeitos ao novo modelo, o que gera grandes fontes de satisfação ou insatisfação, como ilustrado pelos depoimentos. Esta falta de sintonia entre os gerentes e o novo modelo de gestão por competências que, como se verá mais adiante, a empresa tenta imprimir entre seus funcionários, pode ser uma das fontes de insatisfação mais generalizada. Como se verá no próximo item a conduta da chefia que não motiva é associada a uma conduta antiga, do segundo espírito.

5.1.3. A sedução exercida pelo novo trabalho e a negação do modelo anterior

Os trechos transcritos anteriormente revelam a intensa capacidade de mobilização da subjetividade dos entrevistados no que diz respeito à sedução exercida pelo trabalho executado[66]. O trabalho figura como uma importante marca de distinção para os entrevistados.

Na leitura destes fragmentos iniciais, destacam-se as referências ao trabalho como uma atividade que se inicia do zero. Os entrevistados não raramente descrevem seus trabalhos como o desbravamento de uma zona inóspita, ainda que se trate de atividades realizadas no âmbito de uma empresa com mais de meio século de existência.

> "(...) Quando eu soube que o fundo de pensão da empresa tinha uma vaga, que era nessa área de Risco, eu fiquei mais interessado ainda, por causa do tamanho do desafio que era: um fundo de pensão gigantesco, implantar um sistema de risco do zero, que é um tremendo de um desafio, que iria me dar um conhecimento em finanças muito grande. Eu vislumbrava uma série de possibilidades em uma empresa desde tamanho". (Analista Pleno - Homem)

Não se trata de subestimar o esforço empregado pelos funcionários na realização de suas atividades, nem mesmo de minimizar as inovações por que passam as empresas. Todavia, pode-se questionar em que medida tal caracterização dos projetos como epopéias que se iniciam praticamente do nada não cumpriria uma estratégia simbólica. No que tange à especificidade da empresa pesquisada, o começar do zero significaria deixar para trás, em um passado retrógrado e distante os traços da empresa estatal retratados como ranço. Não é por coincidência que alguns desses traços, como por exemplo a valorização da senioridade, sejam característicos do segundo espírito do capitalismo, como já enfatizado em Wetzel (2004).

---

[66] As atividades cotidianas, neste primeiro momento, são descritas como desafiadoras e extremamente instigantes. Todavia, como se verá mais adiante nas entrevistas, alguns dos mesmos funcionários relatam dissabor na sua atuação diária, que acaba por se mostrar repetitiva e monótona. Esse ponto será tratado com maior profundidade em momento posterior, na discussão sobre real poder de mobilização do terceiro espírito do capitalismo.

A evidência do binômio “aderência ao florescimento proposto pelo Terceiro Espírito/ negação do passado associado à inflexibilidade do segundo espírito do capitalismo” não é, de fato, surpreendente, uma vez que, como já haviam afirmado Boltanski e Chiapello (2002) a capacidade de mobilização do novo espírito não se assenta exclusivamente sobre as possibilidades de florescimento acenadas por um trabalho imaterial que depende de faculdade emocionais e relacionais, mas também na rejeição de um modelo anterior, que se caracterizaria sobretudo por um trabalho pouco motivador, repetitivo, cuja consecução se basearia em faculdades mecânicas. Tratar-se-ia se de relevar em um modelo antigo de trabalho aquilo que poderia haver de pior: sua base em uma hierarquia tradicional que, cega às potencialidades “artísticas”, impediria o florescimento dos trabalhadores.

Assim, a etapa pós-privatização passa a representar a possibilidade de realização de potencialidades antes inibidas por uma administração burocrática, calcada em regras rígidas.

> “A Empresa X foi privatizada em 97. A gente já está em 2005 e o ranço que ainda tem da cultura antiga de estatal é muito grande. E isso ficou impregnado na gerência. Você mudou a diretoria executiva. Mudou a diretoria de área. Oxigenou. A maior parte dos diretores de área são novos, outros fizeram carreira na empresa, mas já foram treinados dentro do novo perfil. Agora na gerência média tem gente que é da época de Empresa X estatal. Tem áreas que funcionam como um organismo à parte do novo modelo de empresa que a Empresa X tenta implementar. Existe uma dificuldade de comunicação de diretoria de área para baixo.
>
> [Quando questionado sobre que incomoda no ranço estatal]: Você tem que seguir <u>aquele mesmo caminho e seguir aquela hierarquia</u>. Se você pula um passo daquele processo, você transgrediu de uma maneira muito forte para algumas pessoas. Isso não é para todo mundo. Eu até vejo esta transformação acontecer em uma velocidade legal, mas isso [esta transgressão] ainda incomoda algumas pessoas dentro da empresa”. (Analista Júnior)
>
> “A Empresa X era estatal. Então, antigamente contava muito mais a sua idade, o seu tempo de trabalho. Quando eu entrei na Empresa X, havia uma <u>resistência</u> das outras pessoas porque eu era muito nova. Isso está diminuindo. As pessoas que estão entrando na Empresa X

são mais novas e têm um perfil até mais agressivo do que as pessoas da Empresa X estatal.". (Analista Máster – Mulher).

"(...) Hoje em dia a Empresa X está muito mais transparente em lidar com pessoas. Ninguém fica naquele comportamento antigo, hierárquico. O cara chega, te cobra, quer saber de tudo. Isso é um pouco complicado para gerenciar. Chegou um momento em que a Empresa X percebeu que ela precisava de recursos treinados para ser a empresa que ela quer ser, a terceira maior mineradora do mundo. Para ele se expandir pelo mundo, ela precisa depositar confiança nessas pessoas e as pessoas precisam depositar confiança nela e as pessoas serem treinadas. E ela [a Empresa X] acredita que a transparência ajuda nisso tudo". (Gerente – Homem)

"Em Carajás tem muita gente antiga, que vem da época de estatal. Eles têm certa resistência [à ascensão dos mais novos], mas eu acho que isso está mudando. Está entrando muita mais gente nova, mas eles têm resistência com os mais novos. Eles seguram um pouco o conhecimento. Eles centralizam algumas coisas. Você tem dificuldade em trocar idéia com supervisores mais velhos. Eles ficam um pouco com o pé atrás". (Analista Pleno – Homem)

As palavras que descrevem a Empresa X quando estatal são justamente aquelas utilizadas para descrever o "pequeno" na Cidade por Projetos: autoritário, rígido, que preza pela segurança, que faz conforme o estatuto, que não deixa circular a informação e o conhecimento (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002). Nesse sentido, cabe destacar a associação feita entre hierarquia, falta de transparência e falta de confiança. Se a rede passou a ser vista com bons olhos, toda a forma de hierarquia passou a ser vista com maus olhos, remetendo à rigidez e ao autoritarismo.

É interessante notar como esta visão da Empresa X se impõe a despeito de seu histórico de uma empresa estatal que sempre procurou se notabilizar por uma condução de seus negócios de maneira mais próxima, na medida do possível, ao modelo administrativo de uma empresa privada. Nesse sentido, cabe destacar a visão bastante diferente da Empresa X ainda estatal no único depoimento colhido de um funcionário que está há trinta anos na empresa. Quando questionado sobre o que mudou na empresa com a privatização, ele respondeu:

> “Primeiro o crescimento da Empresa X, cada vez maior, a busca de novos produtos, de novos negócios, compra de outras empresas. [Uma empresa] muito mais preocupada com desenvolvimento dos empregados, [em] estabelecer metas para que o empregado possa cumprir e essa meta estar vinculada diretamente com remuneração. Acho que isso é um incentivo do empregado buscar sempre mais. A busca de pessoas no próprio mercado que vieram de fora, com uma visão completamente diferente, que colocaram hoje a Empresa X no patamar. Hoje a diretoria toda é do mercado, vieram de fora. A Empresa X era [formada por] pessoas que vieram da própria Empresa X, ou [que] ajudaram muito a Empresa X a crescer. Acho que essas oportunidades, que a Empresa X hoje tem do empregado crescer são muito maiores, são bem melhores. (...) hoje uma remuneração variável, tem os benéficos que melhoraram também. A empresa, ela tem uma gama de coisas que melhoraram muito grande.
>
> Esses são as mudanças da privatização, não quer dizer que a Empresa X era ruim como estatal, não de maneira nenhuma. Era uma empresa muito boa a estatal. (...)
>
> “Ela sempre foi uma empresa respeitada. Uma empresa respeitada, uma empresa boa de se trabalhar. Uma empresa que sempre deu lucro ao país foi costurando até chegar a onde chegou”. (Gerente)

5.1.4. A medida do entusiasmo

Os entrevistados mostraram, nos trechos até aqui expostos, a intensa mobilização provocada pela associação de trabalho ao florescimento pessoal, proporcionado pelo engajamento em múltiplos projetos. Esses trechos podem também ser lidos como reflexos do discurso da empregabilidade de iniciativa (GAZIER, 2001 GOMES, 2002) que informa aos trabalhadores que são eles os responsáveis por erigir suas trajetórias de sucesso.

No entanto, as várias demonstrações desta mobilização devem ser mediadas pelas reais possibilidades de um trabalhador deixar o emprego, mesmo que este emprego não atenda ao perfil de trabalho do Terceiro Espírito do Capitalismo.

Cabe, então, discutir em que medida a replicação do discurso do Terceiro Espírito do Capitalismo não é, de fato, apenas uma mera replicação do que se multiplica na literatura de negócios sem ser, na realidade, reflexo do

entusiasmo desses trabalhadores centrais. Não se tem intenção de dizer que os trabalhadores não sejam tocados por esse discurso e que sejam, simplesmente, cínicos, ao reproduzirem tal discurso.

No entanto, cabe avaliar se os relatos que advogam a importância de se trabalhar em um projeto apaixonante, em uma empresa cuja estrutura contemple possibilidades de ascensão (agora também "ascensão" horizontal, no modelo da carreira em Y) não representam mais desejos do que possibilidades concretas dados os aspectos mais sistêmicos da empregabilidade interativa (GAZIER, 2001) que não recaem exclusivamente sobre uma pretensa soberania plena do indivíduo em busca de oportunidades mais desafiadoras que promovam a ampliação das redes.

Ainda que a aprendizagem contínua, a paixão pelo objeto do trabalho, além do desafio - características preponderantes na escolha de trabalho de acordo com o discurso da empregabilidade de iniciativa - figurem como requisitos do trabalho, há outros aspectos que mantêm os trabalhadores na mesma empresa, na mesma função. Assim, a mesma entrevistada que falou sobre a importância de ser/estar apaixonada pelo projeto em que trabalha faz a seguinte ponderação:

> "Neste momento eu não estou muito apaixonada pelo projeto Empresa X, já estive. Quando você entra é normal aquela fase de lua-de-mel, onde tudo é maravilhoso. Pode estar tudo péssimo, mas para você é tudo rosa. Você é até meio cego. Acho que depois você começa a enxergar a realidade – foi até quando eu quis sair. Depois eu voltei à realidade: pessoas e pessoas existem em qualquer organização. Eu vou encontrar pessoas legais e pessoas péssimas em qualquer organização.
>
> Na verdade você descobre que nada é eterno, o momento cor de rosa não é para sempre, mas as coisas ruins também acabam. Fazendo uma analogia com uma relação, agora nós estamos no amor maduro, o amor mais calmo. Tem os defeitos, mas eu gosto de muitas coisas". (Analista Pleno – Mulher).

Para reforçar este ponto, segue-se outro depoimento de funcionária bastante insatisfeita com sua situação no trabalho, mas que, anteriormente, havia

destacado a importância de um trabalho que agregue novos conhecimentos e de não se deixar cair no comodismo:

> "Fica uma relação baseada em uma esperança de melhora futura. Você já viu a propaganda da Empresa X; Vivemos esperando dias melhores. Dias melhores para a gente. Fica uma relação baseada na esperança, porque do jeito que está não pode ser. Vou relevar isso, vou relevar aquilo. Mas chega uma hora em que você explode" (Analista Sênior – Mulher)

Outro entrevistado vai mais adiante sobre este ponto, relacionando a satisfação/ entusiasmo oriunda da realização do trabalho ao nível de expectativa em torno do trabalho, resultado também da sedução exercida pela empresa:

> "(...) precisa se trabalhar esta questão da expectativa. Não subir muito esta expectativa. Hoje em dia a Empresa X promove [está expectativa muito alta]. Pode ser até inconscientemente, as pessoas novas que entram na Empresa X entram acreditando que vão ser os imperadores de Roma. Você pode entrevistar um garoto novo que entrou em uma área de *business* e ver qual é a expectativa, o *timing* dele. Ele acha que vai ser o rei de Roma daqui a dois anos e não vai. Se não acontece isso, ele acha que está insatisfeito. É muito injusto isso (...)
>
> Eu acho que isso é de pessoa para pessoa. Você pode querer estar em um cargo alto, mas você tem que saber que se você não estiver [é porque] não dá para todo mundo chegar no cargo alto daqui a cinco anos. Se você não tiver, você ter consciência que é grande emprego, que a empresa investe em você. Tem que estar satisfeito. Tem que ser um pouco inteligente, não pode ser tão maldosa. E a prova disso tudo é que a pessoa fala e não sai. Isso é a maior prova. Se ela estivesse tão insatisfeita assim, se aqui fosse ruim..." (Gerente)

A contraposição de dois trechos a seguir retirados da entrevista de um mesmo funcionário colocam em questão a validade e capacidade de mobilização do discurso da empregabilidade de iniciativa (que será pormenorizado mais adiante). Quando questionado sobre o que o faria trocar de emprego, o Coordenador responde:

> "A partir do momento que eu perceber que a Empresa X não me oferece oportunidades profissionais próximas do que eu acho justas e condições para crescer continuamente, uma pessoa com a minha

> capacitação e o meu passado, aquilo que eu acumulei de experiências e de habilidades, eu vou tentar alavancar isso em outro lugar. Até quando a Empresa X proporcionar as oportunidades que eu acho que vão agregar a minha carreira e me fazendo sentir bem”

Todavia, mais adiante na entrevista, retoma as razões pelas quais escolheu trabalhar na Empresa X:

> Quando eu vim para a Empresa X, eu tive uma redução no meu salário de 40%. Do outro lado da balança pesou que eu teria mais tempo para a minha família e que eu não teria que sair do Rio de Janeiro. Amanhã, eu posso pensar diferente. Isso é dinâmico. Cada caso é um caso.

A reprodução dos trechos acima não tem por objetivo negar que os trabalhadores, de fato, procurem por oportunidades de trabalho que se mostrem mais desafiadoras e promotoras de seu florescimento. Procura-se apenas mostrar como estes não são os únicos *drivers,* para usar a linguagem corrente, que orientam a escolha/permanência em um emprego.

Em outras partes deste trabalho, constam exemplos das contradições entre o que os funcionários esperam de seus trabalhos e de suas carreiras e aquilo que realmente têm. Nesse momento, proponho-me apenas a acentuar a importância da variável geográfica, já realçada no trecho acima. O Rio de Janeiro sofreu um esvaziamento econômico (com exceção da indústria petrolífera), marcado pela extinção das atividades da Bolsa de Valores. Nesse contexto, para muitos trabalhadores que pretendem permanecer na cidade, o fato de o centro corporativo da Empresa X estar no Rio de Janeiro é um fator de atração.

> “Eu não gostaria mais de morar em lugares como Carajás, ficar mudando. A não ser que eu fosse para Belo Horizonte, de onde eu sou, mas eu amo o Rio, não gostaria de mudar daqui”. (Analista Sênior – Mulher).

Dito de outro modo, se as características do trabalho estão em uma das bandejas na balança, na outra estão a situação do mercado de trabalho, as exigências familiares e de mobilidade.

> “Eu vim aqui para um Rio com um novo desafio, mas as coisas foram ficando mornas. Estes desafios não foram acontecendo. Eu fiquei grávida. Você grávida não muda de trabalho. Você não pode procurar um desafio com uma filha pequena, é muito difícil. É só se acontecer mesmo, se for uma coisa irrecusável. Eu diria que eu estou em uma zona de conforto. A moeda de troca hoje desta relação é muito em função de conforto. Mas ela está indo de conforto para aprendizagem. A minha filha está maiorzinha, mais independente eu começo a fazer o MBA. Eu começo a ficar interessada em fazer mais coisas”. (Analista Pleno – Mulher)

Estes trechos, como alguns outros que se seguirão, apresentam uma característica marcante da mensagem dos textos de gestão, qual seja a sua orientação para os mais jovens, ou, ao menos àqueles que não têm família, ou não se prendem a ela, mas capazes de se adaptarem aos requisitos de mobilidade e flexibilidade. Posto de outra forma, evidencia-se nesses depoimentos que o novo espírito do capitalismo acena com uma série de novas oportunidades que, como se verá na seção sobre empregabilidade e competências, não se dirigem a qualquer um. A mobilidade e flexibilidade, que são, simultaneamente, exigências e atrativos do trabalho, parecem ser demandas, particularmente, complexas de serem atendidas pelas mulheres, como colocado no trecho anterior e no trecho a seguir:

> “A situação da mulher executiva é muito mais difícil. Eu vejo conflitos muito latentes nesta questão familiar. Não invejo a situação das mulheres”. (Coordenador)

5.2. As fontes de mobilização: a busca do bem-estar comum

Boltanski e Chiapello (2002), na sua descrição das novas formas de mobilização próprias ao Terceiro Espírito do Capitalismo, explicam que, uma vez afiliado ao rol de críticas artísticas ao capitalismo, e não às críticas sociais, este espírito não se legitima como propulsor de mudanças que reduzam as diferenças sociais e econômicas entre os trabalhadores. Diferentemente, sua legitimação repousa na promoção de benefícios individuais (a autenticidade e o florescimento dos trabalhadores) que, no limite, levariam ao bem comum geral. A relevância do comprometimento dos funcionários com eles mesmos,

destacadas em outras partes do trabalho, fornece pistas da importância atribuída ao bem-comum.

Tendo em vista esta ressalva inicial, não se estranha que ao longo das entrevistas haja pouquíssimas referências ao bem-comum como alvo da conduta das empresas e dos trabalhadores. Dentre os entrevistados, apenas três fizeram referência ao papel desempenhado pela Empresa X no desenvolvimento do país. Mais uma vez, uma das referências foi feita pelo funcionário com trinta anos na empresa.

> "A minha área, que a gente chama vulgarmente de área de cobre, é um negócio bem novo da Empresa X. Nós temos uma mina só, chamada de Sossego. Teve propaganda na TV. É muito legal. Ela é marcante para a companhia. É marcante para o país porque país é um importador líquido de cobre (um metal importante, caro). Então, tanto para a questão estratégica, quanto para a balança comercial é importante produzir isso. E é o primeiro passo de outro projeto de cobre que a Empresa X tem que é mudar a cara do Brasil de importador líquido para exportador líquido desse metal". (Gerente)

> "Olhar a expansão do Porto de Tubarão, a abertura de Carajás. A Empresa X é o desenvolvimento do Brasil". (Gerente)

> "(...) a empresa é grandiosa e conhecida no mundo inteiro, brasileira que é o mais importante de tudo. A minha empresa brasileira". (Gerente)

Os três relatos foram extraídos de entrevistas com três diferentes gerentes. Deve-se indagar a razão de apenas esses funcionários com posição mais alta na hierarquia da empresa fazerem referência à contribuição da empresa ao país. Poder-se-ia inferir que estes funcionários estão mais ligados à estratégia da empresa e têm uma visão mais ampla da sua atuação. No entanto, creio que não se trata de uma resposta simples. Os demais funcionários entrevistados, ainda que não sejam gerentes, têm acesso aos comunicados da empresa e mesmo a publicidade da empresa veiculada na mídia faz menção ao seu papel de destaque como a empresa que mais investe no país.

O tema da responsabilidade social aparece como uma nova forma de a empresa apresentar sua contribuição ao bem-comum. A importância de se

trabalhar em uma empresa que aja de forma socialmente responsável varia entre os funcionários. Normalmente, a responsabilidade social é uma prática desejada pelos funcionários, mas poucos tomam parte dela e usam-na como critério de escolha de uma empresa. A maioria dos entrevistados julga que as ações de responsabilidade têm maior efetividade na área de produção da empresa:

> "Isso me deixa mais feliz, saber que eu estou em uma empresa que tem conceitos tão alinhados com os meus. Isso minimiza conflitos. Eu trabalhei um tempo na Souza Cruz que é uma empresa que atua em um segmento de mercado polêmico. Eu não tinha problema com isso, mas eventualmente, havia colegas que não se sentiam tão bem quanto eu. No momento que a Empresa X encara a responsabilidade social de uma forma de vanguarda, isso me deixa mais feliz de trabalhar em uma empresa que entende o seu papel dentro da sociedade, não só como gerador de emprego e remuneração para o acionista, mas que também tem um papel de contribuição mais ampla" (Coordenador)

> "No meu trabalho, [a responsabilidade social] não tem tanto reflexo. Tendo vivido cinco anos no Norte do país, que é uma realidade muito diferente de qualquer coisa que você já tenha visto no Sudeste, eu me emociono muito quando eu vejo os vídeos de responsabilidade social, porque aquilo é mais vivo para mim. Eu tinha uma faxineira que era do interior do Pará, que tinha todos os problemas da população pobre. Eu não sei se isso acontece para outras pessoas. A [responsabilidade social] me daria orgulho de trabalhar em uma empresa, mas não seria um critério de seleção de uma empresa". (Analista Pleno - Mulher)

> "[Quando questionado sobre o impacto da política de responsabilidade social no seu trabalho] Muito pouco. Área comercial está no meio. Tem o pessoal da produção que está ligadíssimo nisso. Eu recebo um produto pronto. Ponho ele dentro de um navio. Entrego no porto para o cliente. Minha responsabilidade é ter um navio novinho, bom, que não vai sair por aí estragando os lugares, a colônia de pescadores. Mas é muito pouco... é ter um contrato com gente idônea. Tenho vários fornecedores que me ajudam a executar o meu trabalho e aí eu procuro usar os melhores, mas nada que vá ter um impacto numa vila, comunidade carente. Acho que, infelizmente, isto está afetando mais os meus colegas da produção que vão derrubar uma árvore, construir uma rodovia, que estão mudando os costumes de uma cidade, que estão trazendo trabalhadores, então, tem que dar escola, creche. Tenho amigos que estão profundamente envolvidos nisso, mas a nossa área muito pouco ou nada". (Gerente)

A postura em relação à responsabilidade social dos funcionários talvez reflita a postura dos próprios investidores:

> "Diretamente, o meu trabalho não tem muita coisa relativa à responsabilidade social. O público que a gente atende ainda não está muito ligado nisso. A tendência é cada vez mais os investidores procurarem empresas socialmente responsáveis, mas por enquanto ainda não. Só quando a gente atende estudantes (há muita demanda, especialmente de alunos de MBA nos EUA), eles perguntam sobre a política de responsabilidade social, ambiental". (Analista Máster – Mulher)

A inexpressividade do tema do bem-estar comum remete ao forte traço individualista do novo modelo. Entretanto, para um dos entrevistados a atuação da empresa com responsabilidade social da empresa é capaz de mobilizar seus funcionários:

> "Ela é uma mineradora, mas você percebe que ela tem uma preocupação enorme com o meio ambiente, com o impacto sobre as comunidades no seu entorno. Para mim a empresa age exatamente desta forma: Nós somos a maior mineradora de minério de ferro do mundo, mas, ao mesmo tempo, os nossos programas sociais são extremamente valorizados. A gente é o tempo todo incentivado a participar de projetos sociais.
>
> Se eu não estivesse participando, eu teria 15 oportunidades por mês de participar. E isso me deixa muito satisfeito. Apesar de eu já participar de alguns projetos, eu vejo claramente que outras pessoas estão sendo incentivadas. E como eu acredito nisso de verdade, eu acho que estou no lugar certo: uma empresa que se preocupa tanto com a comunidade, com a natureza. Eu me sinto muito orgulhoso de trabalhar aqui. Está é que é a verdade". (Analista Pleno – Homem)

5.3. Empregabilidade e a gestão por competências

Até este momento, procurou-se desvelar como os entrevistados estruturam/ saciam suas demandas por entusiasmo e realização do bem-comum. Finalmente, analisar-se-á a terceira fonte de ansiedade para aqueles que tomam parte na empreitada capitalista, qual seja a demanda por segurança, descrita por Boltanski e Chiapello (2002). Optou-se por tratar a questão da segurança juntamente com a da Empregabilidade, que seria a tradução da

Segurança no novo modelo. A caracterização de currículos como uma sucessão de projetos reforça a ênfase em flexibilidade, pró-atividade, empreendedorismo demandadas e ensejadas pelo trabalhador do Terceiro Espírito, que seriam as novas fontes de segurança.

Inicialmente, pretende-se mapear quais seriam os atributos, na visão dos entrevistados, daqueles que poderiam aproveitar as oportunidades desde trabalho capaz de mobilizar as faculdades propriamente humanas e que, por esta mesma razão, seria muito mais interessante e enriquecedor para os próprios trabalhadores.

5.3.1. A gestão da própria carreira

Um dos pontos caros ao conceito de empregabilidade de iniciativa é a noção do auto-desenvolvimento da carreira. De acordo com a definição de Fugate, Kinicki e Ashforth (2004), um dos elementos constituintes da empregabilidade seria justamente a identidade com a carreira – as respostas às perguntas *quem eu sou ou quem quero ser no ambiente de trabalho*. Ou seja, uma das principais mensagens passadas pelo conceito de empregabilidade é que é responsabilidade do próprio trabalhador orientar a sua carreira.

Segundo os termos utilizados por Kanter (1997), o trabalhador estaria se afastando cada vez mais de uma carreira corpocrática típica da era fordista (tratada por Kanter (1997) como industrial) na qual a carreira era determinada pela empresa, indo em direção a uma carreira empresarial. Esta nova carreira coroaria a liberdade e a independência. Nessa carreira, a remuneração do trabalhador seria determinada pela capacidade de o indivíduo criar valor para o empreendimento no qual está engajado.

Os entrevistados discernem as etapas da sua carreira, fundamentais para a arregimentação de uma trajetória de sucesso. Haveria uma fase em que o trabalhador teria que plantar, realizar tarefas, mesmo as desinteressantes, mas que lhe proporcionariam as bases para o futuro de prosperidade:

> “Um parêntese interessante é que nas experiências anteriores de trabalho em que a gente não está fazendo o que gostaria muito, ou não está tão contente, ou com a empresa, com a função ou com o chefe. Mas, às vezes, é nesse momento que você está construindo uma coisa que vai ser muito importante para você ter uma posição que te deixa mais à vontade, mais confortável no futuro. Essa é uma primeira lição que eu recebi (...)
>
> Conforme você amadurece, você vai ganhando um monte de coisa legal que é paciência, que é aprender a pensar mais de uma vez sobre um mesmo assunto, que é saber dar um pouco mais que receber, saber que a vida tem altos e baixos, que existem ciclos em tudo. Quando a gente é mais jovem, isso aconteceu comigo, talvez eu não tivesse saído da empresa que eu saí para vir para cá. A gente é mais afoito, é menos paciente, que ver mais resultado. É a história da criança que não sabe agüentar um dia passar. A gente nem é muito diferente das crianças. A gente só vai aprendendo a controlar mais isso“. (Gerente – Homem)
>
> “Nos próximos cinco anos eu me vejo em desenvolvimento. Eu espero alguns resultados. Querer, eu quero, mas não é tudo para mim, estar ganhando um salário bom, ser gerente, alguma coisa assim. Pretendo estar em fase de desenvolvimento, estudando bastante. Não é tudo que eu quero estar colhendo já. Eu estou construindo ainda. Está cedo”. (Analista Pleno – Homem)

Os trechos a seguir parecem indicar que está bastante claro que cabe aos próprios trabalhadores o encaminhamento de sua carreira. Ou seja, parece haver indicação da hegemonia da individualização do problema da conquista do emprego (LEMOS, 2004) entre os entrevistados:

> “Na sua carreira você tem que ser empreendedor. Você tem que tomar os riscos, você tem que saber onde você quer chegar e correr atrás para construir aquilo que você acredita ser o melhor para você. Você pode usar a empresa como facilitador. Mas se você esperar o conselho da empresa, já pode ser tarde”. (Coordenador)
>
> “Para o meu desenvolvimento pessoal, eu acho que tem uma série de coisas. Primeiro é o treinamento, que eu até tenho feito. Primeiro, eu fiz o MBA na Coppead e agora eu estou o CFA (certificado na área financeira, formado por três provas e reconhecido internacionalmente). Acho que o sucesso é muito da iniciativa de cada um – correr atrás, ver as possibilidades, se esforçar.” (Analista Máster – Mulher)

É interessante destacar que apenas um dos entrevistados (um dos mais novos) citou que espera do seu superior orientações sobre o encaminhamento da sua carreira:

> "O chefe, para mim, tem o papel te dar constantemente o *feedback* do que a empresa espera de mim, de como a empresa vê o meu trabalho, de como eu tenho que direcionar a minha carreira, se eu quiser ficar nessa área, se eu quiser mudar. Vejo o chefe como *interface* com a empresa, com a gestão da empresa".

Os funcionários parecem ter uma visão mais realista desta possibilidade de a empresa ou um gerente orientarem a trajetória de seus empregados. No entanto, como se vê na seção dedicada à chefia, não se exclui dentre as atividades típicas a um chefe/ gerente o *coaching* e há ressentimento da falta de transparência sobre o que a empresa espera/ reserva para o seu funcionário.

> "Se eu for esperar a Empresa X ou qualquer empresa fazer isso (sinalizar a orientação da carreira) eu vou ficar atrás. Eu tenho que ser pró-ativo e identificar dentro do que eu faço hoje, do que eu vou fazer daqui a cinco, dez anos, quais são as competências, que conhecimento que eu devo estar desenvolvendo. Eu acho que uma empresa como a Empresa X tem a capacidade de fazer isso para um grupo muito seleto, porque é um trabalho muito complexo, que demanda um *profiling* muito detalhado de cada indivíduo em diversas dimensões e um desenho de carreira. Vamos ser sinceros, você não consegue prever onde aquela pessoa vai estar daqui a dez anos. N fatores vão determinar isso. Surgem oportunidades e você aproveita as oportunidades. Acho que a pessoa tem a maior responsabilidade por estar, outro anglicismo, *drivando* a carreira dela. Onde eu quero chegar daqui a dez anos? O que é que eu vou fazer para isso?" (Coordenador)

> "A gente até faz uma piada: o RH acha que a gerência cuida do seu desenvolvimento e coordena a equipe. E o seu gerente acha que o RH é o responsável por isso. Então, nem um, nem outro faz o que deveria ser feito. Sabe como é: cachorro que tem dois donos morre de fome". (Analista Júnior)

5.3.1.1. O paradoxo da inevitabilidade do modelo

Os trechos anteriores que revelam a pertinência do conceito de Identidade com a carreira (FUGATE, KINICKI & ASHFORTH, 2004) mencionam a necessidade de um planejamento de vida para a sua plena consecução. Evidencia-se,

então, a propriedade do paradoxo localizado por Gomes (2002) no modelo da empregabilidade/competências no que diz respeito à sua inevitabilidade. Os relatos de alguns dos entrevistados dão conta da trajetória da competência/empregabilidade como um caminho cuja rota tem de ser traçada desde muito cedo. Não há espaço para desvios.

> "Desde o início, eu já tinha algumas metas traçadas para mim; o fortalecimento do aspecto acadêmico em uma universidade de primeira linha no exterior, como fator fundamental para me diferenciar. Eu trabalhei neste sentido. Desde a época do estágio, procurei empresas que estariam dentro do universo daquelas reconhecidas pelas escolas de primeira linha. Me preparei do ponto de vista acadêmico, financeiro e profissional para construir um currículo que fosse aceito no momento em que eu julgasse apropriado em uma escola de primeira linha. No momento em que eu apliquei para fora fui aceito. O curso me alavancou bastante em relação ao desenvolvimento profissional, abriu uma série de portas, complementou muito a minha formação acadêmica e pessoal, a exposição que eu tive a uma nova mentalidade de negócios, cultura e pessoas com paradigmas e maneiras de pensar e trabalhar diferentes". (Coordenador)

> "Eu tenho um objetivo muito claro na minha vida que é me tornar um profissional completo na área de finanças. Então eu quero ter conhecimentos muito sólidos na área de finanças corporativas, de gestão de riscos, não só riscos financeiros, mas uma visão integrada de risco. Acho que se eu tiver isso tudo e se eu estiver bem preparado tecnicamente, com esse perfil, eu provavelmente vou ter condições de me preparar melhor para uma carreira sólida dentro da empresa, podendo até vislumbrar comando em áreas, gerências. Para mim, este é um caminho fundamental, conhecimento de finanças". (Analista Pleno - Homem).

Um dos entrevistados discorre sobre a natureza dessa inevitabilidade, qual seja a incapacidade de os empregados irem contra o que seria predeterminado pelo sistema capitalista caso desejem ter um padrão de vida satisfatório.

> "A realidade é que o trabalho influencia muito. Ao mesmo tempo em que ele te dá a condição de você manter a sua família em um bom nível, ele tira tempo. <u>Mas é assim que a sociedade capitalista está montada. Não adianta nadar contra a corrente. você está em uma metrópole, quer ter um determinado padrão de vida, tem que estar sujeito a este tipo de coisa</u>". (Gerente)

Dito de outra maneira, o fato de o modelo da Cidade por Projetos estar fundado sobre a autonomia para o homem se engajar em uma série de projetos, de natureza mais variada, não implica dizer que quaisquer combinações de escolhas sejam igualmente bem-vistas e valorizadas. Talvez fosse mais apropriado traduzir esta autonomia como a autonomia para aplicar todo seu potencial (que, pretensamente, teria sido podado ao longo do Segundo Espírito do Capitalismo) – suas qualidades relacionais, sua criatividade, etc – em projetos que contribuam para o florescimento do próprio capitalismo.

Não se está negando que o Terceiro Espírito do Capitalismo não valorize, por exemplo, o engajamento em projetos sem fins lucrativos. No entanto, os depoimentos acima mostram que, diferentemente do que um discurso baseado na autonomia possa dar a entender, o Terceiro Espírito do Capitalismo também tem seus estereótipos de sucesso. Se não se trata de um estereótipo tão rígido quanto aquele elaborado no interior da empresa no Segundo Espírito do Capitalismo, trata-se, pelo menos, de um estereótipo que exige dedicação extrema daqueles que pretendem tornar-se modelos. Há de se aperfeiçoar sempre, procurar os melhores projetos sistematicamente e, além disso, se engajar em causas sociais, nas causas certas. A análise sobre a preocupação com o bem-estar comum já dá indicações de como este engajamento não está no mesmo plano de importância que os projetos remunerados. Talvez isso ocorra em função da restrição de tempo e das prioridades definidas no Terceiro Espírito do Capitalismo. Uma autonomia assim tão repleta de restrições talvez não devesse ser, de fato, conceituada como autonomia.

5.3.2. O papel da rede na promoção da empregabilidade

A construção de uma carreira, em destaque acima, não pode prescindir, na visão de boa parte dos entrevistados das conexões estabelecidas socialmente. Desse modo, a relevância do tema das redes sociais na literatura de gestão (FUGATE, KINICKI & ASHFORTH, 2004) encontra reflexo nas ações dos funcionários que vêem na ativação de seus contatos sociais um instrumento crucial na conquista de emprego.

> “Empregabilidade é feita de um conjunto de fatores. O primeiro deles, que eu considero fundamental, eu posso estar enganado, é você ter uma boa rede de relacionamentos – pessoas que confiem no seu trabalho que confiem no profissional que você é. O papel aceita tudo. Então, você vê currículos maravilhosos por aí, mas profissionais medíocres. Além do currículo maravilhoso, você tem que ser um profissional reconhecido no mercado. Isso incomoda muito quando você não tem o relacionamento com empresas de fora, porque você não consegue mostrar quão bom você é. Se você estiver mal, desconfortável, aqui dentro, você tem opções fora. Isso é verdadeiro para todos os lados: para você também poder voltar para a empresa.
>
> Para mim é muito clara esta visão: você ter uma boa rede de relacionamentos, de pessoas que conhecem seu trabalho, conhecem sua capacidade profissional e que podem indicar você por um novo desafio, para a implantação de uma nova área, para participar de um projeto é fundamental”. (Analista Pleno)

O trecho acima revela a insatisfação do funcionário que não consegue ampliar sua rede a partir de seu trabalho. Assim, a visibilidade na empresa, ao proporcionar ampliação da rede social, passa a ser uma variável considerada na escolha do emprego. Um exemplo pôde ser visto em uma palestra no Instituto Coppead para recrutamento de alunos. O diretor da área da Empresa X que estava contratando alunos citou como atrativo da sua área o relacionamento contínuo com as demais áreas da empresa, o que tornava a área um aquário de onde as demais áreas “pescavam” talentos.

Um elemento tão valioso na promoção da empregabilidade não pode ser negligenciado. Por esta razão, este mesmo funcionário relata seu esforço em manter seus contatos:

> “Com muito esforço, com muito suor [mantém a rede de contatos]. Contatos durante o período que eu fiz a minha tese. Eu fiz canal com a USP. Então, eu tenho um contato muito grande com o pessoal da USP até hoje. De dois em dois ou de três em três meses eu vou a São Paulo só para almoçar com eles. Nas minhas viagens para Belo Horizonte, Vitória, São Luiz eu procuro manter um contato pessoal com os profissionais que estão trabalhando comigo. Eu faço um esforço muito grande para manter os meus relacionamentos pessoais. O mercado financeiro até hoje é um canal para mim. Eu tenho um almoço mensal com o pessoal de banco. Quer dizer, eu me esforço de verdade para me manter atualizado e em dia com os meus contatos. É um esforço muito grande, mas fundamental”.

Como se depreende dos depoimentos, como os trechos anteriores e os trechos a seguir, a vitalidade da rede decorre, sobretudo, de sua capacidade de superar as vias, os mecanismos formais e de distinguir um funcionário por mais um critério, a sua teia de contatos.

> "Meu processo de transição foi planejado à medida que eu entendia que meu ciclo em consultoria estava perto do final e comecei a acionar algumas pessoas com quem eu tinha relacionamento em algumas empresas que faziam sentido para mim, que pudessem ser uma porta de entrada.
>
> Acho que chega um ponto na sua carreira, em que você ultrapassa uma linha imaginária entre um analista e um gerente, que a sua fonte principal de oportunidades vai ser a sua rede de contatos. você vai ter desempenhado papéis e enfrentado situações que um filtro inicial de um processo de seleção não vai estar apto a avaliar. Um analista de RH não vai ter maturidade para entender onde a pessoa se encaixa, quais são os seus *skills*, com o que a pessoa pode contribuir para a empresa". (Coordenador)
>
> "Isso é uma coisa muito legal. A nossa turma ficou muito bem distribuída entre as áreas da empresa e a gente formou uma rede contatos muito grande. A gente se ajuda. Essa área que eu estou agora, eu fui graças a uma pessoa da minha turma. A área anterior eu fui porque eu tive um convite de uma pessoa da minha área de *trainee*". (Analista Júnior)

O Analista conta em mais detalhes como conseguiu a vaga em outra área.

> "Eu estava em um projeto que daqui a pouco iria acabar. Acredito que em 2006 esteja terminando. Era uma coisa que eu sabia que eu entrei para um dia sair. E eu comecei a preparar o meu retorno. Apareceu esta oportunidade por contatos da minha turma de *trainee*. Era banco de oportunidades, <u>mas para não criar um problema eu fui por fora do banco de oportunidades</u>.
>
> A pessoa me apresentou. Eu fui lá conversar. Apresentei meu currículo. E, aí, por fora do banco de oportunidades, tudo foi se adequando. Quando falaram você é o cara escolhido, aí sim, eu comuniquei ao meu diretor. Conversei com ele que eu tinha participado de uma seleção, que eu fui chamado, que a área me atraia, que eu achava que iria ser importante para a minha formação. E aí, você fica de mãos amarradas. Depende da decisão dele de te liberar ou não. Como eu sabia que com ele seria mais fácil (eu tinha um

> relacionamento mais tranqüilo), eu consegui me liberar sem problemas, até porque ele sabia da condição que a gente tinha dentro do projeto".

Nesse trecho, chama a atenção a consciência do entrevistado sobre a importância dos contatos na passagem de um projeto a outro e a necessidade de se preparar para a transição entre os projetos.

Entretanto, a conotação positiva da rede nos relatos acima não é unânime entre os funcionários. Ainda que mencionada em apenas duas entrevistas permanece o reconhecimento da rede como a estrutura que provê a superação dos caminhos meritocráticos – a percepção negativa da rede que teria sido superada na Cidade por Projetos (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002).

> "O que me atrai mesmo é o aprendizado porque é isso que dá sustentabilidade. Eu não fico dependendo da amizade (entre aspas) de ninguém para poder me sustentar. Se eu sei, eu estou sendo paga pelo que eu sei. E o meu valor para a empresa vem daquilo que eu sei, daquilo com que eu posso contribuir". (Analista Pleno Mulher)"

> "O que eu estudei, a minha experiência, eu posso acionar meus contatos. Eu tenho contatos. Eu não tenho esse objetivo perverso que algumas pessoas têm [de só manterem a rede para conseguir contatos – oportunismo]. Ficar dando parabéns para o cara com o objetivo futuro de emprego. Eu não tenho nada disso. Não dá tempo. Eu não gasto meu tempo me preocupando com isso. Tem pessoas que gastam. Eu não gasto porque a minha aposta aqui é tão grande que eu não gasto.Eu prefiro gastar esse tempo com outra coisa. Isso não é minha prioridade". (Gerente)

5.3.2.1. A real (in) possibilidade de se construir uma carreira do tipo protean worker em uma grande empresa

Os depoimentos sobre a construção de uma carreira do tipo empresarial (KANTER, 1997) trazem à tona, novamente, a efetiva possibilidade do ajuste entre a estruturação de um trabalho em projetos, *a priori* apoiado no empreendedorismo do funcionário e na sua capacidade de formar rede de relacionamentos, e a estrutura hierárquica, estabelecida em pirâmide, da grande empresa em questão. Afinal, empreendedorismo na carreira e a estrutura rígida de uma grande empresa são conciliáveis na carreira de um mesmo funcionário?

> “Era uma chance legal. Uma empresa grande tem chance de mobilidade. Se você entra em uma área que não te agradou, você tem possibilidade de ir para uma outra. A gente chega aqui e vê que as coisas não são tão fáceis quanto a gente imagina”.(Analista Júnior – Homem)

A empresa realiza iniciativas que têm por objetivo reforçar a atitude empreendedora dos funcionários perante a sua carreira. Dentre estas iniciativas, destaca-se o Banco de Oportunidades. O “Banco de Oportunidades” é composto pela oferta de vagas na empresa as quais poderiam se candidatar os próprios funcionários da empresa. Ou seja, por meio desta ferramenta, um funcionário, ciente das possibilidades existentes na empresa, poderia orientar sua movimentação dentro da própria empresa.

> “Existe uma ferramenta na Empresa X chamada banco de oportunidades [criado em 2001 pelo RH]. Foi fantástico! Para você poder fazer uma movimentação interna de uma forma mais fácil; Criar um mecanismo de movimentação em que você tivesse todas as vagas disponíveis dentro da empresa, perfis desejados. ‘Ah, estou numa área que não tem o meu perfil. Vou me candidatar àquela outra’ ” (Analista Júnior).

Trata-se, portanto, de uma ferramenta que permitiria reproduzir o mecanismo de mercado dentro da corporação: se no mercado de trabalho o indivíduo procura as oportunidades que lhe parecem mais atraentes, na empresa ele poderia agir da mesma maneira. No entanto, não é isso que se verifica na prática, segundo a experiência do entrevistado:

> “(...) O Banco de oportunidades é uma mera ilusão. O que acontece? Lá são colocadas as diversas vagas disponíveis em diversos setores da empresa, desde Carajás até o Corporativo. Lá você tem o perfil desejado e a faixa salarial na qual você teria que se encaixar. Não é nem que você esteja insatisfeito na sua área, mas ali [na outra vaga ofertada] você pensa que poderia ser mais feliz. Aí você quer se candidatar. E qual é o grande problema? No momento em que você se candidata, o seu gerente de área, ou a pessoa a quem você é subordinado, recebe a mensagem ‘o seu empregado se inscreveu no banco de oportunidades para concorrer à vaga da área tal, etc’.
>
> Já começa o processo errado. Você se inscreve em um negócio que você não sabe até onde vai, se vai passar, se vou ser chamado para uma entrevista. Eu estou me inscrevendo para o cara ver que fulano se

> inscreveu. O perfil dele é este, hoje está na área tal, trabalhando na área assim. Ele puxa no banco de dados do RH se o cara está no perfil que a Empresa X quer, se o antigo chefe colocou ele no plano de Carreiras e Sucessões. E aí o cara pensa 'Esse cara ainda não é o que eu quero'.
>
> Aí, você já criou um estresse, na área, desnecessário com o seu chefe. Você não sabe se aquela seleção irá vingar. Sequer se você seria o efetivado na vaga. E aí você criou todo um mal-estar na área, que no final acaba criando um problema para você, porque, de repente, o seu chefe fala 'Pô, esse cara aqui não está satisfeito com a minha equipe' e começa a implicar com o cara. 'Como é que não me comunicou? Como é que faz um negócio desse?' Conheço casos e mais casos aqui na Empresa X em que a pessoa tenta se mover de uma área para outra e o chefe diz 'daqui você não vai sair. Se você sair daqui, você pode esperar que nunca mais vai ter nada nessa área. Se tiver uma vaga aqui, você pode se candidatar, mas para aqui você não volta nunca mais'. Tem áreas assim na empresa. É até difícil de acreditar. "

Em acordo com as limitações da ferramenta do Banco de Oportunidades, muitos dos depoimentos parecem indicar que as possibilidades de se realizar uma trajetória empreendedora dentro da empresa, nos moldes do *protean worker*, está bastante condicionada à estratégia da empresa, que se sobrepõe aos desejos dos funcionários:

> "Eu já fui impedida de aproveitar uma boa possibilidade, que inclusive me tiraria desta coisa no sangue, sem me afastar tanto da atividade, porque na área tem seis juniores e dois seniores. Está tendo uma oportunidade? Que ótimo, mas você não pode aproveitá-la. É isso, então? Vai todo mundo se banquetear e eu vou ficar aqui olhando? Isso é complicado. Foi acenado dentro da mesma diretoria e foi vetado. Foi chato, foi muito chato.
>
> É sorte. Chegou a este ponto. Eu sou reconhecida. Tenho premiação ano sim, ano não. Tem programa no Japão eu vou. Mas hora nenhuma eu falei que era isso que me importava. Para outras pessoas, isso seria tudo. Mas a premiação que acontece no ano não vai te garantir necessariamente nada além daquilo ali, naquele ano". (Analista Sênior Mulher)
>
> "Eu fui concorrer para uma vaga de analista pleno no banco de oportunidades. E existe um problemão. Durante duas semanas, esse meu gerente, que sabe a responsabilidade, o perfil e a formação que ele precisava, não conseguiu me contratar como analista e não

> conseguiu elevar o meu salário em mais do 20 pouco por cento. Porque o RH não permite.
>
> Porque o RH não aceita que o Banco de oportunidades seja uma ferramenta para você ter promoção. Só que é uma coisa que vai contra todo o conceito. Você não analisa caso a caso. Trava o teu desenvolvimento. Eu não estou buscando um aumento de salário no banco de oportunidades. Eu fui porque a vaga me atraiu. Eu acho que se um gerente te entrevistou; ele sabe a responsabilidade que a vaga precisa; ele sabe a tua formação; ele fez a análise se você é bom para a vaga; ele quer te contratar, eu não vejo problema nenhum se ele acha que a remuneração adequada para aquela responsabilidade que pessoa vai assumir e o nível da vaga ser de analista pleno, de te contratar como analista pleno.
>
> Eu tenho que esperar no mínimo seis meses, até uma re-avaliação, para ele me elevar à proposta inicial, que foi o que eu combinei com ele, na posição de analista pleno, com um salário que daria um aumento de 60%. O problema não é nem o aumento, que o aumento passa na Diretoria Executiva. Ainda tem isso. A hierarquia é tão forte que se você vai contratar um cara novo, você tem que ir à diretoria executiva. Se você vai dar um aumento de mais de 30%, você tem que passar pela Diretoria executiva, mesmo que isto esteja previsto no seu orçamento. É uma coisa extremante burocrática.
>
> E o RH trava o seu desenvolvimento quando um banco de oportunidades que é uma ferramenta que deveria facilitar a sua movimentação e permitir que o funcionário tivesse um desenvolvimento mais fácil (que o RH não tivesse que ser tão ativo nesse processo de remanejamento e deixasse as coisas fluíssem sozinhas), ele trava porque impede que o seu gerente contrate você com um salário maior".

Efetivamente, a trajetória de um funcionário na empresa não é livre e cheia de potencialidades como visualizado no esquema da Cidade por Projetos idealizado na literatura de gestão. Ao contrário, as movimentações são subordinadas às estruturas e estratégias da empresa. As potencialidades instauradas pela rede só são, de fato, efetivadas quando se coadunam às estratégias definidas pela empresa ou quando o funcionário transpõe o caminho padrão a ser seguido na empresa.

Dessa maneira, a função realmente exercida pela rede não é facilmente identificada. Por um lado, torna-se evidente que as possibilidades de movimentação de um funcionário em função das conexões de sua rede se

expandem em conformidade com as regras, mais ou menos implícitas, estabelecidas pela própria empresa.

Por outro, não se pode negar que, em alguma medida, a rede é um instrumento de inovação da empresa. As conexões estabelecidas na rede trazem para a empresa o que há de novo, que talvez fosse barrado nas vias de entrada convencionais, como se verá no item a seguir. Assim, um coordenador bastante qualificado (com um MBA no exterior) aciona seus contatos para entrar na empresa porque julga que os critérios definidos pela área de Recursos Humanos serão incapazes de avaliar o seu peso para a empresa. Da mesma maneira, um analista júnior, por meio de sua rede de contatos com colegas, vai para a outra área da empresa onde é mais bem aproveitado.

Se as possibilidades de uma trajetória do tipo *protean worker* em uma empresa de grande porte como a estudada são bastante limitadas, a noção de empreendedorismo que lhe é subjacente também merece ser esmiuçada. Busca-se esclarecer que papel cumpre a ênfase do empreendedorismo em uma grande empresa. A despeito de todos os trechos que remetem ao empreendedorismo dentro da Empresa X, como começar um negócio, realizar um projeto do zero, pode-se falar realmente em empreendedorismo no seio de uma grande empresa?

Não se pode negar que o risco ao qual se referem os empregados de uma grande empresa é bastante diverso do risco encarado pelos empreendedores. Por um lado, os projetos de uma grande empresa envolvem cifras, normalmente, condizentes com o seu tamanho, o que aumentaria a responsabilidade do (intra)empreendedor. Por outro, os empreendedores não contam com a estrutura e os recursos de uma grande empresa que os suporte. Assim, os riscos e os desafios aos quais os entrevistados se referem devem ser colocados em perspectiva, qual seja a sua realização no âmbito de uma grande corporação.

Apesar dessas diferenças, a essência do conceito empreendedorismo é, de fato, valorizada na empresa. Objetivamente, um “espírito empreendedor” abre novas frentes de atuação para a empresa. E a empresa está ciente da

necessidade de novas possibilidades de acumulação. Quando questionado sobre as competências que a Empresa X julga importantes, um gerente respondeu:

> "Um exemplo que a gente tem tido é a questão da liderança, empreendedorismo, este tipo de coisa. Porque uma empresa que está passando pelo momento que a Empresa X está passando, anunciando um investimento de 3 bilhões de US$ em 6/7 áreas de negócios diferentes, dentro e fora do Brasil, em um ambiente externo que já é competitivo há muito tempo e que é bastante ágil, requer dos gestores muitas habilidades você se inserir nisso de uma forma certa e permanecer. Empreendedorismo e liderança são duas coisas que se não tiver as coisas não acontecem. Não dá para andar na velocidade necessária sem isso".

De uma maneira sucinta, pode-se dizer que a Empresa X integra as potencialidades da movimentação por meio da rede social e do empreendedorismo dos seus funcionários como elementos de sua estratégia. Ou seja, a empresa está consciente de que o capital social e o empreendedorismo dos seus funcionários podem expandir a própria organização (FUGATE, KINICKI & ASHFORTH, 2004).

5.3.3. A adaptabilidade pessoal, o capital humano: as competências

Se os conceitos de capital humano e adaptabilidade pessoal correspondem a uma série de atributos que potencializam a atratividade do trabalhador perante o mercado de trabalho (FUGATE, KINICKI & ASHFORTH, 2004), a gestão por competências se apresenta como a forma por excelência de gerir este trabalhador que contribui para o desenvolvimento da empresa (DUTRA, HIPÓLITO & SILVA, 2000). Poder-se-ia mesmo dizer que o conceito da competência, ao pretender-se mais objetivo, acaba por tornar mais tangíveis os conceitos de capital humano e adaptabilidade pessoal.

Inicialmente, cabe esclarecer se, realmente, os atributos listados no Quadro 1: *Definições de Competência* são observados no processo de contratação de funcionários. Os entrevistados que já estiveram na posição de selecionar funcionários, de fato, favorecem nas suas escolhas aqueles que sabem agir,

que resolvam. Como no modelo baseado nas competências, o que interessa é o resultado:

> "Acho que aqui no Brasil, a gente não é educado desta maneira. A gente começa uma entrevista falando "Eu fiz o jardim de infância na escolinha Pequeno Príncipe". Toda aquela chorumela que não interessa. Não quero saber nem onde você fez seu segundo grau, nem, muitas vezes, qual foi a faculdade que você estudou. Eu quero saber porque que eu devo te estender uma oferta. É isso que eu pergunto quando estou entrevistando.
>
> A primeira pergunta que eu fiz, em um processo [de seleção], é eu explico que é a área, qual o projeto que nós estamos fazendo e você tem cinco minutos para se vender para mim e dizer porque eu devo te alocar neste projeto, o que você vai agregar. O resto todo para mim não é tão relevante e eu vou testar de outras maneiras". (Coordenador)
>
> "Esse é um processo difícil [o processo de seleção] porque eu já tive boas e más surpresas e boas e más experiências. Às vezes uma pessoa que vai muito bem numa entrevista, depois de ser contratada, você vê que ela te enganou bem. [A pessoa] enganou porque se portou bem, porque te olhou no olho, foi mais objetivo ao responder uma pergunta, porque soube aproveitar algum gancho que foi propositalmente dado. A pessoa soube capitalizar em cima daquilo, ou seja, ela tem um senso de oportunidade. Porque não se atrapalhou, não ficou chorando 'Ah, eu queria tanto. Eu sei que vocês não estão gostando de mim, mas eu queria tanto'. Eu já vi isso. Uma candidata ótima, não tinha porque ficar se desmerecendo assim e meteu os pés pelas mãos. Quer dizer, sob pressão a pessoa tem que ter um padrão de comportamento, uma postura, que é esperada". (Analista Sênior – Mulher)

Os trechos acima ilustram, além da aderência do discurso à noção difundida de competência (DUTRA, HIPÓLITO & SILVA, 2000 e FLEURY & FLEURY 2001), o peso atribuído à formação. Como já mencionado anteriormente, ainda que o conceito de capital humano inclua a educação, a educação por si só não tem grande valor. Tal valor da educação advém da sua capacidade de se mostrar um instrumento para saciar as demandas do mercado de trabalho[67]. Assim, a

[67] A valorização da educação por este viés ocorre nas próprias escolas. Não é raro encontrar propagandas de escolas, desde fundamentais até cursos de mestrado, que exaltem a promoção da empregabilidade de seus alunos. O objetivo do ensino, mesmo aquele não técnico, passa a ser instruir seus alunos para que sejam capazes de completar as lacunas

educação figura, como mencionado na seção sobre a gestão por competências, como uma daquelas qualificações que informam sobre os resultados que podem ser alcançados por um candidato a um cargo, mas não como uma garantia.

O outro lado da moeda da valorização do saber agir está dado no último depoimento em que a funcionária foi iludida pela pessoa que mostrou saber ser sem, no entanto, ser dotada efetivamente de qualificações para o trabalho. Todavia, creio ser ingenuidade pensar que as empresas baseiem-se apenas nas aparências e não dêem atenção necessária para o conteúdo. Diferentemente, as empresas estão sempre à caça dos "talentos". Como já foi explicitado por uma funcionária, em razão do contexto de pouco emprego, as empresas não têm dificuldade de encontrar talentos e esse discurso da procura dos talentos e das competências torna-se uníssono dos departamentos de Recursos Humanos das empresas:

> "Hoje as pessoas que chegam ao mercado de trabalho (quando eu me formei, eu nem sabia que existia este mundo), e só servem talentos – você só fala em talentos. De uma forma geral, isso virou uma epidemia. Os RHs das grandes empresas têm esse mesmo discurso – todo esse blá-blá-blá que você lê sobre competências, talentos, etc. E o resto é o que? Não é uma massa de mentecaptos". (Analista Pleno – Mulher)

Apesar de o discurso sobre competências estar bastante alinhado àquele encontrado na literatura, os entrevistados detectam diferenças entre aquilo que julgam competência e o que a empresa entende por competência. Na verdade, a empresa parece promover um híbrido dos dois modelos: busca talentos e continua levando em consideração horário de chegada no trabalho e horas trabalhadas. Sobre o que é ser competente para a Empresa X, os entrevistados respondem:

> "Hoje, eu acho que está muito em voga o cara que vive para trabalhar, que não tem limite para nada, que vai estar disponível 24 horas, faça chuva ou faça sol. E agressivo no seu posicionamento". (Analista Pleno – Mulher).

---

indicadas pelo mercado de trabalho. Não se estranha que professores passem a ser chamados de instrutores].

> “O que a Empresa X gosta hoje é o cara que dá o sangue. O cara que fica aqui 16 horas por dia e se mata de trabalhar. Nem sempre ele vai ter o reconhecimento que ele deveria. Mesmo a premiação é muito pontual. Isso não é uma coisa padrão. Depende da sua gerência. Depende da sua área, do que você faz na área. Quer dizer, essas coisas estão muito pouco claras para os profissionais”. (Analista Júnior – Homem)

> “Tem um discurso oficial, que está listado na Universidade Corporativa. Ali estaria definido o bambambam. A minha leitura é que o competente é uma pessoa que dê resultados (pode ser que eu esteja falando muito da minha realidade, porque como eu falei, são muitas empresas na mesma empresa), uma pessoa mais tradicional mais conservadora, que não arrisca muito. Tem uma área especificamente na Empresa X que é bem agressiva, a área de Logística. Mas de uma forma geral, acho que as pessoas não podem ser muito questionadoras. A lealdade e a confiança são mais importantes que o caráter inovador. Nem sempre você tem liberdade de opiniões. Mas se você está disposto a entrar no mundo dos grandes, da gestão por competências, tem que fazer o trabalho direito”. (Analista Pleno – Mulher).

A empresa, realmente, tenciona tornar familiar a gestão por competências, sem, no entanto, abandonar um modelo de gestão cujos alvos são a conformidade e a consistência – uma mistura inconcebível na gestão de talentos, como alertado por Hill e Harbison (1971) Como se verá mais adiante, na área corporativa da empresa este modelo anfíbio é fonte de grande insatisfação.

5.3.3.1. O modelo de gestão e seus reflexos nas demais esferas da vida

A racionalidade da Cidade por Projetos está baseada no desenvolvimento em simultâneo de uma série de projetos que se retro-alimentam continuamente. Na perspectiva da empresa, os projetos de auto-formação e os projetos voluntários realizados por seus funcionários potencializam/enriquecem a capacidade de trabalho destes mesmos funcionários (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002). No entanto, como articular esta conjugação mais ou menos harmoniosa de tipos distintos de projetos a um modelo de gestão que, pelo menos em algumas áreas, privilegia o “se matar de trabalhar”, “trabalhar 16 horas por dia”?

As duas primeiras citações trazem à tona que, para alguns dos entrevistados, o modelo de trabalho não deixa tempo suficiente para as demais atividades cotidianas. Ou seja, ainda que se busquem funcionários competentes, cujas competências seriam construídas ao longo das mais diversas atividades, o trabalho em si age como um limitador dessas próprias atividades. Assim caracterizado, o trabalho isola-se numa esfera, que cresce e ocupa lugar das demais. Dada esta descrição, a interação entre o trabalho e as demais esferas da vida pode se dar de duas maneiras, conforme constatado nas entrevistas.

A primeira das formas de interação é bastante contraditória. Os mesmos funcionários que têm o trabalho como fonte de desafios e de aprendizado dizem, literalmente, que trabalham para viver e não vivem para trabalhar. Ou seja, o trabalho rouba-lhes tempo e, ao mesmo tempo, propicia as condições materiais para se usufruir as benesses materiais. Não há menção ao trabalho como fator de enriquecimento não material das demais esferas da vida. Uma vez que não há tempo para a imbricação harmoniosa das demais esferas da vida cotidiana com o trabalho, o trabalho acaba por adquirir o sentido a ele atribuído no Segundo Espírito do Capitalismo, qual seja gerar as condições financeiras para se desfrutar do tempo fora do trabalho:

> “Eu não vivo para trabalhar, eu trabalho para viver. No meu caso, eu considero muito estas coisas. Se tem outras pessoas que colocam a carreira acima de tudo, ótimo para elas. Eu tento manter um equilíbrio porque, realmente, eu não quero me aposentar e perder. Pô, ‘você tem 35 anos e está pensando em aposentar?’ Claro que estou. O que eu vou fazer com 65 anos está sendo definido hoje. Se eu só trabalhar até os 65, na hora em que eu me aposentar a minha vida acabou”. (Analista Sênior – Mulher)

> “Eu não vivo para trabalhar, eu trabalho para viver. É claro que eu amo o meu trabalho. Eu sou um apaixonado pelo que eu faço. Eu amo, eu adoro. Eu penso no meu trabalho várias horas por dia, inclusive quando estou em casa. Eu tomo muita bronca da minha mulher porque eu falo de trabalho em casa. Só que eu tenha plena consciência de que eu trabalho para no domingo ir para a praia, fazer o meu Jiu-Jitsu, que eu faço há 14 anos, é o meu esporte, para sair com os meus amigos no final de semana, visitar os filhos deles, que eu ainda não tenho filhos”. (Analista Pleno – Homem)

> “Eu não sou feliz trabalhando muito, porque existe vida além do trabalho. Não dizem que existe vida após a morte. Pois é, eu acredito em vida após o trabalho. Eu tenho outros interesses: eu gosto de ler, eu quero terminar minha monografia, eu quero procurar um apartamento, eu quero namorar o meu marido, eu gosto de fazer *trekking* no final de semana, eu gosto de visitar a minha família que mora em outra cidade. Enfim, eu tenho outros interesses e trabalhar demais não me deixa feliz, me deixa angustiada porque o mundo lá fora está me esperando também.
>
> Trabalho dá prazer até uma determinada medida, depois da medida me deixa péssima. Então o que é que fiz? Saí de férias voltei e resolvi se alguém quiser dizer que eu sou incompetente pode dizer, mas eu vou colocar um limite para mim: deu sete horas, sete e meia, eu vou sair. Ficaram coisas, vai ficar porque eu coloquei um limite para mim. Se alguém falar: ‘vocês está devendo tal coisa há um mês’ Eu vou dizer: ‘eu não estou dando conta, avalie o que vocês querem fazer’. Eu vou tentar, não sei se eu vou conseguir fazer isso por muito tempo porque você acaba se envolvendo. Porque se eu não colocar este limite, a empresa nunca vai colocar este limite por mim. Agora está dosado”. (Analista Pleno – Mulher)

O depoimento de um coordenador traduz a outra forma de interação da vida pessoal com o trabalho, que pode ser tratada como a questão da administração do tempo. Nesse depoimento, o trabalho, diferentemente dos demais, não é encarado como uma fonte de desprazer, que roubaria anos de vida. No entanto, ainda que se considere o crescimento profissional como uma das fontes de crescimento pessoal, admite-se que o crescimento profissional demanda sacrifício familiar:

> “São três coisas que eu tento conciliar: o tempo que eu dedico para a empresa, o tempo que eu dedico para a minha família e o tempo que eu dedico para mim mesmo. Não sei seu eu estou no equilíbrio ótimo, mas eu já estive em uma situação muito pior. Hoje estou bem mais confortável.
>
> É um pouco um trabalho de otimização: vamos reduzir o tempo de atividades que têm pouco valor agregado. Outro dia alguém me perguntou ‘Você viu o Casseta e Planeta ontem?’. Eu não vejo televisão, é raro. Eu tenho outras fontes de informação. Você acaba tendo que fazer alguns sacrifícios também. Eu acordo mais cedo para poder me dedicar a uma atividade esportiva. Fico mais tempo no trabalho porque além de me informar, eu tenho que produzir alguns produtos. Tem que conciliar isso tudo de modo que você consiga

> crescer profissionalmente e pessoalmente e familiarmente no longo prazo. No curto prazo, não tem solução “.(Coordenador)

Os depoimentos acima revelam a impossibilidade, pelo menos para os entrevistados de uma convivência harmoniosa entre as esferas profissional e familiar. Ser dedicado à vida profissional, à empresa significaria abrir mão, pelo menos em parte da convivência familiar, de outros prazeres que são alheios ao trabalho. Logicamente, que qualquer atividade subtrai o tempo de que seria dedicado à outra. O que se pretende mostrar é apenas que um trabalho imaterial, típico do Terceiro Espírito do Capitalismo, pode ser tão ou mais demandante que um trabalho “burocrático” típico do segundo espírito. Para o primeiro grupo de entrevistados, que “trabalha para viver e não vive para trabalhar”, as demandas propostas pelo Terceiro Espírito do Capitalismo, os constantes desafios e a orientação constante para o florescimento, não são encaradas exclusivamente de uma perspectiva positiva e não justificam o sacrifício das demais atividades. Para as pessoas que pensam como o coordenador, mesmo que se trate de uma demanda de trabalho que seja repleta de desafios e que oriente o trabalhador ao seu florescimento, ainda assim, ela é sacrificante. Talvez o mais apropriado não seja dizer *ainda assim*, mas por *isso mesmo* sacrificante.

5.3.4. A efetividade da Gestão por Competências

A gestão por competências conforme a descrição de Hill e Harbison (1971) é a forma de gestão ‘dos talentos’ que compõem a folha de pagamento das empresas. Como se viu ao longo dos depoimentos, a Empresa X tem dentre seus funcionários aqueles que podem ser retratados como os sujeitos de uma gestão por Competências: funcionários talentosos que julgam seu trabalho incomum, um trabalho que demanda fundamentalmente *brainpower*. Muitos dentre esses funcionários, que foram entrevistados, e que estão atentos às novidades de gestão e são cientes da sua capacidade de trabalho não julgam que a gestão do seu trabalho seja feita em conformidade com os princípios da

gestão por competências, qual seja premiar aqueles que se destacam, tratar o diferente como diferente. Nesse sentido, há uma grande fonte de insatisfação:

> "Meu trabalho é sempre reconhecido. Você desempenha bem o seu trabalho. Não basta saber que você é boa. Eu quero ouvir você dizer. Eu acho que se dá muita atenção a quem está muito capenga. É um excesso de zelo pelas pessoas que não desempenham bem as funções. Excesso de complacência com os ruins. E quem é bom, que já tem boa experiência, merece uma atenção diferenciada. Quem é bom tem que ser valorizado porque é bom. Você vê algumas pessoas que se destacam e ficam tristes por não serem reconhecidas. As pessoas boas têm que receber confete o tempo todo. Quando não valoriza, a empresa tende a perder estas pessoas importantes". (Analista Sênior – Mulher)

> "Eu acho que ainda tem muita coisa para melhorar, especialmente essa parte de desenvolvimento, de plano de carreira e também de remuneração. A remuneração variável é muita pequena. Pelo perfil que está sendo traçado para a companhia, pela maneira como as pessoas estão trabalhando, pelo que está sendo exigido, a parte de desempenho individual deveria ter um peso maior.
>
> Para o nível que não é de gerência, tem um bônus que tem um limite máximo (uns 4,5 salários). Para você ganhar isso, a Empresa X tem que ter superado as metas, a sua área tem que tirado o máximo e você tem que ter tirado o máximo [máximo das metas]. Só que o fato de você ter tirado máximo tem uma participação pequena no todo. Às vezes, a Empresa X foi muito bem, a sua diretoria foi muito bem, mas você não contribuiu muito para aquilo. E a diferença para uma pessoa que contribuiu muito para uma pessoa que não contribuiu na remuneração é pequena. A remuneração da gerência e diretoria não é divulgada. O que me incomoda é o fato de o reconhecimento do esforço individual ter um peso pequeno. Pessoas que trabalham muito mais do que outras vão ter um diferencial pequeno em termos de reconhecimento, remuneração". (Analista Máster – Mulher)

> "A realidade é a seguinte: a responsabilidade que nós temos, a complexidade do nosso trabalho e o ritmo que a empresa ainda estão totalmente desproporcionais com o reconhecimento que os profissionais têm, inclusive salarial. Mas eu não quero me basear só nisso, porque eu acho que salário é uma conseqüência.
>
> Porque pode parecer: eles estão chorando porque dinheiro é o que importa. Dinheiro importa porque ninguém trabalha, que não seja para ganhar dinheiro também. Todo mundo tem família. Todo mundo tem que sustentar casa. Tem que ficar muito claro... Eu administro 3,3

> bilhões de dólares de investimento mais 2,3 bi de custeio. Você está falando com uma pessoa que administra 5,5 bi por ano. Não dá para dormir tranqüilo com um número deste na cabeça. A complexidade da operação é muito grande. Eu trabalho com 2 mil e 100 projetos, em simultâneo, todo mês. É uma loucura. E como todos os funcionários da Empresa X lidam com números parecidos com os que eu lido e com a complexidade com que eu lido. Eu posso fazer isso de cadeira porque eu visito todas as áreas operacionais e conheço muita gente na empresa. Posso te dizer o seguinte: todo mundo tem consciência que há um descompasso tremendo, essa é a minha opinião, entre as competências, os resultados que nós geramos, o nível de estresse que nós passamos, o nível de exigência que nós estamos submetidos e, inclusive, todos os resultados que nós estamos atingindo de anos para cá... Isto está completamente desbalanceado em termos de reconhecimento, de valorização dos profissionais e em termos de salários". (Analista Pleno – Homem)

A insatisfação deriva, em boa medida, de um modelo ambíguo de gestão, que para os entrevistados se assemelha ao modelo de gestão de um banco de investimentos, mas sem a contra-partida financeira, geralmente, proporcionada por este tipo de organização aos seus funcionários.

> "A regra não está clara. Se você quer que eu trabalhe num banco, então, vamos ver se eu concordo. É sábado e domingo aqui, trabalhando até não sei que horas, mas tudo bem. No final do ano, eu vou ganhar um bônus milionário. Você aceita isso ou não aceita. Eu vim de banco. Para mim está ok. Eu trabalharia até o meu primeiro enfarte, não é isso? Aí, em seguida eu iria me tratar numa praia paradisíaca. Que fique claro. É esse o profissional que você quer? Eu posso começar a colocar isso em prática ou não. Deixa claro para mim". (Analista Pleno – Homem)

Para a compreensão desta insatisfação cabe um breve parêntese sobre o modelo de gestão de banco de investimentos e o modelo de gestão da Ambev, que é citado por alguns dos entrevistados. Em poucas palavras, trata-se de um modelo de gestão que exige extrema dedicação, mas que, em compensação, tem uma remuneração cujo componente variável é extremamente relevante – ou seja, ganha bem mais quem trabalha bem mais. Como normalmente a quantia para ser distribuída como remuneração variável é fixa, para um funcionário receber mais implica em outro receber menos ou não receber, o ambiente é marcado por extrema agressividade. A Ambev é uma empresa cujo

foco da atividade não é financeira, mas que, no entanto, figura como protótipo da empresa que aplica estes princípios de gestão de um banco de investimentos na sua gestão operacional.

Os funcionários explicam que a forma de se trabalhar mudou na Empresa X. Vêm-se trabalhado cada vez mais e o ritmo vem se acelerando. Esta mudança é marcada pela chegada do novo presidente da empresa que imprime à Empresa X um ritmo de trabalho e uma gestão mais típicos de um banco. Como funcionários explicam a mudança de gestão e de mentalidade da empresa vem ocorrendo de cima para baixo:

> "Quando eu entrei foi um momento de profunda mudança na empresa. Foi o ano que o atual presidente assumiu. Houve um trabalho de governança corporativa estruturado pela McKinsey, que provocou uma mudança estrutural na empresa. Criou-se essa figura do diretor executivo. Criaram-se algumas áreas novas na empresa para poder acomodar melhor/distribuir certas funções. Foi a época que também estava em estudo a implementação do sistema de gestão integrada que também causou um impacto muito grande aqui. Um sistema causa um impacto, de fato, nas pessoas. O modo como você trabalha os processos. Isso [implementação] já estava previsto para acontecer dentro de 1 /2 anos. Já estava prevista uma estrutura para comportar o projeto, que foi uma diretoria à parte (eles ficam num prédio à parte).
>
> Eu acho que esse momento que eu estava entrando na Empresa X foi a partida para esse boom que a Empresa X tem hoje. Tinha planos muito audaciosos. O presidente queria chegar em um valor de mercado altíssimo em um curto espaço de tempo. Era um risco comunicar ao mercado que a Empresa X chegaria àquele e o mercado entender realmente aquilo. A gente sabia que iria custar muito dos empregados. Muito suor. O pessoal teria que ralar muito aqui dentro para conseguir. De fato, não foi diferente. Desde que ele assumiu a gestão, a gente trabalha aqui para caramba, muito mais, eu acho, do que o pessoal trabalhava antes.
>
> O regime de trabalho mudou um pouco. De uma forma geral, no mercado de trabalho, mas hoje na Empresa X trabalha-se muito. As pessoas hoje trabalham 12, 14,15, 16 horas por dia. A gente até, de certa forma, contesta algumas exigências, mas isso também é de área para área". (Analista Júnior – Homem)
>
> "A própria gestão mais alta da companhia já está completamente diferente do que era há uns 5/6 anos atrás. São mentes diferentes.

> Gente que veio do mercado. A mente lá em cima mudou. Eles já têm os seus de diretores de área abaixo deles. Muitos destes são da antiga Empresa X. Meu chefe tem 22 anos de Empresa X, nunca conheceu outra empresa, mas é um cara fantástico". (Gerente – Homem)

5.3.4.1. A viabilidade de um modelo de gestão por competências na Empresa X

No item anterior, ficou evidente a demanda dos funcionários por um modelo de gestão menos dúbio. Ou seja, se se quer um modelo de gestão nos moldes de um banco de investimentos, que se remunere como tal. Todavia, não se trata simplesmente de querer um modelo de gestão tipo banco de investimentos. Mais do que isso, trata-se de questionar a viabilidade de tal modelo de gestão em uma empresa como a Empresa X.

Muitos dos entrevistados sinalizam que a transposição deste modelo de gestão para a Empresa X acarretaria uma série de conseqüências negativas em decorrência das diferenças entre o modelo de negócio da Empresa X e de um banco de investimentos.

A primeira fonte de divergências decorre da natureza de longo prazo dos negócios da Empresa X e o curto prazo de um negócio de banco de investimentos:

> "O que faz um banco funcionar é como todo mundo esta preocupado é a remuneração variável. Se todo o mundo está preocupado com a mesma coisa, e a remuneração variável deles está bem, então o banco vai para frente. Mas na estrutura do banco não existem as mínimas sinergias entre as pessoas, pelo contrario cada um esta disputando com outro, fechar a operação melhor ou pior que o outro. Em uma empresa como a Empresa X, que você tem planejar em 300 o 400 anos, não dá para pensar assim. Você tem que pensar mais no longo prazo".(Coordenador, que já trabalhou em banco)

> "A gestão do presidente atual [modelo de gestão mais próximo de banco de investimentos] não vai durar para sempre. Isso daqui a pouco acaba. E eu acredito que o *boom* que a Empresa X teve aconteceu e o crescimento não vai ser tão exponencial. Acredito que vai ser mais

> vegetativo. Acredito que ele vá sair daqui a pouco. E aí a gestão vai mudar um pouquinho. A Empresa X é uma empresa que a natureza do negócio dela é longo prazo. O negócio da empresa é uma coisa que você não tem retorno em dois anos, mas em 15/20 anos. Começa a dar retorno 5/6 anos depois. Você vê um retorno de caixa, remuneração para o acionista legal daqui a 15/20 anos. E ela só investe em projetos deste tipo. A própria área de energia, onde eu trabalhei, você tem uma exploração que dura 35 anos. São projetos que demandam tempo de maturação. E essa é a natureza da empresa que você não pode modificar". (Analista Júnior – Homem)

Uma outra fonte divergência é a valorização da agressividade, bastante cara aos moldes de gestão "banco de investimentos". De fato, embora o Terceiro Espírito do Capitalismo se refira ao grande como aquele que não impõe barreiras à difusão do conhecimento, que dá o *coach*, a ênfase na individualidade, que desemboca no neo-personalismo, fornece argumentos para uma postura mais agressiva, que transcende as fronteiras dos sempre citados bancos de investimentos.

Alguns dos entrevistados valorizam esta postura mais agressiva, que é também associada à valorização da competência *versus* a valorização da idade e do tempo de serviço. Esta questão está, em parte, contemplada na discussão sobre a negação dos valores da Empresa X Estatal.

Todavia, as entrevistas de funcionários que já trabalharam em bancos e/ ou têm perfil mais agressivo explicam porque, nas suas visões, um modelo de gestão baseado na agressividade não funcionaria em uma empresa como a Empresa X. Cabe notar, como exposto em um dos trechos abaixo que também os profissionais vindos de consultoria são tidos como portadores de uma postura bastante agressiva:

> "O cara de consultoria tem uma postura mais agressiva, porque em geral em uma consultoria ele tem que posicionar melhor para o cliente. Só que o cliente dele é um cara que pagava a ele. Aqui, não cliente [da empresa contratante] que esta contigo. Então aquela agressividade de querer tomar conta da equipe, de ser o líder da equipe [muda de sentido]. Consultoria também tem essa agressividade na remuneração. Então ele muitas vezes não se acostuma com o esquema de visão de longo prazo, de construir uma carreira de longo prazo, a uma responsabilidade diferente. Você não esta trabalhando em um projeto

> que fechou projeto, recebeu a empresa te pago e acabou. Não, aquele teu projeto vai ficar ali e você fez". (Coordenador)

Para analisar com maior profundidade a valorização da agressividade, que aparece como ponto de desconforto para parcela significativa dos entrevistados, será reproduzido um texto mais longo de uma entrevista com um funcionário que expõe um ponto, ao meu ver nevrálgico, que merece ser analisado sobre esta questão:

> "Para mim você pode ser extremamente competitivo em um ambiente de grupo. Em um ambiente em que o grupo ganhe, que não seja um mata-mata, não seja competição nesse formato que gente está percebendo hoje.
>
> Eu não chamo isso de uma mudança paradigmática, mas de uma mudança enigmática. (...) que as pessoas vejam que competição não é sinônimo de agir sozinho. Como há um afunilamento de posições, as pessoas acham que desde a base, elas têm que trabalhar sozinhas para chegar sozinhas ao topo, quando, na verdade, você não chega ao topo sozinho, você é carregado ao topo.Você não sobe massacrando ninguém, porque você vai ser, provavelmente, massacrado. As pessoas confundem isso. Competição é saudável, como forma de te estimular, só que há uma enorme confusão. E eu sinto falta dessa sensação do grupo, de ter pessoas com que contar.
>
> Eu acho fundamental [ser agressivo]. Nós não somos uma empresa? A gente não tem que ser agressivo nos nossos negócios? A gente não tem que ser extremamente competitivo com os demais? É isso que está errado [a competição voltada para dentro e não para fora]. É isso que fatia a empresa. A empresa se torna grupos diferentes. As diretorias viraram mundos à parte. Você não consegue falar com o cara que te atende. Você não consegue lidar com pessoas de outras diretorias porque é competição o tempo inteiro. Eu tenho que atingir as minhas metas. Se a minha meta te atinge de alguma maneira, o problema é seu. Conviva com esta situação. Você vê isso diariamente. Isso é muito ruim. A empresa é um organismo vivo. Se não tiver todo mundo com o mesmo objetivo e se ajudando para andar, não adianta. Se uma área da empresa ficar para trás, a empresa inteira não anda. E aí, sabe o que acontece: os objetivos não vão ser cumpridos. E aí não adianta você estirpar aquilo, porque aquela área é fundamental para a empresa". (Analista Pleno – Homem)

O funcionário fala na necessidade de ser competitivo e agressivo para fora e cooperativo para dentro. As inúmeras palestras do técnico da Seleção

Brasileira de Vôlei, Bernardinho, em empresas sinalizam para a importância desta separação entre a equipe e os adversários no mundo corporativo. Entretanto, será que esta separação é viável fora das quadras? É possível manter um clima de equipe quando o ícone é um modelo de superação individual, como o batedor de metas de um banco?

> "Toda a cultura vem do alto. Para que as coisas aconteçam, isso vem de cima. Os tomadores de decisão, no fundo, são os gestores da empresa. Isso é muito claro [a partir da mudança de gestão] inclusive a partir do perfil dos diretores que estão sendo contratados, de gerentes gerais. Você vê, por exemplo, em uma área técnica ser contratado um cara vindo de banco. O cara não entende nada daquele assunto, mas ele é de banco, ele é agressivo. É batedor de meta. Onde ele passou, ele atingiu seus objetivos. Não importa como...
>
> Sabe o que acontece em uma empresa? Uma decisão tomada hoje em uma empresa desde tamanho não tem impacto no próximo ano, ou no ano seguinte. Demora três, quatro anos para você sentir o impacto de uma decisão errada em uma empresa desde tamanho. É como se fosse uma onda de efeito retardado. Aí quando você olha trás, você fala: Meu Deus, olha que problema foi gerado. Como é que eu resolvo isso? A tua solução hoje pode gerar um problema daqui a alguns anos e as pessoas não têm noção disso". (Ainda o Analista Pleno – Homem)

Não se pretende discutir aqui quais dos modos de gestão é mais eficaz para a empresa ou melhor do ponto de vista ético, ainda que esta seja uma questão bastante relevante do ponto de vista da Administração. O que se pretende é iluminar um ponto de preocupação para parcela dos entrevistados que se incomodam com os rumos da Administração da empresa:

> "[Exemplo de problema causado pela competição interna: Implantação do nosso sistema de gestão integrada]. A implantação do Oracle foi o maior exemplo de insucesso de uma empresa sem equipes unidas, com cada um puxando para um lado. Quando cada um puxa para um lado, arrebenta a corda. Foi o que aconteceu. A gente estagnou e estamos agora tentando corrigir problemas em módulos de cada área. A minha área está tentando corrigir problemas que surgiram através de problemas gerados por outros, porque não havia um caminho só a seguir. 'Olha, bati a minha meta. Implantei o meu módulo'. Então; ' eu implantei o módulo de RH. O meu problema está resolvido'. Mas vem cá, amigo, as decisões que você tomou interferem no módulo contábil. 'Olha, este é um problema da contabilidade. O módulo é contábil'. E aí

atrasa toda a implantação. Porque o RH anda, mas o contábil não anda. Na verdade, os dois não andam". (Analista Pleno – Homem)

"[A valorização da agressividade] não chega a me incomodar. Eu acho uma pena que seja só isso valorizado. Paga-se um preço e nós estamos pagando. Este crescimento sem preparação é nada mais do que fruto dessa agressividade indistinta e impensada. Tudo na vida precisa de equilíbrio. Agora que as coisas estão acontecendo, ninguém parou para pensar que iria precisar de engenheiro. Todo dia, desde a semana passada eu vejo dez vagas serem abertas para seleção interna de engenheiros. E não tem, nem fora, nem dentro. Então, essa agressividade gratuita, como *default* de operação não pode existir. É aquela coisa da Física. Se dois vetores são de sentidos opostos, mas de mesma direção, eles não vão para um caminho. Se um vetor puxa para um lado e outro em 90 graus, a resultante é muito maior". (Analista Sênior – Mulher)

5.4. Finalmente: a questão da segurança

A demanda da segurança como uma das respostas fundamentais a serem providas por um espírito do capitalismo será o último tema tratado em razão de concatenar muitos outros já tratados até aqui. Por esta razão, a resposta à segurança, ou melhor, a falta dela no Terceiro Espírito do Capitalismo será um dos temas da conclusão deste trabalho. Todavia, para que esta visão da segurança (ou da sua ausência) seja minimamente preliminar, há de ser apresentada também pelo entroncamento de duas outras questões que foram bastante citadas pelos entrevistados. A primeira das questões já foi endereçada e diz respeito à execução de um trabalho que não é fonte de desenvolvimento, de florescimento, como já mencionado por alguns entrevistados. A segunda questão que será aqui analisada é a valorização dos que vêm de fora.

5.4.1. A valorização do perfil "funcionário agressivo" que vem do mercado

Ainda que questionar se o modelo de gestão tipo banco funcionaria ou não para uma empresa como a Empresa X tenha relevância do ponto de vista dos estudos da Administração, para os objetivos deste trabalho cabe, mais especificamente, inquirir a respeito das implicações para os funcionários da

valorização de funcionários mais novos, com perfil mais agressivo, normalmente egressos de bancos ou de consultorias. Isto é, qual o impacto da valorização dos que vêm de fora?

Este incômodo com a valorização dos que vêm de fora foi espontaneamente abordado por muitos entrevistados. Em sintonia à discussão feita anteriormente sobre a viabilidade de uma gestão de "banco de investimento", muitos funcionários se ressentem com a valorização deste profissional vindo de banco ou de consultoria, com perfil jovem, agressivo e executivo – cuja valorização vem de cima para baixo, como já mencionado, em detrimento de um tipo de funcionário que realiza. Nesse sentido, cabe esclarecer que os funcionários que mostram sua insatisfação com tal valorização não são órfãos da Empresa X Estatal e tampouco desejam uma volta ao passado. Segue um trecho ilustrativo do que se quer explicar:

> "Tem que ter espaço para aquele profissional que é agressivo e vai virar diretor. Tudo bem, eu não quero virar diretora. Agora eu não vou admitir nunca que um pé rapado, borra-botas, ganhe mais do que eu.
>
> Tem que ter espaço/ reconhecimento para este profissional [que não quer uma trajetória executiva]. Agora eu não sinto este espaço. Se alguém parar para refletir sobre o que está acontecendo, vai ver que tem...Vai liderar quem? É só para liderar? Então, quantos que eu tenho que ultrapassar para chegar onde eu quero? Isso não constrói nada. Uma vez me deram um exemplo que eu achei muito feliz. Você coloca muitas pessoas em uma casa sendo observadas e sem atividade nenhuma. O único objetivo é ganhar um milhão de reais no final. Então, vão comer o fígado uns dos outros. Se você pegasse as mesmas pessoas e desse para elas um terreno, onde teriam que construir 15 casas populares, a coisa iria ser diferente.
>
> Esta foi uma observação que eu fiz quando eu vim da área operacional (eu tenho quase tanto tempo de área operacional quanto de comercial). Na área operacional não adianta ficar com picuinha porque tem uma correia operacional que tem que jorrar minério na quantidade certa e na qualidade certa. Pode discutir o que quiser, contanto que saia certo. Tem efetivamente uma concretização do negócio. No mundo corporativo, onde é muito *paper*, a coisa não é tão facilmente palpável". (Analista Sênior – Mulher)

Outros trechos tratam da valorização dos que vêm de fora e do que isto significa para os que estão na empresa, que sentiam que havia possibilidade de desenvolvimento com o crescimento da empresa e seus novos focos de atuação:

> "Um negócio que me incomoda um pouco, mas que não desagrada muito, é a Empresa X exagerar na valorização de pessoas de fora. Devia, como sempre fez, valorizar as pessoas que estão aqui dentro. Ela valoriza as pessoas que estão aqui dentro, mas deveria valorizar mais. Não estou dizendo que a Empresa X tem que continuar a Empresa X de antes. A Empresa X mudou. Tem que ser outra empresa. Tem que oxigenar com pessoas de fora. Mas eu vejo alguns casos de pessoas que salta aos olhos que estão prontas para a posição e não vão. Isso é uma fonte de insatisfação e as pessoas falam. Não vão falar com qualquer um, mas falam com quem tem intimidade. 'Chegou um cara de fora. E eu fico aqui parado'. Aí, o cara fica louco. Aí, o subterfúgio dele é ficar reclamando de salários, de outras coisas, mas no fundo é isso". (Gerente – Homem)

> "(...) você não vê mais pessoas formadas dentro da companhia conseguindo tantos cargos de gerência, como havia no passado. A impressão que dá é que, apesar de eu ter sido treinado pela empresa líder da América Latina, a maior empresa privada da América Latina, eu não sou suficientemente bom como um sujeito que vem de fora, de uma outra empresa. Quer dizer, se você foi treinado em uma outra empresa, a sua chance de ser contratada como gerente é maior do que eu [a minha], que estou aqui dentro, preparado pelos melhores profissionais, da melhor empresa da América Latina. Então, tem descompasso. Por que os profissionais que vêm do mercado são mais valorizados do que nós que estamos sendo preparados na empresa?
>
> Há um desconforto enorme nas equipes. Quem vem de fora vem com salários melhores e com cargos melhores." (Analista Pleno – Homem)"

Por construção, o tema da valorização dos que vêm de fora não se mostra como uma fonte de desconforto para todos os funcionários e mesmo para todos os entrevistados, uma vez que muitos são justamente os "elementos alienígenas". Assim, à primeira vista, a citação dos trechos acima poderia simplesmente representar o ponto de vista dos que foram colocados em segundo plano. Em alguns outros pontos deste trabalho, já se mostrou a opinião de outros funcionários que valorizam a agressividade e o perfil de líderes sugeridos pela nova gestão.

No entanto, o objetivo dos trechos acima é ilustrar que um ponto caro ao Terceiro Espírito do Capitalismo, qual seja a existência da Prova Modelo, não está ao alcance de todos. Se se valoriza aqueles que vêm de fora e que seguem uma carreira baseada na sua capacidade de liderar, como aqueles que estão dentro da empresa e cujo diferencial reside no seu conhecimento (especialistas) podem prestar-se às demandas de renovação que caracterizam a existência de uma prova modelo? Será que a sua valorização só poderá acontecer fora dos limites da empresa?

Na entrevista da Analista Sênior, citada acima, esta pergunta se traduz na demanda por reconhecimento deste profissional que não tem/ busca uma trajetória executiva. Outras funcionárias entrevistadas mencionaram que, diferentemente do que afirma literatura de gestão, não haveria espaço (ou haveria espaço reduzido) para o desenvolvimento do especialista:

> "Você vai lendo e parece que o único caminho na carreira das pessoas é chegar a gerente. Eu parei de ler Você S/A. Se você ler VOCÊ S/A, você só vai ser bem sucedido se você chegar a gerente. Peraí, eu não quero chegar a gerente. Eu nunca me expressei assim tão claramente na empresa. Eu não sei que planos a empresa está fazendo para mim, mas se vierem me perguntar eu vou dizer que eu não quero ser gerente, eu quero ser especialista. O que eu quero para a minha carreira eu tenho bem claro. Um dia eu já sonhei com isso (em ser gerente). Só sendo parte da família dos Incríveis, isso tudo, para você chegar a ser gerente. Quando você é gerente tem que ser o líder que é seguido, que é não sei o quê.
>
> Se eu estiver no plano de carreiras e sucessões, eu espero que alguém me diga, porque não é isso que eu quero". (Analista Pleno – Mulher)

Para as entrevistadas citadas abaixo a solução pode estar em sair da empresa. Creio não ser por acaso que para as duas a vida acadêmica aparece como uma opção bastante atraente e, também, como uma fonte de segurança. Afinal, a princípio, na academia a valorização dos profissionais está no seu conhecimento:

> "De vez em quando eu tenho estas crises existenciais: será que vale a pena investir aqui, será que eu mudo de novo? Abandonar tudo e ter uma vida acadêmica ou vou fazer mestrado e vou dar aulas ou voltar

> para uma organização? Vamos ver se eu vou ser feliz. (Analista Pleno – Mulher)

> “Eu não tenho medo de perder o emprego. Se eu aprendi, a conquista é minha e ninguém vai me tirar. Pode me tirar o salário no final do mês, mas não o que eu aprendi a fazer. Já me imaginei dando aula, fazendo mestrado. Eu ultimamente tenho tendido muito para a área acadêmica, até por causa do meu trabalho”. (Analista Sênior – Mulher)

Ou seja, os depoimentos citados até este ponto levam ao questionamento sobre a viabilidade de se transmutar o discurso da segurança pelo da empregabilidade quando, de fato, parcela significativa dos entrevistados não vê espaço para o exercício da sua prova modelo, a ocasião da troca entre projetos, em que mostram a sua ascendência, se se valoriza aqueles que vêm de fora.

Mais do que isso, as entrevistas parecem sinalizar que o especialista não é um grande à altura da grandeza do *coach*, como informado pela Literatura de Gestão. Mais uma vez, a característica de ser um modelo excludente se reafirma; a valorização é de um grupo bastante específico: jovem, agressivo, que tem capacidade de liderança e, por que não dizer, masculino. Não é à toa que seja, talvez, esse o grupo mais apto a realizar todas as demandas do modelo: flexibilidade, mobilidade, entre as demais já citadas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas considerações finais caberá o destaque de ponto crucial para a cristalização do Terceiro Espírito e do discurso da empregabilidade, que retoma os pontos discutidos nos resultados, as contradições entre tais discursos e a realidade do emprego vivida pelos entrevistados. Os entrevistados, com algumas exceções, parecem não compartilhar do discurso da empregabilidade interativa. Todavia, o ciclo virtuoso da empregabilidade de iniciativa parece não se completar ou pelo menos não girar bem azeitado, segundo as vivências dos próprios entrevistados. E, então, ao final das considerações, vale a pergunta: por que não há criticas a um modelo tão demandante e cujas benesses, as potencialidades são aproveitadas por tão poucos, mesmo dentre aqueles trabalhadores centrais?

Vamos ao resumo das contradições que busca resgatar os principais temas discutidos:

Em uma grande empresa, como a Empresa X, os funcionários visualizam a possibilidade de elaborar uma carreira empreendedora por meio da ativação de suas redes sociais. E, embora entusiasmados com estas possibilidades que o trabalho na Empresa X teria a oferecer, os entrevistados não sinalizam que encontrem um sensação de paz[68]e segurança. Além, obviamente, da situação do mercado de trabalho, outros fatores inerentes ao Terceiro Espírito do Capitalismo, que foram analisados ao longo deste trabalho, concorrem para o abandono de qualquer paz e segurança.

A busca pelo trabalho desafiador demanda do trabalhador uma corrida perene pelas melhores oportunidades. Trata-se de ampliar a sua empregabilidade pela

---

[68] "Podemos pensar que a formação de um terceiro espírito do capitalismo e sua encarnação em diferentes dispositivos dependerá, em grande medida, do interesse que tenha para as multinacionais, hoje dominantes, a manutenção de uma zona apaziguada no centro do sistema-mundo dentro do qual os quadros gerenciais encontrem lugar onde possam se formar, criar seus filhos e viver com segurança" (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2002: 60)

realização de múltiplos cursos, pela manutenção da rede social e pela realização de um trabalho irrepreensível, que qualifique o trabalhador para os demais projetos interessantes que estejam por vir. Além disso, ao trabalhador, senhor de si mesmo, cabe o controle de seu próprio trabalho e o atendimento das expectativas de um chefe carismático, que se torna exemplo.

Todavia, ainda que estafante o ciclo virtuoso em que se transformaria a corrida pelos melhores empregos não necessariamente se realiza. Muitos funcionários se deparam com entraves à plena realização de seu empreendedorismo na empresa; realizam um trabalho repetitivo a despeito da sua capacidade e empenho em realizar um outro trabalho, que, de fato, contribuísse para o seu florescimento pessoal; esbarram em modelos de gestão que julgam antiquados e ainda baseados em uma hierarquia burra e/ ou rígida, que não conseguem premiar os melhores; à sua porta estão outros funcionários, mais aptos, flexíveis, às demandas do novo modelo, que suprimem suas oportunidades de realizar a prova modelo.

O modelo da empregabilidade, da gestão por competências, parece, então, ter cumprido o seu papel de informar ao trabalhador que cabe a ele a procura pelo seu próprio emprego e as características daqueles que são mais aptos. Entretanto, à espera daqueles que cumprem ou pensam cumprir todas as etapas para se encontrar o bom trabalho, não necessariamente está um pote de ouro.

Posto de outra maneira, o entusiasmo com o trabalho que se concretiza em projetos que concorrem para o desenvolvimento daqueles que deles participam e as múltiplas descrições do trabalho como um projeto circunscrito em si mesmo (uma epopéia que se inicia do zero), apresentam-se como uma estratégia simbólica e parecem confirmar a vigência do neopersonalismo na sociedade conexionista. E, apesar de todas as referências ao indivíduo, a conquista do emprego depende de múltiplos fatores (a noção de empregabilidade interativa), sendo apenas o arbítrio pessoal colocado em destaque.

Relembrando o que Boltanski e Chiapello (2002) haviam dito sobre a construção de individualidades no Terceiro Espírito,

> "(...) a individualidade que se reconhece não é resultado de uma dotação pré-existente, nem sequer de uma trajetória ou de uma experiência. Deriva-se da constelação de conexões estabelecidas. Cada um adquire sua individualidade graças aos vínculos que constitui". (183).

Desse modo, são negadas/ desprestigiadas, sobremaneira, quaisquer contribuições que pudessem advir de outras fontes que não a capacidade do indivíduo de criar suas próprias teias na rede. A partir destes trechos poder-se-ia depreender que os grandes feitos, os grandes projetos elencados pelos entrevistados não têm, praticamente, nenhuma ligação com o fato de serem realizados no seio de uma grande empresa, o que pelo menos proporciona as condições financeiras para a sua consecução.

Esta negação, ou pelo menos a consideração em segundo plano das condições financeiras e do peso da história nas realizações atingidas pelos entrevistados se afilia ao paradoxo do indivíduo soberano relatado por Gomes (2002). As características individuais são responsáveis pela promoção da maior empregabilidade, relativizando o papel atribuído às condições econômicas do trabalhador. Mais do que isso, tais características individuais poderiam superar as limitações econômicas da própria empresa, que são, igualmente, relativizadas no processo de consecução dos projetos.

A própria sedução exercida por uma grande empresa coloca em evidência este paradoxo. Ou seja, claramente, para os entrevistados, uma grande empresa apresenta uma série de vantagens para o seu crescimento. Para exemplificar com apenas um dos trechos já citados anteriormente:

> "Acima de tudo, o fato de a Empresa X ser a empresa hoje no Brasil que proporciona mais oportunidades os seus executivos. Nenhuma outra empresa privada no Brasil e na América Latina cresce na mesma proporção que a Empresa X, dentro e fora do Brasil e em novos mercados. Eu enxergo isso, para uma pessoa que tem o perfil como o meu, que tem uma vivência internacional, que tem a capacidade de estar entregando a solução para um problema que vem não

> estruturado, é um leque de crescimento profissional fantástico". (Coordenador).

Contudo, a apesar do entusiasmo com o novo modelo que figura em primeiro plano, ao longo da análise dos depoimentos revelam-se questionamentos sobre a validade deste discurso. Boa parte dos entrevistados que, a princípio, faz eco ao discurso da empregabilidade de iniciativa, em momentos da entrevista dão pistas de que tal noção de empregabilidade de iniciativa é incompleta ou, pelo menos é mais um desejo do que o reflexo de uma realidade no mundo do trabalho – a soberania do indivíduo não é tão soberana, a autonomia não é tão autônoma, mas sim dirigida para uma certa conduta e perfil no mundo do trabalho. E, à noção de empregabilidade de iniciativa, impõe-se, ainda que intuitivamente, o conceito da empregabilidade interativa (GAZIER, 2001). Parece estar bastante claro para uma parcela considerável dos entrevistados que a conquista e manutenção de um bom emprego não dependem apenas do arbítrio individual, mas também das condições do mercado de trabalho.

E se, afinal, o trabalho não for fonte de novos conhecimentos, novos atributos para a empregabilidade, como se completa o ciclo virtuoso[69] sobre o qual se assenta o novo espírito? E se para se manter empregável é necessário não se 'acomodar' a uma limitação geográfica, a um tipo de emprego, a uma empresa? Quantos podem atender a tantas demandas? Quantos serão os eleitos capazes de cumprir todas as exigências contempladas na noção de empregabilidade de iniciativa? Relembrando Lemos (2004) sobre o conceito de empregabilidade e competência:

> "...termos específicos o suficiente para serem invocados pelos eleitos do mercado de trabalho – legitimando seu ingresso e permanência neste – e para servirem de receituário a ser recomendado aos que desejam fazer parte do seleto grupo de profissionais 'competentes'; ao

[69] "... as melhores empresas, com os melhores projetos, atrairiam os melhores trabalhadores – mais flexíveis, mais adaptáveis, mais entusiasmados e entusiasmantes. Trabalhando nestas empresas pela duração do projeto, os trabalhadores, por sua vez, tornar-se-iam ainda melhores. Esta melhoria contínua se espalharia pelo ambiente ao passo que os melhores se engajassem em novos projetos e que as empresas se empenhassem em projetos interessantes capazes de atrair os melhores. Ou seja, o aprimoramento da empregabilidade seria o melhor que uma empresa poderia oferecer àqueles que nela trabalham" (pg 60).

> mesmo tempo são vagos o bastante para taxar todos os fracassados na disputa como incompetentes ou 'inempregáveis', pois sempre haverá alguma coisa que lhes faltou; alguma habilidade que não foi suficientemente desenvolvida ..." (LEMOS, 2004; p.5)

Embora sejam visíveis as contradições e exigências extremas colocadas pelo novo modelo, apenas uma entrevistada questionou o fundamento deste modelo, qual seja o aprofundamento da exclusão em razão da série de exigências. A inexistência de críticas contundentes ao modelo, como a citada a seguir, requer um outro estudo que se dedique a compreender justamente a razão da ausência de crítica, tema ao qual se dedicam Boltanski e Chiapello (2002)., na segunda parte de seu livro

> "Hoje as pessoas que chegam ao mercado de trabalho (quando eu me formei, eu nem sabia que existia este mundo), e só servem talentos – você só fala em talentos. De uma forma geral, isso virou uma epidemia. Os RHs das grandes empresas têm esse mesmo discurso – todo esse blá-blá-blá que você lê sobre competências, talentos, etc. E o resto é o que? Não é uma massa de mentecaptos". (Analista Pleno – Mulher)

Ainda que não seja claramente o escopo desse trabalho, não posso furtar-me a discorrer brevemente sobre a possibilidade de superação do modelo da empregabilidade de iniciativa e das competências. Para tanto, recorrerei às considerações do professor Carlos Lessa, em uma palestra promovida pela Empresa Júnior da PUC/RJ em 09/03/2005.

Sobre a razão de ser da ênfase no empreendedorismo na atual geração, o professor explicou que uma geração que não tem mais a garantia da inserção no mundo do trabalho, a classe média diante da regressão de uma rede de proteção social,[70] volta-se à solução ainda que precária há muito tempo adotada pelas classes mais desprovidas: a flexibilidade e o empreendedorismo. Ou seja, a "'síndrome da insegurança' que sempre foi do povo é transmitida à classe [social] mais alta que replica a solução [dada pelos mais pobres]: construir o seu espaço, empreender, cavar a própria existência".

[70] Ainda que a rede de proteção social brasileira não pudesse ser comparada àquela dos países desenvolvidos, como a estabilidade no emprego e do acesso gratuito à saúde e educação de qualidade.

O professor Carlos Lessa expressa sua esperança no encontro entre a criatividade dos desprovidos em desenvolver soluções empreendedoras que saciem, ainda que precariamente, suas necessidades e uma classe média bastante educada, como os alunos da Universidade em que se realizou a conferência, que vislumbram no empreendedorismo a autonomia desejada, e também uma alternativa às condições restritivas do mercado de trabalho. Desse encontro, ainda que incentivado por condições adversas do mercado de trabalho, poderia florescer um sentimento de identificação entre os grupos e deste contato poderiam ser geradas reações a um sistema excludente que não está apto a incluir um contingente que, de fato, sempre esteve excluído, e que provê a exclusão dos que antes eram aptos, mas que não o são mais.

Cabe mais uma vez citar Gramsci. Tendo em mente o pessimismo da razão, uma vez que não podem ser ignorados os dados alarmantes de desemprego estrutural e a precarização do emprego, não cabe extinguir o otimismo da vontade impulsionado pelo potencial deste encontro: o Brasil cordial, criativo, que resolve seus problemas imediatos com o Brasil já educado e quase-racional, formado por uma classe média educada e cujas expectativas de emprego formal se afunilam. Qualquer analogia entre esse encontro e o caminho apontado por Sérgio Buarque de Holanda para a Revolução Brasileira não será mera coincidência.

7. REFERÊNCIAS BIBIBLIOGRÁFICAS

ABRANCHES, Sergio & DAIN, Sulamis. *A empresa estatal no Brasil? Padrões Estruturais e Estratégias de Ação*.Grupo de Estudos sobre Setor Público, 1978

ANDERSON, P. *Balanço do Neoliberalismo* in GENTILI, Pablo et SADER, Emir (org). Pós-neoliberalismo: as políticas sociais e o Estado democrático. Rio de Janeiro, RJ: Paz e Terra, 1995

ANTUNES, R. *Adeus ao trabalho?.* São Paulo-Campinas, SP: Cortez-EdUNICAMP, 2000.

BAUMANN, R. *Brasil em los años 90: uma economia en transición*. *Revista de La Cepal,* n. 73 – abril 2001

BELLOQUIM A. & CUNHA N. *Trabalhador de Conhecimento e Sociedade da Informação: tendências no Brasil*, trabalho apresentado no Enanpad 2003

BENNETT, H. *The Small firms Mith*, Califórnia Management Review, Spring 1994 p. 142-158

BOLTANSKI, L & CHIAPELLO, E. *El nuevo espíritu del capitalismo*, Akal, Madrid, 2002

BOLTANSKI, L & THÉVENOT, L. *De la justification*, Gallimard, París, 1991

CALLINICOS, A. *"The revolutionary ideas of Karl Marx*", Editora Bookmarks, Londres. Tradução em http://www.espacoacademico.com.br/038/38tc_callinicos.htm acesso em 20/01/2005

CAPPELLI, P. *The New Deal at Work* Harvard Business School Pub 1999

CARDOSO, A. *Economia X Sociologia: Eficiência ou Democracia nas Relações de Trabalho.* Dados, 2000, Rio de Janeiro vol.43, no.1,

CASTILLO, J. *Sociology of work at the crossroads* Current Sociology, London, v. 47, n. 2 p.21-46. April, 1999

CALVET, A. *A synthesis of foreign Direct Investment Theories and Theories of the multinational firm*, Journal of international Business Studies, vol. 12, n. 1 Spring/Summer p. 43-59, 1981

CHANDLER, A. *Strategy and Structure : chapters in the history of the american industrial enterprise.* Massachusetts: MIT Press, 1962

CHANDLER, The Visible Hand – The managerial Revolution in American Business, Mit Press, 1977

CHANDLER, A. *Scale and scope*, Mit Press, 1992

CHESNAIS, F. *A mundialização do capital*. São Paulo: Xamã, 1996

COASE, R. H. *The Nature of the Firm*, 1937

CRESWELL, J. W.. *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage 1998

CRESWELL, J W. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches.* Second Edition. Thousand Oaks: Sage, 2003

CYERT, R. & MARCH, J. *A Behaviotal theory of the firm*. Englewoods Clifs, New jersey, Prentice-Hall, 1963

DEJOURS, C. *A banalização da injustiça Social*, Rio de Janeiro: FGV, 1999

DUNNING, J. *Explaining International Production*, Unwin Hyman, Londres, 1988

DUTRA, J.S., HIPÓLITO, J.M.H. e SILVA, C.M. *Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações*. . Revista de Administração Contemporânea-RAC v.4 n.1 Jan/Abr. 2000 p. 161-176

FIORI, J. L. *Globalização, hegemonia e império* in J. Luís Fiori e M. Conceição Tavares (org) – Poder e dinheiro – uma economia política da globalização, Petrópolis: Vozes, 1997

FISCHER, A & ALBURQUERQUE, L. *Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil- RH 2010*. Anais do XXV ENANPAD, Campinas/SP, 2001.

FLECK, D *Traços Organizacionais, Autoperpetuação e Autodestruição da Empresa,* Working paper Coppead 2003

FLEURY, M. T & FISCHER, R. M. *Relações de Trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais*. Revista de Administração. São Paulo : USP, v. 27, n. 4, out./dez 1992. p. 05-15.er

FLEURY,M.T.L & FLEURY, A. Construindo o conceito de Competência. Revista de Administração Contemporânea-RAC, Ed. Especial, 2001,p183-196

FUGATE. M; KINICKI, A & ASHFORTH, B. *Employability: a psycho-social construct*, *its dimensions, and applications* Journal of Vocational Behavior, 65, 14-38, 2004

GAZIER,B. Employability – The complexity of a policy notion in Patricia Weinert et al. (eds.), *Employability: from theory to practice*, New York: Transaction Publishers, p. 3 – 23, 2001.

GOMES, *Empregabilidade nos tempos de reestruturação e flexibilização,: trajetórias de trabalho e narrativas de ex-empregados do setor elétrico brasileiro* - Rio de Janeiro. Tese de Doutorado defendida no Instituto de Filosofia e Ciências Sociais, UFRJ, Rio de Janeiro, 2002

DE GRIPP, A; van LOO, J; SANDERS, J *The industry employability index: taking account of supply and demand characteristics*.: International Labour Review . 2004, Vol. 143, n° 3, p. 211-233

GRISCI & BESSI, *Modos de trabalhar e ser na reestruturação bancária*, Sociologias n12 Porto Alegre Jul/Dec 2004

GRISCI, HOFMEISTER, CIGERZA, Trabalho imaterial, controle e subjetividade na reestruturação bancária, apresentado no Enanpad 2004

HARVEY, D. Condição pós-moderna – uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. São Paulo, SP: Edições Loyola, 1993

HASPESLAG E JEMISON Managing Acquisitions, (1991)

HEILBRONER, R. *O capitalismo do século XXI*. Rio de Janeiro: Zahar, 1994

HILL & HARBISON The pace of innovation and the demand for human skills in Readings in the economics of education . From Manpower and Innovation in American Industry. Priceton University, Industrial Labour Session, 1959, 59-71

HOBSBAWM, E. – A Era dos Extremos – O breve Século XX 1914-1991 São Paulo: Cia das Letras, 1995

HOBSBAWM, E. – Historiadores e Economistas: I. In HOBSBAWM, E. Sobre História. São Paulo: Cia das Letras, 1998

HOBSBAWM, E. – Tempos Interessantes – uma vida no século XX São Paulo: Cia das Letras, 2002

HOPFER & FARIA. Controle social no trabalho e novas perspectivas de análise organizacional, Enanpad 2003

LEMOS. Empregabilidade e adesão à nova cultura do trabalho, Enapad, 2004

MATHESON, J.D.; MATHESON,J. The smart organization creating value through strategic R & D. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

KANTER, R. *Quando os gigantes aprendem a dançar*. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1997

MARX, K – *O Capital*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1998.

MEYER, M & ZUCKER, L. *Permanently failing organizations*. Sage Publications, Foreword, 1989

MILES, R & SNOW C. *Causes of failure in network organizations*, California Management Review, Summer, p. 53-72, 1992

MILLER, D &MINTZBERG, *The case for configuration* in MILLER, FRISSEN & MINTZBERG, Organizations: A quantum View, Englewoods Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1990

PAIVA, V. Qualificação, crise do trabalho assalariado e exclusão social In GENTILI, P. e FRIGOTTO, G. (orgs). In: GENTILI, P. e FRIGOTTO, G. (orgs.). A cidadania negada. São Paulo, Cortez, 2001.

POSSAS, S. Concorrência e Competitividade – Hucitec, 1999

PFEFFER, J & SALANCIK, G. The external control og organizations: a resource dependence perspective, Harper&How, 1978

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. Harvard Business Review, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/June 1990.

RANGIN, C. "Casing" and the process of social inquiry in RAGIN, C & BECKER, H. (org). What Is a Case? Exploring the Foundations of Social Inquiry. Cambridge University 1992

SELZNICK, P. Leadership in Administration: A sociological Interpretation, Harper&Row, 1957

SENNETT, R. A corrosão do caráter Rio de Janeiro: Record, 2003

SILVA JUNIOR, João dos Reis. Reformas educacionais, reconversão produtiva a constituição de um novo sujeito. In: GENTILI, P. e FRIGOTTO, G. (orgs.). A cidadania negada. São Paulo, Cortez, 2001.

SUDARSANAM, P. The essence of Mergers and Acquisitions, Prentice Hall, 1995

ROUSSEAU, D. *Psychological contracts in organizations*. Thousand Oaks: Sage, 1995.

SCHUTZ. Investment in Human Capital. Wykstra Education and the economics of human capital, 1971

VAUGHAN, D. *Theory Elaboration: The Heuristics of Case Analysis* in RAGIN, C & BECKER, H. (org). What Is a Case? Exploring the Foundations of Social Inquiry. Cambridge University 1992

VERGARA, S. *Projetos e relatórios de pesquisa na administração*. São Paulo: Atlas, 1997

WETZEL, Ursula. *Privatização na perspectiva dos empregados: Evidências de um novo espírito do Capitalismo?* 2004

WIEVIORKA, Michael. *Case studies: History or sociology?* in RAGIN, C & BECKER, H. (org). What Is a Case? Exploring the Foundations of Social Inquiry. Cambridge University 1992

Periódicos não acadêmicos:

- Revista Exame *Por que a Empresa X é uma estranha no ninho*. 29/04/1992

- Revista Tendência. *Oito empresas brasileiras na lista das 500 maiores*, 09/1976
- Revista Veja. *Uma Estatal na Cozinha*, 11/09/1991
    - *A epopéia do gigante de ferro*. 22/05/1996
    - *Cada um por si*. 12/03/1997
    - *O homem da Empresa X*. 14/05/1996
    - *Painel*. 04/02/1998
    - *Uma máquina de fazer lucros*. 30/03/2005
- Jornal do Brasil. *Empresa X atravessa maior crise financeira de sua historia*. 25/05/1978
    - *Privatização da Companhia Empresa X atingira sete empresas*. 28/01/1979
    - *Empresa X traça estratégias de expansão ate o século 21.* 22/07/1990
    - *Empresa X aos 50 anos decide alterar o perfil.* 31/05/1992
    - *Empresa X já pode operar autogestão.* 11/06/1992
    - *Governo aprova relatório da Empresa X.* 06/04/1993
    - *Empresa X investirá mais de US$ 1 bilhão.* 29/12/1999
- Revista Senhor. *Por dentro da Companhia*, 19/04/1984
- Jornal Folha de São Paulo. *Carajás, Amazônia ocupada com desconto*. 24/03/1985
    - 07/05/1997
    - *Empresa X privatizada corta 3.300 funcionários e Empresa X prioriza projetos mais lucrativos.* 05/01/1998
- Jornal O Globo. *Carajás, Tesouro só ficou com 3,4 bi dos 9,5 bi arrecadados com privatizações em 1997*. 31/05/1998
    - *BNDES amplia participação na Empresa X para evitar controle estrangeiro.* 12/11/2003
- Jornal O Dia. *Empresa X concentra esforços.* 10/02/2002

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