

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS  
MESTRADO

DULCE MARIA FEIJÓ RIBEIRO

**MUDE OU DESAPAREÇA:  
ESTUDO ETNOGRÁFICO SOBRE EMPRESAS EM TRANSFORMAÇÃO**

PORTO ALEGRE

2008

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

R484m Ribeiro, Dulce Maria Feijó

Mude ou desapareça : estudo etnográfico sobre empresas em transformação / Dulce Maria Feijó Ribeiro – Porto Alegre, 2008. 142 f.

Diss. (Mestrado) – Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas. Programa de Pós-Graduação Ciências Sociais. Mestrado em Ciências Sociais. PUCRS, 2008.

Orientação: Prof. Dr. Airton Luiz Jungblut.

1. Mudança Organizacional. 2. Etnografia. 3. Recursos Humanos - Administração. 4. Administração - Estratégias.  
I. Título.

CDD 658.406

**Bibliotecário Responsável**

Ednei de Freitas Silveira

CRB 10/1262

DULCE MARIA FEIJÓ RIBEIRO

**MUDE OU DESAPAREÇA:  
ESTUDO ETNOGRÁFICO SOBRE EMPRESAS EM TRANSFORMAÇÃO**

Dissertação apresentada no Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciências Sociais.

Orientador: Prof. Dr. Airton Luiz Jungblut

PORTO ALEGRE

2008

DULCE MARIA FEIJÓ RIBEIRO

**MUDE OU DESAPAREÇA:  
ESTUDO ETNOGRÁFICO SOBRE EMPRESAS EM TRANSFORMAÇÃO**

Dissertação apresentada no Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciências Sociais.

Orientador: Prof. Dr. Airton Luiz Jungblut

Aprovada em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2008.

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Dr. Airton Luiz Jungblut

---

Profa. Dra. Lúcia Helena A. Müller

---

Profa. Dra. Neusa Rolita Cavedon

*Arriscar-se causa ansiedade, mas deixar de arriscar-se é como  
destruir a própria alma.*

Kierkegaard

Ao meu orientador, Prof. Dr. Airton Luiz Jungblut, por me “apresentar”, com muita paciência e delicadeza, à Antropologia e acreditar que eu seria capaz de utilizar seus conteúdos para adquirir uma nova visão das organizações;

À minha colega, Carmem L. Castro, por me ensinar como se escreve um projeto, como se consulta no *site* da Biblioteca da PUC, como se estuda Bourdieu e Giddens, como se é uma aluna de mestrado;

À ESPM (Escola Superior de Propaganda e *Marketing*) pela bolsa-auxílio, que me permitiu concluir esse curso;

Aos meus funcionários, Denis e Bruno, pelo apoio emocional e “logístico”;

Aos meus filhos, Roberta, Marta e Fernando, pelo seu amor e respeito.

Ao meu pai, Breno Ribeiro, por me ensinar o gosto de escrever.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da PUCRS por terem aprovado uma “estranha” e, no dia da entrevista de seleção, terem me perguntado: - “Tu estás disposta a encarar o desafio [sofrimento] de ver as empresas de uma outra maneira após o mestrado”?

Hoje eu entendo o significado daquela pergunta e estou tentando respondê-la com esse trabalho.

## RESUMO

As práticas e os discursos relacionados ao “capital humano” têm obtido cada vez mais força e legitimidade no mundo empresarial. “Pessoas são o nosso patrimônio” é um imperativo que faz parte do discurso daquelas organizações que desejam manter-se no mercado, competindo entre as melhores. Esse estudo, focado em empresas que passam por processos de transformação dos setores de varejo e serviços, mostra que as novas tecnologias de informação, a reconstituição das relações de trabalho e dos sistemas de produção em bases sociais, econômicas e geográficas distintas, não permitem mais o trabalho feito de forma tradicional, estruturado através do controle do saber e do fazer do indivíduo. Entretanto, percebe-se que a lógica do “trabalho árduo” tem se mantido, agora embalada por sofisticados e criativos discursos. O estudo etnográfico realizado nas empresas pesquisadas mostra as inúmeras estratégias que estão servindo para seduzir e conquistar esse “ser humano”, que necessita a cada dia de novas competências para liderar, além de estar aberto aos modismos e às mudanças do mercado considerados irreversíveis.

**Palavras-chave:** Antropologia das Organizações, Tecnologia de Gestão, Indivíduo, Identidades Organizacionais de Empresas.

## **ABSTRACT**

The practices and speeches related to the “human capital” have obtained more and more force and legitimacy in the entrepreneur world. “People are our patrimony” is an imperative that makes part of the speech of those organizations that wish to keep up in the market, competing among the best ones. This study, focused on companies that face change processes of the retail and service sectors, shows that the new information technologies, the reconstitution of work relations and the production system in distinct social, economical and geographical basis, do not allow anymore, the work made in the traditional way, structured through the control of the know and the do of the individual. However, one realizes that the logical of the “strenuous work” have kept up, now well off by sophisticated and creative speeches. The ethnographical study carried out in the researched companies shows the uncountable strategies that are helping to seduce and conquer this “human being” who needs new competencies each day to lead apart from being open to trends and to changes in the market considered irreversible.

**Keywords:** Anthropology of the Organizations, Technology of Management, Individual, Organizational Identities of the Companies

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
<b>1 DO FORDISMO AO INFORMACIONALISMO: UMA MESMA LÓGICA EM DIFERENTES “ESTRUTURAS” E “IDENTIDADES”?</b> .....	<b>21</b>
1.1 HENRY FORD ERA UM PATRÃO “HUMANO”?.....	21
1.2 O TOYOTISMO E A SUPREMACIA DA “PARTICIPAÇÃO FLEXÍVEL”: UM NOVO MODELO?..	24
1.3 O TRABALHO MODERNO: POR QUÊ? PARA QUEM? COMO? .....	34
1.4 PÓS-MODERNIDADE - NOVOS DISCURSOS E VELHAS PRÁTICAS? .....	38
1.5 IDENTIDADE PÓS-MODERNA: A OBSOLESCÊNCIA DO EU .....	41
<b>2 OS “PARADOXOS” DA SOCIEDADE INFORMACIONAL E A REPERCUSSÃO NAS EMPRESAS DO VAREJO</b> .....	<b>49</b>
2.1 AS NOVAS EXPRESSÕES E AS ÚLTIMAS “TENDÊNCIAS” .....	49
2.2 INDIVIDUALISMO, COMUNIDADE E TRABALHO EM EQUIPE.....	52
2.3 OS “VALORES” EMPRESARIAIS, AS COMPETÊNCIAS E AS DEMANDAS DO MERCADO....	63
<b>2.3.1 O desperdício das competências</b> .....	72
<b>2.3.2 Competências para “gerenciar emoções”</b> .....	74
2.4 A SUBJETIVIDADE CONGELADA E AS APARÊNCIAS OBJETIVAS .....	77
2.5. HINOS, CARTILHAS E MANUAIS PARA REGISTRAR AS MUDANÇAS.....	79
<b>3 AS ESTRATÉGIAS DE SEDUÇÃO: NOVAS EMBALAGENS PARA UM NOVO DISCURSO? .....</b>	<b>86</b>
3.1 “TUDO” DEPENDE DOS GERENTES .....	86
3.2 É PRECISO “CRIAR”, “EMBALAR” E “DIVULGAR” OS VALORES .....	88
3.3 OS “VALORES” PODEM SER ÚTEIS E DESCARTÁVEIS .....	91
<b>3.3.1 Casos práticos: “Valores devem ser esquecidos”, “feedback é um ato de amor” e o “cheque elogio”</b> .....	93
<b>3.3.2 Os valores “autênticos” e a embalagem dos discursos: As melhores empresas para trabalhar no Brasil</b> .....	100
3.4 A REPRODUÇÃO E O SIGNIFICADO DE ALGUNS DISCURSOS NA PRÁTICA: UM MOSAICO DE DISTÂNCIAS ABISMAIS .....	104
<b>4 MÃOS À OBRA: AS “DETERMINAÇÕES” DO MERCADO, A “OBEDIÊNCIA” DAS EMPRESAS E A SUPREMACIA DO CLIENTE</b> .....	<b>109</b>
4.1 NÃO HÁ ESCOLHA: É PRECISO “ESTAR NA MODA” .....	109
4.2 A GESTÃO DO QUE “NÃO É VISTO”: O MÁXIMO ESTRESSE E OS MELHORES RESULTADOS .....	110
4.3 OS “FAZEDORES” DA MUDANÇA.....	111
4.4 A VOZ DO CLIENTE SUSSURRA: “QUEM MANDA AQUI SOU EU” .....	113
4.5 ERRAR NÃO É HUMANO: A NECESSIDADE DE “VER” O INTANGÍVEL.....	119
4.6 “FAÇA MAIS COM MENOS” .....	121
4.7 A EMOÇÃO DEVE SER O CARRO CHEFE DAS NOVAS ESTRATÉGIAS.....	123
4.8 É OBRIGATÓRIO PARTICIPAR, VALORIZAR E “VESTIR A CAMISETA” .....	126
<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>132</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>138</b>

## INTRODUÇÃO

O indivíduo constrói a sua história de vida, a partir de interações onde estão envolvidos os seus gostos, aptidões e experiências, além do que percebe do exterior e internaliza de forma inconsciente. Isso o faz ver, classificar e diferenciar-se para o mundo. A partir das diferenças individuais torna-se possível transformar, propor mudanças e fazer escolhas.

Percebe-se que as empresas hoje estão precisando captar esse indivíduo capaz de criar, inovar, decidir e cooperar. Inúmeras têm sido as estratégias empresariais utilizadas para seduzir e conquistar esse “lado bom” dos funcionários, que agora podem ser considerados “parceiros”.

O trabalho tornou-se o prolongamento das competências pessoais que um indivíduo mobiliza diante de uma situação. Essa mobilização conta com um conjunto de aprendizagens sociais adquiridas ao longo da sua vida e que agora estariam sendo necessárias para enfrentar as incertezas provenientes de uma sociedade em constante mudança.

Este trabalho tem como objetivo analisar as relações estabelecidas pelas empresas no cotidiano com os seus gerentes e funcionários, observando as maneiras como têm sido estimulados a desenvolverem distintas competências sociais e profissionais, além de adotarem um comportamento padrão e estandardizado determinado pelo mercado. Enfrentar com sucesso as incertezas a fim de atingir os objetivos estratégicos e a lucratividade, é a meta empresarial. Para tanto é preciso contar com as pessoas.

“Empresas em transformação” foi o termo utilizado nesse trabalho para nomear as empresas pesquisadas, por perceber-se que estão em constante processo de adaptação às demandas do mercado. Nesse ambiente de mudanças ininterruptas e profundas, que estariam demandando rompimentos de antigos modelos e aquisição de novos, transita esse estudo, focado em empresas dos setores de varejo e serviços.

“Pessoas são o nosso patrimônio” é uma das expressões que compõem o discurso das empresas modernas. Verifica-se que investir nas pessoas poderia ser uma nova estratégia para “humanizar” as empresas, criando em torno do local de trabalho uma “aura encantada” que refletiria a paz na luta entre capital e trabalho. As diversas formas de introdução dessas práticas de humanização serão apresentadas nesse estudo. Por outro lado, ao perceber-se o alto grau de cansaço e de irritabilidade nesses ambientes ditos humanizados, recheados pela constante cobrança de metas e resultados, amplia-se o foco de visão da realidade e novas reflexões podem ser feitas.

O acesso às empresas pesquisadas se deu em função do meu trabalho como consultora na área de atendimento ao cliente e gestão de pessoas. Ao vivenciar o cotidiano dessas empresas fui identificando distintos dilemas e tensões, que passam despercebidos e podem ser até mesmo desconhecidos dos responsáveis pela área de recursos humanos e lideranças em geral. Aspectos como a transmissão verbal de normas e regras não escritas e que representariam a realidade da empresa poderiam ser analisados com o objetivo de compreender como se estruturam e se organizam as reais necessidades e interesses das pessoas no mundo do trabalho, por exemplo. Conversas informais originadas em torno do local do café ou nos “fumódromos” poderiam servir para identificar motivações e frustrações que gerariam ações de efeito para a construção de objetivos comuns e compartilhados. As empresas poderiam contar mais com o almejado comprometimento das pessoas se escutassem suas diferentes formas de manifestação? Seria possível construir estratégias a partir de um saber coletivo? Essas e outras questões poderiam ser levantadas através de uma análise focada na subjetividade que permeia as interações no cotidiano empresarial.

Dessa forma, afinando o interesse entre as relações sociais no trabalho e o modo como as empresas estariam buscando “captar” e seduzir “todo” o indivíduo, definiu-se o âmbito dessa pesquisa.

Percebi, inicialmente, que ao elaborar um verdadeiro exercício de compreensão do meu papel diante dessas interações que observo e analiso, rotineiramente, através do meu dia-a-dia no contato com essas empresas, estou fazendo uma auto-análise do meu trabalho.

Mediada por momentos da mais profunda crítica, onde me vejo como parte do universo empresarial com que tenho lidado e, por outro lado, de um distanciamento

que me estimula a avaliar com menos emocionalidade os testemunhos dos informantes, vejo-me interessada em fazer um exercício de compreensão dessa realidade, que é o modo como são percebidos os gerentes e suas equipes nas empresas do setor de varejo e serviços e o seu papel enquanto condutores dos princípios, valores, crenças e estratégias de gestão, adotados pelos dirigentes.

Lido com gerentes de equipes de vendas e administrativos e de lojas, através de treinamentos e da construção de programas de atendimento que pretendem auxiliar nas distintas relações desses grupos com suas equipes e clientes. O meu olhar, nesses momentos, não é objetivo. Estou motivada pelos fatos e experiências por mim vividas ou presenciadas e que me influenciaram ao ponto de fazerem parte da minha biografia. Eu, enquanto sujeito/pesquisadora, ao realizar entrevistas individuais e em grupos para constituir o meu trabalho, como consultora das empresas pesquisadas, fui aumentando, diretamente, o meu conhecimento sobre as relações, sobre os processos informais, sobre o significado do trabalho para os diversos sujeitos, o que me proporcionou estar envolvida em um processo de autoconhecimento.

É importante salientar que quando elegi algumas empresas, onde realizei o meu trabalho como consultora, para servirem de objeto dessa pesquisa, fatalmente a minha subjetividade deveria ser, permanentemente, não só levada em consideração, mas incorporada ao processo de conhecimento desencadeado. Isso significa tentar não escamotear minha “interferência”, mas aprender a lidar com ela.

Assim, procurei permanecer comprometida com a obtenção de um conhecimento mais objetivo, sem que isso significasse uma infrutífera tentativa de anulação ou de neutralização dos meus sentimentos, emoções e crenças a respeito dos fatos e relatos dos informantes, além da minha observação participante em alguns momentos e eventos. Sinto-me gratificada com a pesquisa antropológica, que me permitiu a realização de um trabalho mais livre das normas e engessamentos da pesquisa científica que poderiam limitar a minha criatividade e emoção, em favor de uma genuína objetividade.

Fazem parte dos dados estudados, testemunhos de diretores, gerentes e funcionários. Cabe ressaltar que a minha preocupação central é a de transmitir as minhas percepções, entrevistas, observações de atitudes não verbais, registros escritos e gravados fornecidos pelas empresas, mas sem a idéia de transcrever, simplesmente. As seleções dos testemunhos, o que foi retirado ou ressaltado, os

funcionários e os exemplos escolhidos fazem parte da construção de “personagens” e “cenários” que poderiam servir para unir a fronteira entre o conhecimento científico, objetivo, e uma interpretação que não interdita a subjetividade.

A pesquisa de campo foi sendo realizada entre os meses de janeiro e outubro de 2007, em seis empresas, das quais três representam a maior parte dos testemunhos e exemplos:

Empresa 1:

Área de atuação: Varejo de calçados nos Estados do Rio Grande do Sul e Rio de Janeiro.

Número de Funcionários: 1.500

Número de Lojas: 60

Missão Corporativa: “Proporcionar conforto e prazer às pessoas que querem andar na moda, sendo uma empresa forte, ética e dinâmica, com resultados para seus sócios, funcionários e comunidade”.

Visão de Varejo: “Ser uma empresa sólida, ética e líder no varejo de calçados no Brasil, comprometida com seus clientes através de uma gestão moderna e integrada”.

Valores:

1. Comprometimento com a vida como fonte do comprometimento profissional;
2. Trabalho como forma de desenvolvimento pessoal;
3. Pessoas como razão desse trabalho;
4. Confiança na capacidade de auto-superação das pessoas;
5. Coerência e determinação com ética;
6. Construção no presente motivada por visão de futuro.

Empresa 2:

Área de atuação: Venda de máquinas e equipamentos para a indústria. Atua nos Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Bahia, Goiás e Minas Gerais.

Número de Funcionários: 2.100

Número de Lojas: 15

Número de Clientes: 90 mil

Número de Fornecedores: 1.500

Missão: “Ser uma empresa focada no fornecimento de soluções completas para Manutenção, Reparo e Operações (MRO), gerando menor custo aos seus clientes e proporcionando retorno aos acionistas, aos colaboradores e a sociedade”.

Princípios:

1. Comprometer-se com os resultados da empresa;
2. Valorizar o conhecimento;
3. Ter visão do todo;
4. Entender o cliente;
5. Reduzir custos;
6. Saber tomar decisões e resolver problemas;
7. Ter senso de urgência;
8. Fazer bem feito.

Empresa 3:

Área de atuação: Varejo de calçados e material esportivo. Atua nos Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Minas Gerais, Pernambuco, Distrito Federal, Rio de Janeiro e Bahia.

Número de Funcionários: 1.800

Número de Lojas: 85

A empresa não possui definido em texto, Missão, Visão e Valores (MVV).

As demais empresas que participaram da pesquisa pertencem ao setor de serviços (hotelaria e telefonia).

Foram omitidos os nomes das empresas, bem como toda e qualquer informação que pudesse identificar informantes, a fim de preservar e manter sob sigilo suas percepções.

Ao todo foram entrevistados 85 informantes. Individualmente foram colhidos os depoimentos de presidentes de duas empresas pesquisadas, de diretores (4) e gerentes de loja (12). As demais entrevistas foram realizadas em duplas ou em grupos de até cinco pessoas e compreenderam: vendedores de lojas de *shopping centers* (25), supervisores e coordenadores das áreas de *marketing*, recursos humanos, TI (Tecnologia da Informação), administrativo, financeiro e *call center* (11). Os demais informantes que participaram da pesquisa estavam nos grupos em função de um diagnóstico para identificar problemas na gestão do atendimento e da comunicação interna das empresas pesquisadas e eram funcionários da recepção, do serviço de atendimento ao cliente, analistas de *marketing*, assistentes

administrativos, estoquistas de loja, funcionários da limpeza e manutenção de *shopping center*, compondo um total de 33.

No capítulo I estaremos analisando a relação do indivíduo com o trabalho, a partir do fordismo até a atualidade. Observaremos, através do referencial teórico, que as inovações tecnológicas oriundas daquele período permitiram, assim como ocorre hoje, enormes ganhos em produtividade. O “novo homem” da produção de massa, criado e moldado de acordo com as diretrizes e expectativas de Ford (HARVEY, 2006) tinha um modo específico de pensar e de viver. O trabalho envolvia toda a sua vida e isso se iniciava com o tedioso cotidiano nas fábricas.

Trocar o tédio pela satisfação, independente da forma como era executado o trabalho, mantendo a lógica fordista, foi atribuição da Escola das Relações Humanas (ERH). A empresa mais humana deveria resgatar o “lado bom” do indivíduo, ou seja, a sua “inerente” necessidade de cooperação. O novo trabalhador, ao sentir-se alegre e animado, produziria mais e melhor. Veremos, já no capítulo II, como essa percepção humanista deu início ao discurso gerencial hoje praticado.

O capítulo I abordará, também, a “gestão participativa”, que promoveu os funcionários à condição de “donos” da empresa e, alguns, à de “líderes de processos”, aspectos necessários ao aumento da margem de autonomia, no que se refere à organização do trabalho. As conseqüências e os resultados dessa nova forma de gestão, instituída a partir do modelo toyotista, serão apresentados através da interlocução entre autores como Dejours (2007), Baumann (2001), Harvey (2006), Lipovetsky (2006) e Castells (2006).

A empresa “humanizada” também necessita do “tempo pleno”, cuja lógica pode ser associada à invasão da privacidade do indivíduo, já praticada pelo modelo fordista.

A transição do fordismo para a acumulação flexível e o comportamento exigido dos indivíduos dentro das empresas é outro ponto de estudo do primeiro capítulo. Veremos, a partir dos autores citados, como os moldes de gestão do trabalho sob controle poderiam estar seguindo o seu curso sem interferências ou limitações.

Com o respaldo do desejo de prazer imediato, da necessidade de consumo, aliados a um narcisismo desmedido e à constante insegurança da perda do emprego, observaremos como as empresas estariam seduzindo o indivíduo a fim de conquistar a sua total dedicação a elas.

As novas tecnologias, as competências e as diferentes identidades que precisariam ser adquiridas para sobreviver no novo ambiente de trabalho são analisadas a partir de autores como Friedman (2005), Kumar (2006) e Lévy (2000), além da contribuição dos já citados.

O capítulo I encerra-se com a reflexão sobre os paradoxos constituídos a partir das incertezas da atualidade, fruto dessa transição basilar da lógica do utilitarismo, do uso do ser humano como possibilidade de aquisição de resultados, para a necessidade de respeitar as diferenças, ao modo como cada um produz a sua realidade. Uma nova possibilidade que surge em um “espaço invisível de conhecimentos, saberes, potências de pensamento em que brotam e se transformam qualidades do ser, maneiras de perceber e de constituir a sociedade” (LÉVY, 2000, p. 15) será observada.

O Capítulo II está apoiado nos depoimentos dos informantes escolhidos que exercem cargos de liderança (presidentes, diretores, gerentes, supervisores, coordenadores) nas empresas pesquisadas. As contribuições de autores como Becker (1977), Sennett (1988 e 2005), Goffman (2002) Cuche (2002), Douglas (1986), Carozzi (1993), Berger e Luckman (2007), Coulon (1995) embasam esse capítulo, que pretende demonstrar de forma empírica como os paradoxos da sociedade informacional estão convivendo e confrontando-se no cotidiano das empresas.

Identificaremos o estilo dos diversos discursos, o papel dos atores, as atitudes e as interações realizadas pelas gerências com as suas equipes e com a hierarquia superior imediata. A maneira como procuram atender as demandas oriundas do mercado e “despejadas” pelos dirigentes, em forma de pressões e cobranças, para atingir metas e superar resultados também será apresentada.

Apoiando-se na mais valia e no desejo de consumo como força motivadora no capitalismo, as “empresas em transformação” estabeleceriam, como veremos, um tipo de troca com as suas lideranças: as “ajudam” no desenvolvimento das suas carreiras e bem estar, através do patrocínio de cursos de pós-graduação e MBA, línguas estrangeiras, de academias no local de trabalho, ginástica laboral, aulas de *yoga* e meditação, participação nos resultados, além do “privilégio” de tomar café da manhã com o Presidente. Em troca receberiam a alegria, a dedicação e o tempo do indivíduo. Esses aspectos serão abordados em profundidade no Capítulo III, que

terá como principal foco o modo como são apresentados os discursos e as informações pertinentes ao dia-a-dia das empresas pesquisadas.

Estratégias como, por exemplo, levar os filhos para conhecerem o local de trabalho dos pais, visando à aproximação da família, também serão apresentadas, entre outras, de forma a confirmar os depoimentos dos informantes no Capítulo II, referindo-se à necessidade de “entregar todo o tempo do indivíduo” para a organização.

No Capítulo III apresentaremos as ferramentas de *marketing*, que chamaremos de “embalagens”, que estão sendo utilizadas para atrair, conquistar e manter os funcionários, agora denominados pelo vocabulário empresarial de “clientes internos”.

As atitudes que ainda estariam refletindo os paradoxos entre produção em massa de bens e inovação e mudança, empregos para toda a vida e construção da própria carreira no dia-a-dia, racionalidade burocrática e risco e mobilidade estão sendo praticados pelos funcionários nos mais diferentes setores das empresas pesquisadas. Verifica-se que é preciso ser flexível e rápido e fazer mais com menos. Assim como correr riscos, ser polivalente, cooperativo, sensível às mudanças, inovador e ético também seriam atributos valorizados nesses atores responsáveis por atingir metas e gerar lucros.

No Capítulo IV pretende-se demonstrar, através da apresentação dos dilemas de vendedores e prestadores de serviços, como os modismos empresariais poderiam estar influenciando no seu engajamento e motivação, a partir de novas e constantes ferramentas de gestão e de *endomarketing*.

Pretende-se identificar, através dos depoimentos, os “remédios” oferecidos pelas empresas para acalmar os sentimentos de ansiedade, medo do futuro, falta de motivação e de conhecimento, medo de errar e insegurança, além dos tratamentos indicados para constituir o profissional ideal que, até mesmo na sua aparência, deveria possuir ou estar, constantemente, lutando para ter os atributos exigidos pelo mercado.

Constata-se que os prestadores de serviços e os vendedores entrevistados “são” a atividade, eles próprios “são” parte do produto que está sendo oferecido ao cliente. A qualidade da interação estabelecida entre eles e o consumidor seria um fator preponderante para a aceitação do produto, pois promoveria significado para o interessado e se tornaria parâmetro indicativo de valor para a aquisição e a venda. A

máxima de que “ninguém quer ser atendido por alguém de mau humor” teria procedência.

Assim, as características pessoais do funcionário, sua aparência e competências definiriam a sua permanência na atividade. A idade, nível educacional, timbre vocal, simpatia, habilidades pessoais e controle das emoções seriam padrões que os vendedores e prestadores de serviços deveriam dominar para serem aceitos no exercício de suas funções. Pretende-se aprofundar esses aspectos no capítulo IV, através do relato das experiências dos informantes.

Veremos ao longo do estudo que o ingrediente de mais forte sabor da nova gestão seria a disposição de deixar que as constantes mudanças e demandas do mundo externo, determinem as estruturas internas das empresas. Dessa forma, cada troca de exigência dos consumidores, a cada dia mais informados e volúveis, faria com que as empresas criassem e disponibilizassem, rapidamente, novos serviços e produtos.

Nota-se que a flexibilidade que passaria a ser exigida dos funcionários, assim como a autonomia, não adviria das diferenças, do exercício da discussão ou do conflito, mas, ao contrário, da padronização das relações, agora baseadas na rápida troca de informações ou dados, que serviriam para atender aos inúmeros desejos dos clientes.

Os relatos de alguns informantes, que contribuem com a análise desenvolvida no capítulo IV, poderiam sugerir que o novo modelo de gestão das “empresas em transformação” não estaria descentralizando o poder, como pretendia o novo discurso gerencial. Ao contrário, as novas tecnologias de informação forneceriam dados abrangentes da empresa aos altos administradores, a qualquer hora ou tempo, de forma que deixaria aos indivíduos, não importa a posição que ocupassem, pouco espaço para se esconderem. Poderia ser um tipo de autonomia vigiada, um poder que substituiria negociações e conflitos que poderiam ocorrer apenas com o gerente, através do diálogo, mas que nesse caso não seriam descobertos nem controlados pelos diretores. Percebe-se que o discurso estaria mudando, mas o paradigma do controle não estaria sendo rompido.

Por conta desses paradoxos constitutivos do cotidiano de um espaço social desacomodado, desorganizado, em constante mutação e incerteza, produzido pelas empresas do novo capitalismo é que este estudo irá se orientar e conduzir.

Um indivíduo, que necessita ser líder ou prestador de serviços, empreendedor de si mesmo, que sabe lidar com as incertezas próprias dos novos tempos, representante de um individualismo que não deixa espaço para lealdades e compromissos duradouros no ambiente de trabalho e orientado por um forte sentido de competição, é o principal ator, objeto de análise desse trabalho.

O fio condutor desse estudo tece a trama que une os dilemas da subjetividade do indivíduo agora valorizada pelos novos modelos de gestão às evidências da tecnologia. A partir de toda a reflexão, dos relatos dos informantes e do referencial teórico, torna-se possível introduzir outros vetores para a indagação sobre o real papel dos gerentes e funcionários, a função dos líderes e o seu desejo de *status* e, ao mesmo tempo, de bem estar e equilíbrio entre vida pública e privada, entre trabalho e família.

Este trabalho é importante, pois deverá iluminar o campo da Administração Científica com os conceitos da Antropologia Social, buscando uma análise aprofundada sobre as variadas influências da empresa na formação dos indivíduos, bem como o papel dos gerentes, enquanto atores e disseminadores das novas estratégias empresariais.

Aprofundar o debate sobre o comportamento estimulado pelas empresas, que colocariam nos gerentes um molde de liderança com características percebidas em alguns momentos como superficiais, em outros como eufóricas, de pouca consistência, que estimulariam a prática de relações consideradas pelas empresas como comprometidas, também seria a pretensão desse trabalho.

Em sua conclusão, esse estudo pretende sugerir a reflexão de uma distinta possibilidade de relação no trabalho, entre gerentes e equipes, percebida a partir da cultura do diálogo. O discurso embalado de modernos acessórios e pantomimas poderia ser substituído.

Partindo desses pressupostos poderíamos identificar e reconfigurar novas capacidades (competências), que permitiriam às lideranças estabelecer outras conexões de significado e uma nova rede de interações entre o trabalho e uma vida que tivesse sentido e que valesse a pena ser vivida na sua totalidade.

Tais capacidades não poderiam ser ensinadas, deveriam ser provocadas e nasceriam a partir da construção de elos de confiança, constituídos a partir do diálogo.

Este estudo poderia estimular a reflexão e ser um ponto de partida onde seriam atados os laços sociais que geram coesão, respeito e transformação coletiva e que dariam aos indivíduos o merecido tempo para cuidar de si e do mundo.

## **1 DO FORDISMO AO INFORMACIONALISMO: UMA MESMA LÓGICA EM DIFERENTES “ESTRUTURAS” E “IDENTIDADES”?**

Nesse capítulo pretende-se traçar alguns comentários sobre a lógica que acompanha a evolução das relações de trabalho, especificamente centradas no setor de varejo, entre gerentes de loja e suas equipes, pelo fato de que essa lógica será como uma referência por todo o trabalho. Além de uma digressão teórica sobre as possíveis mudanças ocorridas no período histórico analisado, tentamos elaborar alguns questionamentos sobre as diferentes identidades produzidas pelo indivíduo com o intuito de adequar-se às novas realidades das empresas em constante transformação. A compreensão de um indivíduo que “evolui” da condição de “operário” para a de um “associado” ou “colaborador”, da utilização da sua força para o uso do seu conhecimento, também será objeto de análise desse capítulo.

### **1.1 HENRY FORD ERA UM PATRÃO “HUMANO”?**

Ser um trabalhador a partir de 1914, data do início do período fordista, significava acordar diariamente, trabalhar oito horas e ganhar cinco dólares por dia. Com esse ganho o trabalhador poderia consumir os produtos produzidos em massa por ele mesmo. Consideradas como mera extensão de tendências pré-estabelecidas pelo taylorismo, as inovações tecnológicas e organizacionais propostas por Henry Ford racionalizaram a produção e conseguiram enormes ganhos em produtividade (HARVEY, 2006). Segundo o autor:

O que havia de especial em Ford (e que, em última análise, distingue o fordismo do taylorismo) era a sua visão, seu reconhecimento explícito de que produção de massa significava consumo de massa, um novo sistema de reprodução da força de trabalho, uma nova política de controle e gerência de trabalho, uma nova estética e uma nova psicologia, em suma,

um novo tipo de sociedade democrática, racionalizada, modernista e populista (HARVEY, 2006, p. 121).

Duas décadas seguintes, o líder comunista italiano Antonio Gramsci, “jogado numa das prisões de Mussolini” (HARVEY, 2006, p. 121) faz uma análise em seus “Cadernos do Cárcere” do que foi esculpir esse novo trabalhador, ao observar que o americanismo e o fordismo equivaliam ao “maior esforço coletivo até para criar, com velocidade sem precedentes, e com uma consciência de propósito sem igual na história, um novo tipo de trabalhador e um novo tipo de homem” (*apud* HARVEY, 2006, p. 121). Gramsci mostra que os novos métodos de trabalho fordista “são inseparáveis de um modo específico de viver e de pensar e sentir a vida”.

Naquele momento o trabalho absorvia toda a vida do indivíduo, pois Ford acreditava que o novo tipo de sociedade poderia ser construído simplesmente com a aplicação do modelo adequado ao poder corporativo:

[...] o propósito do dia de oito horas era para dar aos trabalhadores renda e tempo de lazer suficiente para consumir [...] mas isso presumia que os trabalhadores soubessem como gastar o dinheiro adequadamente [...]. Por isso, em 1916 Ford enviou um exército de assistentes sociais aos lares de seus trabalhadores “privilegiados” (em larga média, imigrantes) para ter certeza que o “novo homem” da produção de massa tinha o tipo certo de probidade moral, de vida familiar e de capacidade de consumo prudente (isto é, não alcoólico) e “racional” para corresponder às necessidades e expectativas da corporação (HARVEY, 2006, p. 122).

Na percepção de Kumar, o fordismo representa a inauguração de uma nova época na civilização capitalista, ao considerá-lo a passagem para uma “economia planejada”. Mas, nesse momento, não só a produção era planejada, como também a pessoa. O fordismo não parava na porta da fábrica; invadia o lar e as esferas mais privadas e íntimas do trabalhador. O objetivo era a criação de “um novo tipo de trabalhador e de homem”. “O fordismo significava linha de montagem, mas também Lei Seca e ‘puritanismo’, a tentativa de regular a vida sexual e familiar do trabalhador, e não apenas sua vida de trabalho” (2006, p. 89).

Por sua vez, Sennett (1998) confirma que a fábrica de *Highland Park*, da *The Ford Motor Company* era um exemplo da divisão do trabalho em bases tecnológicas. A necessidade de trabalhadores especialistas para executar operações que exigiam pouco pensamento ou julgamento, trabalho rotineiro, levou ao emprego de imigrantes, já que os artesãos qualificados eram alemães e americanos mais estabelecidos, mão de obra cara e que não se submetia ao proposto:

Henry Ford era de certa forma um patrão humano; dava bons salários aos trabalhadores, graças a um esquema de pagamento de cinco dólares por dia (o equivalente a 120 por dia, em dólares de 1997), e incluiu os empregados num plano de participação nos lucros. As operações nas instalações da fábrica eram outra questão. Henry Ford considerava a preocupação com a qualidade da vida de trabalho “simples fantasia”; cinco dólares por dia eram recompensa suficientemente generosa para o tédio (SENNETT, 1998, p. 44).

O tédio referido por Sennet foi amplamente analisado pelos psicólogos industriais da Escola das Relações Humanas (ERH) que:

exortaram os administradores a mostrar mais interesse pelos empregados e adaptaram práticas psiquiátricas de consultório ao local de trabalho. Contudo, sabiam que podiam temperar as dores do tédio, mas não as abolir naquela jaula de ferro de tempo (1998, p. 46).

Se a empresa tornar-se mais “humana”, então, irá ajudar a reconstruir este homem e o deixará seguir as suas inclinações naturais e ele agirá espontaneamente na direção que ela deseja. Quanto mais satisfeito ele estiver, mais servirá à organização, e essa satisfação se dá através de um “resgate” da natureza generosa e altruísta do homem, do “homem bom”. Essa perspectiva da visão humanista atrelou a produtividade à satisfação. Quanto mais satisfeito nas suas necessidades de cooperação, mais o indivíduo poderia produzir. Uma relação harmônica, alegre, resultaria num benefício de produtividade automático.

No entanto, hoje é dito que não há relação entre insatisfação e improdutividade. Em empresas altamente lucrativas, onde as metas por resultado são sempre atingidas, há funcionários insatisfeitos e infelizes.

Argumenta-se que a mudança do foco da condição econômica, fordista, para a condição humanista, manteve a mesma lógica capitalista: melhorar a relação do indivíduo com o trabalho a fim de obter ganhos de produtividade. A empresa, sob essa ótica, assume para si um novo poder perante o indivíduo que é o de fazê-lo encontrar, a partir dela, a auto-realização e a felicidade. Através de programas e iniciativas, muito populares entre os administradores atuais como a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), a Gestão por Competências e da própria meritocracia, as empresas encaminham-se para um novo momento da era pós-fordista: identificar e utilizar o “lado humano” dos indivíduos.

As diferenças entre os dois períodos (fordismo e pós-fordismo) encontram-se na economia, com o surgimento de um mercado global e de empresas globais e do

declínio das empresas nacionais. A especialização flexível, as hierarquias mais niveladas com ênfase em comunicação e não em comando, o aumento da terceirização e do número de trabalhadores em tempo flexível, autônomos ou que trabalham em casa, são também diferenciais desse novo momento.

No que tange ao comportamento, as diferenças surgem através da cultura da livre iniciativa, da fragmentação e do pluralismo dos valores e estilos de vida, do desenvolvimento e promoção de modos de pensamento e comportamento individualistas (KUMAR, 2006).

O trabalho, enquanto um ofício, agora não está mais fortemente estruturado como antes e não deixa mais como herança profissões definidas. Desde os anos 70 que transmitir de forma inalterada as características e práticas de uma profissão, a fim de repassá-la intacta, tornou-se inviável. A sociedade onde a organização do trabalho depende de novas técnicas e de competências diversificadas exige um novo trabalhador, constantemente.

As análises do processo de constituição das diferentes identidades dos indivíduos nas suas relações com o trabalho devem levar em consideração que o pensamento linear e seqüencial pertence ao passado. O paradigma da complexidade pressupõe o pensamento sistêmico, não-linear, integrante de uma dinâmica cujos efeitos são a amplificação dos conhecimentos, da informação e de redes de cooperação entre empresas e pessoas.

## 1.2 O TOYOTISMO E A SUPREMACIA DA “PARTICIPAÇÃO FLEXÍVEL”: UM NOVO MODELO?

O modo de administração vertical, estruturado, com inúmeros níveis hierárquicos, não pode mais servir ao desenvolvimento. Na literatura empresarial o toyotismo impõe-se ao fordismo, como a nova fórmula de sucesso da economia global. O modelo japonês de gestão, copiado por empresas fora do Japão, trouxe ao mundo capitalista a possibilidade de ganhos em produtividade e melhorias em desempenho muito maiores do que no modelo industrial tradicional.

A principal mudança organizacional proveniente do toyotismo é a “fábrica enxuta”, mínima, ou seja, com poucos funcionários. Diferenças introduzidas, como o

“trabalho em equipe”, por exemplo, representam a pressão que cada trabalhador sofre para desempenhar sua função com qualidade, sob pena de ser rejeitado pelo grupo, ainda que nesse grupo todos se encontrem nas mesmas condições. Essa estratégia usada pela Toyota para racionalizar a utilização de mão-de-obra, consiste em agrupar os trabalhadores em equipes, com a orientação de um “Rida” (líder), que deve trabalhar junto com os demais, a fim de coordenar o grupo e substituir qualquer um que venha a faltar.

Enquanto no fordismo cada trabalhador é responsável por uma parte da produção e após realizá-la passa adiante para que outro faça a parte que lhe cabe, no toyotismo é eliminado esse tempo entre um e outro, considerado um “tempo morto” que não agrega valor à produção. Na cadeia de montagem, quem se movimenta é o produto em fase de produção, através de robôs ou de esteiras.

Com esse novo modelo foram eliminados muitos segundos que eram gastos, por exemplo, na tarefa de levar o produto de um posto de trabalho a outro. Além disso, cada um na equipe assume a responsabilidade por descobrir outros “tempos mortos”, com o intuito de diminuir cada vez mais o tempo de produção de determinada peça por equipe.

Segundo matéria publicada na revista Isto É Dinheiro<sup>1</sup> “motivos não faltam para as empresas flertarem com o toyotismo, mas um [especificamente] é realmente irresistível: o sistema garante ganhos em tempo recorde”. Dados do *Lean Institute Brasil*<sup>2</sup> mostram que em apenas um ano de implantação do modelo as empresas aumentam de 75% para 95% a pontualidade na entrega dos produtos, reduzem pela metade os estoques, diminuem em até 70% o tempo de manufatura e elevam, em média, 40% a sua capacidade produtiva. E o que é melhor, tudo isso sem grandes investimentos, exceto com o treinamento de pessoal, que ainda se torna econômico por ser possível de se realizar com uns treinando os outros.

---

<sup>1</sup> RAMIRO, Denise. *Toyota como espelho*. Disponível em: <[http://www.terra.com.br/istoedinheiro/499/negocios/toyota\\_como\\_espelho.htm](http://www.terra.com.br/istoedinheiro/499/negocios/toyota_como_espelho.htm)>.

<sup>2</sup> Entidade de pesquisa, educação e treinamento, dedicada à disseminação de um conjunto de idéias conhecidas como "Lean Thinking" baseadas no Sistema Toyota de Produção. Criado em 1998, sem fins lucrativos, oferece *workshops* práticos, publicações de manuais didáticos, educação de lideranças nas empresas, promoção de eventos etc. Faz parte do núcleo central de Lean Institutes juntamente com o pioneiro Lean Enterprise Institute - EUA e a Lean Enterprise Academy - Inglaterra.

A idéia é desenvolver nas empresas uma “mentalidade enxuta”, *Lean Thinking*<sup>3</sup>, que valoriza o “menos” para realizar o “mais”, reduzindo e controlando todo tipo de desperdício.

Com esse bem sucedido modelo organizacional, que gera resultados a cada dia melhores para acionistas e investidores, a realidade social hoje constituída dentro das empresas reproduz e adquire o simples aspecto de relações sociais de compra e venda de uma força de trabalho, destituída de qualquer forma de subjetividade e concebida como um corpo social pasteurizado.

As motivações culturais e os valores que orientam as condutas dos atores sociais são reduzidos ao determinismo de uma causalidade econômica que os condiciona a estarem sempre preparados para produzir o que pede a demanda, constituída pelas necessidades dos clientes. Assim, é preciso que o trabalhador também esteja disponível para incorporar à sua rotina de trabalho muitas horas, caso seja necessário para suprir aquela demanda. A flexibilização da mão-de-obra exige a polivalência para assumir qualquer posto, desde que o objetivo seja o de atender no menor tempo possível e com total qualidade as exigências do mercado. Além disso, o princípio de multifuncionalidade determina que o indivíduo desenvolva, a cada dia, novas competências.

Há outros aspectos bastante singulares do modelo toyotista como a “gestão participativa” que dá aos trabalhadores a condição de sentirem-se como sócios da empresa. É também importante mencionar que, aliado a esse “sentir-se dono”, o trabalhador poderá “sentir-se gerente” ao assumir um posto de liderança frente a um grupo (líderes coordenadores da linha de montagem, por exemplo) e passar a responder pela marcha da produção, ao mesmo tempo em que executa o processo de “controle” de qualidade. É, na verdade, uma sobrecarga de trabalho e de responsabilidades, contudo aos olhos do trabalhador, numa análise superficial, é sinal de valorização dentro da fábrica, além do poder que este “cargo” lhe traz.

---

<sup>3</sup>Termo cunhado por James Womack e Daniel Jones para denominar uma filosofia de negócios baseada no Sistema Toyota de Produção que olha com detalhe para as atividades básicas envolvidas no negócio e identifica o que é o desperdício e o que é o valor a partir da ótica dos clientes e usuários. [...] o desenvolvimento de produtos que efetivamente sejam soluções do ponto de vista do cliente. A adoção dessa tecnologia de gestão tem trazido resultados extraordinários para as empresas que a praticam. Poucas empresas têm conseguido replicar totalmente o sucesso e a eficiência operacional da Toyota. Originalmente concebida por Taiichi Ohno e colaboradores, essencialmente como práticas de manufatura, tem sido gradualmente disseminadas em todas as áreas da empresa e também para empresas dos mais diferentes tipos e setores, tornando-se efetivamente uma “filosofia”.

Para Antunes (1999) essa valorização estimularia a competitividade e a emulação – meritocracia - o que resulta em grande produtividade, pois o trabalhador sente-se desafiado para atingir a liderança. Entretanto, isso impulsionaria o individualismo e retiraria a possibilidade do trabalho organizado e coletivo:

A estratégia da gestão participativa traz consigo a tentativa, bem sucedida, de eliminação da ação sindical. Os direitos do trabalho são desregulamentados, flexibilizados, de modo a dotar o capital do instrumental necessário para adequar-se a cada nova fase. Direitos e conquistas históricas dos trabalhadores são substituídos e eliminados do mundo da produção (ANTUNES, 1999, p. 16).

Mescla-se, com maior ou menor intensidade, o autoritarismo fordista que zela pela participação dentro da ordem e dos valores da empresa, com o envolvimento manipulatório, que se utiliza das necessidades e dos desejos próprios da sociabilidade moldada contemporaneamente pelo sistema produtor de mercadorias.

É importante observar que o toyotismo não é um novo modo de organização societária distante das agruras do sistema de produção de mercadorias. Não é tampouco um avanço em relação ao capitalismo da era fordista e taylorista. No entanto, por possuir as suas “singularidades” como a diminuição das hierarquias, a redução do despotismo das chefias, uma maior “participação” do trabalhador na concepção do processo produtivo, além do “espírito de equipe”, o modelo disfarça o “estranhamento” do trabalho:

A subsunção do ideário do trabalhador àquele veiculado pelo capital, a sujeição do *ser* que *trabalha* ao “espírito” Toyota, à “família” Toyota, é de muito maior intensidade, é *qualitativamente* distinta daquela existente na era do fordismo. Esta era movida centralmente por uma lógica mais *despótica*; aquela a do toyotismo é mais *consensual*, mais *envolvente*, mais *participativa*, em verdade mais *manipulatória*. [...] O *estranhamento* próprio do toyotismo é aquele dado pelo “envolvimento cooptado”, que possibilita ao capital apropriar-se do *saber* e do *fazer* do trabalho (ANTUNES, 1999, p. 34).

O que não mudou com o toyotismo foi que o resultado do processo do trabalho corporificado no produto permaneceu alheio ao trabalhador, mantendo a lógica fordista. A diferença é que agora quem determina a produção é o mercado e não mais o estoque de mercadorias da empresa. Para Antunes (1999), as reivindicações coletivas feitas pelos sindicatos foram reduzidas ou silenciadas pela oferta de participação nos lucros, pela meritocracia, pelas facilidades da tecnologia,

pelos benefícios embalados através dos programas de *endomarketing*<sup>4</sup> e de incentivos.

Assim sendo, conforme observa Harvey novas formas de organização do trabalho estão transformando radicalmente a face do capitalismo:

A redescoberta do trabalho duro e não muito bem pago e de atividades informais de várias naturezas, o reconhecimento de que estas formas de trabalho estão desempenhando importante papel no desenvolvimento econômico contemporâneo mesmo nos mais avançados países industrializados, têm produzido uma massa de informações que parece sustentar a visão de que há uma grande transformação no modo de operação do capitalismo do final do século XX. [...] que tende a descrever o mundo como se ele estivesse no auge de uma ruptura radical em todas as dimensões da vida socioeconômica e política a que nenhum dos velhos modos de pensar e de fazer ainda se aplicam (2006, p. 178).

Contudo, o aparente jogo de sedução exercido pela gestão toyotista que apresenta o Capital e o trabalho como partícipes de um harmonioso espetáculo, começa a mostrar sinais de cansaço e de desintegração. A lógica do “casamento para sempre”, do emprego para toda a vida foi herdada do modelo fordista. Os funcionários são tratados como alguém que viverá toda a sua vida feliz para a empresa, mesmo que a qualquer momento possam ser descartados. Uma outra realidade que abarca um mesmo discurso.

Novas ferramentas de gestão têm sido desenvolvidas pelos administradores visando à qualidade e à manutenção desse relacionamento aparentemente “duradouro”, que determina aos atores desempenharem com mais autonomia e criatividade o seu papel.

Para Bauman (2001) a mentalidade de “longo prazo” constituía uma expectativa nascida da experiência de que os destinos das pessoas que compram trabalho e das pessoas que o vendem estão inseparavelmente entrelaçados por muito tempo e que, portanto,

a construção de um modo de convivência suportável corresponde tanto aos “interesses de todos” quanto à negociação das regras de convívio de vizinhança entre os proprietários de casas num mesmo loteamento [...]. Para os trabalhadores, os horizontes eram desenhados pela perspectiva do emprego por toda vida dentro de uma empresa que poderia ou não ser imortal, mas cuja vida seria, de qualquer maneira, muito mais longa que a deles mesmo. (BAUMAN, 2001, p. 168).

---

<sup>4</sup> Termo criado por Saul Bekin (1995) para definir as ações de *marketing* dirigidas ao “público interno”, a fim de “tornar o funcionário um ser comprometido com a postura da empresa” e que será abordado no capítulo III.

O estresse conseqüente dessa relação dita eterna, somado ao fato de que as novas tecnologias abrem a possibilidade de uma reconstituição das relações de trabalho e dos sistemas de produção em bases sociais, econômicas e geográficas inteiramente distintas, contribuem para que o trabalho feito de maneira tradicional, estruturado através do controle do saber e do fazer do indivíduo, esteja obsoleto e perdendo o seu significado. Da mesma forma, poder pensar e criar livremente, até agora aspectos negligenciados e, até certo ponto, considerados dispensáveis, quando não se trata de segmentos onde a criação é o produto – *marketing* e propaganda, por exemplo –, passam a ser condição para evoluir e perpetuar no mercado.

O “fazer mais com menos da empresa enxuta”, que não desperdiça o tempo tornando-o útil a qualquer hora do dia ou da noite, não favorece o impulso para criar. Ao contrário, as incertezas oriundas da “flexibilidade”, dos novos casamentos de curto prazo, aumentam a ansiedade, reduzindo essa capacidade. Como coloca Dejours:

O trabalhador se engaja freneticamente na aceleração, de maneira a ocupar todo o seu campo de consciência com as pressões sensomotoras de sua atividade. Saturando seu campo de consciência com uma sobrecarga perceptiva, o sujeito chega, em curto prazo, a fechar a consciência ao pensamento organizado vindo do interior. Com a ajuda da fadiga, o trabalhador chega a paralisar seu funcionamento psíquico (2007, p. 162).

Dessa forma, a visão de Harvey (2006), de que não há nada essencialmente novo no impulso para a flexibilidade e de que o capitalismo segue periodicamente esses tipos de caminhos, pode fazer sentido. No entanto, “o argumento de que há um agudo perigo de se exagerar a significação das tendências de aumento da flexibilidade e da mobilidade geográfica, deixando-nos cegos para a força que os sistemas fordistas de produção implantados ainda têm, merece cuidadosa atenção” (HARVEY, 2006, p. 178). Para o autor, se os trabalhadores estiverem convencidos de que os capitalistas podem incorporar práticas de trabalho mais flexíveis, mesmo quando eles não o podem, a disposição de luta dos trabalhadores por certo será enfraquecida (p. 179).

Por outro lado, conforme Harvey, não é possível fazer de conta que nada mudou na medida em que “os fatos da desindustrialização e da transferência geográfica de fábricas, das práticas mais flexíveis de emprego do trabalho e da

flexibilidade dos mercados de trabalho, da automação e da inovação de produtos olham a maioria dos trabalhadores de frente” (2006, p. 179).

O que pode estar ocorrendo é uma transição do fordismo para a acumulação flexível e as empresas situadas em diferentes pontos desses extremos. As tecnologias e formas organizacionais flexíveis não se tornaram hegemônicas em toda parte, nem tampouco o fordismo que as precedeu.

As possibilidades de cooperação entre pequenas empresas, a jornada em casa, o surgimento de cooperativas de trabalhadores que podem até mesmo subverter ou integrar-se às formas repressivas de organização do trabalho convivem com mecanismos de controle da produção tradicional do modelo fordista, que dominam ainda, com eficiência, muitos setores do mercado global na sociedade informacional. É o processo de transformação pelo qual estão passando grande parte das empresas nesse início de século.

Para Castells o modelo toyotista é:

Uma das várias tendências organizacionais que evoluíram do processo de reestruturação capitalista e transição industrial. O sistema de fornecimento *kan-ban* (*Just in time*), o controle de qualidade total dos produtos, além do envolvimento dos trabalhadores no processo produtivo por meio do trabalho em equipe são apontados como alguns dos diferenciais que colocam o “toyotismo” em oposição ao “fordismo”, o que está apresentado na literatura empresarial (2006, p. 174).

Além disso, a gestão toyotista pede ainda que as iniciativas sejam descentralizadas, pois uma maior autonomia para a tomada de decisão é exigida no chão de fábrica. A descoberta do modelo japonês é que muitos dos conhecimentos acumulados pelos trabalhadores provêm da experiência e não podem ser comunicados em ambientes de procedimentos administrativos excessivamente formalizados. A flexibilidade está no processo e não no produto, o que exige uma atitude diferente por parte dos trabalhadores até então habituados a enquadrarem-se em estruturas de controle e receberem as orientações próprias para cada ação ou demanda. Castells observa que a principal característica e diferenciação do método:

foi abolir a função de trabalhadores profissionais especializados para torná-los especialistas multifuncionais. [...] requer a participação intensa de todos os trabalhadores no processo de inovação, de forma que não guardem os seus conhecimentos tácitos apenas para benefício próprio. [...] esse mecanismo aparentemente simples, cujos grandes efeitos no aumento da produtividade e qualidade são mostrados em vários estudos de casos,

realmente envolve uma transformação profunda das relações entre gerentes e os trabalhadores (CASTELLS, 2006, p. 217).

O novo perfil exigido do trabalhador é, basicamente, a sua capacidade de fazer de tudo um pouco, além de ter total domínio de todo o processo e de estar disponível para executá-lo.

Na visão de Harvey as novas tecnologias aumentaram o poder de certas camadas privilegiadas, ao mesmo tempo em que sistemas alternativos de produção e de controle do trabalho “abrem o caminho para a alta remuneração de habilidades técnicas, gerenciais e de caráter empreendedor pressagiando o surgimento de uma nova aristocracia do trabalho” (2006, p. 180).

Observa-se que o toyotismo não representa um novo ou “melhor” método de produção, mas foi e tem sido a saída para a crise de um modelo excessivamente rígido vinculado às empresas verticais e aos controles oligopolistas dos mercados. O futuro aponta para as novas formas organizacionais da economia informacional baseadas em redes, que são e serão “os componentes fundamentais das organizações” (CASTELLS, 2006, p. 225).

Entretanto, a principal dificuldade que as empresas verticais do modelo fordista têm encontrado para adaptarem-se à flexibilidade do mercado não é a introdução das novas tecnologias de informação, mas a obrigatoriedade de praticarem as “mudanças culturais” necessárias ao sucesso nos resultados almejados. Isso significa mudança de mentalidade, sair de um modelo organizacional burocratizado e rígido em direção às inúmeras possibilidades de conexão e de trocas que o modelo em rede exige. Castells aponta para o fato de que na década de 1980, nos Estados Unidos, uma nova tecnologia era, com certa frequência,

considerada dispositivo para economizar mão-de-obra e oportunidade de controlar os trabalhadores, e não um instrumento de transformação organizacional. Entretanto, o espírito empresarial de acumulação e o renovado apelo do consumismo continuam impulsionando formas culturais nas empresas da sociedade informacional. [...] Isso é demonstrado na medida em o Estado provou reunir forças na luta da concorrência global, as famílias continuam a prosperar e a reproduzir acumulação e herança [...] (CASTELLS, 2006, p. 231).

Estará surgindo uma “nova cultura”, um novo sistema de crenças e valores? Uma “cultura de rede”? Sem dúvida há um código cultural comum nos diversos

mecanismos da empresa da era informacional que é composto por diversas “culturas”, “valores” e projetos que passam pelas mentes e informam as estratégias dos vários participantes das redes, mudando no mesmo ritmo que os membros da rede e seguindo a transformação organizacional e cultural das unidades da rede.

A volatilidade das crenças e valores individuais e empresariais transmitidos e modificados a cada momento diante de uma nova necessidade, dos interesses e das inúmeras e simultâneas oportunidades, é o motor propulsor do que se pode considerar desenvolvimento e tendência na sociedade atual:

É de fato uma cultura, mas uma cultura do efêmero, uma cultura de cada decisão estratégica, uma colcha de retalhos de experiências e interesses, em vez de uma carta de direitos e obrigações. É uma cultura virtual multifacetada [...] não é uma fantasia, mas não dura muito [...] a empresa em rede aprende a viver nesta cultura virtual (CASTELLS, 2006, p. 258).

Essas constantes mudanças, que exigem a constituição desse indivíduo “múltiplo” e sempre pronto para atender aos apelos da sociedade de consumo, seus próprios desejos e necessidades e, sobretudo, as demandas do trabalho árduo e flexível, obrigatório e autônomo, rotineiro e inovador, braçal e mental, são responsáveis por torná-lo um ator de fácil manejo e de intensa possibilidade de dominação. Ao mesmo tempo em que a sua necessidade de poder é satisfeita através de um cargo de comando na equipe de produção, sua liberdade é respeitada pela descentralização e autonomia e o reconhecimento é feito pela distribuição dos lucros da gestão participativa.

A sociedade informacional do modelo toyotista, segue tratando-o como uma mão-de-obra barata e, presumivelmente, que precisa ser controlada. Para Lipovetsky:

Quanto menos as normas coletivas nos regem nos detalhes mais o indivíduo se mostra tendencialmente fraco e desestabilizado; quanto mais o indivíduo é socialmente cambiante, mais surgem manifestações de esgotamentos e pães subjetivas. Quanto mais ele quer viver intensa e livremente, mais se acumulam os sinais do peso do viver. [...] O bem-estar material aumenta, o consumo dispara, mas a alegria de viver não segue no mesmo ritmo, pois o “indivíduo hipermoderno perde em descontração o que ganha em rapidez operacional, em conforto, em extensão do tempo de vida” (2004a, p. 121-123).

A lógica da gestão do trabalho sob controle segue o seu curso sem interferências ou limitações, agora ainda mais identificada pela troca legítima da

demanda pelo consumo: enquanto o trabalhador vende o seu trabalho para consumir e ter prazer, a empresa compra e controla o tempo e o espaço que deverá estar disponível na sua vida para a execução desse trabalho que produz o prazer. Harvey (2006) não considera “irreversível essa passagem para sistemas alternativos de controle do trabalho” (p. 179), interpretando-a como uma resposta bem tradicional à crise. Para ele “a desvalorização da força de trabalho sempre foi a resposta instintiva dos capitalistas à queda de lucros” (p. 178).

A relação entre capital e trabalho permanece óbvia e não dá margem à discussões ou reivindicações, prosseguindo inalterada. De um lado as empresas exigem que o indivíduo trabalhe muito e que aceite adiar recompensas e satisfações, que ele permaneça sendo uma engrenagem da organização. Por outro lado, a empresa encoraja o prazer, a qualidade de vida e o repouso. Há uma discordância entre a ordem econômica hierárquico-utilitária e a ordem hedonista (LIPOVETSKY, 2006). Para o autor, essa tensão não parece ser reduzida daqui para frente:

A ordem *cool* encontra aqui seu limite objetivo: o trabalho ainda é limitante, e sua ordem, comparada com os lazeres, permanece rígida, impessoal e autoritária. Quanto mais houver tempo livre e personalização, mais o trabalho correrá o risco de parecer fastidioso, vazio de sentido; de algum modo parecerá um tempo roubado do tempo pleno, do tempo da vida particular do eu livre (LIPOVETSKY, 2006, p. 102).

A reflexão sobre negociar ou não o tempo livre com o tempo dedicado ao trabalho ainda está longe de acontecer para a maioria dos funcionários, que não vê ou não admite essa possibilidade. O que acontece é que hoje, diferente da era fordista, o trabalho deixa de ser a razão da vida ou da sobrevivência de cada um para transformar-se em necessidade, uma obrigatoriedade que possibilita o consumo. O indivíduo hoje deseja, quer mais e possui a sua frente infindáveis possibilidades de “adquirir” a realização:

Horários móveis, trabalho em domicílio, *job enrichment*, nada disso, ao contrário do otimismo dos crentes da “Terceira Onda”, irá modificar o perfil maior do nosso tempo, ou seja, um trabalho forçado, repetitivo e monótono se opõe a um desejo ilimitado de realização de si mesmo, de liberdade e de lazer. Continua sendo a coabitação dos antagônicos, a desestabilização, e o desunificar a existência que nos caracteriza (LIPOVETSKY, 2006, p. 103).

É necessário trabalhar para adquirir a TV de plasma, o tênis Nike, a geladeira *frost free*, além dos novos conhecimentos exigidos pelo mercado. O hedonismo e o consumismo são constitutivos do capitalismo hoje. As lideranças nas empresas são levadas a ter essa percepção para compreenderem as motivações das equipes e dos diversos atores, assim como as contradições existentes. Ocorre que o que as empresas têm oferecido como compensação pelo uso do “tempo pleno” do indivíduo, pode não estar sendo mais suficiente ou adequado às suas demandas efetivas. As contradições da nossa sociedade informacional não estão baseadas em crises subjetivas, em conflitos, em alteridade. Ao contrário, são fruto de um processo sistemático de atomização e de “individualização narcísica” (LIPOVETSKY, 2006):

Quanto mais a sociedade se humaniza, mais se amplia a sensação de anonimato; quanto maior a indulgência e a tolerância, mais cresce a falta de confiança em si mesmo; quanto mais se fica velho, mais se tem medo de envelhecer; quanto menos se trabalha, menos se quer trabalhar; quanto mais os costumes se liberalizam, mais aumenta a sensação de vazio; quanto mais a comunicação e o diálogo se institucionalizam, mais os indivíduos se sentem sós e mais incapazes de fazer contato (LIPOVETSKY, 2006, p. 103).

Por mais que as empresas tenham urgência e estimulem esse indivíduo a trazer para o cotidiano do trabalho a mesma motivação que utiliza para viver o seu “tempo pleno” - praticar um esporte, viver em família, ler, estudar ou viajar, por exemplo - isso, aparentemente só poderá ocorrer quando o desenvolvimento for, efetivamente, consequência das práticas de cooperação e de respeito às diferenças. Uma nova consciência seria, então, necessária para “capturar” a subjetividade individual e extrair de dentro de cada um a criatividade essencial para a inovação.

### 1.3 O TRABALHO MODERNO: POR QUÊ? PARA QUEM? COMO?

Um “todo” agora indivisível, não mais percebido por categorias de trabalho ou qualificado por tarefas, é identificado como o “trabalhador” da sociedade informacional, que precisa reconhecer-se naquilo que faz. Como observa Lévy (2000), doravante não basta mais ao indivíduo identificar-se passivamente com uma categoria, uma profissão, uma comunidade de trabalho,

é necessário ainda engajar a singularidade, a própria identidade “pessoal” na vida profissional. É precisamente essa dupla mobilização subjetiva, bastante individual, de um lado, mas ética e cooperativa, de outro, que o universo burocrático e totalitário era incapaz de suscitar (LÉVY, 2000, p. 21).

O ser complexo, constituído de suas afetividades e emoções parece ser o agente que produz a inovação, que está conectado em redes de trocas de serviços e de cooperação. Um ser engajado que constrói a sua subjetividade. Distantes dos tempos fordistas, os trabalhadores de hoje não esperam que o trabalho lhes enobreça e nem mesmo que lhes traga, como constatou Maslow (2000, XIX), a “auto-realização”. Isso hoje é também determinado pelo mercado que, através dos produtos, orienta o consumo e o *status* desejados.

Nessa linha de pensamento que aponta para a condição inerente ao tipo de consumo, determinando estilos de vida, Bauman (2001) mostra o significado estético do trabalho visto como algo que “seja satisfatório por si e em si mesmo, e não mais medido pelos efeitos genuínos ou possíveis que traz a nossos semelhantes na humanidade ou ao poder da nação e do país, e menos ainda à bem-aventurança das futuras gerações” (p. 160).

O mundo não mais avaliado e medido em tempo e espaço expõe uma nova e incerta realidade do trabalho, já que:

A maioria dos empregos é temporária, as ações podem tanto cair como subir, as habilidades continuam a ser desvalorizadas e superadas por novas e mais aperfeiçoadas habilidades, os bens de que hoje nos orgulhamos e gostamos tornam-se logo obsoletos, bairros sofisticados tornam-se decadentes e vulgares, sociedades se formam apenas até segunda ordem, os valores que merecem ser seguidos e as finalidades em que vale a pena investir estão sempre mudando (BAUMAN, 2001, p. 105).

A segurança, antes oriunda de uma carreira presumivelmente definida desde o início, abre espaço para a incerteza. O conhecimento não garante o futuro e a identidade desejada poderá ser trocada e vendida a cada novo emprego. Segundo Lipovetsky (2004a) “o adestramento social não se efetua mais pelo constrangimento disciplinar e nem pela sublimação, mas, sim, pela auto-sedução” (2004a, p. 37).

Viver o presente é a palavra de ordem e preocupações com o futuro da humanidade ou a luta por melhores condições de vida e trabalho de uma coletividade, assim como a contestação através de movimentos estudantis desapareceram. Levando em consideração o futuro, Bauman acredita que:

A autoconfiança moderna deu um brilho inteiramente novo à eterna curiosidade humana sobre o futuro que era visto como os demais produtos nessa sociedade de produtores: alguma coisa a ser pensada, projetada e acompanhada em seu processo de produção. O futuro era a criação do trabalho, e o trabalho era a fonte de toda criação (2001, p. 151).

Sendo assim, o trabalho na modernidade ou no pós-fordismo representava a certeza do futuro, a possibilidade de enriquecer e garantir a segurança de todos. Agora, no entanto, o trabalho escorregou do universo da construção da ordem e controle do futuro em direção ao universo do jogo; “atos de trabalho se parecem mais com as estratégias de um jogador que se põe modestos objetivos de curto prazo, não antecipando mais que um ou dois movimentos”. Assim, o que conta são os efeitos imediatos de cada movimento; os efeitos devem ser passíveis de ser consumidos no ato (BAUMAN, 2001, p. 161).

O conhecimento que passa a ser valorizado, portanto, é o que ocorre a partir das trocas de experiências entre as pessoas, através da construção de relacionamentos baseados na trajetória de vida de cada um, no que vem de fora da empresa, no que acontece no seu interior e nas vivências diárias que vão se constituindo e formando o cotidiano da sociedade informacional ou do conhecimento. Como aponta Barbosa:

A mudança epistemológica é tornar o corpo um instrumento de conhecimento: a experiência sensorial, a subjetividade e a emoção. Por isso o *marketing* sensorial, de experiência; em vez da sociedade de consumo como elemento que provoque uma crise de identidade, ela passa a ser o contrário: uma oportunidade para resolver essa crise de identidade, na medida em que se torna uma via para o autoconhecimento. “O consumo, inclusive, é um conceito explodido; vai desde a experiência até a aquisição de experiência - o manusear, daí a noção de sensorialidade dos objetos, faz com que se adquira conhecimento sobre si mesmo, através do corpo” (2007, p. 120).

Uma verdadeira despadronização parece tornar-se fundamental, uma desconstrução de modelos e referências que não podem ser simplesmente realocados. Assim, é necessário romper para dar espaço a um novo saber humano, necessário às novas demandas da sociedade informacional. A essa perda da dimensão de tempo e do espaço onde o trabalho ocorre, alia-se a dissolução da hierarquia nas relações estabelecidas. Já não se conhece com quem se trabalha. Não é necessário conhecer a identidade daquele indivíduo em algum ponto do

mundo que pertence a uma rede de serviços onde as trocas rápidas não exigem (re) conhecimento um do outro.

A confiança é obrigatória para crer na entrega pontual de um produto ou serviço ou em alguém que não se sabe quem é e onde se encontra. Esse é um novo paradigma dessa sociedade. Para Giddens (1991), relações de confiança são básicas para o distanciamento tempo-espaco dilatado em associação com a modernidade. “A confiança em sistemas assume a forma de compromisso sem rosto, nos quais é mantida a fé no funcionamento do conhecimento em relação ao qual a pessoa leiga é amplamente ignorante” (p. 91). Não é mais preciso “ver” o que está acontecendo para acreditar no processo, na entrega ou na compra de um produto.

Conforme Friedman (2005), por exemplo, os cerca de 250 mil indianos anônimos que trabalham em *call centers* atendem ligações de todas as partes do mundo ou telefonam para oferecer cartões de crédito ou telefones celulares em promoção ou fazer cobrança de contas atrasadas. São empregos mal remunerados e de baixo prestígio nos Estados Unidos e que na Índia são associados a uma boa remuneração:

O espírito de solidariedade em outros *call centers* que visitei parecia bastante alto, e os jovens mostraram-se ávidos por contar alguns dos bizarros diálogos telefônicos que tiveram com americanos que discaram para seu 0800 crentes de que seriam socorridos por alguém que estivesse logo ali na esquina, não do outro lado do mundo (FRIEDMAN, 2005, p. 34).

Esses trabalhadores sem rosto têm como objetivo cumprir a promessa de entregar o produto, prestar o serviço e dar informações corretas com muita rapidez e atenção, além de gerar credibilidade para o cliente.

Outro aspecto importante na sociedade do não-tempo e do não-lugar é a produção de serviços que despertem os desejos de consumidores em qualquer ponto do mundo. Na visão de Bauman (2005), no entanto, a abundância dos compromissos oferecidos, mas principalmente a fragilidade de cada um deles, não inspira confiança em investimentos de longo prazo no nível das relações pessoais ou íntimas; “desta forma, tampouco inspira confiança no local de trabalho, onde o *status* social costumava ser definido, onde a vida continua a ser ganha e os direitos de dignidade e respeito social continuam a ser obtidos ou perdidos” (p. 36).

Acontece que, independente da “confiança sem rosto”, a produção de uma sociedade baseada em disputas de poder e em permanentes conflitos, permanece inalterada. Muda o consumo, o modelo organizacional, a forma de distribuição e de comercialização dos produtos, novos estilos de vida e identidades são criados, mas a lógica do pensamento linear, unilateral e individualizado permanece. Por outro lado, para Lévy (2007) “é da mais alta necessidade trilhar outros caminhos [...]. Basear o laço social na relação com o saber consiste em encorajar a extensão de uma “civilidade desterritorializada”, que coincide com a fonte contemporânea da força, ao mesmo tempo em que passa pelo mais íntimo das subjetividades” (p. 27) (grifo do autor).

Essa perspectiva de uma sociedade mais cooperativa e coletiva do que individual, pretensamente focada naquilo que é melhor para a maioria, é ainda uma tênue linha que sublinha as relações no cotidiano. Um todo compartilhado por todos. Entretanto, para atingir esse patamar advoga-se que os indivíduos deverão “deixar de pertencer”, o que significa desapegar-se e abrir mão de identidades definitivas e seguras, tornando-se, paradoxalmente, livres. Ou seja, surge a necessidade de reformular e reconstruir novas identidades que possam ser adaptáveis às novas e múltiplas realidades.

#### 1.4 PÓS-MODERNIDADE - NOVOS DISCURSOS E VELHAS PRÁTICAS?

*O computador promete, através da tecnologia, uma situação milagrosa de compreensão e unidade universais. A atual tradução de toda a nossa vida para a forma espiritual da informação aparentemente torna todo o globo, e a família humana, uma única consciência.*

Marshall Mc Luhan

A idéia de que o computador viria para libertar o trabalhador, liberando-o do serviço tedioso e cansativo, permitindo-o entregar-se a tarefas mais criativas continua sendo uma esperança e não uma prática geral. Conforme Kumar,

Para muitos trabalhadores do setor de informação, a aplicação da nova tecnologia deu prosseguimento à “dinâmica da desqualificação”, intrínseca aos princípios taylorianos, complementados como estes foram pelo controle técnico mais rígido, tornado possível pela linha de montagem móvel da fábrica fordista (2006, p. 59).

Acontece que os funcionários dos escritórios tornaram-se “escravos do computador”, assim como os trabalhadores da pós-modernidade estão dependentes das redes, das informações “on line”, sendo massacrados pela necessidade de respostas rápidas à interminável lista de *e-mails* diários que lotam a caixa de entrada de seus computadores e celulares. A urgência gera a ansiedade, sentimento que está presente no “DNA das empresas em rede”. A criatividade se concentra na produção de “pacotes” e de “softwares” “que podem em seguida ser facilmente implementados por programadores” (KUMAR, 2006, p. 62).

A necessidade de urgência transforma todos em iguais, o tempo de cada um passa a ser o mesmo, não há diferenças entre as pessoas.

Para Friedman (2005) a sociedade do conhecimento baseada na competição “rebaixa todos ao mesmo nível, tornando o mundo mais fechado, dando aos indivíduos a sensação de aprisionamento e perda da liberdade” (p. 452). É o que ocorre nas empresas, quando as diferenças individuais são identificadas e utilizadas como pré-requisitos para estruturar cargos e competências, podendo ser rapidamente mudadas, de acordo com os novos objetivos da organização e das novas tecnologias de gestão demandadas pelo mercado. Pode estar ocorrendo uma estranheza entre a necessidade de inovação, através de rápidas mudanças, e a padronização.

Como enfoca Kumar (2006) é possível ter motivos para duvidar, genericamente, se a força de trabalho está aumentando em perícia e autonomia. “Na medida em que o taylorismo continua a ser o princípio dominante ainda, a tecnologia da informação possui maior potencial de proletarizar do que de profissionalizar o trabalhador” (p. 64). Dessa maneira esse processo pode ser disfarçado com grande eficiência por estatísticas ocupacionais, que sugerem uma força de trabalho mais culta e treinada, e o conhecido processo da inflação de rótulos de emprego e autopromoção ocupacional podem criar a impressão, inteiramente errônea, de crescimento de uma sociedade mais culta.

Nesse ambiente, novas propostas como as de Lévy (2000), por exemplo, que aponta para um futuro criado pela construção de uma “inteligência coletiva” onde as dimensões éticas e estéticas são tão importantes quanto os aspectos tecnológicos ou organizacionais, podem apresentar-se como verdadeiras utopias. “A construção ou reconstrução do laço social é especialmente sensível ao momento em que grupos

humanos implodem, cancerizam-se, perdem seus pontos de referência e vêem suas identidades se desagregar” (p. 27). Além disso, para o autor:

Em nossas interações com as coisas, desenvolvemos competências; por meio de nossas relações com os signos e com a informação adquirimos conhecimentos; em relação com os outros, mediante iniciação e transmissão, fazemos viver o saber. Competência, conhecimento e saber (que podem dizer respeito aos mesmos objetos) são três modos complementares do negócio cognitivo, e se transformam, constantemente, uns nos outros (LÉVY, 2000, p. 27).

Na percepção de Lévy as identidades se transformariam em “identidades do saber” e as conseqüências éticas dessa nova instituição da subjetividade seriam imensas. A condição de compreender que um sabe algo que o outro não sabe, colocaria os indivíduos em igual condição, pois o conhecimento seria percebido como algo que agrega e não como fator de exclusão. O outro, que pode ser o colega de trabalho, a partir dessa lógica, deixa de ser uma ameaça, um concorrente, alguém que poderá tomar o lugar de alguém e passa a ser aquele que sabe tanto quanto qualquer um.

Na mesma linha de pensamento, Harvey (2006) mostra que a condição pós-moderna passa por uma súbita evolução, como se estivesse alcançando um “ponto de autodissolução em alguma coisa diferente”:

Há uma renovação do materialismo histórico e do projeto do iluminismo. Através do primeiro, podemos começar a compreender a pós-modernidade como condição histórico-geográfica. Com essa base crítica, torna-se possível lançar um contra-ataque da narrativa contra a imagem, da ética contra a estética e de um projeto de Vir-a-Ser em vez de Ser, buscando a unidade no interior da diferença, embora um contexto em que o poder da imagem e da estética, os problemas de compreensão do tempo-espaço e a importância da geopolítica e da alteridade sejam claramente entendidos (2006, p. 325-326).

O que poderia estar ocorrendo nesse momento é a tendência a louvar a cultura de massa e o consumismo. É algo que se ajusta ao estilo de vida e aos interesses de muitos membros da nova classe média (KUMAR, 2006). Em outro extremo pode estar a tendência a se erguer contra as correntes da cultura capitalista. Isso tem respaldado muitos dos movimentos sociais que têm por base reivindicações ligadas a sexo, localidade, ecologia e etnicidade. “A globalização em si significa não só padronização e dependência, mas também criação de um novo cosmopolitismo e consciência global” (KUMAR, 2006, p. 226).

Existem novas práticas representantes de uma lógica ainda inerente ao modelo capitalista. Funcionários mais preparados podem estar disfarçando um ator supostamente mais evoluído em sua capacidade de perceber o mundo. No entanto, o saber individual, enquanto possibilidade dos sujeitos de se desenvolverem, efetivamente, a partir das suas diferenças, ainda não é assim percebido no cotidiano das empresas que vivem a competitividade.

### 1.5 IDENTIDADE PÓS-MODERNA: A OBSOLESCÊNCIA DO EU

*À parte algumas tentativas anteriores, coube principalmente à nossa época justificar, pelo menos em teoria, a propriedade humana de tesouros antes desperdiçados no céu; mas que época terá o poder de validar esse direito na prática e tornar seus esses tesouros?*  
G.F.W. Hegel

Como já foi abordado, a constituição da sociedade através da disciplina, da obediência às regras coletivas, às convenções sociais ou pela representação da vontade de todos, torna-se uma realidade a cada dia mais distante. Os modos de socialização de massa, constrangidos por uma visão hegemônica dos indivíduos, abrem espaço para a diversificação: várias maneiras de viver, de trabalhar e de se comportar tornam-se possíveis, simultaneamente, na sociedade pós-moderna.

Desta forma, Lipovetsky mostra que:

A sociedade pós-moderna é aquela em que reina a indiferença da massa, na qual domina o sentimento de repetição e de estagnação, na qual a autonomia particular avança por si mesma, em que o novo é acolhido do mesmo modo que o velho e as conquistas são feitas em prol de um futuro melhor para todos (2004, p. XVIII).

A preocupação com o coletivo dá lugar ao individual, assim como o comportamento social deixa de ser controlado pela disciplina e passa a ser comandado pelo indivíduo de acordo com a identidade que deseja assumir. Dessa forma, conforme coloca Bauman (2004), “os medos, ansiedades e angústias contemporâneos são feitos para serem sofridos em solidão. Não se somam, não se acumulam numa ‘causa comum’, não têm endereço específico, e muito menos óbvio” (p. 170).

Um indivíduo agora dependente dessa nova visão de mundo pode representar muitos personagens. Esse é um aspecto importante que orienta o comportamento na pós-modernidade ou na “hipermodernidade” (LIPOVETSKY, 2006). Além disso, “o narcisismo, nova tecnologia de controle suave e autogerado, socializa dessocializando e coloca os indivíduos de acordo com um social pulverizado, glorificando o reino da expansão do ego puro” (p. 37).

Levando isso em consideração, em função do ego, cada um está livre para construir a sua identidade que “é guiada pela lógica da racionalidade do “objetivo” (descobrir o quão atraentes são os objetivos que podem ser atingidos com os meios que se possui)” (BAUMAN, 2005, p. 55).

Nos “estados” pré-modernos, onde a identidade era determinada pelo nascimento, eram poucas as dúvidas sobre a questão do “quem sou” definidas pelas classes. As identidades eram tarefas que os indivíduos tinham de desempenhar, por meio de suas histórias de vida. A segurança era garantida, o mundo estava sempre pronto e o indivíduo não precisava se preocupar com um futuro incerto, pois o trabalho lhe garantia uma vida plena e segura.

O que Bauman (2005) explica é que durante a maior parte da era moderna, cada categoria tinha os seus caminhos fixos de carreira, a trajetória do indivíduo era estabelecida de maneira clara, sinalizada ao longo de todo percurso e pontuada por acontecimentos importantes que permitiam monitorar o seu progresso.

Agora, ao contrário, aprender a conviver com diferentes realidades é fator primordial para o desenvolvimento das pessoas e das empresas. Isso pressupõe trabalhar ou fornecer serviços para alguém desconhecido, não visível.

Conforme Friedman, que acredita no “achatamento” do mundo, no sentido da proximidade e da rapidez, “se quisermos uma divisão do trabalho moderna e complexa, é preciso ser capaz de confiar mais nos desconhecidos e abrir mão dos preconceitos que afastam e criam barreiras ao desenvolvimento (2005, p. 294).

Assim, para construir e conviver com as diversas identidades constituídas atualmente será preciso romper com as resistências às mudanças e adquirir uma nova visão de mundo com suas intermináveis oportunidades. Na percepção de Bauman:

Uma identidade coesa, firmemente fixada e solidamente construída seria um fardo, uma repressão, uma limitação da liberdade de escolha. Seria um presságio da incapacidade de destravar a porta quando a nova

oportunidade estiver batendo. [...], seria uma receita de “inflexibilidade” [...] para a grande maioria dos habitantes do líquido mundo moderno, atitudes como cuidar da coesão, apegar-se a regras, agir de acordo com os precedentes e manter-se fiel à lógica da continuidade, em vez de flutuar na onda das oportunidades mutáveis e de curta duração, não constituem ações promissoras (2005, p. 60).

Sendo assim, “EU sou”, “EU faço”, “EU aconteço” é a representação de um ser humano multifacetado que, como mostramos, não precisa estar em lugar definido para se conectar com outros e que também não depende de um tempo específico para realizar-se e sentir-se parte integrante do (seu) mundo: é possível “sentir-se” ou “tornar-se” jovem depois dos 60 anos, conectar-se ao mundo em qualquer horário ou dia da semana.

Dono de um ego que toma conta de si mesmo, esse indivíduo tem ao seu dispor, hoje, facilidades (acessos) que vão desde consumir um prato exótico, pedido virtualmente em qualquer horário, até encontrar um fornecedor em algum lugar do mundo que lhe entregue um produto na hora exata, em algum lugar. É possível clicar e acessar “um amigo desconhecido” para dar uma volta ou para completar um time de futebol, de última hora.

Ao mesmo tempo em que se considera auto-suficiente e independente, esse indivíduo sente-se fragilizado por uma insegurança que o atormenta, fechando-se em grades, em controles remotos, em salas de diversão de *shopping centers*, consideradas seguras e divertidas.

Por outro lado, ao observar esse indivíduo, Giddens (1991) acredita que o mundo se transforma gradativamente da familiaridade do lar e da vizinhança local para um tempo-espço indefinido, e isso não é de modo algum um mundo puramente impessoal, ao contrário:

Relações íntimas podem ser mantidas à distância (contato regular e corroborado pode ser feito com outros indivíduos em, virtualmente, qualquer lugar da superfície da Terra), e laços pessoais são continuamente atados com outros que nos eram anteriormente desconhecidos. Vivemos num mundo “povoado”, não meramente num mundo de rostos anônimos, vazios, e a interpolação de sistemas abstratos em nossas atividades é intrínseca à sua realização (GIDDENS, 1991, p. 143).

Um indivíduo preocupado consigo mesmo, atento à sua “qualidade de vida” e envolvido com atividades que servem para manter a forma e a saúde do corpo, complementa esse perfil narcísico, que inclui a proliferação de identidades e a

satisfação dos desejos individuais estimulados pelas demandas da sociedade pós-moderna.

Nesse sentido, o trabalho torna-se um meio para consumir e para construir novas identidades. É possível adotar valores e características identitárias de acordo com o momento e o interesse. À disposição nas vitrines estão os figurinos mais apropriados para aqueles que desejam ou necessitam ser identificados como executivos, executivas, modernos, “descolados”, ricos, góticos, engajados ou até mesmo que queiram enquadrar-se na categoria “indiferentes” aos ditames do consumo.

Nas empresas, a distinção pode aparecer entre as áreas e suas atividades específicas. As gravatas dos advogados *do* “jurídico” andam ao lado das camisas soltas e das calças *cargo* dos publicitários e “marqueteiros”. Todos precisam do “pessoal de TI” (Tecnologia da Informação) com o seu poder de deter e compreender processos ainda não acessíveis e complicados para muitos. Na produção, os engenheiros necessitam aprender a lidar com as pessoas, mesmo estando mais à vontade com as máquinas, hoje silenciosas. As psicólogas, assistentes sociais e pedagogas nas áreas de Recursos Humanos aplicam testes e elaboram entrevistas de apoio funcional, buscando os melhores líderes para as melhores equipes. Identificam em cada indivíduo as competências necessárias para as diferentes funções e encaminham profissionais estressados para atendimento especial.

No mundo empresarial, as mudanças ocorrem rapidamente rumo ou à mercê das novas tecnologias. Em muitos casos, essas mudanças estão sendo seguidas, desproporcionalmente, pelos vagarosos movimentos no comportamento e no modo como são tecidas as redes de interações entre as pessoas. Para Bauman ocorre que “tendo se livrado do entulho do maquinário volumoso e das enormes equipes de fábrica, o capital viaja leve, apenas com a bagagem de mão – pasta, computador portátil e telefone celular” (2001, p. 173).

Nesse ambiente descrito pelos autores como efêmero e fugaz, acionistas desconhecidos e colocados em lugares não sabidos, definem o emprego e a demissão do mais alto escalão. Os novos atributos da flexibilidade e da volatilidade, característicos da pós-modernidade, têm levado ao desapego e desinteresse pelo compromisso, especialmente pelo compromisso estável.

Os “operários” de hoje, migram das linhas de montagem para as redes de computadores e equipamentos eletrônicos. A volatilidade traz como consequência, a desobrigação, a perda de vínculos com a empresa. Os trabalhadores “sabem que são dispensáveis, e por isso não vêem razões para aderir ou se comprometer com seu trabalho ou entrar numa associação mais durável com seus companheiros de trabalho” (BAUMAN, 2001, p. 175).

Um desinteresse pelo cotidiano corporativo, originado na falta de sentido de pertencimento e de reconhecimento do Outro, é um sentimento que desloca o trabalho da posição que ocupava nos idos do fordismo, quando estava claro o que era para fazer, repetidamente. Hoje em dia, conforme observa Sennett a pergunta é:

Quem precisa de mim? É uma questão de caráter que sofre um desafio radical no capitalismo moderno. O sistema irradia indiferença. Faz isso em termos dos resultados do esforço humano, como nos mercados em que o vencedor leva tudo, onde há pouca relação entre risco e recompensa. Irradia indiferença na organização da falta de confiança, onde não há motivo para se ser necessário. E também na reengenharia das instituições, em que as pessoas são tratadas como descartáveis. Essas práticas, óbvia e brutalmente, reduzem o senso de que contamos como pessoa, de que somos necessários aos outros (2005, p. 174).

No entanto, quando se trata de fornecer idéias, hoje fundamentais para a inovação e desenvolvimento de novos produtos e serviços, o trabalhador deve adquirir outra condição, uma identidade que lhe confere *status* diferenciado, que poderá gerar infinitos resultados para a organização. Nesse sentido novas distinções são criadas: um líder empresarial moderno ou um gerente comprometido que sabe “tocar” com competência uma equipe é aquele que tem idéias, que é “pró-ativo”, aberto a críticas, sabe trabalhar sob pressão e gerenciar conflitos, além de ser um verdadeiro “gestor de mudanças”. Esses são alguns dos aspectos pelos quais será avaliado pela empresa e que lhe darão o mérito do cargo e da função que ocupa. Competências mensuráveis a partir do seu estilo gerencial que dependem de um “jeito de ser pessoal e intransferível”, mas que será estruturado a partir das competências exigidas.

É preciso ser flexível e adaptar-se para atuar “no mundo novo das oportunidades fugazes e das seguranças frágeis” onde as “identidades ao estilo antigo, rígidas e inegociáveis, simplesmente não funcionam” (BAUMAN, 2004, p. 33). Ocorre que essa flexibilidade está recheada por um compromisso vulnerável e

não prevê confrontos, muito menos, conflitos. Além disso, as incompreensões assim como as diferenças são abarcadas e blindadas pelo “espírito de equipe”.

Conforme Sennett, grupos envolvidos em discursos únicos e unânimes dão conta de que:

As verdadeiras ligações feitas com outros pelo reconhecimento da incompreensão mútua são mais reduzidas ainda pelo comunitarismo e o protecionismo moral – pelas claras afirmações daqueles valores compartilhados, pelo “nós” do trabalho em equipe, de rala comunidade. (2005, p. 175).

Uma relação homogênea imposta pela necessidade de produzir, trabalhar e consumir é o que se estabelece. As lideranças estão estruturadas em competências que precisam ser desenvolvidas e até mesmo extraídas do seu interior e colocadas ao dispor das empresas e equipes de trabalho.

A possibilidade de produzir e multiplicar identidades alivia os conflitos que passam a ser gerados apenas pelos diferentes, aqueles que “contestam”, que são “do contra”, os vistos como “resistentes”. Ao mesmo tempo em que as “identidades” são produzidas, como mostra Bauman, há uma estruturada lógica que rotula e que coloca os indivíduos em “grupos”, em “classificações”, em “tendências”.

A sociedade do imaterial vive e acontece com pressa, em todos os sentidos. O capital humano é intangível e adquire valor nas mais variadas, rápidas, complexas e efêmeras micro relações subjetivas. O mundo “fluído e líquido” descrito por Bauman representa um presente que “não compromete o futuro, e não há nada nele que nos permita adivinhar e visualizar as coisas que estão por vir” (2004, p. 89). No entanto, esse cenário parece pertencer, ainda, somente a uma elite que têm acesso à era informacional e que dispõe das peças necessárias para construir um tabuleiro de identidades variadas, condizentes com esse momento.

Vive-se o trivial e as possibilidades de construção de laços de cooperação tornam-se quase inexistentes, frente aos apelos da realização de si mesmo, através do consumo e do prazer. Conforme mostra Lipovetsky:

Com a difusão em larga escala de objetos considerados até então de luxo, com a publicidade, a moda, a mídia de massa e, principalmente, o crédito - cuja instituição solapa diretamente o princípio da poupança -, a moral puritana cede lugar aos valores hedonistas encorajando a gastar, a aproveitar a vida, a ceder aos impulsos [...] “sob os efeitos conjugados do modernismo e do consumismo de massa, uma cultura centrada na

realização do eu, na espontaneidade e no desfrute: o hedonismo se torna o princípio axial da cultura moderna” (2006, p. 64-65).

Entretanto, é possível perceber que vivemos ainda à mercê do controle do trabalho, dedicando um tempo muito maior a sua realização do que as possibilidades de exercitar o prazer e as motivações do “tempo pleno” no cotidiano. Além disso, àquela perspectiva de trivialidade sobrepõe-se as discussões sobre problemas que afetam o dia-a-dia da sociedade global, pois nunca se discutiu tanto a pobreza, a desigualdade, a reconstrução da totalidade humana, como na época atual. No entanto, para Barbosa<sup>5</sup>, a visão de Bauman de que o que importa para o indivíduo é “o prazer que a identidade pode dar” (2004, p. 92), pode ser criticada:

Então, não encontramos muita sustentação empírica para as questões que parecem dar contornos à pós-modernidade. Por exemplo, Bauman afirma que a maioria das pessoas, hoje, vive no princípio do prazer e não da realidade. Talvez seja uma visão restrita ao universo empírico. Essa idéia de que nós vivemos no hedonismo [...] claro que não. Grande parte das nossas vidas é dedicada a horas de trabalho. Nunca se trabalhou tanto (BARBOSA, 2007, p. 123).

Percebe-se, através das análises dos autores, que o cotidiano é regulado pelas inúmeras demandas do mercado ao mesmo tempo em que o consumo libera e emancipa o indivíduo. Nas empresas, da mesma forma que a criatividade se apresenta como o baluarte do desenvolvimento e da competitividade, o indivíduo está obrigado a cumprir as regras de um jogo estruturado, com poucas margens para a criação. Troca de idéias e identificação das diferenças individuais, como forma de construção de uma realidade inovadora, ainda é uma conversa que ocorre do lado de fora dos portões de inúmeras organizações. Para Lipovetsky,

A administração generalizada do cotidiano não deve fazer com que se esqueça sua face correlativa, a constituição de uma esfera particular cada vez mais personalizada e independente; a era do consumismo se inscreve no vasto dispositivo moderno da emancipação do indivíduo por um lado e na regulação total e microscópica do social de outro (2006, p. 85).

O desafio desse momento poderia ser tomar posse do espaço invisível de conhecimentos, saberes, potências de pensamento em que brotam e se transformam qualidades do ser e maneiras de constituir a sociedade, conforme

---

<sup>5</sup> Entrevista concedida a J. Roberto Whitaker Pentead. Revista da ESPM. São Paulo, v. 14, ano 3, edição número 4, jul./ago. 2007, p. 120-129.

aponta Lévy (2000, p. 15). Uma perspectiva mais livre para o indivíduo é por ele apresentada ao perceber a era do consumismo como capaz de reduzir as diferenças instituídas, desde sempre, entre sexos e gerações em benefício de uma hiper diferenciação dos comportamentos individuais, hoje em dia livres dos papéis e convenções rígidas.

Sendo assim, seria, quiçá, possível dar início a uma profunda evolução nas relações entre capital e trabalho, já que a redução da rigidez dos papéis aliada ao não-tempo e ao não-lugar poderia contribuir para uma transformação de dentro para fora do próprio indivíduo, não estruturada em hora ou local. Uma nova lógica precisaria ser constituída.

Construir e compartilhar conhecimentos de maneira cooperativa é o desafio dos gerentes nas empresas que são objeto desse estudo. A idéia de uma “inteligência de massa” constituída de “saberes”, mais do que de “competências” ainda exigidas pela sociedade informacional, poderia ser valorizada e desenvolvida. Nesse escopo poderiam ser introduzidas a capacidade de tratar de maneira diferente os diferentes, abrindo espaço para o diálogo.

No próximo capítulo serão abordados alguns aspectos que foram considerados como “paradoxos”, percebidos nas empresas em transformação pesquisadas, que transitam entre modismos e demandas do mercado.

A exigência de novos perfis profissionais, resultantes das inúmeras e possíveis identidades, tem levado os indivíduos a se desapropriarem de características e valores próprios para assumirem o que é aceito e demandado pela empresa.

A adoção do termo “cultura” pela Administração, para identificar um ideário de normas e de atitudes pré-estabelecidas, também será objeto de análise do Capítulo II, onde se pretende demonstrar, através de testemunhos dos informantes entrevistados, os “paradoxos” vivenciados no cotidiano do trabalho.

## 2 OS “PARADOXOS” DA SOCIEDADE INFORMACIONAL E A REPERCUSSÃO NAS EMPRESAS DO VAREJO

A frase que dá título a esse capítulo demonstra uma das pretensões dessa pesquisa que é a de identificar o modo como as mudanças, que vêm ocorrendo no ambiente empresarial, notadamente iniciadas no segmento industrial, chegaram até o setor do comércio e dos serviços, identificado nesse trabalho como “setor do varejo”. A idéia aqui é apresentar a distância existente entre um novo e premente discurso empresarial que aborda o trabalho em equipe e as novas competências dos gerentes como fundamentais para a competitividade e o que ocorre, efetivamente, no cotidiano.

Observaremos, também, que a lógica estabelecida nas relações no “chão de fábrica” pode ser a mesma do “chão de loja”, também chamado de “salão de vendas”. Os dilemas que perpassam o dia-a-dia dos gerentes, atribulados de tarefas e metas para cumprir, em contradição ao discurso empresarial envolto na “qualidade de vida” dos funcionários, também farão parte das contribuições desse capítulo.

### 2.1 AS NOVAS EXPRESSÕES E AS ÚLTIMAS “TENDÊNCIAS”

O novo discurso empresarial vem composto de afirmações como “pessoas são o nosso patrimônio”, “é preciso despertar o espírito de equipe”, “formar times de alta performance” e trabalhar em “*team work*”. Em outras circunstâncias a união é reforçada através do uso do pronome na primeira pessoa do plural: “nós”.

De “aprendiz” da era fordista o indivíduo passou a “funcionário”, depois a “colaborador” e, também, a “associado”. Em função da sua participação nos resultados, tornou-se sócio da empresa. A cada novo discurso mudam-se

nomenclaturas de setores, *lay out* de salas, estilos de reunião, prioridades em investimentos e estratégias de gestão.

Identificar a melhor forma de tratar as pessoas, de maneira que se sintam “pessoas mesmo”, pode ser um desafio a mais. Departamento de Pessoal (DP), hoje pouco utilizado, Recursos Humanos (RH), Talentos Humanos (TH), Gerência de Gente (GG), Desenvolvimento Humano (DH) são algumas denominações encontradas nas empresas pesquisadas. Ocorre que esses novos rótulos embalam conteúdos e práticas sujeitas às mesmas lógicas de controle da era fordista, já mencionadas no capítulo I.

Ao ser identificado como um “colaborador” ou “associado”, o indivíduo precisa assumir um compromisso com a empresa: “dar vida” ao trabalho, tornando-o uma experiência positiva e necessária, além de interessante, atraente e estimulante. Às empresas, por outro lado, cabe “recolocar” nas pessoas o que lhe foi “retirado” – saberes, hábitos do cotidiano, experiências de cooperação, conversas e trocas sociais – a fim de que consigam pensar e contribuir em processos de trabalho, a cada dia mais complexos e menos mecânicos.

Uma subjetividade até então negligenciada e que agora precisa ser utilizada para a realização de tarefas que envolvem a prestação de serviços, as relações face-a-face e em rede, o atendimento ao cliente e o compromisso com o resultado, demandas que pressupõem formas de gestão que mudam constantemente. Como manobrar esses novos indicadores de sucesso empresarial é um dos desafios das empresas em transformação.

O cenário apresenta-se, então, como o local para disputar os mesmos clientes entre milhares de empresas. Para isso, novas tendências são lançadas e precisam ser seguidas por quem deseja manter-se no mercado.

As áreas de Recursos Humanos, por exemplo, devem possuir influência e competência para descobrir e implantar as novas metodologias de gestão, além de identificar as ferramentas que melhor poderão auxiliar as empresas a chegarem onde desejam e necessitam. Expressões como “tapete vermelho para o cliente”, “o cliente em 1º lugar”, “o cliente é uma entidade” são cunhadas para explicar a importância desse “ser” que deve ser idolatrado como um Deus da sociedade de consumo.

O processo de criação das tendências que surgem a cada momento, pode se dar através de “estudos de caso”, metodologia usual na área da Administração para

identificar as práticas de gestão bem sucedidas em determinadas localidades. Idéias vão sendo digeridas e transformadas em megatendências que vão sendo disseminadas e globalizadas. Consultores empresariais e gestores de recursos humanos possuem um papel importante na divulgação e implementação dessas novidades, muitas vezes bem sucedidas apenas em algumas empresas.

Professores na academia tratam de ensinar essas novas práticas, buscando embasá-las em discursos e conceitos para difundi-las com certo rigor. Uma grande ideologia vai sendo construída e a ela novas idéias sendo incorporadas. Os melhores cases de sucesso empresarial passam a inspirar e a servir como objeto de desejo de inúmeras empresas no mundo todo. A supertendência transforma-se em tendência e logo um “guru” se apresenta como o pai responsável pela “descoberta”.

Daí em diante o mundo poderá estar coberto de livros que ensinam o passo a passo de determinadas e bem sucedidas práticas. Disponíveis em locais que vão desde as prateleiras das bibliotecas das principais universidades até as livrarias e vitrines de aeroportos, algumas publicações tornam-se verdadeiras bíblias, *best-sellers* obrigatórios de serem consumidos.

Há uma compulsão pela novidade, resultante dessa obrigatoriedade da mudança necessária para vencer a guerra do mercado e conquistar um território maior de clientes. Forma-se um padrão global para tudo. Percebe-se que o próprio dono da empresa não tem muita noção do que é para ser feito e qual o resultado, mas ele acha que é preciso “adquirir” essas tendências, seguindo a lógica do consumo dos últimos modelos de carros, eletrônicos, etc.

Assim sendo, para colocar em funcionamento essas novidades é necessário qualificar os funcionários através de cursos e treinamentos, outro segmento que coloca no mercado novos produtos a cada dia. A capacitação profissional adequada é traduzida por novas competências e posturas que precisam ser ensinadas sempre com urgência.

## 2.2 INDIVIDUALISMO, COMUNIDADE E TRABALHO EM EQUIPE

Na palestra de abertura de um seminário realizado para todos os gerentes de lojas, com o intuito de divulgar os “novos” valores de uma das empresas pesquisadas, o presidente informa:

É obrigação das lideranças comunicarem para todos os funcionários os objetivos da empresa e as metas de seu departamento. Espera-se que cada funcionário, efetivamente, se engaje e faça todo o esforço para que a sua área atinja os resultados definidos. Nosso trabalho não é apenas vir para a empresa, bater o ponto de entrada e de saída e voltar para casa. Nosso trabalho é cumprir com as tarefas fazendo alguma coisa que tenha significado e faça a diferença para o cliente, não importando as dificuldades.

Ao dizer que as dificuldades não importam e que é preciso fazer algo que tenha significado, há o apelo à subjetividade do indivíduo. O que pode representar o trabalho e as suas dificuldades para aqueles gerentes que devem engajar-se para gerar resultado e cumprir as tarefas?

Mais adiante em seu discurso, ao observar a importância do “fazer bem feito”, um dos “novos” valores da empresa, o presidente explica:

Realizar uma tarefa de forma mal feita dá o mesmo trabalho e não alcança os objetivos propostos, exigindo retrabalhos que geram novos custos e insatisfação dos clientes. O mercado não paga por nossas ineficiências e como tal, o fazer bem feito pode representar o detalhe que nos fará ter a preferência frente à concorrência.

Ocorre que para “fazer bem feito” uma tarefa na sociedade em rede, será necessário contar com os outros, pedir ajuda, unir-se e buscar um conhecimento que, ao ser compartilhado, poderá levar a um resultado satisfatório para todos.

Na visão de Sennett, “os laços de confiança são testados quando as coisas dão errado e a necessidade de ajuda se torna aguda” (2005, p. 169). Em ambientes de baixa solidariedade e de alta competitividade as pessoas não acreditam que possam confiar umas nas outras quando algo dá errado ou mesmo numa crise.

Para o autor, as palavras “confiança”, “responsabilidade mútua”, “compromisso” acabaram sendo apropriadas pelo movimento chamado “comunitarismo”. Esse movimento tem o objetivo de “fortalecer os padrões morais, exigir dos indivíduos que se sacrifiquem por outros, prometendo que, se as pessoas

obedecerem a padrões comuns, encontrarão uma força e realização emocional mútuas que não podem sentir como indivíduos isolados” (2005, p. 170). Aqui pode estar configurada a demanda pelo espírito de equipe. Porém, dentro da empresa, aqueles que não estão incluídos em equipes são vistos como sujeitos isolados e desqualificados.

Observa-se que o comunitarismo tem um “direito de posse bastante dúbio em relação à confiança ou ao compromisso; enfatiza falsamente a unidade como fonte de força numa comunidade e teme erroneamente que, quando surgem conflitos, os laços sociais sejam ameaçados” (SENNETT, 2005, p. 171).

Observa-se que o “espírito de equipe” nas empresas pesquisadas é construído a partir dessa lógica comunitária. Uma equipe unida pode significar que todos os seus membros se relacionam muito bem, ou seja, não divergem, não há brigas. Um informante, Gerente de Loja, demonstra isso quando diz que sua equipe “está redondinha, todos entendem o que é proposto, pois estamos no mesmo barco e é assim que a gente faz acontecer”.

Por outro lado, em ambientes empresariais onde as relações não se constituem pela confiança e ajuda mútua, mas sim pela competitividade, um erro cometido por um “colega” poderá significar a perda de uma promoção ou até mesmo uma demissão, o que representa um a menos na concorrência por um cargo. Na visão de Becker,

Quando uma organização contém dois grupos que competem pelo poder o conflito pode ser crônico. Ainda assim, precisamente porque o conflito é uma característica persistente da organização, ele pode nunca vir a se tornar aberto. Em vez disso, os dois grupos, envolvidos numa situação que impõe restrições a ambos, vêem uma vantagem em permitir um ao outro que cometam certas infrações sem soprar o apito (1977, p. 88).

A “ajuda”, nesse caso, se estabelece a partir de um “acordo” quando ambos saem beneficiados. Mas pode não acontecer quando há a possibilidade e o interesse de exclusão de um deles.

O que muda na sociedade pós-moderna, constituída pelo consumo, é que agora quem controla o “fazer bem feito” é o mercado, o cliente define onde vai comprar qualidade, rapidez e preço. No entanto, um erro pode gerar baixos resultados e a não distribuição dos lucros entre os “associados”. Não errar ou fazer bem feito passa a ser uma regra imposta, que pode significar a possibilidade de

ganho financeiro, de reconhecimento profissional e pessoal junto aos demais membros da empresa.

Ocorre que a noção de erro<sup>6</sup>, como um processo que implica aprendizagem, não é habitual para as empresas, que seguem acreditando que as pessoas não devem errar. “Erro zero” é uma das premissas dos programas de qualidade total. Nesses programas o erro não está vinculado à experiência do indivíduo.

A produtividade atrelada à confiança necessita da subjetividade do indivíduo em favor de um “nós” estruturado para obter resultados. Aqui não estão incluídos os seus erros. Para o diretor de uma das empresas pesquisadas, isso é explicado da seguinte maneira:

Para ter alta produtividade é preciso ter um ambiente de confiança na empresa o que significa eu acreditar que vocês estão dando o melhor de vocês. Eu não estou aqui para prejudicar ninguém. Todo o mundo que não me esconder nada terá a minha confiança.

Ocorre que essa empresa está sendo adquirida por outra e valores “antigos” estão sendo substituídos por “novos”. Percebe-se que há um clima de insegurança e desconfiança instalado. Alguns “colaboradores” estão sendo “desligados” por não conseguirem se adaptar aos paradigmas da nova gestão; outros, precisando se “reinventar” para poderem acompanhar o ritmo das mudanças. Alguns novos sendo admitidos para “fazerem a mudança”.

Percebe-se que o diretor da nova empresa aposta na confiança, como saída para mudar a empresa que “conta com as pessoas”, para melhorar os seus resultados e manter-se no mercado, conforme solicita em sua palestra:

Confiem. “Nós” não queremos prejudicar ninguém. “Nós” não temos nada para esconder e isso é uma condição para implantarmos uma cultura de alto desempenho. Eu conto com vocês para que façam essas transformações. O cliente não pagará mais por nossos produtos por causa dos nossos “belos olhos”.

A transformação de um “antigo” para um “novo” modelo de gestão somente poderá ocorrer a partir da contribuição de todos. A empresa, em troca, promete não prejudicar e nem esconder nada de ninguém. Considerando essa lógica, seria

---

<sup>6</sup> Na análise numérica, a teoria dos erros diz que um problema está resolvido se, conjuntamente com a solução calculada, for apresentado o erro com que esta representa a solução encontrada.

preciso construir uma identidade única, forjada pelos gerentes da empresa e imposta por demandas do mercado, o que faz eco ao que Sennett afirma:

Qualquer tipo de comunidade é mais que um conjunto de costumes, de comportamentos ou de atitudes a respeito das outras pessoas. Uma comunidade é também uma identidade coletiva. É uma maneira de dizermos quem “nós” somos. A questão é saber como se formam esses retratos da identidade coletiva e quais são os instrumentos que as pessoas usam para forjar um sentido de quem somos “nós” (1998, p. 275).

Observa-se que nas empresas pesquisadas quem define essa identidade representada pelo “nós”, é quem está no comando. A pergunta de Sennett, pertinente ao uso do “pronome perigoso”<sup>7</sup>, é “que tipo de relações pessoais constantes pode conter o uso do ‘nós’”? (2005, p. 166). Um informante da “antiga” empresa define-se:

Eu sou uma pessoa que não quer saber de conflito. Faço tudo direito pra não me incomodar, assim também não chamo muito a atenção. Aqui quem reclama já é visto de outro jeito. A gente precisa concordar e trabalhar bastante, pois a mudança está chegando (Coordenador do CD – Centro de Distribuição de Mercadorias).

A expressão “a gente precisa concordar”, na verdade, deve ser lida como “nós precisamos concordar para não sermos demitidos”. Aqui há uma constatação: é preciso pertencer a esse “nós” que agora determina o que é correto, quais são as novas regras do jogo, como é possível ganhar e perder, sem conflitos. Além disso, é preciso acreditar que quem está com as cartas não tem nada para esconder.

Em outra empresa pesquisada esse tipo de funcionário que “não se envolve” é uma preocupação da diretora de Recursos Humanos que o define como alguém “descomprometido, que não se expõe, não pergunta”:

Hoje não conseguimos fazer com que as pessoas se sintam parte. Tudo é muito rápido, as coisas mudam toda hora. Nós precisamos criar o espírito de pertencer. O dono não consegue se desprender de pessoas antigas que estão em algumas “caixinhas”. Ele trabalha de porta aberta, mas quer que todos pensem como ele, tudo tem que ter a cara dele e ele muda a todo o momento. Como nós diretores vamos cobrar trabalho em equipe, troca de idéias se não damos exemplo?”

---

<sup>7</sup> Atribuído ao “nós” no sentido de dividir, pois segundo o autor “hoje, no novo regime de tempo, esse uso do “nós” se torna um ato de autoproteção”. Por outro lado “um lugar geográfico se torna uma comunidade quando as pessoas usam o pronome “nós”, o que exige uma relação particular” (SENNETT, 2005, p. 167).

A preocupação com “nós temos que dar o exemplo”, - ouvir mais os outros - está na mesma lógica do “aqui quem reclama é visto de um jeito não muito bom”. Essa percepção do “nós”, sob a ótica de Sennett (2005), faz com que as pessoas tenham uma visão equivocada da dependência. “Eles” dependem do nosso exemplo é o mesmo que entender os indivíduos como máquinas que reagem apenas a estímulos programados. Ao exigir dos gerentes atitudes autônomas, de independência, a empresa lhes concede essa autonomia, como uma dádiva, que pode ser retirada a qualquer momento.

A exigência de autonomia ocorre pelo fato do indivíduo ser visto isoladamente dentro da empresa e não como alguém que tem necessidade da ajuda do outro. Ao contrário, aquele que pede ajuda corre o risco de ser colocado na humilhante condição de ignorante. Percebe-se que muitos vendedores não perguntam e nem esclarecem suas dúvidas em relação a um produto ou processo de trabalho por vergonha ou medo de serem ridicularizados e até mesmo demitidos. Mesmo um gerente pode se sentir constrangido ao perguntar, pois se supõe que para exercer a função é obrigatório saber tudo.

A empresa por um lado estimula o individualismo, a autonomia e clama pelo espírito de equipe. Isso sim se constitui em paradoxo. A autonomia constituída dessa maneira é um mérito. Segundo Rosenfield, o discurso da autonomia outorgada:

É a transgressão autorizada e institucionalizada, de maneira que a aliança necessária para que os trabalhadores possam transgredir o prescrito em segurança é quebrada. Simultaneamente a autonomia outorgada mergulha os trabalhadores na ambivalência uma vez que não é uma “real”, ela é um instrumento de regulação entre criação e norma (2006, p. 11).

Receber essa autonomia confere *status* ao funcionário, que deverá fazer o trabalho “como se fosse ele mesmo o empresário” (ROSENFELD, 2006). Ocorre que o preço de não aceitar a dádiva poderá ser colocar em risco o emprego ou em estagnação as chances do funcionário de crescimento na carreira. É preciso aproveitar esse “presente” que lhe é dado e fazer jus à autonomia.

Percebe-se que a dependência pode tornar legítima a cooperação e é tratada como algo inferior no âmbito dos processos formais e objetivos das organizações. Segundo Rosenfield, “a autonomia puramente operacional, subordinada à lógica instrumental não reverte em autonomia identitária, enquanto realização de sentido e

sob a égide dos valores”. Existe, isso sim, um maior controle sobre o sujeito que passa a ter normatizada a sua autonomia e modo de ser.

Assim, o “paradoxo” “dependência e autonomia” só existiria quando a dependência ocorresse entre fracos e fortes, superiores e inferiores ou entre aqueles que possuem ou não o conhecimento. No entanto, a dependência, enquanto ajuda mútua, mantém a autonomia e a individualidade e abarca um “nós” que mantém e necessita das diferenças para constituir um grupo. Ocorre que esse “nós” fortalece a perspectiva de lugar e desperta o anseio de comunidade, algo que o capitalismo moderno não pretendia. Para Sennett,

Todas as condições emocionais que são estudadas no local de trabalho animam o desejo de comunidade: as incertezas da flexibilidade; a ausência de confiança e compromisso com raízes fundas; a superficialidade do trabalho em equipe. Todas essas condições levam as pessoas a buscar outra cena de ligação e profundidade (2005, p. 165).

Essa ligação mais profunda poderá ocorrer na família, com amigos em outros espaços sociais. Percebe-se que a empresa enquanto envolta nesse “nós” pasteurizado, ao amarrar todos os indivíduos e suas diferenças tratando-os como iguais, pode ter poucas condições de usufruir do íntimo de cada um. É na intimidade que o sentimento de pertencer é constituído e a confiança uns nos outros pode ser construída. “Pedir” a confiança é tratá-la como coisa, que ao ser “dada” poderá ser “retirada”.

No novo discurso gerencial está prescrito que o líder deve “aceitar as diferenças entre os membros da equipe e estimular a troca de idéias”. Essa premissa seria necessária para resolver os conflitos e buscar uma maior produtividade. O que Sennett mostra é que a partir da criação de fortes laços entre as pessoas é que se torna possível enfrentar com o tempo as diferenças (2005, p. 171). Além disso, a possibilidade de deixar vir à tona o conflito é essencial para compreender e aceitar essas diferenças:

A agressão pode ser uma necessidade nos negócios humanos, mas nós a pensamos como um traço pessoal abominável. Mas que tipo de personalidade se desenvolve através das experiências da intimidade? Uma tal personalidade se moldará na expectativa, se não na experiência, da confiança, do afeto, do conforto (SENNETT, 2005, p. 172).

Experimentar a intimidade no ambiente competitivo dos negócios seria, na visão de Sennett, como propor a seres humanos a máxima de que suas personalidades “se desenvolvem”, que eles se tornam “mais ricos” emocionalmente, na medida em que aprendem a confiar, a serem abertos, a partilhar, a evitar a manipulação dos outros, a evitar os desafios agressivos para obter condições sociais, ou a minar essas condições para proveito pessoal. E Sennett pergunta: “Será humano formar “eus” brandos para um mundo áspero? (1998, p. 318-319).

Um seminário contratado por uma das empresas pesquisadas trouxe os ensinamentos do guru da gestão Stephen Covey<sup>8</sup> que aconselhou aos líderes:

Seja um recurso para as pessoas que você lidera. O papel do líder é liberar o caminho. Quantas vezes você vê um funcionário lá no canto, meio esquecido, e você como líder diz que ele tem um potencial e esse potencial surge. Ajudá-lo a encontrar a sua voz interior é a liberação do caminho. Nada é tão lucrativo quanto a economia da confiança. É preciso perguntar: se os seus líderes inspiram confiança qual o impacto na produtividade? Alto nível de confiança é igual a alta velocidade e baixo custo.

“Liberar o caminho” parece ser uma “evangelização empresarial”, é o líder que pode ser comparado a um guia, que deverá ser seguido e amado por todos que o admiram e compartilham dessa admiração.

A construção das identidades no mundo público, conforme Sennett, dá às pessoas a condição de se revelarem através da identificação, compartilhando uma personalidade comum, coletiva. Quanto mais isso acontece, “tanto mais serão desviadas do uso de sua fraternidade para transformarem as condições sociais” (1998, p. 319).

Manter a comunidade se torna um fim em si mesmo e afastar aqueles que realmente não pertencem a ela se torna a atividade da comunidade. Um princípio para se recusar a negociar, para se expurgar continuamente os forasteiros, resulta do desejo supostamente humanitário de apagar a impessoalidade nas relações sociais. E, na mesma medida, esse mito é autodestrutivo. “A procura pelos interesses comuns é destruída pela busca de uma identidade comum” (SENNETT, 1998, p. 320).

A mesma lógica pode ser aplicada à formação do “espírito de equipe” ou dos “times de alta performance”, onde aqueles que estão fora pertencem a outro grupo

---

<sup>8</sup> Autor do livro Os 7 hábitos das Pessoas Altamente Eficazes e do seminário de mesmo conteúdo e nome.

que não tem condições nem mesmo de negociar a sua entrada. Aqueles que estão dentro vão tratando de construir com tamanha força uma identidade comum, ao ponto dos interesses comuns não serem descobertos, nem mesmo discutidos. Como comenta o Diretor Comercial de uma das empresas pesquisadas sobre a dificuldade de conseguir o apoio para trabalhar em equipe, no momento de grande crescimento da empresa: “Não estamos olhando para o mesmo horizonte. É suado conseguir o apoio das áreas e trabalhar em equipe. Cada um cuida do seu setor. Poderíamos crescer sem sofrer tanto”.

Aqui é possível perceber o efeito causado pela formação de equipes embaladas em tarefas, em metas, cada um cuidando do seu setor, sem condições de perceberem-se numa rede de pessoas que se transmitem no dia-a-dia um manancial de trocas, de experiências, de intimidades negligenciadas pela necessidade de compor um todo único, coeso e igual. Os gerentes estão sendo chamados para “tocar” as equipes de vendas de modo que contribuam para o resultado. Aptidões individuais e interesses pessoais acabam sendo negligenciados em nome de um “nós”, que muitas vezes não representa as crenças, os valores e os objetivos dos membros da equipe, que agora são definidos pelas empresas. A equipe é vista como “coisa”, algo que precisa ser “tocado”, empurrado.

Nesse ambiente percebe-se a falta de preparo de muitos vendedores promovidos a gerentes, de uma hora para outra, tendo que gerenciar ou “tocar” equipes com mais de setenta pessoas. Conforme relato de um Gerente de Loja:

Aqui a gente acorda gerente. Temos muito trabalho operacional. A empresa quer que a gente se relacione, que faça reuniões motivacionais com a equipe, converse com os clientes e nos cobram muitos relatórios e controles. Não temos tempo para nada. Eu preferia ficar como vendedor, mas aqui não se tem escolha. É pegar ou largar.

Por outro lado, na visão do Supervisor Comercial dessa empresa “os gerentes são pessoas infantilizadas e que possuem uma enorme dificuldade de amadurecer. Pessoas dependentes que esperam que a supervisão diga o que devem fazer”.

A relação é vista como infantil, mas percebe-se um nítido despreparo da liderança para exercer a sua função, além da profunda dificuldade para decidir, por medo de errar. Segundo relatos, a empresa promove o indivíduo a um cargo gerencial e espera que ele se transforme no “líder ideal” no dia seguinte:

Esses gerentes perguntam tudo para nós. É cômodo para eles. Não tomam decisão, pois têm medo de errar. Agora a direção quer que a gente cobre estudo deles. É impossível pedir para alguém que trabalha 16 horas por dia encontrar horário para ir para a faculdade. A empresa está perdida (Supervisor Comercial).

Nessa intrincada rede de dificuldades subjetivas o que mais está em relevo é o “operacional”, o objetivo, a “cultura do fazer” seja lá a que custo. A engrenagem poderia continuar sendo o símbolo que representa a “produção em equipe” na sociedade em transformação. No entanto, o que tem sido observado nas empresas pesquisadas é que os funcionários não são “convidados” para discutir uma “possibilidade” de mudança, ao contrário, são “convocados” a mudar ou serem rotulados de “resistentes à mudança”.

Os vendedores que compõem as equipes desses colegas que “acordaram gerentes” afirmam que “eles não conhecem a função e estão ‘no operacional’ o tempo todo. A gente não tem como respeitar. O que eles têm de diferente de nós?” Observa-se que a empresa ao promover um vendedor a gerente espera que o resultado apareça sozinho e que, de uma hora para outra, o indivíduo seja um líder.

Ocorre, também, um verdadeiro jogo de empurra-empurra, já que muitos gerentes ao assumirem seus novos cargos, desconhecem a sua real função na empresa. Um informante nessa situação afirma que “como um joga o problema para o outro, há 70 pessoas copiadas num *e-mail*. Ficam copiando o diretor, o supervisor, para mostrar quando não estamos atendendo às expectativas: Aqui é tudo na pressão”. Percebe-se que o desejado “espírito de equipe” não encontra lugar para se constituir diante das reconhecidas demonstrações de falta de cooperação e de conhecimento.

Na “rádio peão”, como são chamadas as conversas realizadas de maneira informal nos corredores e refeitórios, o apelido dado a esses *e-mails* é “granada”, pois explodem na mesa de muitas pessoas que não têm nada a ver com o assunto, diretamente. Conforme observado, a empresa, a fim de “solucionar” o problema, criou um código de ética que padroniza o formato e a postura para enviar *e-mails*<sup>9</sup>. Essa “ferramenta de comunicação”<sup>10</sup> tem sido útil, também, para divulgar outras

<sup>9</sup> Sob o título Postura e Formato de *E-mails*, no manual é solicitado “reduzir o número de pessoas copiadas, ter mais qualidade e menos quantidade; ser ético, não utilizando o e-mail para retratar alguém; evite textos longos, seja objetivo. Cuide com o português”.

<sup>10</sup> Nome que a área de *Marketing* dá a todo o material produzido para divulgar e informar as idéias, normas e procedimentos determinados pela Direção da empresa.

atitudes que fazem parte de um verdadeiro *kit* de boas maneiras que servem como embalagem representativa do ideário da organização, uma das formas de estruturar os novos comportamentos necessários.

No item “precisamos adotar no nosso dia-a-dia as seguintes atitudes, tanto pessoal quanto profissional”, está explicado:

[...] ao cruzar pelos colegas, olhe-os e cumprimente-os, demonstrando disponibilidade para servir; agradeça, peça desculpas, elogie e oriente; pratique a alegria entre as áreas, exercite o Bom Dia; comemore alguma coisa todo o dia; seja leve e flexível; nunca diga: isso não é comigo.

Conforme foi observado, se por um lado é exigido dos gerentes um sorriso constante, uma leveza no trato com a equipe, por outro há uma cobrança ininterrupta para que atinjam metas e resultados que, na realidade, não permitem que essa relação “olho no olho” tenha tempo e espaço para acontecer. Segundo alguns gerentes, as reuniões para troca de idéias ou para certo tipo de conversa informal, têm hora marcada. Percebe-se em algumas empresas pesquisadas que as pessoas cruzam-se sem mesmo se verem. Combinam de almoçar juntas através da *intranet*, estando sentadas ao lado umas das outras. Em uma entrevista em grupo, por exemplo, havia funcionários com mais de cinco anos de empresa que não se conheciam e alguns reconheceram-se através das vozes, por falarem por telefone apenas. A mensagem do presidente dessa empresa impressa na contracapa do “Manual de Conduta” esclarece:

Nós representamos a empresa todos os dias. Da recepcionista ao presidente, passando por todos os colaboradores de todas as áreas, nós somos a empresa através das nossas atitudes. Estampar esta marca no peito, nos uniformes, nos veículos dá a cada um a responsabilidade de servir com alegria, de transmitir conhecimento, de se comunicar com agilidade e clareza. Esse modelo deve atingir a todas as áreas da empresa, nossos 2.500 colaboradores. Conto com todos.

O “valor” alegria foi definido como tal no planejamento estratégico. A empresa deveria transmitir esse sentimento para os clientes através de palavras como “sinto muito”, “nós iremos resolver”, “obrigada”, “tenha um ótimo dia”.

Percebe-se que para os gerentes transmitir essa alegria às suas equipes significaria dizer: “você está de parabéns”, “seu desempenho foi muito bom”, reconhecimento que deverá ser feito sempre na frente de todos. A empresa também descreve o que não é alegria:

“Ser grosseiro com o cliente ou com o colega, levando no pessoal”; “ser íntimo do cliente chamando-o de meu amor, querido, cara”; “falar mal da empresa ou do colega para o cliente ou de um colega para o outro”; “abandonar o cliente passando-o de mão em mão”.

Essas normas devem transformar-se em atitudes que se tornarão indicadores para medir a qualidade dos serviços. Clientes ocultos<sup>11</sup> são contratados para avaliar a postura dos funcionários (vendedores) no “chão de loja”, observando se estão ou não de acordo com o referido manual. Através de um sistema de premiação individual que está atrelado ao PPR (Plano de Participação nos Resultados) os melhores funcionários são reconhecidos.

A empresa oferece para o primeiro colocado em atendimento ao cliente uma viagem para a cidade onde está localizada a matriz, com direito a um jantar com o presidente. Um ritual que, na visão da área de Recursos Humanos, é muito valorizado, pois “todos querem tirar uma foto com o presidente e voltam encantados com tudo o que viram”. Após o encontro, o “vencedor” é entrevistado pelo jornal interno e sua foto ao lado do presidente lhe confere *status* de alguém que se superou. O título da seção que trata desse assunto é “Superação: todos podem estar na foto”.

Trabalhando com a subjetividade do indivíduo no que se refere a sua necessidade de reconhecimento, auto-estima, desejo de *status* e chances de subir na carreira, além de agregar valor ao currículo e ganhar mais dinheiro, a empresa investe uma razoável quantia anual para a manutenção desse programa, que tem o seu início no cumprimento das normas e na prática das atitudes corretas estabelecidas pelo manual de conduta.

Observou-se que tudo está “amarrado” com precisão e o funcionário que não conseguir ser alegre, servir ao outro, resolver os problemas dos clientes sem reclamar, cumprimentar as pessoas no corredor com entusiasmo, que deixar o cliente “pipocando” de mão em mão, terá a sua remuneração variável reduzida, pois lucratividade é o que está em jogo nessa hora. Isso poderia significar que a lógica de que as pessoas que trabalham “alegres” podem dar mais resultado, teria fundamento.

---

<sup>11</sup> Pessoas contratadas pelas empresas que se fazem de clientes para avaliar o atendimento.

## 2.3 OS “VALORES” EMPRESARIAIS, AS COMPETÊNCIAS E AS DEMANDAS DO MERCADO

Percebe-se, então, que as empresas estão estabelecendo “novos” valores para tornarem-se mais competitivas, e os identificam de acordo com as demandas do mercado. A “ética”, por exemplo, é um deles. O “trabalho em equipe” é outro. A “qualidade”, no entanto, antes considerada pelos dirigentes como um “valor agregado” tornou-se obrigatória, uma imposição do cliente.

Se fosse possível, os valores seriam colocados em algumas caixas e escolhidos pela alta direção de acordo com a dança do mercado. Hoje é tempo de “alegria”, amanhã pode ser necessário um tanto de “seriedade”, no próximo ano pode ir para o podium a “ética”, no outro a “responsabilidade social” ou o “fazer mais com menos”. Tratar o “encantamento do cliente”, a “alegria”, o “entusiasmo”, o “fazer bem feito”, o “reduzir custos” e mesclar com outros valores como a “qualidade”, a “agilidade”, a “transparência” tem sido uma das formas que as empresas pesquisadas estão encontrando para estruturarem as suas ações e não perderem o ritmo das “mudanças irreversíveis”, como veremos no capítulo IV.

Na abertura de um seminário de lançamento dos “novos” valores da empresa, o diretor explica o que é “reduzir custos”:

Reduzir custos, alcançar a excelência operacional e aumentar a satisfação dos clientes não são objetivos incompatíveis. Muito pelo contrário. Ao eliminarmos as ineficiências, os retrabalhos, a burocracia, etc., estamos atendendo justamente a todos esses objetivos. Reduzir custos também significa ter muita austeridade nos gastos, buscar maneiras mais baratas de fazer as coisas, desde que não afete a operação e, conseqüentemente, o cliente. Nenhuma atividade deve ser executada mais de uma vez. Atividades que não agregam valor precisam ser eliminadas.

Observa-se que os “novos” valores já estão escritos no relatório anual, colocados em murais localizados desde a recepção do prédio até as portas dos banheiros e impressos atrás dos cartões de visitas de todos os “gestores”. No entanto, ao falar sobre o tema, o diretor os chama de “objetivos”. Na verdade, a redução de custos é um objetivo das empresas que desejam que os funcionários o adotem para si mesmos como um valor, uma crença pessoal.

Percebe-se que a “redução de custos” envolve demissões, transferências, acúmulo de funções, fusão ou extinção de cargos. “Fazer mais com menos” é a palavra de ordem nas empresas pesquisadas, onde os valores podem ser utilizados para conduzir os funcionários de modo que não percam tempo realizando o que não devem ou o que não é necessário. “Saber tomar decisões e resolver problemas” é outro valor que necessita ser praticado e isso significa, na visão do diretor, que:

o processo de tomada de decisão implica em dosar o equilíbrio entre os fatores objetivos (dados e fatos) e os subjetivos (conhecimento, bagagem que cada um possui sobre o assunto). A solução do problema deverá gerar o melhor resultado que o momento pode proporcionar.

Os aspectos que envolvem a emocionalidade, a capacidade de envolvimento, as crenças e valores pessoais, as trocas realizadas no cotidiano, a necessidade de ajudar e de depender, não parecem ser observados. Percebe-se que a empresa trata esses assuntos com certa superficialidade e conta com a atuação, às vezes quase mecânica, dos gerentes para trazê-los à tona.

Para Goffman (2002) os indivíduos enquanto atores possuem uma capacidade de enganar o público, de “iludir a platéia, tendo por finalidade um interesse pessoal ou lucro privado”. O que ocorre é que há uma pré-disposição do cliente de ser enganado:

[...] Sabemos que em função dos serviços, os profissionais que em outras ocasiões são sinceros, vêem-se forçados às vezes a iludir os fregueses, pois estes mostram grande desejo disso. [...] Os vendedores de calçados que vendem um sapato de número diferente, mas que dá no pé da freguesa e dizem a ela que é do tamanho pedido; os empregados em postos de gasolina que resignadamente verificam e tornam a verificar a pressão dos pneus para senhoras ansiosas; os médicos que são levados a receitar medicamentos inócuos apenas para tranquilizar os pacientes, todos esses são profissionais cínicos, cujo público não lhes permitirá serem sinceros (2002, p. 26).

O indivíduo pode ser convencido do seu ato ou ser cínico a respeito dele. Isso é exemplificado por Goffman ao citar Park<sup>12</sup> que analisa o movimento natural das

<sup>12</sup> “Não é provavelmente um mero acidente histórico que a palavra ‘pessoa’, em sua acepção primeira, queira dizer máscara. [...] Em certo sentido, e na medida em que esta máscara representa a concepção que formamos de nós mesmos - o papel que nos esforçamos por chegar a viver - essa máscara é o nosso mais verdadeiro eu, aquilo que gostaríamos de ser. Ao final a concepção que temos de nosso papel torna-se uma segunda natureza e parte integral de nossa personalidade”. PARK, Robert Ezra Park. *Race and Culture*. Glencoe, Ill: The Free Press, 1950, p. 249 (Cf. GOFFMANN, 2002).

pessoas. O autor ilustra essa condição exclusiva da natureza humana, através do exemplo de um hotel de turistas na ilha de Shetland, que pertencia a um casal de origem agrária:

Desde o início os proprietários foram obrigados a deixar de lado suas próprias idéias a respeito do modo como a vida deveria ser levada, exibindo no hotel toda sorte de serviços e comodidades da classe média. Ultimamente, porém, parece que os proprietários se tornaram menos cínicos a respeito da representação que encenavam. Eles próprios estão se transformando em pessoas de classe média, e cada vez mais enamorados dos atributos que seus clientes lhes imputam (GOFFMAN, 2002, p. 28).

Por outro lado, os clientes (a platéia) esperam esse tratamento, estimulando o “cinismo”. Os funcionários acabam adotando um novo comportamento por imposição, num primeiro momento, e depois porque isso lhes traz compensações e conforto. Percebe-se que ao oferecerem o que a empresa espera pode ser bom para todos, assim como adotar as atitudes e os valores exigidos e reiterados através dos manuais e dos discursos dos gerentes, algumas vezes não convincentes.

Através de uma “pesquisa de satisfação do cliente interno” realizada em uma das empresas pesquisadas, uma equipe de vendas demonstrou o seu ressentimento pela falta de educação e de autocontrole do gerente, uma pessoa considerada “insuportável”. A avaliação foi muito baixa. A diretoria, ao tomar conhecimento dos resultados da pesquisa entendeu que “deve haver um exagero” e justificou a insatisfação da equipe por causa dos baixos resultados obtidos nos últimos meses, o que significou não receber a “PL” (Participação nos Lucros). “Quando mexe no bolso deles, a culpa vai para o gerente e todo mundo fica mal”. O assunto foi “resolvido”, considerando que quando os resultados melhorassem a falta de educação e respeito do gerente não faria diferença alguma. Um dos valores da empresa é o “respeito ao indivíduo”.

Percebe-se que no entendimento da empresa as pessoas conseguem “esquecer” o mau humor, o desrespeito, a intolerância de um gerente se tiverem dinheiro para pagar as contas no final do mês.

Os valores quando associados aos resultados podem ser vistos como se fossem adotados pelos funcionários. A empresa os impõe para obter a coesão, a prática do “nós” e a constituição de sua “cultura”. Na visão de Cuche:

[...] talvez fosse mais correto falar de uma “micro cultura”. É difícil definir a cultura de uma empresa e seria talvez mais plausível para o pesquisador identificar micro culturas no interior da empresa. As micro culturas que são “inventadas” pelos empregados mostram que a cultura da empresa não é um dado prévio que os trabalhadores deveriam necessariamente adotar (2002, p. 217).

Os valores prescritos através dos manuais não levam em consideração as interações que ocorrem no cotidiano e que, dentro de uma mesma empresa, podem se diferenciar por áreas, por níveis hierárquicos, por tipo de função desempenhada.

É possível perceber, por exemplo, que a “cultura” dos indivíduos do “chão de loja” é diferente da dos gerentes, assim como o que é representativo enquanto valor para a área de *marketing* difere da área jurídica, por exemplo. O que acontece é que, ao não atentar para isso, a empresa “define os valores” de acordo com as demandas do mercado, podendo estabelecê-los e impô-los de cima para baixo. Conforme aponta Cucho:

[...] se a própria empresa pode ser produtora de sistemas culturais, isto não significa que a cultura seja uma pura e simples emanção da administração. Quem “fabrica” a cultura da empresa? Evidentemente todos os atores sociais que pertencem à empresa. Como se “fabrica” a cultura da empresa? Certamente não por decisão autoritária, mas por todo um complexo jogo de interações entre os grupos que compõem a empresa (2002, p. 217).

Percebe-se que o processo ocorre de forma impositiva e dos funcionários é exigido que coloquem em prática esses valores, a fim de que correspondam às expectativas da empresa, que precisa construir uma imagem positiva para o mercado. Isso depende das atitudes corretas dos seus “colaboradores”.

Esses valores podem compor uma espécie de “*kit* emoções”. Não reclamar, não trabalhar de mau humor ou de “cara feia” é a prescrição básica da empresa feliz, por ser uma demanda dos clientes, além de um valor exigido pelo mercado.

Segundo essa lógica, percebe-se que ninguém quer ser atendido por um funcionário aborrecido, cabisbaixo ou que apresente sinais de insatisfação. Os vendedores, fazendo eco à sociedade do espetáculo, são conclamados a atraírem e a conquistarem o maior número possível de clientes e isso só poderá ocorrer se estiverem entusiasmados e com “alto astral”. Além de um excelente produto, é preciso prestar o melhor serviço, o que depende integralmente do estado de espírito das pessoas que estão na linha de frente e de suas performances dramatúrgicas. Quem está no “chão de loja” enxerga o cliente, interage com ele e poderia ter o

poder de fazer com que o cliente nunca mais voltasse ou se tornasse um fiel consumidor. Pode recair apenas sobre os vendedores a responsabilidade de gerar resultados para a empresa.

Através das pesquisas de satisfação do cliente e das práticas do “cliente oculto”, as empresas podem acompanhar o desempenho dos vendedores e a qualidade do seu atendimento. Por outro lado, percebe-se que um dos modismos do mundo empresarial, como já apontamos, é medir o “clima interno”, através de pesquisa de satisfação do “cliente interno”. Pode ocorrer que se o resultado proveniente dessas pesquisas for “ruim”, a empresa não os divulga, a fim de “não piorar ainda mais o clima”, de acordo com um informante. Ao surpreender-se com o resultado, a empresa pode “deixar como está”. Outra maneira que pode ser utilizada para encarar o assunto é divulgar apenas os resultados “bons”. Como justificou a Gerente de Recursos Humanos de uma das empresas pesquisadas ao receber o resultado de uma pesquisa que a surpreendeu em seus resultados: “isso são apenas percepções, não representam a realidade mesmo”.

Percebe-se que quando essas pesquisas caem em descrédito, pois o que está acontecendo pode não ser levado em consideração pela empresa - conflito, dificuldade de relacionamento, falta de respeito às diferenças, - os funcionários podem desistir e responder o que a empresa “deseja” ouvir. Algumas ações e programas iniciam-se com prioridade e após um determinado período são deixadas de lado, o que poderia ser visto como algo que “saiu de moda”. Uma informante demonstra como isso ocorre:

Aqui tudo o que a gente começa não se persiste. A gestão por competência, o programa 5S, caixa de sugestões, pesquisa de clima, avaliação 360°, comemoração mensal dos aniversários. Essa semana aprovamos a ginástica laboral para as funcionárias do *call center*. Isso eu acho até que vai pegar porque é uma reivindicação antiga delas. É que no fim essas coisas servem pra dar mais trabalho pra gente, que tem que ir atrás de fornecedor, fechar, acompanhar pra ver se está dando certo. É muita coisa, estamos com pouca gente e cada vez mais demandas (Supervisora de Recursos Humanos).

Percebe-se que a informante, mesmo ocupando um cargo de liderança, fala dos assuntos pertinentes a sua área como se fosse um problema da empresa, algo que estaria fora da sua própria gestão. Observou-se, frequentemente, nas empresas pesquisadas uma necessidade dos gerentes de “culpar” a empresa ou alguém pelo volume de trabalho e necessidade de estar “por dentro das novidades” do mercado.

Nessa empresa, onde diversos programas foram considerados sem continuidade, o Presidente, em palestra para todos os gerentes, confirmou que “95% das pessoas demonstraram na pesquisa de clima que o seu talento e a sua capacidade não são aproveitados”. Isso poderia acontecer, na sua visão, porque as pessoas deixam de agir “para não serem punidas e ficam comportadas, dessa forma não expõem os seus defeitos e nem tampouco as suas qualidades.” Acontece que a empresa demonstra querer atrair talentos. O diretor esclarece:

é preciso definir uma nova “agenda emocional” para a empresa. Vocês são talentos. Vocês estão aqui porque são nossos talentos. O que vai nos manter no futuro é a excelência operacional e o baixo custo. Nós precisamos de vocês para que esse desafio seja alcançado por todos.

Percebe-se nesse discurso que poderiam ser consideradas “pessoas talentosas” aquelas que auxiliam a empresa a reduzir custos e a ser excelente em processos operacionais. Além disso, uma nova “agenda” de atitudes e posturas para os gerentes seria necessária para que isso acontecesse, já que novos comportamentos das lideranças poderiam levar à desejada redução de custos e à excelência nos processos.

Observa-se que colocar a “emoção na agenda” pode significar trazer para dentro da empresa apenas o “lado bom” do funcionário, o que poderia ser a sua “determinação”, seus “sucessos”, seu “comprometimento com a empresa”, o seu “fazer bem feito”, o “amor pelo que faz”, a sua “criatividade”, sua “capacidade de trabalhar sob pressão” e “cumprir metas”. Com essas “emoções” ele poderia ser capaz de gerenciar “equipes de alto desempenho”, demitir funcionários improdutivos, identificar talentos, emitir relatórios, além de “pensar globalmente e agir localmente”.

Para o diretor, a competência da empresa foi considerada como o “desafio de construir comprometimento com crescimento”. Isso se daria através de treinamentos de capacitação para os gerentes, ministrados por consultores contratados no mercado. As “competências pessoais” para “comprometer-se” foram identificadas pelos consultores. Entre elas estavam a “autoconfiança”, o “autocontrole”, “o respeito e sensibilidade pelas pessoas”. Aos gerentes cabia desenvolver essas qualidades, além de “competências profissionais”, como “liderar equipe”, “possuir *network*” (rede de relacionamentos), “influenciar e ter atuação estratégica”.

No “Guia de Ética” está escrito que “a política de Recursos Humanos visa estimular a criatividade, a produtividade, a inovação, o desenvolvimento e o aperfeiçoamento de todos os profissionais da empresa”. Percebe-se que alguns dilemas como o medo de errar, a falta de conhecimento sobre determinado assunto, a insegurança, não seriam levados em consideração. A empresa exigiria autoconfiança dos gerentes, que deveriam ter “paixão pelo crescimento” o que significaria “orientação para o resultado, orientação para o cliente e inovação”. Tudo isso com “patrocínio” do PPR (Programa de Participação nos Resultados), que seria garantido pela “dedicação e autocontrole para atingir as metas e reduzir os gastos da empresa”, conforme observa um informante.

Percebe-se, através dos comentários nas entrevistas com os informantes, que a “paixão” acontece na medida em que o indivíduo valoriza determinada posição na empresa ou almeja um cargo. Conforme Sennett (1998), as pessoas se comportam de acordo com o valor que atribuem à situação, independente de uma listagem determinada pela empresa:

Os papéis envolvem códigos de crença - o quanto e em que termos as pessoas levam a sério o seu próprio comportamento, o comportamento dos outros e as situações nas quais estão envolvidas. Para além de qualquer catalogação de como as pessoas se comportam, existe a questão de saber qual o valor que atribuem ao comportamento “específico” para a situação (SENNETT, 1998, p. 55).

A “paixão” do gerente pela empresa poderia ser estimulada pelas chances de *status*, pelo medo de perder o emprego, pela necessidade de construir uma carreira, pelas oportunidades de consumo de bens.

Os códigos de crença de cada um são fatores importantes para serem analisados e servirem de indicador de quanto os líderes estão comprometidos, conscientemente, com o seu próprio comportamento ou apenas pressionados por uma conduta imposta, que poderia estimular a alienação do trabalho.

O Gerente Comercial de uma das empresas pesquisadas credita ao apoio familiar o fato de “suportar” as exigências diárias da sua “agenda emocional”:

No fim de semana eu tenho o meu útero, minha família, uma mulher boa. Se eu tivesse problemas em casa não poderia me dedicar tanto ao trabalho. Antes eu jogava tênis e futebol e precisei abrir mão de tudo isso. Faço meditação oriental para me cuidar. Tenho um corpo e uma mente que precisam de cuidados. *Shiatsu* também faço. Eu sei que o meu corpo tem um limite. Vivemos numa pressão muito forte. A empresa quer resultado, o

mundo corporativo é assim. Não sou mais um garotão, tenho 57 anos. Se tivesse que escolher eu escolheria a minha família. Minha mulher duvida quando eu digo isso, pois no passado eu pensava ao contrário.

Adequar-se à nova “agenda emocional” também pode ser “abrir mão” de crenças pessoais e “adotar” outras, em nome do “comprometimento” com a empresa. Isso pode significar “encenar” a prática dos valores. Conforme relato de um informante recentemente admitido em uma das empresas pesquisadas:

O pessoal aqui está me criticando porque eu vibro por qualquer coisa, mesmo que não seja da minha área. Uma meta ultrapassada, uma campanha publicitária, um trabalho feito corretamente. Venho de uma empresa onde se comemorava muito e aqui é diferente, todo mundo é sério, mas não pretendo mudar. A imagem do financeiro ainda é de austeridade para a maioria e eu não acho que precise ser assim (Gerente Financeiro).

Percebe-se que os valores poderiam ser adquiridos pelos indivíduos quando houvesse algum tipo de benefício para eles.

As condutas padronizadas da nova gestão empresarial, entre elas o “alinhamento dos valores do indivíduo com os da organização”, precisariam reconhecer diferenças em privilégio ou poder que existem na empresa, deixando de supor que todos os membros de uma equipe de trabalho partilham uma motivação comum, o que poderia acabar enfraquecendo a verdadeira comunicação.

“Ser divertido e comemorar resultados”, por exemplo, poderia não ser considerada uma boa atitude para um gerente financeiro. Em outra empresa “vibrar” é um sentimento que faria parte do “*kit* emoções” e o indivíduo deveria praticá-lo e adaptar-se.

Na visão de Douglas (1986), ao moldar pensamentos para penetrar no mais íntimo espaço emocional dos funcionários, a empresa forma quase que uma micro-sociedade, que disputa a adesão com outras como o país e, até mesmo com a família. Percebe-se que o discurso da empresa está alicerçado em valores únicos que devem ser praticados, incondicionalmente:

Como é possível pensarmos em nós mesmos na sociedade a não ser usando as classificações estabelecidas em nossas instituições? Tendo em vista fins de controle jurídico e administrativo, encontramos pessoas rotuladas de acordo com níveis de capacidade e verificamos que o pensamento está classificado. Ao mesmo tempo em que as instituições produzem rótulos, existe um *feedback* que se refere a conceitos de auto-realização (DOUGLAS, 1986, p. 105).

Os rótulos poderiam ser consequência da prática recorrente dos valores determinados. Um indivíduo que vibra poderia estar representando o “valor alegria”, por exemplo, e passaria a ser classificado como alguém que “possui o perfil” desejado. Pode até acontecer que ele possua esse “valor” como seu, o que lhe daria uma condição melhor de trabalho na medida em que estaria “alinhado” com o que é valorizado e exigido pela empresa.

As práticas dos gerentes e suas equipes deveriam contemplar essa “blindagem”, que estruturaria cada função e pessoa a partir de qualificações e competências específicas definidas pelo mercado.

Na visão de Goffman (2002), o indivíduo interioriza ou incorpora os padrões que procura manter em presença de outros, de tal modo que sua consciência exige que proceda de maneira socialmente adequada:

Em termos do cotidiano, haverá coisas que sabe, ou soube, que não será capaz de dizer de si próprio. Esta intrincada manobra de auto-iludir-se acontece constantemente. O indivíduo pode manter privadamente padrões de comportamento nos quais pessoalmente não acredita, mantendo-os por uma viva crença de que uma platéia invisível está presente, a qual punirá os desvios desses padrões (GOFFMAN, 2002, p. 81-82).

Por um lado a empresa pode acreditar que é capaz de estruturar e de alinhar o pensamento de todos os funcionários e por outro o indivíduo poderia se convencer dos comportamentos que lhe seriam exigidos e, mesmo não concordando ou acreditando, pessoalmente, tenderia a tomá-los como seus.

Percebe-se que isso é ainda reforçado pelo discurso empresarial quando aborda o “exemplo das lideranças”, que necessitariam estar “alinhadas com a empresa”, ao demonstrar essa afinidade de pensamentos através de atitudes “coerentes” com o discurso. Poderia estar na “militância” diária dos gerentes a maneira de fazer as mudanças de comportamento necessárias. Mas, para isso, precisariam ser treinados para desenvolver atributos de liderança, além da capacidade de agir como donos da empresa.

### 2.3.1 O desperdício das competências

Nas empresas pesquisadas observou-se que assim como outras demandas vindas do mercado, as competências solicitadas na contratação dos novos funcionários e descritas em manuais, poderiam estar representando mais um modismo que precisaria ser adotado. Desde o “autocontrole”, por exemplo, até a exigência de formação como cursos de pós-graduação, podem ser tratadas com pouca ou quase nenhuma importância no dia-a-dia.

Observa-se que profissionais capacitados podem não estar sendo aproveitados em suas capacidades. No processo de seleção de gerentes podem estar sendo escolhidos os mais criativos, os mais capazes de agir com rapidez e de administrar conflitos, além dos que possuem “domínio de inglês” e, no mínimo, uma “pós-graduação”.

Percebe-se que as oportunidades que as empresas pesquisadas oferecem para que essas exigências sejam praticadas podem ser reduzidas. Para desenvolver a criatividade, por exemplo, seria preciso um ambiente de liberdade, um espaço para o livre pensamento, a troca de idéias, o respeito às diferenças. Em ambientes onde a informação é um privilégio de alguns que poderiam retê-la pelo medo de perder o poder, a criatividade poderia não ser necessária e se tornaria inútil.

“Autonomia para decidir”, que no vocabulário empresarial poderia ser sinônimo de “pró-atividade” poderia tornar-se inútil em ambientes centralizadores, de gestão autoritária, onde o erro não é admitido e a insegurança para decidir pode ser constante.

Um informante relata a sua experiência nesse sentido, ao referir-se ao curso de pós-graduação que concluiu:

Terminei “uma pós” e apenas um diretor veio me cumprimentar. Olhou o certificado e mandou que eu enviasse para o RH. Bem, pelo menos estou enquadrado no perfil do cargo e agora posso ser promovido. Gastei uma grana. A gente tem que investir, senão tá fora, né? (Analista de *Marketing* Junior).

Percebe-se em outra empresa pesquisada, que paga 50% do curso para os funcionários, a dificuldade para freqüentar as aulas devido ao volume de trabalho.

Uma informante que demonstra estar com dificuldade para colocar em prática o que aprendeu e, algumas vezes, repetia disciplinas por excesso de faltas, observa:

Os funcionários de TI não gostam de atender o cliente. Gostam é de fazer o seu trabalho, atender o cliente é um caos. Há uma incapacidade de não ir além, de buscar outra coisa. Se tu pedes uma caneta preta e o cara não tem, ele não te oferece uma azul, entende, apenas responde que não tem. Hoje tenho 05 pessoas a menos e quadriplicou a demanda. Quando alguém falta fica um caos e eu digo prá eles que é preciso administrar o estresse. O clima interno poderia ser melhor. Há pessoas que estão há muito tempo na empresa e que não me respeitam, sou nova. Eu sou peão, não sei ser gestora. Fiz um curso de gestão. Eu prefiro fazer do que ter que explicar e pedir. Como vou colocar em prática o que aprendi no curso de gestão se eu não tenho tempo? Estou com as pessoas no limite. Isso vai ser no dia de São Nunca. Tenho uma equipe com muita disparidade. Uns muito bons e comprometidos e outros péssimos. O que acontece? Sobrecarrega os bons que acabam ficando doentes (Coordenador da Central de Soluções).

A empresa pode ganhar credibilidade no mercado ao mencionar os benefícios que oferece, como bolsas de estudos e capacitação gerencial, investindo no seu “capital intelectual”. Entretanto, percebe-se um “desperdício do indivíduo” que chegaria preparado e motivado para, aos poucos, ir se acomodando.

O que pode estar ocorrendo é uma dificuldade das empresas de assimilarem os conhecimentos dos funcionários. Pode haver uma visão estruturada de competências e atitudes que são listadas e estariam servindo de justificativa e parâmetro para contratar, promover e demitir, o que pode ocasionar o não aproveitamento dos atributos exigidos pelo mercado na seleção e contratação.

Entre os valores de uma das empresas pesquisadas está o “conhecimento”. O diretor explica que “a soma dos conhecimentos de todos os funcionários é o que chamamos hoje de capital intelectual. O conhecimento só tem valor quando é utilizado para ajudar a pessoa e a empresa a melhorar o seu desempenho”.

Percebe-se no discurso do informante que não há referência às trocas de conhecimento ou às diferentes possibilidades de construí-los a partir da interação entre as pessoas ou do que poderiam significar as suas próprias experiências e crenças.

Nessa empresa foi contratado um Gerente Comercial “novo” para “fazer as mudanças”. Um informante analisa a situação:

O outro gestor não valorizava o conhecimento, mas a disciplina e a dedicação. Isso criou uma geração de executivos que não estavam acostumados a pensar. A lealdade e a disciplina, como num quartel, eram

valorizadas. Muitos estão presos ao velho modelo e deverão ser desligados. Não é feito na marra, as pessoas sabem que não servem mais se não mudarem. Tem muita gente acomodada aqui. Eu faço parte do grupo que quer a mudança (Gerente de *Marketing*, 10 anos de empresa).

O Diretor da empresa afirma que os novos gerentes contratados produzirão a mudança desejada. Já vêm com esse objetivo e foram identificados no mercado como profissionais “altamente capacitados para lidar com esse tipo de desafio. Eles são um novo oxigênio”. Conforme um informante que está na empresa há dezessete anos, a mudança causa estresse e é irreversível:

Qualificar era treinamento em produto não em comportamento. Eu não quero mais ter um chefe nas minhas costas. Tem diferença entre treinamento e adestramento. Aqui eles não confiam que a gente possa fazer direito e acertar. Estão sempre pegando no teu pé. O outro gerente era uma “murrinha”, cobrava coisas da gente como se fôssemos crianças. Esse tá vindo pra arrebentar e colocar as contas em ordem. Tenho a impressão que tudo que aprendi até agora está sendo colocado fora, não serve mais. O cara deixou isso bem claro pra gente na reunião de apresentação, pois vai implantar sistemas e controles de vendas, mapas de visitas e relatórios *on line*, um vendaval tecnológico que eu não sei se vou agüentar (Gerente de Loja).

Percebe-se que sem resistir aos “novos tempos” alguns funcionários conseguem permanecer. O discurso parece distante da prática em várias situações, pois ao mesmo tempo em que os “colaboradores” são o “capital intelectual”, a qualquer momento poderiam ser dispensados e substituídos. Há um descarte natural. Um informante percebe a situação de outra maneira: “Eu pago para ver se eles conseguem mudar tudo como dizem. O clima é de insegurança. Tem gente com 25 anos de empresa sendo demitida. Alguns fazem acordo, outros ganham plano de saúde por mais uns meses”.

### **2.3.2 Competências para “gerenciar emoções”**

Observa-se que pode haver um perfil desenhado pela empresa que, seguidamente, está mudando para adequar-se a um mercado em constante transformação. Nos idos do fordismo, para liderar não se necessitaria ser gentil com as pessoas, ao contrário, força e firmeza na voz tornavam o indivíduo que estava no

comando uma liderança admirada pela empresa. Essa “competência” poderia estar exigindo que um novo sujeito social fosse constituído ou, simplesmente, o sujeito poderia ser cínico para demonstrá-la.

Percebe-se, também, que algumas competências podem ser tratadas como metas que precisariam ser atingidas. Conforme um informante:

Os chefes nunca têm tempo. Agora implantaram a tal das competências, mas o meu líder nunca pode falar comigo. Eu tenho 50 funcionários e também não consigo tempo de falar com eles. A empresa implanta uns programas e tem que dar certo. É mais trabalho para nós. Não dá nem tempo de ir ao banheiro. A Diretoria não quer nem saber. Tem gente aqui que foi demitido porque não tem o perfil, mas ficou 05 anos para alguém te dizer isso? É muita sacanagem (Gerente de Loja).

Em outra empresa observada a situação se repete e o tempo reduzido para atender a todas as demandas, com poucos funcionários, gerando os resultados necessários, pode não permitir que o “conhecimento” seja aproveitado e que os talentos mencionados em palestras, treinamentos e entrevistas de seleção venham à tona e componham o capital intelectual apregoado. Uma informante traduz a sua realidade:

Até eu conseguir falar com o meu gestor é um parto. Ele é um mega atucanado. Quero demitir uma pessoa há horas e não tenho alçada e não consigo falar com o gestor nunca. A minha autonomia é uma fraude; aqui quem ganha mais faz mais. Esse funcionário, como acha que ganha pouco, não trabalha, bota atestado e eu tenho que segurar a onda na frente dos outros (Coordenadora do Crediário).

Quando participar, dizer o que pensa, ouvir o funcionário, identificar talentos, liderar equipe e desenvolver pessoas pode soar como uma “ordem” e, na realidade, isso não ocorre, percebe-se um vazio entre a teoria e a prática. A retórica adotada faz uso da emoção e, na prática, seria um resultado “a qualquer custo”. Um informante demonstra a insegurança quando se trata de gerenciar pessoas:

Precisaríamos de um treinamento para aprender a ouvir os problemas pessoais dos funcionários. Tenho dificuldade, pois não sei como fazer depois e então faço de conta que não estou vendo. Quando é mulher é pior porque começa a chorar. É muito difícil essa situação. A gente faz muito curso técnico, mas na hora de falar com a pessoa mesmo é muito difícil. Eu não gosto de falar dessas coisas, não sei o que pode acontecer (Gerente de Loja com 54 funcionários).

Falar “com a pessoa mesmo” poderia ser “marcar hora em sua agenda emocional”. Percebe-se que pode haver dificuldade para lidar com a subjetividade, para quem estaria mais acostumado a uma percepção cartesiana dos resultados, dos indicadores de desempenho e, até mesmo, das atitudes necessárias e previstas para cada situação.

Um informante da mesma empresa confirmaria essa realidade composta por um mosaico de dificuldades presentes nas interações onde pode estar havendo escassez de “troca de idéias”, de diálogos abertos, de aceitação das opiniões contrárias:

Temos muitos treinamentos de alta “performance” e eu sei que a empresa quer o meu couro. Não tem saída. Em todos os lugares é assim. Enquanto você está atingindo a cota você está com a bola toda, tá dentro. Começou a baixar, tu tá fora, meu. Esse é o mercado, não adianta reclamar. Nossas reuniões são para cobrar meta e resolver problemas. Passamos todo o dia resolvendo problemas. Se não tivéssemos problemas o que faríamos aqui? Acho que se criam novos problemas a cada dia só pra ter o que fazer e garantir o salário. Aqui o cara que resolve mais problemas por dia acaba sendo promovido. É até engraçado. O porteiro tem menos problemas para resolver do que o Presidente. Eu não concordo com isso. Cada um tem os seus e todos são importantes. Se a gente não tem problema a gente inventa. O cliente liga pra reclamar e a gente chama o cara de “mala” e aí ele passa a ser um problema (Supervisor de Vendas).

Observa-se que a dificuldade para lidar com as pessoas está em todos os níveis gerenciais. Uma informante, referindo-se a uma dificuldade de relacionamento entre duas colegas do Setor de TI (Tecnologia da Informação), conta que o Diretor chamou-a para resolver o problema, já que para ele “essa coisa humana, tu vais lá e resolve, porque vocês lidam melhor do que eu com isso”, referindo-se à área de Recursos Humanos.

Esses exemplos podem confirmar alguns discursos empresariais que ainda não estão encontrando pertinência em práticas observadas nas empresas pesquisadas. Como aponta um informante ao comentar que “surge uma vaga interna e o gerente do setor não libera o seu funcionário para se candidatar. A empresa abre processo externo e muitos reclamam”. O gerente não liberaria porque não poderia dispensar um bom funcionário, já que a equipe “trabalha no limite”.

Nessa situação, explica o informante, “o fato gerou polêmica, pois o funcionário possuía todos os pré-requisitos necessários para disputar a vaga”. O assunto foi pauta na “rádio peão”, percebida em algumas empresas pesquisadas

como uma “emissora” da realidade. Através dela foi divulgado que a liderança não “deixou” que o “seu” funcionário se candidatasse.

O Gerente de Recursos Humanos ao tomar conhecimento do assunto através de outra mídia, um relatório gerencial, observou que não haviam candidatos internos para a vaga e, então, autorizou e seleção externa.

Percebe-se nesse episódio que pode haver carência de conhecimento subjetivo, que poderia estar sendo submetido aos dados dos relatórios gerenciais. Observa-se, por outro lado, que a empresa insiste para que os funcionários estudem e se capacitem. No momento em que haveria uma possibilidade de ascender através de um concurso interno, a liderança não liberaria “o seu melhor funcionário”.

#### 2.4 A SUBJETIVIDADE CONGELADA E AS APARÊNCIAS OBJETIVAS

Identificar porque não haveria candidatos, internamente, já que a empresa investe no desenvolvimento das pessoas é, no mínimo, responder a uma pergunta curiosa e, no máximo, descobrir a subjetividade da empresa e buscar novas alternativas para o seu desenvolvimento. Percebe-se que, ao contrário, as conversas informais, já reduzidas pela falta de tempo, podem ser consideradas improdutivas em algumas empresas, conforme o relato de um informante:

A máquina de café fica perto da diretoria e gerências. Ficam grupinhos conversando. Dizem na rádio peão que vão tirar a máquina, por causa das rodinhas de conversa na hora do trabalho. Isso que só nos encontramos no cafezinho ou para fumar na rua (Assistente Administrativo).

Os assuntos, os acontecimentos, assim como os indivíduos, seriam tratados de forma pasteurizada e o que é denominado de “nossos valores” nas empresas pesquisadas pode representar os objetivos ou os valores dos dirigentes. A “cultura” pode ser vista como algo preexistente e que se impõe aos funcionários. Não aderir à “cultura da empresa” poderia significar exclusão da organização. Na visão de Cuche:

Com o pretexto da cultura e usando a garantia “científica” das ciências sociais, não se está longe de voltar à idéia ultrapassada do “espírito da casa”. A exaltação do “espírito da casa” caracterizou-se por longo tempo o patronato francês, profundamente marcado pelo paternalismo e por uma

concepção familiar de autoridade. A ideologia subjacente é a da harmonia familiar, do consenso, da supressão das contradições. A “casa” apaga as diferenças (de classes) entre os indivíduos e entre grupos (2002, p. 213).

O “espírito de equipe” poderia estar associado a essa mesma lógica do “espírito da casa”, na medida em que o grupo poderia se proteger em uma fachada que o identificasse e o tornasse unido, fortificando-o através das semelhanças. As diferenças que poderiam gerar conflitos e afastar as pessoas seriam desconsideradas. Parece que há um credo e uma cartilha únicos, aos quais todos deveriam seguir, igualmente. Ao tratar de maneira igual os diferentes, a empresa poderia ir mais rápido para atingir resultados.

Poderia se comparar com os processos de conversão adotados pelas religiões em relação aos seus crentes e devotos. Existiriam valores, atitudes, crenças e exemplos, além de uma cartilha para ser seguida e praticada para que o devoto pudesse ser reconhecido como tal. Enquanto praticando os ritos e participando dos eventos que envolvem a organização/religião, as pessoas demonstrariam um comportamento adequado à ocasião.

Apoiada na distinção que Goffman faz entre o comportamento “em cena” (*front-stage*) e “atrás da cena” (*backstage*), Carozzi (1993) em seus estudos sobre os novos movimentos religiosos na América nos últimos 20 anos, mostra que “los miembros del culto están en escena cuando están frente a los de afuera y su comportamiento no presenta dudas acerca de su convicción, pero cuando están solos actúan otra vez como gente real (p. 8).

Percebe-se que pode haver a necessidade de confirmar o novo comportamento adquirido ao longo de uma conversão ou de um processo de integração na empresa. Na visão de Carozzi, “quando la gente se une a un culto religioso primero cambia su comportamiento adoptando un novo rol. Los câmbios pueden ser drásticos, pero no están necesariamente basados en la convicción” (1993, p. 8).

O novo funcionário poderia estar mudando “por fora” (em cena). Ao assumir uma nova postura que o preserva, se tornaria igual aos demais membros.

## 2.5. HINOS, CARTILHAS E MANUAIS PARA REGISTRAR AS MUDANÇAS

Os hinos empresariais podem ser criados para cantar e propagar a necessidade das mudanças. Serviriam para momentos importantes como o lançamento de novas metas, a comemoração dos resultados, homenagem a funcionários jubilados e promovidos. Ao cantar, o funcionário estaria demonstrando adesão a um novo comportamento exigido.

As empresas estariam adotando hinos como mais um modismo, já que o mercado mostra que a motivação advinda desses cantos poderia ser traduzida em mais comprometimento e “paixão” pela empresa, como esse, por exemplo, que louva a mudança:

É hora de pensar  
 Na mudança que estamos começando  
 Com garra, determinação e comprometimento  
 Um futuro novo está se mostrando  
 Venha para essa realidade, você pode acreditar,  
 Nossa empresa quer você, parceiro, com força e vontade de mudar  
 Com você vamos criar  
 Com você vamos crescer  
 Uma equipe se constrói assim  
 Basta você se entregar  
 Mudança com você, mudança para melhor, mudança para crescer  
 Juntos chegaremos lá, mudança!

Percebe-se na letra que aos funcionários pode estar sendo prometido um “novo futuro” e que a empresa conta com o compromisso de mudar de todos. Na visão de um informante,

O número de funcionários demitidos foi maior do que o de contratados nos últimos 10 anos. O ritmo da empresa está tão acelerado que estamos tendo que dar oportunidade para quem não tem condições. Não há tempo de treinar gerentes. Por outro lado há um grupo de lideranças consideradas como “quem parou no tempo”: estamos estimulando o estudo através de convênios com algumas escolas profissionalizantes, mas isso demora até dar resultado. É muito difícil exigir que um adulto que deixou de estudar há mais de 30 anos retorne ao colégio (Gerente de Recursos Humanos).

O principal gestor e dono da empresa é considerado um líder que tem carisma e é respeitado pelos vendedores do “chão de loja”. De acordo com um informante:

O dono “paga do seu bolso” para alguns, cirurgias de catarata, financiamento para troca de carro, auxílio para estudo dos filhos e outros benefícios que não fazem parte da nossa política de benefícios, isso dá a maior confusão, porque os cheques são feitos pelo financeiro da empresa e todo mundo fica sabendo (Analista de RH).

Percebe-se que essas atitudes tornam-se estranhas aos novos funcionários recentemente contratados, vindos de empresas onde esses fatos não ocorreriam. Para o dono, que estaria investindo nas mudanças,

estamos passando por um momento de transição e agora é resultado e resultado. Não há tempo para brincadeira mais. Tem muita gente que pensa que a empresa está quebrando, mas não é isso. É que ninguém quer mudar e aí fica resistindo até ter que sair. Não tem jeito, agora vai ou racha.

Como uma das maneiras de “preparar-se” para as mudanças a empresa elaborou um Manual de Ética e Conduta, considerado pela área de *marketing* como uma ferramenta de comunicação interna.<sup>13</sup> No capítulo intitulado “normas de atitude e conduta do executivo: plano pessoal” está explicado:

Atitude Pessoal: A empresa espera das suas lideranças, no plano pessoal, a cautela e a diligência que todo profissional bem-sucedido costuma empregar na administração dos seus próprios negócios e na vida particular, além de uma conduta digna, honesta e de acordo com os padrões éticos da sociedade.

A empresa também estaria se preocupando com a aparência dos seus funcionários, ao sinalizar que se a pessoa não estiver de acordo com um perfil de apresentação adequado poderia comprometer os negócios e o resultado. O manual mostra como a empresa trataria esse assunto:

Imagem e Aparência Pessoal: a liderança tem uma imagem a preservar junto a funcionários, clientes, fornecedores e comunidade. Por isso, deve sempre oferecer o melhor de si a cada momento, tendo para com todos cortesia, atenção e solicitude, além de mostrar serenidade, eficiência, otimismo e comunicação; uma aparência incomum pode ser interpretada como negligente ou agressiva e resultar em prejuízo de uma negociação, da própria imagem e da postura do profissional, bem como o comprometimento da empresa.

Além desses aspectos, a empresa também estaria interessada em orientar sobre a conduta e os gastos pessoais dos gerentes:

A liderança, a fim de não comprometer a sua imagem pessoal e também a da empresa, deve evitar comentários maldosos, gestos e casos amorosos envolvendo colegas da empresa;

Compromisso e Finanças Pessoais: É inadmissível para a empresa que qualquer liderança deixe de atender às obrigações que assumir, ou que venha a apresentar um desequilíbrio financeiro, de forma negligente, comprometendo seu nome; nos casos de emergência financeira, deve-se relatar a situação ao superior imediato, para que junto com a gerência, área de Recursos Humanos e, eventualmente a Fundação, sejam analisadas as alternativas, visando à solução do problema.

Em outra empresa pesquisada os “mandamentos” estariam prescritos através do “Guia de Conduta Autêntica”, que orientaria, também, sobre o tratamento que deve ser dado aos ex-colaboradores:

O relacionamento com ex-colaboradores é pautado apenas em vínculos de amizade, sendo assim, é expressamente proibido fornecer quaisquer informações sobre decisões tomadas internamente, além de políticas, questões salariais, colegas de trabalho e demais informações que digam respeito apenas a empresa e seus integrantes. A não observância das diretrizes descritas neste item caracterizará uma falta de natureza grave e sujeitará à aplicação das punições previstas em lei, podendo inclusive levar à rescisão do contrato de trabalho.

Uma informante dessa empresa justificaria o procedimento:

Como a gente não tem com quem esclarecer uma dúvida, vai pra rádio peão. Tudo que se fala aqui ficam sabendo. Até dentro do ônibus eu fiquei sabendo de assuntos daqui que eu nem sabia. Eram pessoas estranhas conversando sobre a empresa. Acho que até já trabalharam aqui. Aqui todo mundo têm pressa e a gente acaba não falando. Eu aprendi o meu trabalho olhando pro lado, com a minha colega. Ela até podia estar errada que eu também estaria (Recepcionista, 6 meses de empresa).

Percebe-se que as orientações sobre a conduta dos gerentes e funcionários poderiam estruturar os indivíduos dentro da empresa, o que tornaria claro para eles.

Nota-se também, de maneira geral, que esses manuais não definiriam o que é esperado do funcionário, o que significaria a sua função dentro da realidade da empresa, a quem poderia se dirigir quando necessitasse de ajuda para executar alguma tarefa, como seria avaliado o seu desempenho e quem lhe daria retorno e reconhecimento do seu trabalho, por exemplo. Esses aspectos não estariam esclarecidos, mas poderiam ser abordados em contatos informais, o que dependeria do “estilo” da cada gerente.

---

<sup>13</sup> Veremos no capítulo III, mais detalhadamente o uso do *Endomarketing* para transmitir informações e normas corporativas para todos.

Berger e Luckman afirmam, nesse sentido, que os indivíduos necessitam reafirmar sua realidade subjetiva, as relações mantêm a realidade de cada um. De acordo com os autores:

Para conservar a confiança de que é na verdade a pessoa que pensa que é o indivíduo, necessita não somente a confirmação explícita desta identidade, que mesmo os contatos casuais diários poderiam fornecer, mas a confirmação explícita e carregada de emoção que lhe é outorgada pelos outros significantes para ele (2007, p. 200).

Conforme um informante, a importância do reconhecimento por parte de alguém que significa algo para o funcionário, como um gerente, não estaria no manual:

Sempre falam: você não tem o perfil. Qual é o perfil? Onde posso melhorar? Tem que ter mais clareza, estar escrito. A diretoria briga e pressiona, o gerente explode com a gente, só que não conversa sobre o que pode melhorar. Cada Gerente de Loja age de uma maneira.<sup>14</sup> Temos várias empresas dentro de uma (Vendedor).

Na visão de Berger e Luckman (2007) o veículo mais importante da conservação da realidade é a conversa:

Pode-se considerar a vida cotidiana do indivíduo em termos de funcionamento de um aparelho de conversa, que continuamente mantém, modifica e reconstrói sua realidade subjetiva. A maior parte da conversa cotidiana conserva a realidade subjetiva, certos pontos são abandonados e outros acrescentados (2007, p. 202).

Percebe-se que estaria havendo falta de tempo e de hábito dos gerentes para conversarem e ouvirem as suas equipes, além de clareza nas informações sobre normas de conduta, conforme atesta um informante:

Há muitos funcionários infelizes por sentirem-se abandonados. Aqui falta profissionalismo. As pessoas continuam fazendo do modo antigo e ninguém sabe como é para fazer. Falta pensar profissionalmente os processos. Há muita reciprocidade, mas falta orientação. Todo mundo deve saber tudo era uma premissa antiga que agora não serve mais. Temos dificuldade de saber quem é chefe de quem, quem autoriza. Falta autonomia em geral. Todos são controlados. Quando alguém toma uma decisão é cobrado. A gente não tem muita direção. Fizemos muitas coisas não planejadas, do nosso jeito, cada um faz o seu. A empresa é bipolar. Depende da ocasião quer uma coisa ou outra. Mudam de idéia toda hora e a gente fica sem saber o que

---

<sup>14</sup> Aqui ele se refere aos gerentes dentro de uma mesma loja que possui mais de 800m<sup>2</sup> e pode ter de 10 a 20 líderes.

dizer para a equipe. Muitas vezes sinto-me desmoralizada, como um mandalete (Coordenadora de TI).

Percebe-se, além disso, que as regras estariam sendo impostas de cima para baixo e os gerentes teriam a incumbência de fazer com que fossem cumpridas. As empresas acreditam que com os manuais seria possível “organizar” o comportamento das pessoas, deixando-as mais seguras para as suas atividades diárias. Não cumprir uma regra poderia significar demissões ou a possibilidade de não ser promovido. Como esse medo seria uma constante as pessoas se adaptariam e até demonstrariam simpatizar com as regras propostas, mesmo não tendo participado ou concordado com a sua criação.

Como observa Becker (1977), onde quer que as regras sejam criadas e aplicadas deveríamos esperar encontrar pessoas tentando atrair o apoio de grupos coordenados e usando os meios de comunicação disponíveis para desenvolver um clima favorável de opinião:

Esperamos que os processos de imposição sejam moldados pela complexidade da organização, repousando sobre uma base de acordos compartilhados em grupos mais simples e resultando de manobras e barganhas políticas numa estrutura complexa. Onde não se desenvolve tal apoio podemos esperar o fracasso de tal iniciativa (BECKER, 1977, p. 107).

Percebe-se que as chances de apoio quando as regras são criadas em conjunto ou negociadas poderiam ser maiores. Em uma empresa pesquisada as regras foram escritas pelo presidente e aprovadas em reunião de Diretoria. A agência de propaganda, através da área de *marketing*, foi acionada para produzir o novo manual, que se tornou o documento oficial da empresa em termos de ética e de conduta. Houve um seminário com todos os gerentes para “lançar” o manual e pedir o apoio deles para divulgá-lo junto às suas equipes.

Em outra empresa pesquisada o diretor explica para os gerentes em reunião: “passamos por um momento de transição de uma cultura rígida, tradicional e disciplinada para uma busca maior por resultados e eficiência”. O espaço para perguntas não foi aproveitado, mas no intervalo para o café, um informante observou: “isso aí só vai funcionar se começar por eles”.

Percebe-se que nesse contexto a mudança é vista como “coisa”, algo que precisaria ser feito logo e que depois terminaria. Percebida como qualquer tarefa a

mudança teria início, meio e fim. Poderia se transformar em um produto que precisaria ser embalado e “vendido” para os funcionários.

As realidades apresentadas até aqui nesse capítulo compõem um mosaico estruturado que dá forma à subjetividade que, invariavelmente, habitaria e que comporia as organizações empresariais. Através da lógica da administração científica as empresas estariam tentando ver o indivíduo a fim de conseguir obter dele o que “possui de melhor”.

A retórica daria conta do “espírito de equipe”. A realidade mostraria os gerentes mal tendo tempo de fazer reuniões e trocar algumas idéias, “tocando” a equipe para frente. O “nós” estaria sendo composto por afinidades profissionais, no âmbito de pertencer à mesma empresa e adotar as suas crenças, seu estilo. Poderia ser descartado no momento em que deixasse de produzir resultado.

As regras impostas, hierarquicamente, poderiam contrapor-se ao discurso da autonomia e a “qualidade de vida” a uma carga horária intensa de trabalho diário.

Questiona-se se no tempo dedicado à empresa não poderia estar sendo construída uma nova realidade, compreendida por relações menos estruturadas e mais espontâneas e livres, que poderiam dar um novo significado à ação social.

Reduzir as empresas e as pessoas a “mercadorias” diminuiria a possibilidade de traduzi-las nas diversas interações sociais que são constituídas através de seus “membros”.

Na visão de Coulon (1995, p. 48), “os funcionários não são apenas pessoas que respiram e pensam, mas dotadas de um conjunto de modos de agir, de métodos, de atividades, de *savoir-faire*, que os fazem capazes de inventar dispositivos de adaptação para dar sentido ao mundo que os cerca”.

Tratados como “membros” os funcionários podem ser percebidos como capazes de “tornar o mundo visível”, o que significa para Coulon “tornar a minha ação compreensível, descrevendo-a, pois eu mostro o seu sentido pela revelação a outrem dos processos pelos quais eu a relato” (1995, p. 46).

Assim, a construção de uma nova episteme da gestão dependeria do modo como os acontecimentos são sentidos e relatados por cada um, o que implicaria em identificar o significado que eles têm para os indivíduos.

Há, certamente, algum espaço de liberdade para construir o sentido do mundo e é esse local restrito que as organizações precisariam conhecer e ter acesso para poderem interagir com a nova empresa/comunidade adquirida. As

práticas que estariam sendo utilizadas, como vimos, não demonstrariam acessibilidade, ao contrário, ocorreriam a partir de dados objetivos da realidade, do que seria demonstrado pelas pessoas a partir do que a empresa exige.

Percebeu-se nas empresas pesquisadas a necessidade de “apropriarem-se” das motivações das pessoas, “tornando-as” envolvidas com as mudanças, rapidamente. Seria preciso que as empresas se orientassem não apenas pela lógica econômico-racional, mas pela própria dimensão psicossocial do trabalho, que impõe suas leis às relações empresariais.

Ao reconhecer o poder das atitudes individuais seria possível valorizar um ambiente de trabalho mais humano, mais apto a satisfazer as preocupações profissionais de ordem individual e coletiva.

No capítulo III analisaremos, sob a ótica dos gerentes, quais as estratégias que estão sendo utilizadas pelas empresas para suprir as possíveis demandas dos funcionários (familiares, sociais, profissionais) e conquistá-los como “clientes internos”, aproximando-os ainda mais dos objetivos e metas da organização.

Identificaremos quais as “ferramentas” que estariam sendo usadas para auxiliar na prática das condutas e regras descritas nos diversos manuais e “mídias”, além de perceber quais são as estratégias para seduzir gerentes e funcionários, impondo-lhes um jogo que teria pouco espaço para manobras.

Observaremos, também, como o significado da dimensão humana do indivíduo no trabalho poderia ser o porta-voz de uma nova relação entre capital e trabalho, apoiada em valores genuínos que gerassem desenvolvimento de forma sustentável.

### 3 AS ESTRATÉGIAS DE SEDUÇÃO: NOVAS EMBALAGENS PARA UM NOVO DISCURSO?

*Quanto às pessoas que precisam, atendendo ao interesse de sua crença, que eu seja um ignorante, um espírito falso ou um homem de má-fé, não tenho a pretensão de modificar seu ponto de vista. Se essa opinião é necessária para a tranqüilidade de algumas pessoas piedosas, tomarei todo cuidado para não desenganá-las.*  
Ernest Renan

A expectativa das empresas é que será a partir dos gerentes que as mudanças e transformações necessárias ao seu crescimento poderão acontecer. Seria responsabilidade da liderança o exemplo, além de servir como um espelho que capaz de refletir os resultados obtidos, sejam eles positivos ou negativos.

Caso as equipes não estejam motivadas e comprometidas para atingir o pretendido retorno, ou caso os funcionários não assumam a responsabilidade por “fazerem acontecer”, poderá pousar sobre aqueles gerentes (“gestores”) um olhar de desconfiança e de dúvida, no que se refere a sua real capacidade de “tocar” a equipe, de acordo com os valores e crenças da organização. Dezenas de estratégias são criadas e outras tantas novidades são lançadas no mercado para auxiliar no processo de assimilação dos novos paradigmas empresariais e auxiliar gerentes a se tornarem líderes.

#### 3.1 “TUDO” DEPENDE DOS GERENTES

O Diretor de uma das empresas pesquisadas determinou ao Gerente de Recursos Humanos: “eu quero uma nova ‘cultura’ corporativa que nos leve para o terceiro milênio. Novos valores. Vê com quem poderemos contar, analisa todo mundo. Se tiver que contratar fora, contrata, se tiver que desligar, desliga”. “Desligar”

no sentido de demitir. Uma ação mecânica, mas adaptada para os funcionários que poderiam estar sendo comparados a máquinas.

Coube ao gerente propor um “plano estratégico” para apresentar na reunião de diretoria, com ações que poderiam constituir, em curto prazo, essa “nova cultura corporativa”. Entre as estratégias propostas havia a contratação de uma empresa de *endomarketing* que seria responsável por “fazer a comunicação descendente fluir até a base” e que poderia “embalar os novos valores que estariam por vir”.

Os gerentes são hoje responsáveis por responder às expectativas de mudanças, de conquista de resultados e cumprimento de metas. Conforme dados da Revista Você S/A – Exame edição especial 2007, das 150 melhores empresas para trabalhar no Brasil, além de ter uma boa formação e de dominar tecnicamente a função, os Diretores de Recursos Humanos das dez melhores identificaram “outras sete competências fundamentais para um profissional conquistar uma vaga em suas empresas”. Essas competências que deverão fazer parte do dia-a-dia dos gerentes são o “espírito de equipe, o foco no resultado, a versatilidade, talento para liderar, visão sistêmica, capacidade de se autodesenvolver e entusiasmo” (p. 26). A “visão sistêmica”<sup>15</sup> é uma novidade que substitui a “visão holística”, um eufemismo que resultaria dos ensinamentos dos novos gurus que estão importando o vocabulário da física e das ciências biológicas, para a Administração.

Pressionados pelas últimas novidades do mundo empresarial, de “cima para baixo” por acionistas e diretores e “de baixo para cima” por equipes formadas por indivíduos com distintas e infinitas necessidades, esses novos sujeitos sociais, os gerentes, frutos das enxutas e flexíveis “empresas em transformação”, vivem “entre o mar e o rochedo”, equilibrando-se em superfícies movediças e lutando contra um mercado que não tem tempo a perder.

Percebe-se que o que poderia motivá-los é ver no horizonte, algumas vezes distante e inatingível, a possibilidade de receber, a cada ano, até seis salários a mais pela participação nos resultados, um prêmio merecido para aqueles “associados” que “suaram a camiseta” e “deram a vida para a empresa”.

A “gestão participativa” inclui a distribuição de lucros, aspecto que faria valer a pena todo o desgaste existente no cotidiano das empresas. Uma troca no mínimo

---

<sup>15</sup> As expressões entre aspas pertencem ao vocabulário do mundo empresarial.

justa, mesmo que possa não trazer resultados satisfatórios no que concerne ao equilíbrio entre a quantidade de tempo dedicado à empresa e à família.

Como veremos no capítulo IV, existe uma infinidade de recursos para auxiliar no “encantamento” de gerentes e de suas equipes para que consigam cumprir com motivação e comprometimento as exigências de diretores e acionistas por resultados.

### 3.2 É PRECISO “CRIAR”, “EMBALAR” E “DIVULGAR” OS VALORES

Embalagens em diversos tamanhos e cores são criadas pelos especialistas em *endomarketing* (“*marketing* para o público interno”) através de “ferramentas”, “instrumentos” ou “peças” utilizadas para fazer com que as determinações e informações geradas pela alta administração cheguem “até a ponta”. Envoltas, cuidadosamente, por sofisticados e criativos recursos de comunicação, compostos por imagens, palavras e diferentes *slogans*, a mensagem da empresa é distribuída para ser assimilada. Esses recursos são desenvolvidos com o intuito de “encantar” os funcionários, o que permitiria contar com o seu engajamento. Abrigados por todo um aparato que mistura linguagem e programação visual, além de estimulados, na maioria das vezes, por doses puras de emoção, estão os norteadores que determinam o aumento ininterrupto da produtividade e o fazer “mais com menos”, características fundamentais para a lucratividade das enxutas empresas toyotistas. Os gerentes teriam o papel de praticar, para dar o exemplo, o que está sendo dito e determinado pela alta administração.

Percebe-se que a “gestão participativa” tem sido o alvo mais cobiçado a ser alcançado pelas “empresas em transformação”. Isso implica, entre outras coisas, que a organização seja transparente com os seus “colaboradores”, transmitindo informações que vão desde os resultados obtidos, lucro, prejuízo, até planos de expansão e investimentos futuros. Além disso, no discurso empresarial participativo é salientado que “quando a comunicação interna é franca, aberta e constante, pode ampliar a participação e o envolvimento dos colaboradores, em função do nível de conhecimento por eles obtido sobre o seu trabalho e a empresa em geral”, conforme

atesta uma informante. É dito que quanto maior é o conhecimento mais aumenta o interesse e a produtividade.

Transmitir informações com clareza seria, portanto, fundamental para a criação de bons ambientes de trabalho e poderia se constituir na nova retórica das organizações pós-modernas.

Alguns “manuais de comunicação interna”, como já vimos, ferramentas de uso constante para padronizar regras, postura e atitudes, buscariam ensinar aos gerentes as melhores práticas para a realização de “reuniões produtivas”, a fim de divulgar com objetividade o que a empresa necessitaria transmitir constantemente.

Nas empresas pesquisadas percebeu-se que os gerentes passam por cursos e treinamentos para aprenderem a “dar e receber *feedback*”, uma técnica que demanda alguns macetes indispensáveis como é apresentado nos manuais de ajuda aos gerentes novatos ou aos “resistentes”. No capítulo intitulado “*feedback* é um ato de amor”, o manual orienta o gerente:

Ao dar retorno para o seu funcionário durante a entrevista individual de avaliação por desempenho, olhe-o nos olhos e diga com voz doce e tranqüila em que aspecto ele deve melhorar e onde ele está bem. Caso o seu funcionário deseje argumentar, permita, mas cuide para que as suas observações permaneçam claras para ele.

Esses *feedbacks* devem ser feitos anualmente e servem de ferramenta para definir possíveis promoções e a participação nos resultados. O manual ainda mostra que o gerente deve ter cuidado para não avaliar ou opinar, pois não pode fazer comentários sobre o “lado pessoal”. Sobre essas práticas um informante relata:

Meu gerente pediu que eu desse uma nota de 1 a 10 para o meu trabalho e eu dei 10. Ele me disse que eu estava sendo muito exagerado e que ninguém poderia se dar essa nota, pois perfeição não existe. Eu fiquei pensando porque ele me perguntou então? Eu acho que sou 10, dou o meu máximo, o meu sangue, é brincadeira isso. O que ele quer que eu diga? Assim não precisa ficar fazendo reuniãozinha (Analista de Crédito).

Na mesma empresa a experiência com outro informante foi distinta. Ao auto avaliar-se com uma nota 5 o gerente lhe perguntou “o que estava fazendo para melhorar”, deixando-o sem saber o que responder. Essas situações poderiam gerar constrangimentos e demonstrariam certo despreparo dessas lideranças ao darem aos seus funcionários um retorno que, muitas vezes, trata-se de uma opinião pessoal, um juízo de valor.

Observa-se que esses *feedbacks* poderiam estar dificultando a construção de relações de cumplicidade e confiança ao invés de estimulá-las. Um dos objetivos desse procedimento é auxiliar os gerentes a conseguirem a adesão das equipes aos valores da empresa, “alinhando-os”. Isso significaria a “adoção” de crenças que poderiam não ter o mesmo sentido para todos.

Para Cuche:

Na análise de toda situação de aculturação, é preciso levar em conta tanto o grupo que dá quanto o grupo que recebe. Se respeitarmos esse princípio, descobriremos rapidamente que não há cultura unicamente “doadora” nem cultura unicamente “receptora”. A aculturação não se produz jamais em mão única. A situação de uma “aculturação organizada”, “mas forçada”, em benefício de um só grupo como no caso da escravidão ou da colonização demonstra a vontade de modificar em curto prazo a cultura do grupo dominado para submetê-lo aos interesses do grupo dominante (2002, p. 129-130).

Conforme Cuche (2002), nesses casos, “a aculturação é um fracasso [do ponto de vista dos dominantes], pois há desconhecimento dos determinismos culturais”.

Percebe-se, que essa lógica de dominação poderia ser utilizada para impor as mudanças necessárias. As palavras do presidente de uma empresa pesquisada em seu encontro com todos os funcionários para apresentar os resultados do mês confirmam: “Não temos saída, é mudar ou mudar”. O subtexto poderia ser “quem se adequasse às mudanças poderia continuar na empresa, os outros poderiam ser excluídos”.

Assim, de acordo com as demandas do mercado, os valores podem mudar e serem descartados. Estar em sintonia com alguns modismos do mundo empresarial e atentar para “tendências”, que podem estar em voga, parece ser importante no momento de escolher os valores. “Investir em dependentes químicos”, idéia do diretor da empresa para um informante no momento de definir as “melhores estratégias de *marketing* social” para o próximo ano, seria uma tendência. Ele argumentou: “parece-me que no nosso caso é melhor investir em jovens”, o que poderia significar que o investimento daria uma visibilidade maior para a empresa junto à comunidade.

Outro aspecto observado entre as empresas pesquisadas é o uso de um elenco de expressões como “ética”, “pessoas são o nosso patrimônio”, “satisfação total dos nossos clientes internos e externos” e “compromisso com os nossos

acionistas”, entre outros. Esses “temas” também podem, em alguns casos, ser denominados de valores e fazerem parte das estratégias para o “crescimento sustentável”, por exemplo, outra expressão que é comum nos discursos da nova gestão empresarial. Os “valores” podem ser substituídos ou modificados de um ano para outro, como veremos adiante.

Numa das empresas pesquisadas a própria nomenclatura foi alterada de “princípios” para “valores necessários ao crescimento sustentável”. Os princípios antigos foram considerados ultrapassados, quando a empresa elaborou o planejamento estratégico, para guindá-la aos patamares dos resultados almejados, atualmente. A modernização incluiu desde mudanças em sistemas, tecnologia, demissões e contratações, à inclusão de novos “valores”.

Essas transformações seriam propostas e validadas, geralmente, em “seminários de imersão” realizados em hotéis afastados do ambiente de trabalho, onde se reúnem os dirigentes e gerentes em finais de semana. Nesses encontros são criados a “missão”, a “visão” e os “valores” que nortearão a empresa para os 05, 10 ou apenas 1 ano seguintes, de acordo com o mercado, com as tendências do setor e com as expectativas dos acionistas. Caberia aos gerentes colocar em prática as novas determinações e buscar os resultados.

### 3.3 OS “VALORES” PODEM SER ÚTEIS E DESCARTÁVEIS

Há consultores especializados em auxiliar as empresas na gestão. Profissionais que estariam aptos para sugerir as últimas novidades e técnicas para o desempenho empresarial.

Um mercado emergente nessa área é o dos “consultores de comunicação interna”, que trabalham como agências de propaganda e utilizam-se das técnicas e abordagens do *marketing* para definir o melhor “formato” da comunicação da empresa com os funcionários. Sendo assim, após a definição de “novos” valores, por exemplo, seria preciso “multiplicá-los para a base”, conforme afirma uma consultora nessa área.

Numa das empresas pesquisadas a consultoria sugeriu a substituição da denominação “funcionário”, para “associado parceiro”, pois a empresa decidiu

divulgar, maciçamente, a primeira distribuição dos seus lucros entre os seus 128 gerentes de lojas. Junto com o “pacote” da divisão dos resultados veio outro, que proibia o pagamento de horas extras. A empresa também solicitou aos gerentes que reduzissem custos de toda a ordem, incluindo a compra de canetas, que poderiam ser pegadas nos hotéis, por conta da hospedagem dos funcionários.

Para multiplicar essas notícias sobre “novos” valores e orientações para enxugamento nos gastos, a empresa contratou os serviços das denominadas “agências de comunicação interna (*endomarketing*)”.<sup>16</sup>

Conforme um informante, o presidente solicitou à agência a criação de algo para dar um “‘choque cultural com classe’ em todos os gerentes e funcionários, já que têm muita gente gastando em demasia, descontroladamente”. Segundo o informante “ele [o presidente] sempre quer tudo para ontem”.

A agência criou uma campanha dirigida aos 180 gerentes de loja, intitulada: “Você faz parte deste sonho”. Cada um, ao chegar ao trabalho pela manhã, recebeu um *kit* contendo um saboroso “sonho” recheado, um copo de suco de limão e a frase: “Ao fazer de um limão uma limonada você vai realizar todos os dias um pedaço do nosso sonho”. A leitura poderia ser: “se você resolver os problemas diários da sua loja, economizar, for criativo, você vai ser considerado competente ao dar os resultados esperados pela empresa”.

As metas definidas na reunião do planejamento estratégico, como a economia de energia, foram “traduzidas” para a base através de cartazes e frases nos banheiros: “apague a luz, acenda as suas idéias”; “abra as janelas, não ligue o ar pela manhã, a natureza estará mais perto de você”. Para os executivos que viajam representando a empresa, a determinação seria: “no aeroporto, pegue um ônibus. Pense como dono”. Essas frases estavam anexadas ao *kit* matinal.

Conforme observado por um informante, supervisor comercial de um grupo de 15 lojas com 36 gerentes,

As pessoas estão trabalhando no limite e a empresa vem com esse papo de realizar sonhos, de fazer limonada. Parece gozação. Isso não pegou bem. Não dá para entender. Parece desespero, todo mundo tá muito estressado. Alguns gerentes vieram me perguntar o que era pra fazer. Eu falei que era pra economizar muito, pô.

---

<sup>16</sup> Empresa especializada na criação de estratégias, anúncios, promoções e mídia para a divulgação dos “produtos” (valores, normas, resultados) da empresa para os seus funcionários.

Outro informante considerou a idéia do *kit* interessante, “pois pelo menos agora ‘eles’ estão dizendo o que esperam que a gente faça e eu achei bem criativo”.

Nota-se que cada um fará como entende, mas a cobrança da empresa se dará através dos números nos relatórios de despesas de cada loja. Na “rádio peão” o *kit* sonho com limonada foi chamado de “engasga gato”.

O “sonho” de economizar pertenceria aos donos e aos acionistas. A empresa acreditaria que se os funcionários fossem “seduzidos” pelas mensagens poderiam compartilhar esse sonho, além de se colocarem no lugar da empresa e pensarem como os donos.

Constata-se que na “rádio peão”, nas rodas de cafezinho, nos vestiários e nos almoços fora da empresa as pessoas criticam, riem e deboçam dessas ações: “enquanto eles gastam com sonho e limonada podiam rever o valor do vale refeição”, foi dito por um informante considerado pelo gerente como alguém “do contra”.

As empresas precisam dos líderes para que essas determinações de redução de gastos sejam praticadas. Os indicadores da efetiva economia fariam parte do PPR (Programa de Participação nos Resultados), o que levaria os gerentes a economizarem, inevitavelmente. “Quando mexe no bolso deles, eles se tocam”, diz um diretor da área comercial. “Reduzir gastos” se tornaria um “valor” a ser exercitado, algo que passaria a fazer parte do discurso embalado pela frase o “sonho de todos”.

### **3.3.1 Casos práticos: “Valores devem ser esquecidos”, “*feedback* é um ato de amor” e o “cheque elogio”**

Observa-se que ao serem incorporados ao vocabulário empresarial os “valores” adquiriram caráter de estrutura e estão “amarrados” nas estratégias de crescimento e resultado de todas as empresas pesquisadas. Há no Brasil uma dezena dessas agências especializadas em criar a “propaganda interna” para seduzir de forma criativa os funcionários que devem “comprar” e “consumir” os valores, os objetivos ou os sonhos da empresa. Mídias que vão desde adesivos colocados nos espelhos ou cartazes atrás das portas dos banheiros e vestiários,

frases nos guardanapos das bandejas nos refeitórios, adesivos nos computadores e no chão, frases nos contracheques, “jornais de parede” que são murais ao lado do relógio ponto, móveis pendurados nas salas, revistas entregues na residência para envolver a família, são alguns dos inúmeros canais existentes. Seus objetivos seriam “seduzir” e convencer gerentes e funcionários a engajarem-se. Na publicação especializada no assunto intitulada “*Endomarketing de A a Z*”, a autora relata:

Uma grande empresa do setor bancário [instalada no Brasil], cuja sede fica na Europa, recebeu a orientação de que deveria assumir os seis valores globais da empresa. Até então, havia trabalhado junto aos empregados, os nove valores locais [brasileiros]. O desafio [da agência] era, portanto, fazer com que o público interno esquecesse os valores locais e assumisse os valores globais. O que nos tranqüilizou foi saber que essa empresa, assim como tantas outras, não havia conseguido que os seus colaboradores internalizassem os nove valores locais. Portanto, não havia muito para esquecer (BRUM, 2007, p. 70).

As técnicas utilizadas para “vender” os novos valores aos “colaboradores” assemelham-se às da propaganda e do *marketing*. Os funcionários são tratados como “clientes internos” e precisam ser informados dos novos “produtos” (objetivos, metas, determinações) que estão sendo “lançados” pela empresa. No caso da empresa citada os “valores” precisavam ser “esquecidos”.

A agência de propaganda interna criou um *slogan*: “você move nossos valores, nossos valores movem você”. Entre as estratégias definidas para o “lançamento” os gerentes deveriam saber, em primeira mão, quais eram esses novos valores. Isso é “politicamente correto”: “sempre informar primeiro para os gerentes para que não se sintam traídos, pois caso isso aconteça já não é possível contar totalmente com o seu engajamento”, afirma um consultor nessa área.

Alguns gerentes participam das reuniões de lançamento e reclamam, fazendo comentários do tipo: “eu tenho mais de 300 *e-mails* para responder e agora mais esse seminário toda a manhã. Quando eu voltar para a minha mesa vai ter o dobro”.

A “campanha interna de lançamento” dos novos “valores” foi definida pela agência e aprovada pela diretoria. O projeto foi realizado em seis etapas denominadas: “sensorial”, “reflexão”, “entendimento”, “informativa”, “aderência” e “prática”. Conforme relato da diretora da agência de *endomarketing* e consultora responsável pelo trabalho:

Na etapa sensorial queríamos que os colaboradores “sentissem” o que é valor e trabalhamos “peças” com mensagens como: valor não tem forma definida, mas todo mundo sente; valor não tem voz definida, mas todo mundo ouve; valor não tem cor definida, mas todo mundo enxerga e valor não tem sabor definido, mas todo mundo gosta.

Os funcionários receberam a revista da empresa com um anúncio aromatizado em formato de flor e um ioiô como brinde, “brinquedo que sugere movimento e cuja forma arredondada permitia escrever o conceito da campanha: você move nossos valores, nossos valores movem você”, explica a consultora.

As estratégias para que “os antigos valores fossem esquecidos e os novos anunciados” prosseguiriam através da “etapa da reflexão”, que se constituiria de uma matéria na revista da empresa sobre valores pessoais. Um cupom seria distribuído para todos os funcionários propondo a eles que o preenchessem com seus valores pessoais. Ao entregá-lo para a área de recursos humanos receberiam em troca um livro intitulado “Valores para Viver”, reunindo artigos de autores brasileiros de diferentes regiões do país. Além disso, seriam pendurados móveis no teto para decorar a área interna da empresa com mensagens como:

Valor é o que nos apóia  
 Valor é o que nos sustenta  
 Valor é o que nos impulsiona  
 Valor é o que expressa o nosso sentimento  
 Valor é o que alicerça as nossas decisões  
 Valor é o que nos define como pessoa

Para um informante da área de *marketing* da empresa,

A propaganda para convencer e seduzir os colaboradores precisa ser maciça. Quanto mais campanha, mais assimilação. Precisamos transformar a informação em algo mais agradável, sedutor, emocional e divertido. Se tiver uma dose de emoção em tudo, você traz a alegria para uma empresa cinza como a nossa. É claro que precisamos de várias linguagens, pois a base é muito mais fácil de ser encantada do que a alta gerência.

Contata-se que a existência de, no mínimo, duas linguagens distintas dentro da empresa permite a diferenciação. A supremacia do discurso da direção sobre o dos funcionários, a dificuldade de atingir os mais altos cargos, a facilidade com o “chão de loja”, pressupõem que as palavras sejam escolhidas com muito cuidado, tendo sempre como critério a emoção, a fim de atingir o “lado sentimental” do

indivíduo. Visto dessa forma, o discurso gerencial para poder seduzir e encantar precisa emocionar. Segundo Chanlat e Bédard,

Se voltarmos a nossa atenção para as características que predominam na linguagem administrativa constataremos que ela impõe limites muito estreitos à expressão. De fato, essa língua apresenta muitas das características daquilo que podemos chamar de “linguagem esvaziada”, uma “língua” limitada, cristalizada, definida como um estilo no qual se abusa de palavras empobrecidas para captar a riqueza e as contradições do real, e de forma que tendem a tornar difícil qualquer forma de questionamento (2007, p. 140).

Através da utilização de uma linguagem objetiva, coerente, simplificada e programada, as “agências de comunicação interna” captariam o que a diretoria deseja e traduziriam com emoção “para baixo”, tendo como “orientador estratégico” a necessidade de transmitir ao funcionário que ele pertence e é importante para a empresa que, em contrapartida, contaria com a sua emoção e alegria. Para Chanlat e Bédard,

As frases são geralmente curtas, com predominância do indicativo e do imperativo, deixando pouco espaço à expressão de nuances do pensamento. A constante repetição cristaliza-se em *slogans* e clichês, de modo que os qualificativos mais fortes da língua acabam por perder seu potencial de evocação (2007, p. 141).

A multiplicidade de eufemismos, como “associados” no lugar de “empregados”, “lideranças” no lugar de “chefes”, “resultado” ao invés de “lucro”, “organização” ao invés de “empresa” poderiam demonstrar as intenções, o valor e o significado do estilo dessa língua corporativa tão peculiar. O surgimento de algumas palavras às quais é conferido um poder mágico, também ocorreria. Entraram para o vernáculo empresarial nos últimos dez anos expressões como “clima interno”, “alinhamento de valores”, “excelência”, “missão”, “visão”, “administração do tempo”, a “qualidade de vida”, “talentos”, entre outras.

Percebe-se que termos genéricos e abstratos como “capital humano”, “balanço social” podem ter como efeitos diretos “a abolição das diferenças e das especificidades de cada contexto, e de fazer crer que eles obedecem todos aos mesmos princípios gerais e às mesmas leis” (CHANLAT e BÉDARD, 2007, p. 142).

Através dos textos produzidos pelas agências para as empresas pesquisadas, poderia se perceber uma falta de consideração pela capacidade do ser humano de criar o sentido e um tipo de aversão para recorrer a sua inteligência.

O que conta, como demonstram Chanlat e Bédard (2007) é “criar fórmulas-de-choque”, que até poderiam deixar os funcionários encantados e seduzidos com o interesse da empresa e a estética de toda essa forma de representação.

A próxima fase da “campanha de comunicação interna” responsável por “embalar” os novos valores, após a entrega dos *ioiôs*, seria a “etapa de entendimento”. Conforme aponta a diretora da agência responsável pela “campanha”:

o objetivo dessa etapa era permitir o entendimento das pessoas sobre tudo o que gera valor. Demonstramos através de *banners* e cartazes internos, que os valores de uma empresa são gerados pelas pessoas que trabalham nela. Colocamos adesivos nos espelhos dos banheiros com a marca da campanha, cujo formato permitia que as pessoas se vissem dentro dela.

Seguindo uma espécie de passo a passo, a “campanha” evoluiu para a “etapa informativa”, que seria seguida pela “etapa de aderência” e finalizaria com a “etapa prática”. Na “etapa de aderência” seria criado um álbum de figurinhas que permitiria a associação dos valores às atitudes da empresa, no que se refere a programas de responsabilidade social, de preservação do meio ambiente, etc. O álbum seria dividido pelos seis novos valores da empresa e a cada valor preenchido, os funcionários poderiam trocar por uma camiseta da “grife valores globais”.

O esforço para conseguir a aderência e o engajamento de todos os funcionários seria ampliado na última etapa do programa. A “etapa prática” aconteceria através de talões de cheques denominados “cheque-valor”, cuja intenção era “fazer com que os gerentes identificassem, nas ‘pessoas da base’, atitudes e comportamentos relacionados com um determinado valor”. Segundo a diretora da agência de *endomarketing* responsável pela criação da campanha:

Ao identificar uma atitude, a liderança deveria entregar um “cheque-valor” à pessoa, preenchido com o valor ao qual estava se referindo e à situação ou fato que havia gerado a distinção. As “pessoas da base”, por sua vez, receberiam uma carteira de plástico, com a marca da campanha para guardar os “cheque-valor” recebidos. No final do período, os campeões de recebimento do cheque seriam homenageados e receberiam prêmios.

Nota-se que quanto mais o funcionário demonstrasse que estava praticando os “novos valores”, mais ele poderia ser e demonstraria estar em sintonia com as expectativas da empresa. Essas demonstrações poderiam ocorrer, ao contrário de um engajamento espontâneo e emocional do indivíduo, por causa da ameaça da perda do emprego, do risco de não ser indicado para uma promoção ou de outros fatores que poderiam ser responsáveis por motivar muitos funcionários a receberem um “cheque-valor”.

Outra empresa pesquisada utilizou-se da estratégia de criar um “Banco de Elogios” que funcionaria com a mesma lógica de uma instituição financeira que, ao invés de dinheiro, transacionava com elogios. Conforme uma informante:

Cada liderança recebe um talão de cheques com 100 folhas de elogio. Cada vez que identifica em alguma pessoa, da sua equipe ou não, uma atitude ou trabalho que merece ser elogiado, o líder entrega a ela um cheque elogio que diz o motivo do mesmo. No canhoto do talão, o líder preenche para quem e porque deu o elogio. No final do ano, os empregados que mais receberam elogios de cada loja viajam para participar de um evento com o presidente da empresa, recebem um presente e são distinguidos como “Campeões de Elogio” (Supervisora de Comunicação Interna).

Segundo um informante “algumas empresas ainda acreditam que a grande forma de motivar empregados é dar a eles dinheiro, certificados e troféus, mas o que vale mesmo é falar com a pessoa”:

Para o público interno, principalmente do chão de loja, o melhor reconhecimento do seu valor é ser chamado na sala da direção para receber um elogio verbal do presidente ou de um diretor. É um elixir capaz de repor as forças de que as pessoas precisam para fazer ainda melhor na próxima vez em que forem desafiadas (Gerente de Loja).

O elogio seria mais uma “ferramenta” de destaque do “*kit* emoções” abordado no capítulo II e que estaria compondo a propaganda interna nas empresas. Esses “programas de elogio” também podem ser associados a metas de resultados.

Em uma das empresas pesquisadas, através do *slogan* “Agentes de Construção” foram distinguidos os “colaboradores” que “provocaram mudanças positivas capazes de contribuir para a retomada do crescimento da empresa”, afirma um informante. Os premiados foram aqueles que conseguiram “melhorar processos, diminuir custos e aumentar índices de produtividade e de qualidade a partir da sua pró-atividade”, explica. Para orientar os participantes foi criado um regulamento que

mostra em detalhes o que é preciso fazer para participar. Chamam a atenção os critérios de escolha e premiação:

A comissão julgadora escolherá em cada edição mensal os dez melhores trabalhos. Desses dez, serão escolhidos os cinco que mais se destacaram e, desses cinco, o presidente escolherá o melhor. Os colaboradores que forem demitidos ou pedirem demissão da empresa estarão automaticamente fora da ação e, conseqüentemente, das premiações. O prêmio é um cupom para participar do sorteio de um carro, um boné personalizado da empresa, mais um brinde que é um “pin” [alfinete de lapela com a marca da empresa], um almoço com o presidente e uma visita a qualquer unidade da empresa no país, a escolher.

O concurso poderia ser percebido como um privilégio para o funcionário que se “convertesse” em alguém capaz de ser o melhor em redução de custos e que contribuísse para a retomada do crescimento da empresa. Mesmo que precisasse contar com a sua sorte para ganhar um carro, o concurso já lhe conferiria a possibilidade de possuir um boné e um alfinete com a marca da empresa.

Contata-se que o presidente da empresa tomou conhecimento do concurso quando foi chamado para escolher o melhor “Agente de Construção”. A área de recursos humanos é “autônoma para criar esses concursos motivacionais”, afirma um informante. Isso conferiria tranqüilidade ao presidente que se sentiria seguro por estar fazendo o que é indicado para motivar os funcionários e retomar a lucratividade.

Em outra empresa pesquisada ao solicitar para a área de *endomarketing* a organização de um evento de confraternização com *shows*, dança e muitas atrações para todos os funcionários da empresa, o diretor foi questionado sobre qual seria o objetivo da festa. Argumentou que era para integrar e divertir os funcionários. O Gerente de Recursos Humanos considerou um desperdício, pois a empresa precisaria definir um tema para o evento e “trabalhar mensagens positivas, que trazem resultados para a organização e para as pessoas”. O diretor, diante da palavra “desperdício” recuou e aprovou um evento que “mexesse com o lado competitivo dos funcionários”.

Com o tema “superação” a festa foi composta de jogos, campeonatos, treinamentos ao ar livre, gincanas, além de atividades competitivas que exigissem superação individual. Ao término do dia, alguns informantes comentavam: “estou morto”, “que dia cheio”, “não consegui”, “consegui”, “ganhei”, “te ultrapassei”, “não esperava que o gordo fosse conseguir”.

Percebeu-se que a ideologia de superação reproduzida por orientação da área de Recursos Humanos alcançou resultado.

### **3.3.2 Os valores “autênticos” e a embalagem dos discursos: As melhores empresas para trabalhar no Brasil**

Observa-se que os funcionários podem estar sendo vistos como sujeitos com pouca capacidade de escolher, decidir e até mesmo de pensar. Os gerentes recebem prontas, diariamente, novas identidades que já vêm com a descrição das atitudes ideais e aceitas para que se tornem autênticos praticantes dos valores da empresa. Conforme Cuche:

para definir a identidade de um grupo, o importante não é inventariar seus traços culturais distintivos, mas localizar aqueles que são utilizados pelos membros do grupo para afirmar e manter a sua distinção cultural. Uma identidade diferenciada resulta unicamente das interações entre os grupos e os procedimentos de diferenciação que eles utilizam em suas relações (2002, p. 182).

Poder-se-ia afirmar que ao “programar” o surgimento de novas identidades estimuladas e constituídas através da conquista de prêmios ou da participação em competições internas, as empresas poderiam estar deixando de cativar o indivíduo que realmente desejam, ou seja, aquele que se constitui através do que ocorre nas suas interações e trocas recorrentes dentro do ambiente de trabalho. Estariam “sem aproveitar” traços fundamentais que constituiriam o sujeito, como a sua necessidade de ajudar e de ser ajudado, além da sua capacidade de cooperar de forma voluntária e autêntica.

Vendo-o como alguém que, se não for estimulado emocionalmente, não irá aderir ao que está sendo determinado no momento, as empresas têm-se utilizado dessas “ferramentas de sedução” como forma de fazer com que esse “consumidor interno” se sensibilize com o “você faz parte da nossa história”, “nossa empresa pertence a você”, “pessoas são o nosso maior patrimônio”, “empresas felizes são mais lucrativas”, percebidos como alguns dos *slogans* utilizados pelo ideário empresarial, atualmente.

Constata-se nas empresas pesquisadas que existe uma retórica de “seriedade e ética” que precisaria ser confirmada pela empresa através do “exemplo das lideranças”, o que significaria mais uma competência atribuída aos gerentes.

Para fazer parte do guia que seleciona as 150 melhores empresas para trabalhar no Brasil<sup>17</sup>, sob a ótica dos clientes internos, uma das empresas pesquisadas distribuiu para todos, gerentes e funcionários, um questionário preparatório para a participação no concurso. A intenção era ver “como estava o clima antes de se expor”. A empresa prometeu total sigilo nas respostas que poderiam ser “sim”, “não”, “às vezes”, “somente”, “em último caso” ou “em parte”. As perguntas eram, entre outras:

1. O líder de sua área tem feito reuniões com a equipe para repassar informações corporativas (da empresa) e locais (das lojas)?
2. Em sua opinião o líder da sua loja pode ser considerado um “agente de comunicação” da empresa?
3. Quando necessita de uma informação e não a encontra em um dos canais de comunicação da empresa, você costuma procurar o seu líder e perguntar a ele?
4. Em sua opinião, a empresa prepara os seus líderes para que repassem informações para as equipes?
5. Cite os momentos nos quais o seu líder costuma conversar com a sua equipe.

Simultaneamente, o mesmo questionário foi entregue aos gerentes, a fim de checar se as informações eram coerentes. As perguntas foram adaptadas, mas possuíam a mesma intenção:

1. Você tem feito reuniões com a sua equipe para repassar informações?
2. Você se considera um “agente de comunicação da empresa”?
3. Quando necessitam de uma informação e não a encontram em um dos canais de comunicação da empresa, as pessoas da sua equipe costumam procurá-lo e fazer a pergunta para você?

---

<sup>17</sup> Pesquisa feita sobre o ambiente de trabalho e as práticas de Recursos Humanos das empresas brasileiras, promovida pelas revistas VOCE S/A-EXAME (2007, p. 16). Em 2007 inscreveram-se 491 empresas e foram processados 123 445 questionários. Além de avaliação no papel, também é feita uma verificação *in loco* do que acontece nas companhias pré-qualificadas.

4. Você se sente preparado e instrumentalizado pela empresa para repassar informações para a sua equipe?

5. Cite os momentos nos quais você costuma conversar com a sua equipe.

A empresa poderia comparar as respostas a fim de identificar o que era comum entre o que estava sendo dito pelos funcionários e pelos gerentes. Uma estratégia que poderia gerar desconfiança, mas que foi “aceita pelos funcionários pelo fato de poderem dizer o que pensam e serem ouvidos”, constatou um informante. O cabeçalho orientava: “Responda com sinceridade as perguntas e ajude a melhorar a comunicação da nossa empresa com você, com sua equipe e com o seu líder”.

A empresa reuniria os gerentes para divulgar os resultados. Com aqueles cujas respostas “não fechavam” com a respectiva equipe, a empresa através da área de Recursos Humanos, fazia reuniões individuais, o que foi considerado muito positivo, “pois não foram expostos publicamente, o que antes era comum”, conforme um informante. Essa demonstração de respeito permitiu que os gerentes discutissem as respostas com as suas equipes, o que reforçou para os funcionários a intenção da empresa em tratar o assunto com ética e seriedade.

Mesmo se tratando de uma estratégia para participar do *ranking* das 150 melhores empresas para trabalhar no Brasil, o questionário abriu espaço para um novo tipo de conversa entre os gerentes e suas equipes, aumentando, conforme foi percebido, a expectativa de muitos funcionários quanto ao que a empresa faria com os resultados. No Guia das “150 melhores”, entre as 53 companhias inscritas que possuem mais de 1500 funcionários, os pontos negativos apontados pelos entrevistados tem a ver com “dificuldades da gestão”. Esses pontos foram observados pelos jornalistas que efetuaram as entrevistas nas próprias empresas e os principais problemas identificados em 2007 são:

Não realizar uma avaliação formal de desempenho.<sup>18</sup>

Há chefias intransigentes e centralizadoras.<sup>19</sup>

O programa de voluntariado mobiliza apenas um grupo de colaboradores que se sente abandonado.<sup>20</sup>

Os gerentes se sentem pressionados pelas demandas resultantes da expansão dos negócios.<sup>21</sup>

<sup>18</sup> Bradesco, Copacol (63.065 e 4.590 funcionários).

<sup>19</sup> Cargill (6.183 funcionários).

<sup>20</sup> Case New Holland (1.998 funcionários).

<sup>21</sup> CPFL Energia (5.723 funcionários).

Como a avaliação fica a cargo de cada gestor, alguns funcionários dizem não receber *feedback*.<sup>22</sup>

Falta de equilíbrio entre vida pessoal e profissional: tem gente trabalhando cerca de 14 horas por dia.<sup>23</sup>

Funcionários não entendem as métricas que definem a participação nos lucros.<sup>24</sup>

Não existem programas voltados para a qualidade de vida do trabalhador, RH diz que o pessoal é muito jovem para isso.<sup>25</sup>

Não há convênio médico, avaliação de desempenho e *feedback* formal para todos os funcionários.<sup>26</sup>

Ausência de auxílio-educação e diferença entre os benefícios dos atendentes e dos gestores.<sup>27</sup>

A concessão de bolsas foi suspensa, atingindo até mesmo quem já estava com curso em andamento.<sup>28</sup>

O grande desequilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Os processos decisórios são confusos e têm provocado retrabalho.<sup>29</sup>

A estrutura é muito enxuta, o que sobrecarrega o pessoal. É preciso também padronizar os benefícios.<sup>30</sup>

O pessoal reclama de sobrecarga de trabalho e diz que as metas costumam ser superestimadas.<sup>31</sup>

A sobrecarga de trabalho incomoda os funcionários. A qualidade de vida da maior parte do time tem andado em segundo plano.<sup>32</sup>

Percebe-se que estimulados pelos planos de saúde, pelos benefícios de maneira geral e pela participação nos lucros os funcionários se submetem a um trabalho estafante, sem tempo para dedicar a si mesmo e à família, podendo estar convencidos de que essa é a única lógica do trabalho. A avaliação dessa pesquisa confere pontuação ao Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho (IQAT), através das notas dos funcionários, ao Índice de Qualidade na Gestão de Pessoas (IQGP), com a nota da empresa e a nota final refere-se ao Índice de Felicidade no Trabalho (IFT).

Entre algumas das empresas pesquisadas nota-se que há o desejo de participar dessa listagem das “melhores” e, ao mesmo tempo, há um receio de não conseguir a pontuação mínima. As empresas estariam criando estratégias de sedução e de comunicação para serem “louvadas” pelos seus funcionários, com o propósito de se capacitarem para competir.

<sup>22</sup> Dow Brasil (1.933 funcionários).

<sup>23</sup> GE do Brasil (6.743 funcionários).

<sup>24</sup> HP Brasil (1.623 funcionários).

<sup>25</sup> Lojas Renner (8.570 funcionários).

<sup>26</sup> Marisol Nordeste (1.581 funcionários).

<sup>27</sup> McDonald's (29.319 funcionários).

<sup>28</sup> Móveis Gazin (2.310 funcionários).

<sup>29</sup> Natura (4.544 funcionários).

<sup>30</sup> Pepsico (6.966 funcionários).

<sup>31</sup> Souza Cruz (6.387 funcionários).

<sup>32</sup> Unilever Brasil (12.167 funcionários).

Observou-se que estes “programas de comunicação” internos, que colocariam novas roupagens em antigos discursos, poderiam estar servindo de elixir para que a sobrecarga de trabalho possa ser diluída através de eventos, prêmios, competições, festas e outras ações que fariam parte do cotidiano das empresas, que necessitam identificar fatos para celebrar.

### 3.4 A REPRODUÇÃO E O SIGNIFICADO DE ALGUNS DISCURSOS NA PRÁTICA: UM MOSAICO DE DISTÂNCIAS ABISMAIS

A lógica do trabalho árduo poderia ser considerada um imperativo. No momento que os funcionários fossem identificados como “clientes internos”, os discursos poderiam ser embalados de várias maneiras.

Constata-se, dessa forma, que o vocabulário do *marketing* pode estar presente no cotidiano da administração dos Recursos Humanos das empresas que passaram a ter a necessidade de vender, seduzir, pesquisar a satisfação, fidelizar e manter aqueles clientes internos, cuja “relação custo/benefício” fosse compensatória.

Em uma das empresas pesquisadas o espaço da recepção traduziria o referido distanciamento entre o discurso e a prática. O visitante ao entrar percebe que há apenas uma funcionária responsável por atender as pessoas, receber as dezenas de chamadas externas dizendo o nome da empresa, o seu nome e uma saudação, fazer ligações solicitadas, receber o malote, conferir a saída de material e, conforme o manual de atendimento da empresa, “atender até o terceiro toque, com voz animada e alegre, dizendo um cordial ‘bom dia’. - Não esqueça você é o [nome da empresa] - ao telefone”.

Uma informante do Setor de Recursos Humanos comenta:

Temos muita rotatividade nessa função, pois o estresse é grande, não há como ir ao banheiro, pois a substituição quem fazia era o porteiro, mas agora eles cortaram porque a portaria é terceirizada e não dá para cobrir a função de recepcionista, entende? (Analista de Recursos Humanos).

Observa-se na parede da recepção um painel feito de aço escovado com a missão da empresa, cuja frase final é: “[...] proporcionando a qualidade de vida dos

nossos colaboradores e da comunidade”. Nesse caso, além das legítimas dificuldades enfrentadas para exercer a função, a recepcionista estaria dissociada da desejada “qualidade de vida” definida pela diretoria como missão.

Em outra empresa pesquisada o novo valor adotado após a construção do planejamento estratégico foi “aceitar as diferenças”, subentendidas por raça, credo e preferências sexuais. Utilizando-se da “mídia interna” a empresa divulgou os novos valores. Esse, especificamente, foi reforçado através de uma frase imperativa: “Aqui nós aceitamos as diferenças”. Observa-se que a empresa adotou esse valor ao optar, estrategicamente, pela contratação de pessoas da raça negra, até então vedada. Uma informante contratada nesse “perfil”, ao ser consultada, comenta:

Por que você acha que eu estou aqui? Sei que dá ibope para eles, uma empresa estrangeira, ter uma ‘pessoa de cor’ para receber os clientes. Claro que não é só isso, preciso fazer direito a minha função e tal, mas pega bem entende? Já me falaram que era assim e que mais gente vai ser contratada. Eu sei disso e não me importo.

Outra situação observada em campo refere-se à “apresentação pessoal do nível gerencial”, percebida como uma preocupação em uma das empresas pesquisadas que, seguindo as orientações de uma *personal stylist*<sup>33</sup>, definiu alguns critérios. Uma informante recebeu da área de Recursos Humanos a orientação:

Me disseram que aqui gerente veste “Zara”<sup>34</sup> Eu podia dar uma olhada lá e escolher qualquer roupa, que eu gostasse que não teria erro, pois eu não precisaria me preocupar com o que vestir para trabalhar aqui. Eu nunca tinha comprado, mas acabei comprando umas coisinhas, mas não é bem assim [...] (Coordenadora de *Marketing*).

Constata-se que a “sugestão” da empresa poderia ser, de fato, uma imposição considerando-se que não relativiza as possibilidades da gerente de ter ou não condições econômicas para adquirir as roupas na loja indicada ou de possuir um modo de vestir distinto.

---

<sup>33</sup> Profissional que trabalha com “consultoria de estilo”. Define para as empresas a melhor forma de vestir e apresentar-se dos executivos e lideranças, de acordo com o ramo da empresa, tipo de produto e mercado que atua. É, também, consultor na área de etiqueta empresarial, orientando sobre modos e maneiras de receber, comer, andar.

<sup>34</sup> Loja de departamentos espanhola com filiais no Brasil.

A empresa também adotou “ginástica laboral”,<sup>35</sup> um dos “produtos” oferecidos para os clientes internos. Percebe-se que a prática desses exercícios “oferecidos” diariamente, durante 15 minutos no próprio local (loja) de trabalho é adotada, em sua maior parte, pelos funcionários do “chão de loja”. Enquanto seus funcionários se exercitam, os gerentes aproveitam para responder *e-mails* e organizar o seu dia. Observa-se que há uma distinção entre aqueles que praticam os exercícios e os outros, ou seja, entre vendedores e gerentes, respectivamente. Conforme um informante:

A ginástica é boa. A gente se diverte, dança. Quando dá a gente sai pra rua e faz a volta no *shopping*. O problema é que tem que chegar 15 minutos antes e quando a gente não vem fica chato porque a professora fica te esperando e, não é obrigatório, mas a gerente fica perguntando por que é que a gente não veio (Vendedora).

Outro informante acredita que:

É bom, mas eu preferiria ficar dormindo. A gente pediu agora pra não ser todos os dias, mas eu gosto. Não fala aí que eu não gosto porque depois ficam pegando no meu pé [...]. Sabe como é né? (Vendedora).

Outro informante, gerente de loja, comenta que:

A ginástica é boa porque eles se divertem, cantam, dançam e o nosso ritmo de trabalho é violento. Essa meninada precisa iniciar o dia assim senão não agüentam o tranco. Eu não faço, porque isso é mais pra eles, mas eu acho que eles gostam, pelos menos dão risadas e nunca me falaram que não é bom.

Observa-se que a atividade é vista pelo gerente como algo que “diverte”, uma forma de aliviar as tensões, mas do ponto de vista de quem a pratica é “obrigatório”.

Em outra empresa pesquisada o estresse não foi tratado com o mesmo recurso. Uma informante relata a situação:

Comecei a tomar “água de melissa”, um calmante natural, sabe? Minhas colegas começaram a tomar comigo e aí todo mundo trazia. Pedimos para o colega de compras que colocasse no estoque, porque a gente se estressa pela empresa e ele concordou. Agora é só pedir que eles mandam pra gente (Vendedora).

---

<sup>35</sup> Exercícios físicos ministrados por profissional contratado pela empresa para alongar, desestressar e movimentar o corpo. Praticados, usualmente, antes de iniciar a jornada de trabalho.

Práticas que podem “aliviar” o cotidiano são introduzidas e criadas para fazer frente às demandas do mercado que incluem “novos” valores, entre eles, como já observamos a “qualidade de vida” dos funcionários.

Outra situação percebida em campo e que poderia ilustrar o distanciamento entre os discursos e as práticas gerenciais refere-se à intenção da empresa de aproximar a família dos funcionários, o que pode ocorrer através de um dia onde os filhos visitam o local de trabalho dos pais. Participam de brincadeiras, assistem a um filme da empresa, brincam, lancham e tiram uma foto no ambiente onde os pais trabalham que é entregue no final do dia com uma dedicatória da empresa: “Você também faz parte da nossa história”.

Essa proposta de aproximar a família poderia não condizer com a prática das folgas. Conforme um informante,

Tenho visitado a minha casa, vejo muito pouco eles, porque passo trabalhando no fim de semana, sabe como é shopping. Não to reclamando, apenas quero parar. Eu estava sem poder folgar há 4 finais de semana, pois não tem vendedor. Quando folguei o meu gerente me chamou pra eu ir trabalhar porque um colega não tinha ido. Fiquei de cara, minha mulher furiosa comigo (Vendedor).

Constata-se que a lógica empresarial oriunda da “mentalidade enxuta” característica do Sistema Toyota de Produção, abordado no capítulo I, que prevê a redução de todo e qualquer desperdício, permaneceria inalterada nas empresas pesquisadas. Diante dessa realidade, inúmeras alternativas podem estar sendo criadas para “disfarçar” o estresse diário. As “agências de comunicação interna” encarregam-se de embalar os discursos com criatividade. Conforme uma informante proprietária de uma dessas agências:

Nosso negócio é transmitir alegria já que as empresas são cruéis por metas e resultados. Nós colorimos a comunicação. Na memória afetiva o funcionário leva o colorido. *Endomarketing* é roupa. O que não dá para enfeitar são as mortes, acidentes de trabalho e demissões. Nesses casos é preciso informar apenas. Porém, a consistência da comunicação deve estar na gestão.

Nota-se na fala da informante que os gerentes seriam os responsáveis por “dar o exemplo” e representar o discurso empresarial, além de uma criativa embalagem, que deveria ser capaz de “vender a alegria”.

Essas e outras situações, já citadas nessa pesquisa, poderiam estar se constituindo em função da necessidade das empresas de atender demandas do mercado que poderiam, em tese, torná-las mais eficientes. Em nome da competitividade as empresas estariam construindo em seus ambientes de trabalho um mosaico de práticas, cujas conseqüências poderiam indicar um distanciamento da subjetividade do indivíduo.

Poderia estar existindo um desconhecimento das inúmeras fronteiras simbólicas que indicariam os locais de troca legítima entre equipes de trabalho e entre indivíduos em distintas posições na hierarquia.

No capítulo IV vamos abordar como os funcionários lidam com as demandas recebidas dos gerentes, além dos dilemas para conciliar a intensa carga horária de trabalho no varejo, a necessidade de profissionalização e as competências para conseguir equilibrar-se em um mercado que exige consumo, que desperta desejos e que cobra metas e resultados.

## **4 MÃOS À OBRA: AS “DETERMINAÇÕES” DO MERCADO, A “OBEDIÊNCIA” DAS EMPRESAS E A SUPREMACIA DO CLIENTE**

Esse capítulo pretende observar as interações e os dilemas que se estabelecem no cotidiano das equipes de vendas, levando em consideração os discursos e as práticas determinadas pelo mercado.

As percepções de gerentes e vendedores sobre a necessidade de atingir metas a qualquer custo, de prestar o melhor atendimento ao cliente, além das dificuldades e do desejo de conciliar o orçamento pessoal e os estudos com a jornada de trabalho, fazem parte dessa pesquisa.

As práticas recorrentes para motivar gerentes e vendedores a atingirem resultados e adaptarem-se à “inexorável mudança” serão apresentadas com o intuito de desenhar esse mosaico de interações que compõem o mundo das empresas que disputam consumidores no “nervoso” cotidiano das vendas.

### **4.1 NÃO HÁ ESCOLHA: É PRECISO “ESTAR NA MODA”**

Dar de ombros ao que o mercado exige poderia significar a morte das empresas, assim como não “obedecer” ao que a empresa determina pode ser objeto de perda do emprego. Nesse “jogo de braço” composto por empresas, funcionários e mercado parece não haver relativismos. Uma rede de obrigatoriedades e de verdades inquestionáveis se formaria a cada novo movimento do mercado. As empresas “devem” consumir as últimas novidades que poderiam ser consultorias para auxiliar na gestão, *softwares*, palestras e treinamentos que indiquem o caminho “certo” para vencer.

Por outro lado, o “jogo de sedução” que estaria sendo representado através de novas embalagens que poderiam embrulhar os mesmos discursos, como foi visto

no capítulo III, através de práticas de convencimento, de campanhas de motivação e premiação é, também, considerado obrigatório. Na verdade “seduzir” poderia ser um eufemismo para nomear uma forma branda de conjugar o cotidiano onde seria imposta a adesão a todas as novidades e modismos oferecidos pelo mercado e adotados pelas empresas. Novos termos, palavras e metodologias que representariam as modernas práticas, que deveriam ser exercidas pelas empresas e que serviriam para louvar os consumidores, a fim de conquistá-los e mantê-los, também precisariam ser adotados.

#### 4.2 A GESTÃO DO QUE “NÃO É VISTO”: O MÁXIMO ESTRESSE E OS MELHORES RESULTADOS

Uma das novidades do mundo empresarial surgida nos últimos 10 anos é a “Gestão dos Ativos Intangíveis”. Através da prática de gerenciar todos os aspectos não visíveis que envolvem o seu dia-a-dia, as empresas estariam aptas a responder para um mercado que exige, agora, qualidade e ética nos relacionamentos. Por aí passariam o conhecimento, a criatividade, o comprometimento dos funcionários, o seu talento, além dos sentimentos, crenças, valores e percepções individuais e coletivas que deveriam estar disponíveis para os clientes, consumidores vorazes da atenção e do bom humor dos vendedores.

Assim, as máquinas e os equipamentos estariam sendo colocados em segundo plano, diante da valorizada capacidade dos indivíduos de se superarem e de se envolverem com entusiasmo e determinação com o trabalho, a fim de entregarem o que “têm de melhor” para a empresa.

A partir dessa lógica, que valorizaria o que não é visto, é que expressões do vocabulário empresarial como “suar a camiseta da empresa”, “pensar como dono”, “fazer acontecer” e ser “pró-ativo”, por exemplo, definiriam o intangível. Há, também, conceitos introduzidos mais recentemente pela Administração de Empresas que vêm de outras áreas.

Da Física, por exemplo, foi apropriada a palavra “resiliência”,<sup>36</sup> que significa a propriedade de alguns materiais de acumular energia quando exigidos e estressados, e voltar ao seu estado original sem qualquer deformação. Como uma vara de salto em altura – aquela que verga no limite máximo sem quebrar e volta com tudo, lançando o atleta para o alto. Essa poderia ser a analogia feita pelas empresas ao contratarem profissionais “resilientes”: funcionários capazes de chegar ao máximo estresse sem perder o controle da situação, mantendo todas as suas características intactas, visando o atingir das metas. Ao alcançarem os resultados esperados, os “resilientes” seriam “arremessados para o alto”, no sentido de serem prestigiados e recompensados com prêmios.

Trabalhar sob o máximo estresse sentindo-se “feliz, reconhecido e vitorioso” seria um dos aspectos hoje considerados fundamentais para as empresas que praticam a “Gestão dos Ativos Intangíveis”. Nelas, o funcionário seria percebido como um “ser humano”, sensível aos desejos da empresa e ao seu papel como funcionário ou gerente comprometido com as mudanças.

#### 4.3 OS “FAZEDORES” DA MUDANÇA

O que poderia estar ocorrendo é que o estresse conseqüente da “gestão do intangível” seria também estimulado por outro aspecto fundamental que é a “mudança”, percebida como algo indiscutível, um fatalismo ao qual todas as empresas, que pretendessem se manter no mercado, deveriam enfrentar e a ela se render.

Nesse contexto, a mudança obedeceria a um padrão pré-estabelecido que diferiria de empresa para empresa. O indivíduo precisaria estimular a sua capacidade de adaptação, pois necessitaria trocar de mentalidade a cada novo “movimento” da mudança, o que poderia significar diferentes comportamentos exigidos, periodicamente. Observa-se, no entanto, que os funcionários não estariam sendo “convidados” para discutir uma “possibilidade” de mudança, ao contrário,

---

<sup>36</sup> Termo utilizado pela primeira vez em 1807, pelo cientista inglês Thomas Young ao estudar a relação entre a tensão e a compressão de barras metálicas. Disponível em: <<http://saber.sapo.pt/wiki/resiliência>>. Acesso em: 13 jan. 2008.

seriam “convocados” a mudar ou, caso contrário, correriam o risco de serem rotulados de “aqueles que são resistentes à mudança”.

Nota-se que mudar é “agora”, enquanto um tempo de vantagem. Aqueles que deixassem para mais tarde poderiam ficar fora do mercado, sem acompanhar a “Dança das Mudanças”.<sup>37</sup>

O consultor de empresas Peter Senge (2000), guru do aprendizado organizacional, acredita que para efetivar as mudanças não basta que a empresa tenha uma, duas ou algumas cabeças pensantes apenas. Ela precisaria funcionar coletivamente como um “organismo” que aprende. Para o considerado “papa” da gestão do conhecimento “só se consegue o comprometimento de todos em relação à mudança quando a organização possui a capacidade de construir aspirações comuns” (p. 5).

Os gerentes seriam chamados para serem “agentes da mudança”, uma nova expressão do vocabulário empresarial que, na prática, se transformou em uma das principais competências gerenciais exigidas para competir.

A nova ordem determinaria que toda a organização deve ser uma grande “aliada da mudança”, percebida como algo estruturado, uma “coisa” que “pode chegar a qualquer momento”, sem prévio aviso. Para os “resistentes” poderia ser algo “assustador”.

Segundo Peter Drucker<sup>38</sup> (1999, p. 77), outro guru da Administração, existiriam quatro requisitos para se transformar em um “líder de mudanças”. O primeiro enfatiza que o indivíduo precisaria “abandonar o ontem”, deixando de lado aquilo que não “produz mais resultados”, incluindo os diferentes processos na organização; o segundo corresponderia em estabelecer “métodos sistemáticos” para criar mudanças, o que significaria “introduzir políticas de inovação”. O terceiro refere-se à maneira correta de introduzir mudanças que seria o “teste da realidade”, ver o mercado; e o quarto abrangeria as políticas para “equilibrar as mudanças” e dar continuidade às mesmas.

---

<sup>37</sup> *A Quinta Disciplina: A Dança das Mudanças*. São Paulo: Campus, 2000. Título da publicação de autoria de Peter M. Senge, uma das principais “marcas de prestígio” do Massachusetts Institute of Technology (MIT) na área de gestão. Nessa obra o autor lança o conceito de “organização que aprende” (conhecido mundialmente pela “buzzword”, em inglês “learning organization”) que passou, a partir de 1990, a entrar na linguagem de negócios.

<sup>38</sup> *Desafios Gerenciais para o Século XXI*. Ed. Futura.

Mantendo a mesma lógica da visão mecanicista, as empresas tentariam “encapsular” a mudança que, como um remédio, deveria ser tomado para tratar os males provenientes da complexa e exaustiva competitividade em que operam as organizações, atualmente.

Segundo Senge (2000) “os líderes devem deixar de agir como mecânicos e comportarem-se como se fossem jardineiros” (p. 7). Uma metáfora que colocaria o indivíduo na condição de alguém que cuida, protege, planta, espera e acredita no resultado, algo um tanto diferente do “fazer mais com menos”, do “tempo é dinheiro”, do “erro zero”, pertencente ao discurso das empresas. Aos funcionários caberia, então, “aderir” aos novos tempos e mudar.

Outro aspecto que deveria ser levado em consideração nesse cenário, tão imperativo como a mudança, seria “ouvir a voz do cliente”, que passaria a ser prioridade para as empresas e seus produtos. As definições sobre o cliente iriam desde descobrir e despertar os seus mais profundos desejos até identificar estratégias para seduzi-lo e mantê-lo.

#### 4.4 A VOZ DO CLIENTE SUSSURRA: “QUEM MANDA AQUI SOU EU”

Os canais de atendimento ao cliente seriam um exemplo dessa necessidade de ouvi-lo, constantemente. Os chamados serviços de atendimento ao consumidor (SAC) ou as “ouvidorias” servem para identificar o que desejam. Ao ouvir a “voz do cliente” a empresa poderia estar apta a competir e vencer a acirrada concorrência. Conforme alguns informantes de uma das empresas pesquisadas, reunidos em grupo para debater os problemas do atendimento ao cliente, o tema pode ser tratado da seguinte maneira no dia-a-dia:

O funcionário não é ouvido quando é chamado por causa de uma reclamação de atendimento. “Eles” sempre dão razão para o cliente e nós não temos voz. Já nem sei por que nos chamam, então. Tá me entendendo? (Vendedor).

As reclamações de clientes são levadas à risca, o funcionário não é ouvido mesmo e pode até levar uma advertência ou suspensão (Gerente de Loja).

Me chamaram para falar de uma coisa que aconteceu há três semanas e eu nem me lembrava. Fazem um clima de terror. Às vezes dizem na sexta feira

que querem falar com a pessoa na segunda e a gente passa todo o final de semana pensando no que vai acontecer (Vendedor).

Seria preciso filtrar algumas reclamações, pois têm muita bobagem, picuinhas, coisas infundadas que não são comprovadas e ficam muito no lado pessoal. Aqui se você não faz o que eles dizem e dá risadas com as piadas do teu chefe, você já pode estar fora do jogo, nem entra em campo (Estoquista de Loja).

Vincularam o SAC ao PPR e a gente não recebe um percentual se houver reclamação no nome da gente. Tem muita sacanagem aí, porque se o cara (referindo-se a qualquer colega) quer pegar no teu pé ele mesmo pode ligar e dizer que é um cliente e coloca no teu. Não dá pra confiar (Vendedor).

O 0800 é de graça, deveria ser cobrado para as pessoas ligarem, sim, quando têm alguma coisa séria para falarem (Atendente do SAC).

Observa-se que a rede de informações que se forma para avaliar a procedência das reclamações tem início no cliente, que não seria considerado alguém que poderia estar agindo com má fé. O “cliente é o rei” é percebido como uma premissa importante para o bom atendimento. Algumas empresas pesquisadas garantem que apenas 20% das pessoas que reclamam não têm razão.

Diante dessa percepção haveria pouco espaço para o vendedor, que acabaria sendo obrigado a ceder às estatísticas e dar razão para 80% dos consumidores. Outra informação que reforçaria a argumentação das empresas, conforme relata um informante, é que “uma pessoa insatisfeita seria capaz de contar para mais sete pessoas que não gostou de um determinado atendimento”. Além disso, ela “iria embora sem reclamar, mas nunca mais voltaria”. “Agradeçam uma reclamação” dizem os manuais de atendimento, pois enquanto “o cliente está disposto a criticar é porque deseja manter-se cliente”.

Segundo o relato de um gerente de serviços ao cliente de uma das empresas pesquisadas “os funcionários têm medo de ouvir a reclamação do cliente e logo vão tirando o corpo fora”. Nessa empresa foi realizado um treinamento para ensinar os vendedores a lidar com “clientes enfurecidos e mal educados”. No curso com duração de 08 horas e participação obrigatória, o instrutor orientava:

Digam sempre “sinto muito, nós entendemos a sua situação”. Repitam isso quantas vezes for necessário até o cliente ir se acalmando, façam de conta que não é com vocês que ele está falando, saiam da alça de mira dele e fiquem pensando que é ele quem paga o salário de vocês e se ele ficar furioso não volta mais e ao fazer isso vocês ficam sem emprego.

A ameaça de desemprego seria utilizada para “acordar”, como explica o instrutor especialista no assunto. No manual de procedimentos da empresa está dito: “Caso o cliente parta para agressões físicas, chame o segurança, pois aí ele perdeu a razão e você não tem mais nada a ver com o assunto”. Verifica-se que o vendedor não se sente apto a agir dessa forma solicitada. Ao gerente caberia esse papel de encarar aquele “animal furioso e descontrolado”, ou seja, como é considerado o cliente por um informante.

Observa-se que o cliente poderia ser considerado alguém com poder para “decidir” demissões, compras, critérios de investimentos, treinamentos, perfil do funcionário a ser contratado, local para instalar uma nova loja, entre outros. Caberia aos gerentes e suas equipes curvarem-se diante dessa “entidade” que sempre tem razão e poderia “tirar” o emprego de todos.

Observa-se que a competência da “resiliência” exigida dos vendedores na faixa etária entre 20 e 28 anos, que muitas vezes trabalham mais de 10 horas dentro de um *shopping center*, pode fazer sentido. Nesse caso, o vendedor deveria comportar-se como um elástico puxado pelo cliente quase até o limite de arrebentar, mantendo a calma e o sorriso. Os cursos nessa área dão conta disso: capacitar os vendedores para terem “autocontrole”, ou seja, não deixar que as emoções tomem conta da situação. Para isso seria preciso “ligar o piloto automático” até que o cliente parasse de falar e se acalmasse. Para um informante da área de vendas o momento que o cliente deseja fazer uma troca, por exemplo, pode se tornar um problema:

A cliente queria trocar uma sandália. Eu vi que ela tinha usado, mas ela disse com a maior carinha: “Eu ganhei de presente essa sandália, mas não gostei, quero trocar por outro modelo”. Ela não tinha nota, já sei que era a velha mentira do presente. A gente já sabe que ela comprou há tempos e por isso ela já nem pode mostrar a nota. A empresa não aceita troca sem nota e eu falei isso pra ela. Ela começou a espumar de furiosa e pediu pra falar com a minha gerente, que mandou eu trocar na hora. Eu fiquei com cara de panaca porque sempre é assim. Só tu vendo a cara da cliente pra mim, tipo tu não manda nada. E quer saber? Ela (a gerente) que resolva sempre isso, mas que não venha dizer que a gente tem que ter autonomia, porque isso é o que menos a gente tem e eu nem quero ter mesmo porque nem ganho pra isso. Eles pensam que a gente é criança, entendeu? A gente tem que pensar como o dono. Eu só vou pensar assim quando eu tiver o mesmo carro dele. Não vai botar isso aí, hein? Se tu botar isso aí [...] eu tô na rua, sabe como é, né?” (Vendedora).

O vendedor “resiliente” deveria ir até o final do processo, sempre com um sorriso, controlando os seus ímpetos e mantendo a calma diante do mal humor de clientes, em muitos casos, sem controle.

Adaptar-se ou buscar uma saída para resolver os problemas do cotidiano, faria parte do mundo dos vendedores submetidos aos novos ditames do cliente. Além disso, parece haver um discurso como pano de fundo que apelaria para outra competência que é a “autonomia, para a resolução de problemas”. Os vendedores poderiam ser desqualificados por não terem autonomia, que seria colocada como a antítese da dependência, como abordado no capítulo II.

Assim, o indivíduo supostamente autônomo, como é o caso da gerente que liberou a troca, receberia essa autonomia como uma dádiva da empresa e teria o poder de decidir para quem e quando iria repassá-la. Estaria nas mãos da gerente “dar” a autonomia, que é uma competência exigida da vendedora, que poderia depender da confiança, do interesse e da boa vontade da sua “chefe” para recebê-la como mérito.

As demandas por competências não terminariam por aí. Ao mesmo tempo em que esses vendedores que “estão dando a cara para bater para o cliente”, conforme comenta um informante, precisariam estar aptos e praticar mudanças constantes, além de terem autonomia e atingirem metas, estariam sendo avaliados por “supostos clientes”<sup>39</sup> que são contratados pela empresa para fiscalizar a qualidade do atendimento e o desempenho da equipe de vendas. A empresa após treinar o vendedor para atender um cliente furioso enviaria um “exemplar” de cliente sem paciência para checar:

Quando é o “cliente secreto” que te deda aí é pior. Se bobear tá na rua. Por isso que tem que ficar na linha três meses, no mínimo, e depois relaxa. [referindo-se ao período de experiência] (Vendedor).

Nota-se que os vendedores tentam “adivinhar” quem seria o “cliente oculto” contratado. A auditoria incerta objetivaria fazer com que se mantenham em estado de alerta. Esses clientes de “faz de conta” teriam como objetivo observar se o vendedor está com o uniforme em ordem, se as unhas das vendedoras estão

---

<sup>39</sup> Denominados de “clientes ocultos” essas pessoas se fazem passar por clientes da empresa para avaliarem o atendimento dos vendedores. Consultorias especializadas no assunto chegam a utilizar câmeras escondidas para identificar o funcionário que atendeu.

pintadas, a maquiagem correta, se o crachá está colocado de modo a mostrar os seus nomes e se os cabelos estão presos “sem franjas caídas no rosto”, aspectos considerados importantes e que estariam descritos no “manual de atendimento ao cliente”.

Além dos aspectos da aparência seria avaliada a organização da loja, as vitrines, o capricho no pacote. Se o vendedor chama pelo nome o cliente, se diz “bom dia”, se manifesta decepção quando o cliente diz que está “dando uma olhadinha”. “Muros” de vendedores são proibidos, além de rodas de conversas e sentar para descansar. “Quando o cliente entra na loja e vê alguém sentado, não compra”, estabelece o manual.

Nos últimos dias do mês verifica-se uma alteração no humor geral das equipes de vendas, período de “bater as metas”. Alguns vendedores não saem para comer a fim de não “perder venda”, quando muito vão ao banheiro. Conforme uma informante:

A gente sabe que se em três meses a gente não atingir as metas é demitido, porque ainda tá no período de experiência. Quando a gente atinge no meio do mês eles aumentam o valor. É sacanagem isso, mas não adianta falar (Vendedora).

Constata-se que os gerentes deveriam representar o discurso do “cliente em primeiro lugar” e serem os “agentes da mudança”, e os “gestores do intangível” precisariam desenvolver uma competência ainda não em voga no vocabulário das empresas que é a de lidar com as subjetividades, além de serem capazes de compreender as interações sociais, as crenças e o significado do trabalho para cada membro da sua equipe. De acordo com uma informante:

Eu quero estudar, mas a minha gerente não me liberou ainda para trabalhar no turno da manhã porque sou boa pra tarde, que tem mais movimento. Ando cansada do horário das 4 às 10 da noite, não dá pra estudar (Vendedora).

Percebe-se que a ênfase na valorização dos aspectos objetivos é ainda o que move o cotidiano das empresas pesquisadas, que estão organizadas em processos, normas e manuais de comportamento. Conforme relato de uma informante:

A gente não pode comer na frente do cliente, é óbvio isso pra mim, nem no estoque mais por causa do cheiro. Agora não dá pra esquentar a quentinha.

Então a gente come um salgado de uma mulher que vem vender escondido porque o *shopping* não deixa vendedor de fora entrar aqui. Mas a gente compra outras coisas também no banheiro, porque aqui no *shopping* é tudo mais caro (Vendedora).

Observa-se que pode haver um mundo constituído em paralelo com a “gestão tangível” que abarcaria outras necessidades, representantes das aspirações e dilemas dos vendedores. Esse mundo encapsulado pela tendência observada nas empresas de rotular e de tratar a todos da mesma maneira, poderia estar “à disposição” das empresas pesquisadas. Ao mesmo tempo em que estariam motivando o lado emocional dos vendedores para melhor atender os seus clientes, as empresas poderiam estar deixando de ver uma realidade composta pela subjetividade dos indivíduos. Conforme relato de uma informante:

Esses dias bateu 21h e 30m e eu fui ao estoque me arrumar para sair. A minha gerente disse que o meu horário era às 22. Eu sei, mas não liguei. Me arrumei e ela continuou pegando no meu pé, falou que batom eu tinha que botar para o cliente e não na hora de sair. Ela tá sempre reclamando da gente. Nem parece que ela foi vendedora também. Não entendo nada de calçado, fico chutando. O treinamento aqui é “cola no colega e aprende” (Vendedora).

Esse aparente distanciamento e desconhecimento dos diversos significados do trabalho para cada um poderiam estar contribuindo com a falta de ânimo percebida em algumas equipes de vendas das empresas pesquisadas. Observou-se que a maioria das atitudes dos gerentes para auxiliar suas equipes está voltada ao compromisso de atingirem as metas.

Em uma das lojas visitadas na pesquisa de campo observou-se que a gerente prendia no teto da área destinada ao estoque, como um móvel, uma nota de R\$ 10,00 por dia, a fim de premiar o vendedor que atingisse a meta diária. “Como uma cenourinha, é do meu dinheiro”, argumentou. Além disso, também colocou um espelho para que os vendedores se olhassem antes de entrar no “salão de vendas”, com uma pergunta escrita: “Onde está o sorriso para o cliente”?

Nessa empresa, iniciativas dessa natureza são premiadas por um programa intitulado “As melhores práticas”. Essa informante recebeu dois ingressos para cinema, pela idéia da nota de R\$ 10,00 pendurada diariamente.

As “melhores práticas” poderiam ser percebidas como uma ação objetiva, que também não representariam os dilemas e as dificuldades de errar encontradas no cotidiano de vendedores e gerentes.

#### 4.5 ERRAR “NÃO” É HUMANO: A NECESSIDADE DE “VER” O INTANGÍVEL

Verifica-se, como já foi apontado nos capítulos anteriores, que a dificuldade para aceitar os erros não pertenceria ao cotidiano das empresas. As pessoas que erram poderiam ser até mesmo demitidas. Isso poderia ser um dos dilemas do funcionário, cujas demandas por “autonomia” o levariam a ter que tomar decisões, o que o exporia a chances de errar.

A noção de erro<sup>40</sup>, como um processo que implica aprendizagem, não faria parte do discurso empresarial.

Observou-se através da pesquisa de campo a existência em uma das empresas pesquisadas de um “setor de disciplina”, que analisaria os erros. O responsável pela área foi apelidado de “feito com nojo”, por ser considerado um sujeito muito feio. Além disso, alguns informantes o descreveram como uma pessoa “desqualificada” por causa de suas atitudes. Seu trabalho é questionar e identificar junto aos funcionários as reclamações e indignações dos clientes, penalizando-os ou não. Conforme relato de informantes sobre o assunto:

Aqui eles não ouvem o que a gente tem pra dizer e o cara [coordenador do setor de disciplina] age como se eu fosse criança, tá me entendendo? Eu tô de sangue doce, concordo com ele pra não levar advertência. O cara é uma mala. Eu tenho 15 anos de empresa, tenho moral, entende? (Vendedor).

Tinha era que identificar quem não atende bem, tem muita gente ensebando mesmo, e trazer para o treinamento. Acaba que sempre vão para o treinamento os mesmos, não é obrigatório, se eles obrigam tem que pagar hora extra, parece que o sindicato que conseguiu isso aí. Os “mala” nunca aparecem e depois ainda ficam dando risadinha e ainda tiram sarro da cara da gente que vai. Eu vou para o treinamento porque sempre aprendo uma coisinha e não me importo de ficar até mais tarde. Eles dizem que não é obrigatório, mas passam uma lista de presença que é só para ver quem tá lá. O fulano [Coordenador de Disciplina] é que devia mandar os “piores” pra lá pro treinamento (Vendedor).

Observou-se que a empresa levaria em consideração a participação dos vendedores em treinamentos como um pré-requisito para futuras vagas internas e promoções. O funcionário também seria avaliado pelo seu interesse em crescer e em participar dos diferentes cursos oferecidos. Conforme um informante:

---

<sup>40</sup> Na análise numérica, a teoria dos erros diz que um problema está resolvido se, conjuntamente com a solução calculada, for apresentado o erro com que esta representa a solução encontrada.

Agora fizeram uma palestra que foi *show*, era pra gente aprender a economizar. O palestrante falou que a gente deve anotar tudo o que é despesa, desde um cafezinho, cigarro, até uma caneta que tu compra para o teu filho, um refri. Tem que ter saco, mas ele prova que é nessas pequenas coisas que o dinheiro da gente se vai. O meu não se vai assim só (Vendedor).

A palestra teria sido realizada com o intuito de reduzir o estresse que, conforme a área de Recursos Humanos da empresa, está “afetando a produtividade e o atendimento aos clientes”. Segundo um informante, “tem vendedor que compra um tênis que custa o mesmo que o seu salário no final do mês”.

Intitulada “Saia do vermelho e durma tranqüilo” a palestra mostrou o custo do crédito e o quanto seria ruim depender do cheque especial. Nota-se a contradição do discurso que é direcionado para os clientes, que devem usufruir do crédito, e para os funcionários.

A empresa estaria tomando para si um tema de âmbito pessoal e poderia estar seguindo a mesma lógica fordista que entendia que os gastos pessoais do operário, bem como a religião praticada, o tornava mais ou menos produtivo e fiel à organização. Ao enviar assistentes sociais para as residências dos trabalhadores, a fim de identificarem o modo como gastavam e viviam, Henry Ford estava, assim como ainda hoje estaria acontecendo, penetrando na vida pessoal do funcionário.

O que “está por trás” do que seria percebido pelas empresas (cumprimento ou não de metas, reclamações de clientes, resistências às mudanças), o que geraria aceitação, desconfiança ou rejeição dos funcionários em relação a algumas práticas mencionadas pode ser ilustrado nos relatos de alguns informantes:

Quando me chamam no RH eu já me tranco. Vem bomba. Eles nunca chamam pra coisa boa. Tu fazes nove coisas boas e uma ruim e eles te chamam pra falar da ruim. É brincadeira, né? (Vendedora).

O 0800 não é para melhorar é para “canetear”. O cliente se acha o dono da empresa e sempre está te ameaçando: “vou te denunciar para o PROCOM” (Programa de Defesa do Consumidor. Atendente de *Call Center*).

Eu tava com a camisa do uniforme remangada e o “cliente secreto” viu e “dedou”. Acontece que não era eu. Naquele dia eu tava de folga. Nem pedem desculpa. A gente perde muito tempo aqui dando explicação (Vendedor).

Aqui tem coisas que o cliente sabe e a gente não. Vieram comprar ingresso para o *show* da “Sandy” e eu nem sabia que a gente estava vendendo. A gente fica com cara de idiota na frente do cliente (Recepcionista).

Esse universo intangível precisaria ser descoberto e compreendido, a fim de proporcionar o efetivo engajamento dos funcionários. Aspirações compartilhadas poderiam ser constituídas, a partir do entendimento desses dilemas do dia-a-dia.

#### 4.6 “FAÇA MAIS COM MENOS”

A subjetividade das interações poderia não estar sendo levada em consideração pelas empresas, que estariam observando seus funcionários através das lentes da motivação ou da desmotivação; da competência ou da incompetência; do quem é interessado ou resistente; dos que estão a fim de cooperar e daqueles que passam reclamando. As pessoas poderiam ser percebidas através da visão das gerências que estariam ali para fazerem cumprir as metas e as políticas de gestão. As equipes de vendas seriam reduzidas a uma unidade onde os vendedores seriam colocados e passariam a representar um todo. Nesse momento integrariam “equipes motivadas”, de “alta performance”. Escondidos e protegidos por rótulos, os indivíduos continuariam pensando, agindo, tendo opinião própria, embora obedecessem às regras e às determinações colocadas pela empresa.

As informações que emergem do mundo, muitas vezes desconhecido, da “rádio peão”, das conversas ao lado do bebedouro, dos olhares cúmplices no refeitório, como essas realizadas nessa pesquisa, se viessem à tona, poderiam servir como subsídios para operar as efetivas mudanças, a partir do respeito às diferenças e da verdadeira construção das aspirações comuns.

Em todos os níveis hierárquicos, verifica-se que há incoerências entre o discurso dos gerentes e a prática: observada e constatada pelos funcionários:

Como é que você vai se candidatar a ser gerente hoje se você não ganha o suficiente para pagar uma faculdade, pois pra ser gerente você precisa de faculdade, mas a empresa não ajuda nisso. Daí eles contratam gente de fora. Isso é sacanagem, porque a gente não tem chance (Vendedor).

Se você vende bem, a empresa não quer que você vá embora mesmo que você seja um “fominha”, que está insatisfeito, reclamando de tudo e contaminando os outros. Tem cara na equipe que se atira para o cliente e fica furioso quando perde a “vez” [método utilizado pelas lojas para colocar em ordem a hora de cada vendedor da equipe atender o cliente que chega] (Vendedor).

Aqui ninguém manda embora. Mesmo que você faça sujeira eles não te demitem. Todo mundo quer as contas depois de três meses, mas não leva, não tem acordo também (Vendedor).

A competência “pró-atividade” exigida do vendedor pela área de recursos humanos e que seria pré-requisito para uma promoção, por exemplo, ficaria prejudicada em ambientes cujo nível de centralização e controle não permitem ao vendedor tomar atitudes. “Se você precisa de alguma coisa, tem que seguir a hierarquia: encarregado do setor, gerente e supervisor. E nem sempre tem retorno rápido”, argumenta um informante. Um colega dessa equipe complementa: “Muitas vezes eu acho que o supervisor sabe da informação [que interessaria ao funcionário], mas não comenta, entende? Faz tipo uma jogada pra se manter no domínio do jogo”. Outro acrescenta: “Esses dias eu perguntei para o meu gerente sobre um treinamento e recebi um cronograma inteiro, ou seja, a informação existe, se você não vai atrás eles não vão te passar”.

“Pense como dono”, esse é considerado o desejo das empresas em relação ao funcionário, que por conta receberia atribuições e responsabilidades de dono mesmo. Ocorre que o “fazer mais com menos”, um dos principais objetivos das empresas enxutas e competitivas, significaria reduzir o número de funcionários e aumentar a quantidade de tarefas de cada um.

A função de “estoquista”, por exemplo, está em extinção nas lojas. O próprio vendedor é que “sobe no estoque” para pegar o produto para o cliente e deverá trazer algo além do que foi pedido, a fim de realizar a “venda complementar”, por exemplo: sapato mais bolsa, tênis e meia, cinto e sapato, e colocar tudo de volta no lugar, sem erro. Todos esses processos são acompanhados com tecnologia suficiente para saber quem bagunçou o estoque, trocou mercadoria, colocou em lugares errados. Sobre os vendedores também recai a responsabilidade por roubos, indicador de perda de comissão. Conforme um informante:

Como vamos controlar os roubos se o alarme da loja não funciona ou toca sozinho? Já aconteceu de 15 pares de tênis sumirem da nossa loja e acabamos não tendo premiação. Tem colega gato sim, a gente sabe (Vendedor).

As práticas do “fazer mais com menos”, disseminadas pelo mundo todo, podem ser percebidas através da multiplicidade de funções que um vendedor agora

possui. Conforme um informante, que se considera “explorado” de tantas atividades que lhe são exigidas, constata:

Nós vendedores estamos sobrecarregados. A gente tem que limpar a loja, colocar etiqueta, arrumar vitrine e ainda bater meta. Às vezes eu me sinto desconfortável, pois fui contratado como vendedor e acabo atendendo o cliente todo sujo e suado.

Constata-se nessas situações que a lógica da “empresa enxuta” permaneceria presente, servindo como um modelo de referência para a competitividade. No setor do varejo, assim como na indústria, o toyotismo seria uma estratégia para gerar resultados, aproveitando ao máximo a capacidade produtiva e o tempo dos funcionários.

#### 4.7 A EMOÇÃO “DEVE” SER O CARRO CHEFE DAS NOVAS ESTRATÉGIAS

O discurso gerencial vem travestido de uma emocionalidade que pretenderia atingir e sacudir os “corações das pessoas”. Os recursos utilizados serviriam para acionar a emoção e cada vez os estímulos precisariam ser mais fortes para poderem dar resultado.

Percebeu-se em uma das empresas pesquisadas a adoção do tema do filme brasileiro “Tropa de Elite”, dirigido por José Padilha, cujo enredo baseia-se na atuação do BOPE (Batalhão de Operações da Polícia Especial) nas favelas do Rio de Janeiro para controlar e combater o tráfico, serviria para colocar as emoções à flor da pele dos vendedores reunidos para a convenção anual de vendas. O lema “missão dada é missão cumprida” do BOPE seria adotado por todos os funcionários e aclamado com um grito de guerra a cada intervalo ao longo do dia. Todos receberiam camisetas com o “logo” do BOPE e o diretor comercial representaria o personagem Roberto Nascimento, que no filme é encenado pelo ator Wagner Moura. Segundo um informante, “no final do dia os caras estavam a mil”. A empresa mostraria o que esperava da equipe: cumprir a única missão que é a de vender.

Em outra empresa pesquisada a “estratégia emocional” foi convidar a esposa e os três filhos do vendedor campeão anual de vendas de 2007 para entregar-lhe o

prêmio, que era uma passagem para duas pessoas com 10 dias de hospedagem em Cancun, no México. A empresa patrocinou a ida da família de Porto Alegre para São Paulo, além de colocar à disposição da esposa uma manicura e um cabeleireiro no hotel. A família nunca havia viajado de avião. Como era uma surpresa para o funcionário, mantiveram-se escondidos durante o dia para à noite serem chamados a entregar o “Oscar de vendas” para o marido e pai. A emoção tomou conta da família e dos participantes. A filmagem do evento incluiu cenas de pessoas chorando, emocionadas.

Essas estratégias empresariais serviriam para criar um tipo especial de pertencimento à empresa, que passaria a ser “adorada” por todos os membros da família do funcionário. O valor “intangível” de ações dessa natureza poderia servir para motivar, também, aqueles vendedores que ainda não venceram e poderiam vislumbrar para si uma situação semelhante.

Essa possibilidade de sonhar com um prêmio seria uma maneira de a empresa estimular nos seus vendedores a competência “resiliência”, estimulando-o a suportar frustrações sem perder a força, prosseguindo na busca do “seu” objetivo.

Nota-se que as empresas estariam aumentando a dose de recursos diários para acionar a emoção das suas equipes. Conforme relato de alguns informantes:

Nosso gerente fala sempre com a equipe antes do grito de guerra. Às vezes ele dá uma “mijada” em todo mundo. Aí a gente se reúne, dá um grito bem forte e depois sentimos muita união na equipe (Vendedor).

Quando atingimos uma meta a gente toca o sino e toda a empresa fica sabendo que estamos ganhando. O pessoal das outras áreas fica com ciúmes, pois apenas o comercial que comemora. Nós carregamos a empresa nas costas (Vendedor).

Às vezes só de dar uma olhadinha rápida para o mural da sala e ver a foto do meu filho no jornalzinho, já me sinto melhor. [referindo-se a um jornal interno onde são publicadas as fotos dos aniversariantes filhos dos funcionários] (Assistente Comercial).

Por outro lado, observa-se que alguns funcionários não demonstram aderir às estratégias. Costumam ser desqualificados pelo discurso gerencial como pessoas que “só reclamam, mas que não fazem nada para melhorar”. Esse seria o discurso hegemônico dos gerentes. Referem-se a um estilo de funcionário que “ousaria” não concordar com o que a empresa adota como estratégia de gestão. Uma gerente de

loja argumenta que os funcionários “não precisam de ‘lembrancinha’ na páscoa. A gente precisa de estímulo, de ajuda para pagar a faculdade”.

Constata-se que essas estratégias que envolvem o estímulo à emoção do funcionário necessitariam ser cada vez mais criativas. As datas comemorativas como aniversários teriam um significado diferenciado. Um informante ao receber um “*kit* aniversário” composto por balão, uma “língua de sogra” [tipo de chocolate] e uma camiseta com a frase: “Parabéns. Comemore esse dia”, comentou: “Achei ridículo e não vesti a camiseta.” O funcionário deveria passar o dia do seu aniversário com a camiseta vestida e ao ser identificado pelos colegas seria cumprimentado. Assim como a “inexorabilidade da mudança”, não aderir a essas ações seria fatal.

Em outra empresa pesquisada, a área de Recursos Humanos entregaria uma “raspadinha” para o aniversariante. Um informante do setor relata: “o pessoal adora e se diverte”. Por outro lado um informante que teria sido beneficiado com o presente comenta: “Tem ‘raspadinha’ para o aniversariante, você pode ganhar um ingresso de cinema. Por acaso eu vou para o cinema sozinho sem a minha mulher?” Outro informante relata: “Eles acham que enganam a gente. Só tem ‘*kit* guloseima’ na ‘raspadinha’”.

Nota-se que ao serem considerados pelas empresas como pessoas que precisariam estar constantemente sendo presenteadas para trabalharem felizes, os funcionários poderiam lidar com as suas atividades cotidianas de forma previsível.

As demandas vindas do gerente que representariam as demandas da diretoria seriam o elo que liga e dá suporte à corrente do estresse e do trabalho repetitivo que exige aderência, conforme observado em uma visita de campo: a “dinâmica de grupo” é realizada, semanalmente, para integrar a equipe de 25 gerentes de loja. Uma psicóloga solicita a cada um que traga um objeto de valor estimativo para o próximo encontro, quando cada um deve explicar o porquê da escolha. Os objetos são fotos, bichos de pelúcia, CD, lápis, chaveiro, porta-retrato, trecho de poesia, entre outros. O segundo momento do trabalho é escolher um membro do grupo e entregar-lhe o objeto, que deve permanecer sob seus cuidados por uma semana. Uma participante não aderiu à prática, recusando-se a participar. A decisão da psicóloga foi cancelar a atividade. Uma informante analisa a atitude da sua colega considerando que “parece que ela está se separando e está cheia de problemas em casa. Além do que ela é bem chata mesmo, sempre do contra”.

Verifica-se que a aderência seria obrigatória e faria parte dos valores da empresa. A necessidade de aceitar as proposições da área de Recursos Humanos, no que se refere ao desenvolvimento e capacitação dos funcionários, estaria subentendida. “Aderir”, mesmo que aparentemente indicaria, também, ser aceito.

#### 4.8 É OBRIGATÓRIO PARTICIPAR, VALORIZAR E “VESTIR A CAMISETA”

Os novos modismos que estariam sendo adotados poderiam indicar o grau de felicidade da empresa. Treinamentos ao ar livre, ambientes descontraídos, gerentes trabalhando no mesmo ambiente das suas equipes, lugar para descanso com sofás confortáveis, televisão, objetos como porta retratos, revisteiros, mesa de ping-pong, compondo a decoração dos espaços de lazer indicariam a modernidade no local de trabalho.

Um indicador dessas novas “aquisições” poderia ser as “salas de decompressão” construídas, como diz o nome, para “aliviar” o estresse dos funcionários que trabalham no tele-atendimento ao cliente. Segundo uma informante relata: “O ar familiar da decoração tem o propósito de parecer que a pessoa está em casa. A sala é para o descanso de uma hora por dia” (Gerente de Recursos Humanos). Alguns funcionários não estão utilizando o local. Conforme o relato de uma informante: “colocaram mesa de ping-pong e televisão, mas as pessoas querem fazer tudo ao mesmo tempo. Falta respeito. Fica uma barulheira, entende? A gente acaba não indo, não dá pra relaxar com a Ana Maria Braga”.

O assunto não foi debatido com o grupo “usuário” do local, o que poderia ter servido para identificar a necessidade e o significado do espaço para cada um e os objetivos comuns. O mercado já havia constatado que essa é uma boa estratégia para o pessoal de *call center* estar motivado com o trabalho, tornando o assunto inquestionável.

Em eventos intitulados “convenções de vendas”, utilizados para “dar um gás e apresentar os resultados e as metas”, as pessoas também precisam desestressar, pois é “insuportável passar horas e horas falando de números e resultados”. Dessa forma todas as atividades do dia devem ter a adesão dos participantes. Pode ser preciso pular com os sapatos amarrados, imitar animais, escolher peças de roupas

para montar uma fantasia. Segundo relato de um informante: “o objetivo é liberar a criatividade e a emoção e permitir que a pessoa se solte e se entregue”. Constata-se que o funcionário deve participar das brincadeiras, para ser aceito.

Segundo Goffman:

Ao atravessar as fronteiras do estabelecimento, o indivíduo aceita a obrigação de estar atento à situação, de estar adequadamente orientado para ela e aceitá-la. Ao participar de uma atividade no estabelecimento, aceita a obrigação de, no momento, integrar-se na atividade. Através dessa orientação e participação da atenção e do esforço, visivelmente estabelece sua atitude com relação ao estabelecimento e às suposições implícitas sobre o seu eu. Participar de uma determinada atividade com o espírito esperado é aceitar que se é um determinado tipo de pessoa que vive num determinado tipo de mundo (2002, p. 158).

Na visão de Goffman (2002), quando um indivíduo contribui, cooperativamente, com a atividade exigida por uma organização, com o apoio de padrões institucionalizados de bem-estar, com o impulso dado por incentivos e valores conjuntos, e com as ameaças de penalidades indicadas, ele se transforma em um colaborador; torna-se o participante “normal”, “programado” ou “interiorizado”. Ele dá e recebe com espírito adequado o que foi sistematicamente planejado, independentemente do fato de isso exigir muito ou pouco de si mesmo.

O “colaborador” da área de vendas não seria o mesmo sujeito identificado por Goffman. Percebe-se que na maior parte das empresas pesquisadas o seu “bem-estar” não estaria sendo contemplado no cotidiano. O trabalho árduo, a dedicação quase que integral à empresa em detrimento da família, estaria impedindo o referido bem-estar. Por outro lado, “aderir” poderia ser um gerador de estresse, caso não fosse algo aceito espontaneamente.

Em uma das empresas pesquisadas foram selecionados, entre 12 mil currículos, 10 candidatos ao programa de *treinees*. As competências exigidas para o cargo de supervisor englobavam Inglês fluente, experiência fora do país e MBA. O horário de trabalho encerra às 17 horas. Conforme relato de um informante:

Peguei minha mochila para sair e as pessoas ficaram me olhando. Eu senti o pepino e fiquei constrangido de voltar para o meu lugar e começar tudo de novo, entende [...] eu não tinha o que fazer, tava tudo organizado pro dia seguinte. Eu tava no horário. Comentei à noite com a minha namorada “acho que pisei na bola”. Sabe quanto tu sente que não rolou? Não deu outra. No dia seguinte a minha gerente me deu um toque que era pra eu me ligar no horário de saída. Eu falei que tinha saído às 17 horas em ponto, mas ela disse que ninguém sai nesse horário, muito raro. Eu questioneei qual

é o horário então e ela me disse que era quando terminava tudo o que tinha para fazer, como era o meu caso, eu disse. Mas as pessoas nunca saem antes das 20 horas, por aí [...] O que é pra ficar fazendo e quem dá o toque pra gente se retirar? Fiquei “p” da cara. Acho que entrei numa roubada tendo saído na hora. Mas não vou me submeter a isso, entende? Esse negócio de horário não dá mais meu, até porque se eu tiver que ficar até a meia-noite, quando for preciso, vou ficar, entende? (Supervisor de TI).

Na cultura da empresa as pessoas nunca saem no horário. Aquelas que o fazem são mal vistas. Adaptar-se a essa condição seria um fator de ajustamento. Para Goffman, o caráter dos ajustamentos primários difere de acordo com a posição do indivíduo dentro da organização. Não se espera que um operário de posição inferior se “entregue” para a empresa ou “leve trabalho para casa”, embora os funcionários de nível elevado possam ter essa obrigação de identificação. Nesse caso, um auxiliar administrativo que sai da empresa logo que completa o seu turno, pode estar agindo de uma forma que é legítima para ele, “exprimindo a natureza que a organização lhe impõe” (2007, p. 168). No entanto,

Se um chefe de serviço dá essa impressão de funcionário “das nove às cinco horas da tarde”, pode ser considerado como elemento inútil pela administração - alguém que não está de acordo com os padrões de dedicação esperados de um médico verdadeiro (grifos do autor) (GOFFMAN, 2007, p. 170).

Verifica-se que no discurso empresarial “qualidade de vida” pode não significar sair no horário e dedicar-se a atividades particulares. A compreensão dos significados subjacentes poderia estimular um novo paradigma na gestão. Deixar a empresa “na hora que a gerente sai” é considerado um modelo. Há outros modelos de comportamento que estariam sendo valorizados como fazer as tarefas rapidamente, demonstrando agilidade, ficar até mais tarde, demonstrando comprometimento com a empresa. Esses comportamentos poderiam reforçar a necessidade da empresa de buscar novas formas para “aliviar” o estresse dos funcionários.

Segundo Almeida (2006), em seu trabalho sobre “o Gerente de Contas do Unibanco”, no setor bancário pode-se assistir àquilo que ocorre, em outros setores empresariais, com os gerentes que precisam “entregar a sua alma para a empresa”, diariamente, demonstrando competência. Nos relatos sobre o estresse por causa do estabelecimento de metas cada vez mais elevadas, aparecem a competição acirrada

entre colegas e agências, o que mantém em alta o cansaço. Conforme relata um informante do autor:

Muitas coisas me estressam [...] estou pirando, tanto que estou indo num psiquiatra já faz um bom tempo. Estou perdendo a memória por causa do Banco [...] a equipe é boa, mas o cara fica cobrando a gente de 5 em 5 minutos. É terrível. Penso na minha qualidade de vida. A principal tarefa do Gerente de Contas é vender. É assim que eles pensam lá em cima. Quem vende muito é bom, quem não vende é ruim [...] eu não quero ficar aqui.

O Unibanco, com 32.956 funcionários, compõe a lista das 150 melhores empresas grandes (acima de 1.500 funcionários) para se trabalhar, elencadas pelo guia da Revista Você S/A Exame de 2007. O programa do banco, que está em destaque na revista (p. 155), é o “Fique OK”, mencionado da seguinte forma:

Esse é o nome de um dos programas de qualidade de vida do Unibanco, que tem sede em São Paulo. Por meio de um número de telefone, todos os funcionários têm acesso a serviços como auxílio psicológico, consulta com advogados e assistentes sociais. “Tive uma funcionária com depressão que melhorou por meio do programa”, diz uma gestora. Dar suporte aos funcionários é um ponto forte do banco. Para lidar bem com a equipe, os líderes têm cursos de gestão e acesso a “coaching”, quando necessário. Para conhecer as estratégias do banco é fácil. Há reuniões semestrais, *intranet*, uma revista mensal e a TV Unibanco. A empresa tem uma usina de lixo para produção de energia elétrica, que abastece cinco edifícios do banco em São Paulo. O pacote de benefícios é de encher os olhos. Tem auxílio-creche, previdência privada, empréstimos com juros bem reduzidos, vale-farmácia, 50% de desconto no cinema, colônia de férias e participação nos lucros. Segundo os funcionários, a oferta de benefícios deveria abranger mais gente do que atualmente. Outro ponto crítico é a remuneração. Segundo eles, há salários que não condizem com os cargos e há casos de pessoas que são contratadas ganhando mais do que aquelas que já estão na casa.

Conforme Almeida (2006), a pesquisa realizada no Unibanco revela haver descontentamento da maioria dos gerentes com a falta de treinamento, por exemplo. Alguns gerentes de conta com muitos anos de casa dizem que “praticamente não tiveram treinamento”. A pesquisa da revista Exame, por outro lado, aponta que “dar suporte aos funcionários é um ponto forte do banco”. Através do relato de uma informante o tema “treinamento e cursos”, selecionado pelo autor, está assim abordado:

Não tive treinamento na entrada. Também não tive quando efetivada Gerente de Contas. Na realidade acho que nunca tive treinamento em todos esses anos de banco. Eu tenho mágoa disso, sabe? Tudo o que aprendi foi no grito. O problema é que os gerentes mais queridos, digamos assim,

ganham os cursos. O Gerente Geral indica para o treinamento o Gerente de Contas que ele se dá melhor.

Nota-se que as preferências existem para aqueles que possuem mais afinidade com as lideranças. Nas empresas pesquisadas observou-se, através de relatos, que aqueles que fazem “como o gerente gosta” teriam melhores chances de conseguir folgas e indicação para promoções, por exemplo.

Outro aspecto que pode ser considerado no que se refere a aderir aos ditames das empresas é o apelo à competição entre os vendedores, estimulado pela remuneração através de comissões individuais. Isso poderia levar a uma falta de cooperação entre colegas. Por outro lado, cooperar poderia ser um modo de mostrar para o gerente um tipo de comprometimento, caso isso possibilitasse uma futura promoção.

Em uma das empresas pesquisadas, o comprometimento é solicitado através de um dos seus “dez princípios orientadores” e o “seu melhor estado”, é um deles:

Atue sempre a partir do seu “melhor eu” e nunca de seu “menor eu”. Sua responsabilidade é de sempre atuar em seu melhor estado: físico, mental, emocional, espiritual. E lembre-se; seu “melhor eu” atua sempre pelo bem-estar de todos; o “menor eu”, só o melhor para si.

Alguns informantes ao relatarem o seu cotidiano demonstrariam as dificuldades encontradas para, efetivamente, atuarem conforme o “seu melhor estado”:

Não temos pessoas pra tirar o nosso intervalo. Eu passo a maior parte da minha vida aqui. Eu já to num ponto que não consigo estar em casa sábado e domingo. Já nem sei que dia é. Sei que a gente garante o nosso emprego vendendo bem, o resto a gente se vira (Vendedora).

O gerente passa e não cumprimenta. Tá sempre correndo. O que mais me indigna é que ele tava na mesma função que eu antes e parece que subiu pra cabeça. Ele deveria entender o que a gente faz ou meter a mão na massa pra ajudar. Tem horas que eu não agüento mais atender gente e tenho um banco de horas prá tirar e sei que não vou conseguir fazer isso. Não tem dinheiro que pague o tempo com a minha filha. É muito pesado o que temos que fazer. Enquanto tiver cliente na frente eu não posso ir embora (Vendedora).

A lógica do “fazer mais com menos” poderia ser responsável pelo aparente distanciamento percebido entre o que a empresa deseja e o que estaria ocorrendo no dia-a-dia.

Em tese o que poderia ser percebido através dos conteúdos e relatos constantes nesse capítulo é que a presumida distância entre o discurso e a prática empresarial, poderia estar legitimando um efetivo desinteresse e desengajamento da relação do “ser” humano com a empresa, mesmo que ele possa simular o contrário.

Enquanto as determinações do mercado precisariam ser seguidas para que as empresas alcançassem os resultados almejados, funcionários “obedientes” adeririam a essas determinações a fim de atenderem as suas necessidades pessoais de *status*, sobrevivência e reconhecimento. Uma trama de interesses que poderia ser tecida com menos estresse caso houvesse uma intenção legítima de visualizar o ambiente empresarial sob a ótica das pessoas e das suas percepções.

Seria possível observar, também, que as empresas ao embalarem os seus discursos e esperarem dos gerentes o exemplo para fazer com que os resultados sejam alcançados estariam gravitando em torno de uma mesma lógica capitalista, agora traduzida de forma mais sofisticada.

Por outro lado, a compulsão pela felicidade, legitimada pela sociedade de consumo, estaria induzindo as empresas a adotarem inúmeros comportamentos para “satisfazer as necessidades dos seus funcionários” que, ao trabalharem felizes, seriam mais produtivos.

Com o auxílio das emoções, dos reconhecimentos através de prêmios e da constante utilização das modernas práticas de gestão, além do consumo dos modismos do mercado, as empresas confirmariam que a mudança é inexorável e, em suas lógicas, estariam proporcionando aos funcionários as oportunidades de conquistarem a almejada felicidade.

## CONCLUSÃO

Ao final desse estudo gostaríamos de rememorar brevemente o percurso que fizemos. A primeira intenção dessa pesquisa foi elaborar uma perspectiva tal, que o mundo do trabalho, constituído a partir da Revolução Industrial, nos idos do fordismo, pudesse ser percebido hoje com as diferenças que ocorreram na esfera econômica durante o último século. Aspectos como a especialização flexível, o nivelamento das hierarquias, agora menos rígidas e focadas mais em comunicação do que em comando, o aumento da terceirização e do número de pessoas trabalhando em casa são diferenças perceptíveis entre os períodos fordista e pós-fordista. Observou-se, também, ao longo da pesquisa que uma possível mudança do foco da condição econômica para a condição humanista pode ter mantido a mesma lógica capitalista, ou seja, melhorar a relação do indivíduo com o trabalho, a fim de obter ganhos de produtividade, validado tanto na indústria quanto no varejo e serviços.

As empresas, sob a ótica humana, poderiam estar assumindo para si um novo poder perante o indivíduo que é o de fazê-lo encontrar, a partir delas, a auto-realização e a felicidade.

Constata-se que o trabalho “evoluiu” da condição de ofício, estruturado, com profissões definidas, para a complexidade, exigindo dos funcionários técnicas e competências diversificadas. O pensamento linear e seqüencial tem sido substituído pelo sistêmico, que integra uma nova dinâmica de efeito amplificador de conhecimentos, de informação e de “redes de cooperação” (CASTELLS, 2006).

Seguindo a análise, observa-se que o toyotismo impôs-se ao fordismo como uma nova fórmula de sucesso da economia global. O modelo japonês de gestão, diferente do fordismo, introduziu a “fábrica enxuta”, com poucos funcionários, estratégia utilizada pela Toyota, que agrupou os trabalhadores em equipes, a fim de racionalizar a produção. Proliferaram novos líderes, denominados “ridas”, que trabalham junto às suas equipes, a fim de coordená-las e substituir quem falta.

O “trabalho em equipe” da empresa toyotista poderia representar também a pressão (metas, produção, resultado) que cada trabalhador sofre para desempenhar a sua função com qualidade e produtividade, sob pena de ser rejeitado pelo próprio grupo, que está em igual condição. O novo modelo eliminou muitos segundos gastos, por exemplo, na tarefa de levar os produtos de um posto de trabalho para outro. Cada equipe passou a assumir a responsabilidade por descobrir “tempos mortos”, com o intuito de reduzir o seu próprio tempo de produção.

O toyotismo procurou desenvolver uma “mentalidade enxuta” (Lean Thinking), que poderia ser percebida através do comportamento de “fazer mais com menos”, uma tendência traduzida em estilo de vida (“o que é menos, vale mais”), na moda (minimalismo), na poesia (dadaísmo) e relativizada na própria tecnologia como a produção do *i Phone*, por exemplo, onde diversas possibilidades de comunicação e de edição de informações são possíveis em apenas *one touche*.

Observa-se que os novos comportamentos surgiram através da cultura da livre iniciativa, da pulverização e multiplicidade dos valores e estilos de vida, além da promoção de modos de pensamento individualistas.

Assim, as motivações culturais e os valores que poderiam estar animando e condicionando as condutas dos trabalhadores reduziram-se a uma causalidade econômica, que os determina a estarem sempre preparados para produzir o que pede a demanda do mercado, constituída pelas necessidades dos clientes. Dessa maneira, o trabalhador passou a incorporar em sua rotina muitas horas, movido pela flexibilidade, pelas possibilidades do trabalho em qualquer tempo e lugar. “Levar trabalho para casa” já não seria mais necessário, na medida em que se reduziu a fronteira entre casa e trabalho, família e empresa.

Outro aspecto representativo para esse estudo e que pertence ao modelo toyotismo é a gestão participativa, que deu aos trabalhadores a condição de sócios da empresa, condicionando-os a “sentirem-se donos” e a “agirem como donos”, passando a ser mais uma demanda do novo discurso empresarial. “Sentir-se alguém” ou “sentir-se realizado” também faria parte de um conjunto de novas motivações que estariam sendo estimuladas no indivíduo pelo ambiente de trabalho.

Observa-se que o toyotismo poderia estar disfarçando através das suas “singularidades”, como a diminuição das hierarquias, a redução do despotismo das chefias, o estímulo a uma maior “participação” do trabalhador na concepção do processo produtivo, além do “espírito de equipe”, o estranhamento do trabalho. O

que, aparentemente, permaneceu com o toyotismo foi que o resultado do processo do trabalho corporificado no produto continuou alheio ao trabalhador, mantendo a lógica fordista. No entanto, a diferença que se poderia considerar é que agora quem determina a produção é o mercado e não mais o estoque de mercadorias da empresa.

Constata-se, entretanto, que o aparente jogo de sedução exercido pela gestão toyotista, que apresentaria o capital e o trabalho como partícipes de um harmonioso espetáculo, começaria a mostrar sinais de cansaço e de desintegração.

A lógica do emprego para toda a vida, herdada do modelo fordista, continua em vigor. Os funcionários ainda seriam tratados como alguém que poderia viver toda a sua vida feliz para a empresa, com a diferença de que agora, a qualquer momento, poderiam ser descartados. Haveria uma nova realidade, abarcando um mesmo discurso.

Para fazer frente a esse “casamento para sempre” novas ferramentas de gestão estariam sendo desenvolvidas pelos administradores, visando a qualidade e a manutenção desses relacionamentos aparentemente “duradouros”, que determinariam aos atores desempenharem com mais autonomia e criatividade os seus papéis.

Outra intenção dessa pesquisa é apresentar uma espécie de transição, que ainda pode estar ocorrendo, do fordismo para a acumulação flexível, o que situaria as empresas em diferentes pontos desses extremos. Denominadas nesse trabalho de “empresas em transformação” estariam exigindo de seus funcionários maior autonomia para a tomada de decisões, ao mesmo tempo em que centralizariam o poder nas mãos das lideranças. Nesse trânsito entre um ponto e outro passaria a ser exigida do trabalhador a capacidade de fazer de tudo um pouco, além de ter total domínio de todo o processo e de estar integralmente disponível para realizá-lo. Por outro lado, passaria a ser valorizada a “qualidade de vida no trabalho”, ao mesmo tempo em que é percebido que o trabalho não tem mais hora para terminar.

Colocamos nesse estudo especial ênfase na descrição do agente desse paradoxal discurso, que transita de um extremo a outro, que é o gerente. Sua importância cresce na medida em que deve ser o responsável por “extrair” das pessoas, membros da sua equipe, o que elas têm de melhor e auxiliá-las a disponibilizarem esses “talentos” para a empresa, criando o “espírito de equipe”. Conforme Lévy:

Quando todos os membros de um coletivo formulam (ou assim se supõe) as mesmas proposições, o agenciamento de enunciação coletiva encontra-se no estágio da monodia ou do uníssono. Os “nós” pobres enunciam proposições monótonas. Pois há várias maneiras de dizer “nós” (2000, p. 66).

Verifica-se que quem traduz ou define esse “nós” é o gerente que deveria estimular a sua equipe a ter um “profundo comprometimento”, que seria determinante da capacidade da empresa em realizar suas atividades e garantir sua expansão. Nas empresas pesquisadas que pertencem aos setores de varejo e serviços, a exigência do “sorriso” do profissional, por exemplo, é um aspecto fundamental. O gerente deveria auxiliar na “promoção do sorriso” da sua equipe ao se comportar como alguém animado, cordial e “de bem com a vida”, além de cumpridor das metas e gerador dos resultados propostos.

Outra intenção desse trabalho foi a de trazer à tona o que consideramos a principal dificuldade que as empresas verticais do modelo fordista - identificado entre as empresas pesquisadas -, têm encontrado para adaptarem-se à flexibilidade do mercado: a obrigatoriedade de praticarem as “mudanças culturais” necessárias ao sucesso nos resultados almejados. Isso tem exigido mudanças de mentalidade, ou seja, a necessidade de abandonarem um modelo organizacional burocratizado e rígido para irem em direção às inúmeras possibilidades de conexão e de trocas que o novo modelo em rede está exigindo.

Nota-se que essas constantes mudanças também significariam a constituição de um profissional “múltiplo” e pronto para atender aos apelos da sociedade de consumo. No entanto, seus próprios desejos e necessidades, além das demandas do trabalho árduo e flexível, obrigatório e autônomo, rotineiro e inovador, braçal e mental, poderiam torná-lo, novamente, um ator de fácil manejo e de intensa possibilidade de dominação. Ao mesmo tempo em que a sua necessidade de poder seria satisfeita através de um cargo gerencial, sua liberdade seria respeitada pela descentralização e autonomia e o seu reconhecimento seria feito pela distribuição dos lucros da gestão participativa. A sociedade informacional do modelo toyotista o seguiria tratando como uma mão-de-obra barata e, presumivelmente, que precisaria ser controlada.

Observa-se que a relação entre capital e trabalho permaneceria com pouca margem e estímulo às discussões ou reivindicações, prosseguindo com a mesma lógica: de um lado as empresas exigindo que o indivíduo trabalhe muito e que aceite

adiar recompensas e satisfações, por outro lado, a empresa encorajando o prazer, a qualidade de vida e o repouso. Haveria certa ambivalência entre a ordem econômica hierárquico-utilitária e a ordem hedonista disseminada na sociedade contemporânea.

No entanto, o ser complexo, constituído de suas afetividades e emoções, parece ser o agente que produziria a exigida inovação, capaz de estar conectado em redes de trocas de serviços e de cooperação. A empresa necessitaria e acabaria tendo que estimular de todas as formas esse ser engajado que constrói a sua subjetividade. Acontece que, diferente dos tempos fordistas, observa-se que os trabalhadores de hoje não estão esperando que o trabalho lhes enobreça e nem mesmo que lhes traga auto-realização ou que se transforme em ofício transmitido hereditariamente. Isso agora, na sociedade pós-moderna, seria também definido pelo mercado que, através dos produtos, determinaria o consumo e sinalizaria o *status* de cada um.

As mudanças que as empresas considerariam “irreversíveis” não são fruto da construção de processos coletivos, mas deveriam ocorrer na medida em que o indivíduo se comprometesse e se tornasse mais “humanizado”. Tudo se passa como se não fosse necessário mudar o capitalismo para *debelar a crise*, mas mudar o “ser humano” para que ambos (“ser humano” e capitalismo) encontrem um ponto de equilíbrio.

A intenção desse estudo é mostrar que o “lado humano” do funcionário é estimulado através das inúmeras embalagens dos discursos, dos elogios e recompensas pela conquista de metas, dos apelos à ética, à redução de custos para a participação nos lucros, das ações de integração da família ao trabalho, das estratégias para trazer a emoção para o cotidiano, considerando sempre que “empresas felizes são mais lucrativas”.

Percebe-se que este “resgate do humano” é estimulado pelos procedimentos de Recursos Humanos e pelas ferramentas e embalagens do “*marketing* interno”. Fruto da influência dos diferentes modismos da gestão empresarial o “resgate do humano” gera “incluídos” e “excluídos”. Os “excluídos” são os que, sem portarem o instrumental discursivo para responderem à nova proposta da maneira que os profissionais de Recursos Humanos imaginam ser a emergência do “profundo comprometimento com a mudança”, são tidos como pessoas impermeáveis, difíceis e resistentes ou como inocentes que ainda não adquiriram a sensibilidade necessária para descobrirem as suas emoções, o seu “verdadeiro eu”. Os “incluídos”

são aqueles que, “sem questionar”, são flexíveis e rápidos para praticarem as novas demandas do mercado e ocasionarem mudanças nas suas equipes. Podem ser chamados, imediatamente, de “agentes da mudança”, como vimos.

Incluídos no novo espaço humano e emocional das empresas, os gerentes e suas equipes estariam aptos a terem “paixão pelo que fazem”, além de reproduzirem os valores e as crenças vigentes e determinadas pelos dirigentes.

Em última análise verifica-se que ao introduzir eufemismos, que rotulam funcionários de “associados” e chefes de “líderes”, além de intenções como “gerenciar o clima interno”, “alinhar valores”, “pessoas são o nosso patrimônio”, as empresas estariam procurando aproximar-se do “lado bom” dos seus funcionários, buscando motivá-los a entregarem o seu profundo comprometimento.

Criam-se, então, “fórmulas-de-choque” como denominaram Chanlat e Bédard (2007), abolindo as diferenças e as especificidades de cada contexto, considerando que os funcionários obedecem todos aos mesmos princípios gerais e às mesmas regras. Constata-se nesse novo discurso uma falta de consideração pela capacidade do ser humano de criar o sentido e certa aversão para recorrer à sua inteligência.

O discurso do “ser humano” como redenção futura para as empresas, poderia se assemelhar ao discurso capitalista da redenção pela prosperidade material a se realizar no futuro. Observa-se que mudanças estruturais e tecnológicas estariam sendo realizadas pelas empresas e ocasionadas pela impetuosidade de um mercado que não teria tempo a perder. Por outro lado, as empresas ainda estariam necessitando de uma nova fórmula para gerar novas interações capazes de constituir um espaço de respeito às diferenças, destituído desse “nós” que, aparentemente, não tem representado os significados individuais e nem mesmo construído relações onde cada “ser humano” tenha, legitimamente, contribuído com uma parte do seu conhecimento para constituir um todo e não, necessariamente, um “nós”. Esse todo poderia abarcar as diferenças emergidas através do diálogo, um caminho que poderia levar à construção de ambientes de trabalho mais adequados à cooperação e à construção de um saber coletivo, conforme tem sugerido Lévy (2000).

## BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, Mateus Carrilho de. *O gerente de contas do Unibanco em Porto Alegre*. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais). Programa de Pós-graduação em Ciências Sociais da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas. Porto Alegre: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2006. 187p.

ANTUNES, Ricardo. *Adeus ao trabalho? Ensaio sobre a metamorfose e a centralidade do mundo do trabalho*. São Paulo: UNICAMP, 1999.

AUGÉ, Marc. *Não-lugares, introdução a uma antropologia da supermodernidade*. São Paulo: Papirus, 1994.

BARBOSA, Livia. Espetáculo e comunicação na sociedade pós-moderna. *Revista da ESPM*, v. 14, n. 4, p.118-129, jul./ago. 2007. Entrevista concedida a J. Roberto Whitaker Penteado.

\_\_\_\_\_. *Cultura e empresas*. Rio de Janeiro: Zahar, 2002.

\_\_\_\_\_.As empresas como objeto de pesquisas antropológicas. In: *Igualdade e Meritocracia. A ética do desempenho nas sociedades modernas*. Rio de Janeiro: FGV, 1999. p. 163-197.

BAUMAN, Zygmunt. *Identidade*. Rio de Janeiro: Zahar, 2005.

\_\_\_\_\_. *Amor líquido*. Rio de Janeiro: Zahar, 2004.

\_\_\_\_\_. *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BECKER, Howard. *Uma teoria da ação coletiva*. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.

BEKIN, Saul. *Conversando sobre endomarketing*. São Paulo: Makron Books, 1995.

BERGER, P.; LUCKMAN, T. *A construção social da realidade*. Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

BOTTON, Alain de. *Desejo de status*. Rio de Janeiro: Rocco, 2005.

BOURDIEU, Pierre. *Coisas ditas*. São Paulo: Brasiliense, 2004.

\_\_\_\_\_. *A distinção*. São Paulo: Edusp; Porto Alegre: Zouk, 2007.

\_\_\_\_\_. *Poder simbólico*. Rio de Janeiro: Bertrand, 2000.

BRUM, Analisa Medeiros de. *Endomarketing de A a Z*. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2007.

CAROZZI, María Julia. *Tendências en el estudio de los nuevos movimientos religiosos en América: Los últimos 20 años*. Sociedad y religión, Universidad Católica Argentina, n. 10/11, 1993.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 2006.

CERQUEIRA, Walter. *Endomarketing: educação e cultura para a qualidade*. Rio de Janeiro: QualityMark, 1994.

CHANLAT, A; BÉDARD, R. Palavras: A Ferramenta do Executivo. In: CHANLAT, v. I Jean-François (Org.). *O Indivíduo nas Organizações: Dimensões Esquecidas*. São Paulo: Atlas, 2007. p.125-148.

COULON, Alain. *Etnometodologia*. v. 1, Rio de Janeiro: Vozes, 1995.

COVEY, Stephen R. *Liderança baseada em princípios*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

CROSBY, Phillip. *Qualidade é Investimento*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1991.

\_\_\_\_\_. *Qualidade sem lágrimas*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1992.

CUCHE, Denys. *A noção de cultura nas ciências sociais*. São Paulo: Edusc, 2002.

DEJOURS, Christophe. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François (Org.). *O indivíduo nas organizações: Dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 2007. p. 149-173.

\_\_\_\_\_. *A loucura do trabalho*. São Paulo: Cortez, 2001.

DOUGLAS, Mary. *Como pensam as organizações*. Lisboa: Instituto Piaget, 1986.

DRUCKER, Peter. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Futura, 1999.

DURKHEIM, Emile. *As regras do método sociológico*. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2002.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. *Capital intelectual: Descobrimo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. São Paulo: Makron Books, 1998.

EVANS, Sharon Jordan. *Eu amo meu trabalho – Como fazer isso ser verdade*. Rio de Janeiro: Alegro, 2004.

FRIEDMAN, Thomas. *O mundo é plano – uma breve história do século XXI*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2005.

FOUCAULT, Michel. A sociedade disciplinar em crise. In: MOTA, Manoel (Org.). *Estratégia, poder-saber*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2003.

GIDDENS, Anthony. *As conseqüências da modernidade*. São Paulo: UNESP, 1991.

\_\_\_\_\_. *Para além da esquerda e da direita*. Rio de Janeiro: UNESP, 1996.

GILMORE, James H. *Espetáculo dos negócios – Sensações intensas determinam o valor de produtos e serviços*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GOFFMAN, Erving. *A representação do eu na vida cotidiana*. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

\_\_\_\_\_. *Manicômios, prisões e conventos*. São Paulo: Perspectiva, 2007.

GORZ, André. *Misérias do presente, riqueza do possível*. São Paulo: Annablume, 2004.

GRAMSCI, Antonio. Americanismo e fordismo. In: *Maquiavel, a política e o estado moderno*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1991.

HARVEY, David. *Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. [S.l.] Loyola, 2006.

HASSARD, John. Tempo de trabalho: outra dimensão esquecida nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François (Org.) *O indivíduo na organização: Dimensões esquecidas*. v. I. São Paulo: Atlas, 1993.

KEHL, Maria Rita. *Sobre ética e psicanálise*. São Paulo: Companhia das Letras, 2002.

KIRSCHNER, Ana Maria Monteiro, Cristiano F. Da Sociologia econômica à sociologia da empresa: para uma sociologia da empresa brasileira. *Sociedade e Estado*. v. 17 n. 1, jan-jun. p. 79-103, 2002.

KUMAR, Krishan. *Da sociedade pós-industrial à pós-moderna: Novas teorias sobre o mundo contemporâneo*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006.

LARAIA, Roque. *Cultura. Um conceito antropológico*. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

LEIRNER, Piero de Camargo. *Hierarquia e individualismo em Louis Dumont*. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

LÉVY, Pierre. *A inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço*. São Paulo: Loyola, 2000.

LIPOVETSKY, Gilles. *A era do vazio: ensaios sobre o individualismo contemporâneo*. São Paulo: Manole, 2006.

\_\_\_\_\_. *Os tempos hipermodernos*. São Paulo: Barcarolla, 2004a.

\_\_\_\_\_. *Metamorfose da cultura liberal*. Porto Alegre: Sulina, 2004b.

- LODI, João Bosco. *A crise da organização*. Petrópolis: Vozes, 1971.
- LUC, Ferry. *Aprender a viver*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.
- MAFFESOLI, Michel. *Sobre o nomadismo vagabundagens pós-modernas*. Rio de Janeiro: Record, 2001.
- MASLOW, Abraham. *Maslow no gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- MATURANA, Humberto. *Emoções e linguagem na educação e na política*. Belo Horizonte: UFMG, 2005.
- MAUSS, Marcel. Ensaio sobre a dádiva: forma e razão da troca nas sociedades arcaicas. In: *Sociologia e Antropologia*. São Paulo: Cosac & Naify, 2003.
- MOLLER, Claus. *O lado humano da qualidade: Maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas*. São Paulo: Pioneira, 1996.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 2000.
- MONTEIRO, Paula. Reflexões sobre uma antropologia das sociedades complexas. *Revista de Antropologia*. São Paulo: USP, n. 34, p. 103-130, 1991.
- OLIVEIRA, Augusto César Freitas de. *A empresa feliz: Discursos gerenciais do capitalismo tardio*. Tese (Doutorado em Ciências Humanas: Sociologia). Rio de Janeiro: Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro, 2004. 234p.
- REICHELDT, Frederick F. *A estratégia da lealdade: A força invisível que mantém clientes e funcionários e sustenta crescimento, lucros e valor*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- ROSENFELD, Cínara L. *A autonomia como norma e a relação do trabalhador industrial com seu trabalho: Uma proposta de tipologia de relação ao trabalho*. Trabalho apresentado ao 5º Workshop Empresa, Empresários e Sociedade, Porto Alegre, 2006.
- SAHLINS, Marshall. *Cultura e razão prática*. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.
- SENGE, Peter. *A quinta disciplina: Estratégias e ferramentas para construir uma organização*. Rio de Janeiro: QualityMark, 2007.
- \_\_\_\_\_. *A quinta disciplina: A Dança das Mudanças*. São Paulo: Campus, 2000.
- SENNETT, Richard. *O declínio do homem público: As tiranias da intimidade*. São Paulo: Companhia das Letras, 1998.
- \_\_\_\_\_. *A corrosão do caráter: Conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 2005.
- TRANJAN, Roberto Adami. *A empresa de corpo mente e alma*. São Paulo: Gente, 1997.

VELHO, Gilberto. *Individualismo e cultura: notas para uma antropologia da sociedade contemporânea*. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

VIANNA, Marco Aurélio. *A era da competência*. v. I: Reestruturação competitiva. Rio de Janeiro: Mapa, 1991.

VOCE S/A EXAME. *150 melhores empresas para você trabalhar*. Edição Especial. São Paulo, 2007.

WEBER, Max. *A ética protestante e o "espírito" do capitalismo*. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

WHEATLEY, Margaret. *Liderança e a nova ciência – Descobrimos ordem num mundo caótico*. São Paulo: Cultrix, 1999.

# 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](#)