



**Renata Machado Ribeiro Nunes**

**A visão de profissionais de nível superior sobre as atuais  
relações de trabalho nas empresas capitalistas e as  
possibilidades de ser sujeito neste contexto**

**Dissertação de Mestrado (Opção profissional)**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas do Departamento de Administração da PUC-Rio.

Orientador: José Roberto Gomes da Silva

Rio de Janeiro  
Março de 2008

# **Livros Grátis**

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

Milhares de livros grátis para download.



**Renata Machado Ribeiro Nunes**

**A visão de profissionais de nível superior sobre as atuais  
relações de trabalho nas empresas capitalistas e as  
possibilidades de ser sujeito neste contexto**

Dissertação apresentada como requisito parcial para  
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-  
Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.  
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof. José Roberto Gomes da Silva**

Orientador

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Ana Heloisa da Costa Lemos**

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Ursula Wetzel**

COPPEAD - UFRJ

**Prof. Nizzar Messari**

Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 11 de Março de 2008

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e do orientador.

### **Renata Machado Ribeiro Nunes**

Graduou-se em Administração de Empresas na Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ em 2000. Professora Universitária e de Cursos de Extensão, nas modalidades abertos ou *in company*, nas disciplinas de Administração de Empresas. Pesquisadora nas áreas de Subjetividade, Carreira, Comportamento Organizacional e Relações de Trabalho. Sólidas experiências na área de Recursos Humanos adquiridas ao longo de oito anos nos Jornais O Globo, Extra, Diário de SP, Expresso e no *site* Globo On Line. Experiência de cinco anos em banco de varejo. Atualmente coordena no IAG/PUC-Rio, as atividades de treinamentos corporativos e seminários nacionais e internacionais.

#### Ficha Catalográfica

Nunes, Renata Machado Ribeiro

A visão de profissionais de nível superior sobre as atuais relações de trabalho nas empresas capitalistas e as possibilidades de ser sujeito neste contexto / Renata Machado Ribeiro Nunes ; orientador: José Roberto Gomes da Silva. – 2008.

161 f. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração)– Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Relações de trabalho. 3. Subjetividade. 4. Gestão de pessoas. 5. Empregabilidade. 6. Emoções no trabalho. I. Silva, José Roberto Gomes da. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

“E aprendi que se depende sempre  
De tanta, muita, diferente gente  
Toda pessoa sempre é as marcas  
Das lições diárias de outras tantas pessoas  
E é tão bonito quando a gente entende  
Que a gente é tanta gente onde quer que a gente vá  
E é tão bonito quando a gente sente  
Que nunca está sozinho por mais que pense estar  
É tão bonito quando a gente pisa firme  
Nessas linhas que estão nas palmas de nossas mãos  
É tão bonito quando a gente vai à vida  
Nos caminhos onde bate, bem mais forte o coração”

“Caminhos do Coração” – Gonzaguinha

“Fundamental é mesmo o amor  
É impossível ser feliz sozinho.”

“Wave” – Tom Jobim

Ao meu avô Adalberto Francisco Machado,  
um exemplo de amor e consideração ao próximo. Vô  
o senhor faz muita falta no mundo de cá! A todos os  
quais de alguma forma dependi. E a minha mãe,  
minha primeira paixão.

## Agradecimentos

Às Forças do Universo que conspiraram favoravelmente para o início, realização e conclusão deste trabalho.

À Deus, o Gestor destas Forças.

Ao meu Orientador Jose Roberto Gomes da Silva, por seu carinho, dedicação, inteligência e interesse. Um profissional brilhante que se tornou um amigo estimado, que privilégio o meu!

Aos meus entrevistados que com muito interesse e generosidade compartilharam suas experiências de vida.

À todos os funcionários do IAG e da PUC-Rio que me auxiliaram neste caminho.

A todos os pesquisadores por mim referenciados ou que de alguma forma contribuíram para moldar meu pensamento.

Aos meus amados pais, Joaquim Fernando Ribeiro Nunes e Eda Dionysio Machado pelo dom da vida.

À minha querida e amada irmã Fernanda Machado Ribeiro Nunes, uma companheira inestimável, uma mulher admirável e um porto seguro para minha alma.

Ao amado Wellington Barbosa de Souza, meu companheiro durante essa jornada, que me propiciou conhecer a intensidade e o poder do amor entre um homem e uma mulher.

Ao Marcio Paes Leme Mendes, um homem incrível que com seu jeito especial conquistou o nosso amor.

À Claudia Henschel de Lima por suas apropriadas palavras, que me estimularam na conclusão deste trabalho. O mundo seria um lugar bem melhor, se todos tivessem o direito de conversar com suas “Claudias”.

À inesquecível Turma 2005.1 do Mestrado Profissional do IAG/PUC-Rio que especialmente enriqueceu esta caminhada.

À todos os meus queridos amigos e pessoas que contribuíram para que eu chegasse até aqui, muito obrigada!

## Resumo

Nunes, Renata Machado Ribeiro; Silva, José Roberto Gomes da (Orientador). **A visão de profissionais de nível superior sobre as atuais relações de trabalho nas empresas capitalistas e as possibilidades de ser sujeito neste contexto.** Rio de Janeiro, 2008. 161p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O atual estágio do capitalismo imprime uma concorrência feroz às empresas, que tem a sobrevivência como necessidade mais premente em um cenário constantemente em mutação. Nesse ambiente, desenha-se um novo perfil das relações de trabalho nas empresas capitalistas que, na visão de autores como Capelli (1999) e Boltanski e Chiapello (2002) guarda inúmeras inconsistências. Uma das principais inconsistências é a de que, ao mesmo tempo em que se diz que as pessoas são os principais “ativos” organizacionais e delas se espera um nível de participação mais ativa, a lógica que rege as relações de trabalho parece ser cada vez mais a de resultados de curto prazo e de enfraquecimento dos vínculos de emprego. O presente estudo tem, então, como objetivo conhecer a percepção dos profissionais de nível superior de empresas capitalistas sobre as relações atuais de trabalho e suas possibilidades de serem sujeitos neste contexto. Os resultados sugerem que os indivíduos tendem a enxergar as atuais relações de trabalho nas empresas como um jogo cujas regras são incontestáveis, sobre as quais possuem poucas possibilidades de interferência. Ao mesmo tempo em que demonstram esse grau de conformidade com as regras do jogo, revelam sentir também, no entanto, angústia ou frustração por não encontrarem espaço suficiente para expressarem plenamente suas crenças e expectativas. Além disso, revelam que o esforço de manter a empregabilidade tem um custo pessoal elevado e que as empresas pouco participam desse esforço, deixando-o exclusivamente a cargo do próprio indivíduo.

## Palavras-chave

Relações de trabalho; subjetividade; gestão de pessoas; empregabilidade; emoções no trabalho.

## **Abstract**

Nunes, Renata Machado Ribeiro; Silva, José Roberto Gomes da (Advisor). **Graduated professionals' vision about the current work relations in capitalist companies and the possibilities of being subjects in this context.** Rio de Janeiro, 2008. 161p. MSc. Dissertation - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The current capitalism stage produces a fierce competition to the companies that have the survival as the most urgent necessity in a constant changing scene. In this circumstance, a new profile about work relations in capitalist companies is drawn. According to the authors Capelli (1999) and Boltanski and Chiapello (2002), these relations keep several inconsistencies. One of main inconsistency is considering people as organizational “active” and expecting a high level in participation, but at the same time, the logic that guides the working relations seems to be short deadline results and weakness of employment bond more and more. The current research aims to know the graduated professionals perception of capitalist companies about current working relations and their possibilities of being subjects in this context. The results suggest that individuals seem to think about current working relations in the companies as a game with uncontestable rules that present few chances of interfering. At the same time in which they show this conformity level with the game rules, they also, however, seem to feel anguish and frustration due to lack of enough space to express their believes and expectations completely. Moreover, they reveal that the effort in keeping the employability has a high personal dedication and the companies participate of this dedication weakly, leaving the responsibility only to the individual.

## **Key-words**

Working relations; subjectivity; people management; employability; working emotions.

## Sumário

1	DESCRIÇÃO DO PROBLEMA .....	12
1.1	Introdução .....	12
1.2	Objetivos .....	21
1.2.1	Objetivo Principal .....	22
1.2.2	Objetivos Intermediários .....	22
1.3	Delimitação do Estudo .....	22
1.4	Relevância do Estudo .....	23
1.5	Estrutura da Dissertação.....	26
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	28
2.1	Capitalismo .....	28
2.1.1	Evolução do Capitalismo .....	29
2.1.2	Capital e Trabalho.....	31
2.2	Sociedade Pós-Moderna ou Modernidade Leve .....	33
2.2.1	Tempo e Espaço Pós-Moderno .....	36
2.3	Trabalho.....	38
2.3.1	Evolução das Relações de Trabalho .....	39
2.3.2	Flexibilidade, Característica Mandatória.....	42
2.3.3	Curto Prazo: a Regência do Tempo nas Atuais Relações de Trabalho.....	43
2.3.4	O Novo Acordo de Trabalho na Visão de Cappelli.....	43
2.3.5	Carreira .....	48
2.3.6	Empregabilidade: Carreira Pós-Moderna.....	49
2.4	Organizações Capitalistas .....	52
2.4.1	Liderança e Poder.....	57
2.4.2	Gestão de Pessoas.....	58
2.4.3	Perfil de Profissional Desejado pelas Empresas.....	60
2.5	Conceito de Subjetividade .....	63
2.5.1	Indivíduo e Empresa .....	64
2.5.2	Subjetividade nas Relações de Trabalho.....	66
2.5.3	Como Ser Sujeito?.....	69
2.5.4	Sentimentos e Emoções no Ambiente de Trabalho .....	70
2.5.4.1	Sufrimento e Prazer .....	73
2.5.4.2	Fracasso .....	77
2.5.5	Uso da Palavra no Ambiente de Trabalho: Falar e Ser Ouvido .....	79
3	METODOLOGIA .....	81
3.1	Tipo de Pesquisa .....	81
3.2	Sujeitos de Pesquisa .....	83
3.2.1	Perfil dos Entrevistados .....	84
3.3	Coleta de Dados .....	87

3.4	Tratamento dos Dados .....	91
3.5	Limitações do Método .....	92
4	RESULTADOS.....	94
4.1	Lógica Atual do Trabalho nas Empresas .....	94
4.1.1	Tudo pelo Lucro Financeiro .....	94
4.1.2	Políticas de Pessoal.....	96
4.1.3	Perfil do Profissional Desejado pelas Empresas.....	100
4.1.4	Uso da Palavra e suas Correlações.....	104
4.1.5	Contradições Percebidas .....	107
4.1.6	Política e Relacionamentos.....	108
4.1.7	Questão de Gênero .....	108
4.2	Oportunidades Profissionais no Atual Contexto.....	109
4.3	Subjetividade .....	118
4.3.1	Significado do Trabalho .....	118
4.3.2	O Trabalho Realiza Quando... .....	121
4.3.3	O Trabalho Frustra Quando.....	122
4.3.4	Valorização .....	125
4.3.5	Sentimentos e Emoções no Ambiente de Trabalho .....	127
4.4	Crenças.....	131
4.4.1	Falar Traz Consequências .....	131
4.4.2	As Emoções no Trabalho São Complicadas.....	133
4.4.3	Necessidade de Trabalhar no que Gosta .....	136
4.4.4	Pessoas Não São a Organização .....	138
4.4.5	Aprendizado como Moeda de Troca Usada pelas Empresas .....	139
4.4.6	Alguém para lhe Proteger, "te pegar pela mão" .....	141
4.4.7	É Preciso Sair para Crescer.....	142
5	CONCLUSÕES.....	144
5.1	A Lógica do Atual Contexto.....	144
5.2	As Relações de Trabalho e a Possibilidade de Ser Sujeito .....	147
5.3	Considerações Finais .....	154
5.4	Sugestões para Futuros Estudos.....	156
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	157

## Lista de Quadros

Quadro 1 - Características profissionais valorizadas pelas empresas, segundo pesquisa do site Canal RH.....	17
Quadro 2 - Características demográficas dos entrevistados.....	85
Quadro3 - Características de formação educacional dos entrevistados.	86
Quadro 4 -Características de experiência profissional dos entrevistados.	86
Quadro 5 - Categorias finais de análise e temas a elas associados.....	92

## Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Instituições universitárias em que os entrevistados obtiveram a sua formação de graduação.....	85
--	----

# 1

## Descrição do Problema

Este trabalho dedica-se a apresentar as características do atual contexto das relações de trabalho, abordando o perfil de trabalhador desejado pelas empresas e como os profissionais de nível superior observam suas possibilidades de ser sujeito neste contexto. Neste capítulo, são apresentados os objetivos, a relevância deste estudo e suas delimitações.

### 1.1

#### Introdução

Na literatura de gestão, nos jornais e revistas observa-se certa idealização do perfil esperado pelo mercado de trabalho e que deve, a qualquer custo, ser conquistado pelo trabalhador. Muitas editoras brasileiras possuem publicações direcionadas a “moldar” este novo trabalhador. São exemplos destas publicações as revistas: Exame, Você S/A, Seu Sucesso, Melhor Gestão de Pessoas, Vida Executiva, Vencer e Amanhã.

A internet, frequentemente utilizada pelo profissional de nível superior como fonte de informação, também dispõe de muitos sites dedicados a este assunto como: Catho.com.br, Empregos.com.br, RHonline.com.br, RH.com.br, GestaodeCarreira.com.br e OGerente.com.br.

A televisão, veículo de maior poder de comunicação em massa, também dedica espaço ao tema como: na coluna semanal comandada pelo consultor Luis Marins no programa Show Business, da Rede TV, e no quadro Emprego de A a Z, apresentado pelo consultor Max Gehringer; no programa Fantástico da Rede Globo. Na onda dos *reality shows*, programas de sucesso recente, como “O Aprendiz”, têm conquistado espaço cada vez maior na audiência.

Quando se fala em um perfil de trabalhador desejado pelas empresas, é essencial que se compreenda o contexto presente das empresas brasileiras. O atual momento é de constante instabilidade, as mudanças não são mais eventuais e programadas, são diárias, profundas e imprevistas.

A globalização não é mais um conceito novo que necessita de explicação, é fato cotidiano. A concorrência internacional é cada vez mais acirrada e a questão da localização física das empresas se torna secundária. As mudanças tecnológicas exercem uma pressão urgente e constante e as empresas necessitam acompanhá-las. Pois o contrário significa perder *market-share* ou, em muitos casos, a obsolescência de seus produtos e serviços.

De acordo com Losicer (1996, p.70):

“A respeito do diagnóstico desta conjuntura atual, todas as análises, enfim, convergem no mesmo ponto de sentença: não há possibilidade de sobrevivência para nenhum modelo de administração que não se adapte às novas configurações de mercado. De fato, todos os manuais, bons e ruins, que difundem os novos métodos “totais” de administração, declaram, explicitamente, que a empresa que não se enquadrar nas novas leis está destinada a morrer... ou ser engolida por outra “sobrevivente” mais forte.”

Para sobreviverem neste ambiente instável, as organizações crêem necessitar de constante adequação às exigências do mercado consumidor. Acreditam que, para isso, precisam ser ágeis, menos burocráticas e dispor de poucos níveis hierárquicos. Adaptação e agilidade são atualmente conceitos indissociáveis na gestão das empresas.

Corroborando este cenário de constantes mudanças, Zajdsnajder (1996) afirma que a empresa capitalista encontra-se em um forte processo de transformação. A conjugação de intensa competição com a disponibilidade de acesso à comunicação, propiciado pela informática, originou um novo tipo de organização. A essência desta nova organização é a variabilidade, a falta de uma estrutura permanente e até de uma identidade.

Segundo Zajdsnajder (1996) esta imagem de organização sem identidade se contrapõe à idéia de uma empresa voltada para sua *core competence*, terceirizando atividades que não as diferenciam da concorrência. Neste cenário as empresas procuram manter com clientes e fornecedores uma relação de parceria, buscando uma ligação cooperativa de longo prazo. São formadas também “alianças estratégicas” entre grandes empresas, muitas vezes concorrentes, para realização de projetos com divisão dos riscos. Tais fatores contribuem para elevar consideravelmente a complexidade na gestão.

Paradoxalmente a esta visão de parcerias de longo prazo, os modelos de gestão são dominados por uma lógica essencialmente financeira, na qual o retorno aos investimentos é esperado no curto prazo.

O axioma de Walras “tudo se compra, tudo se vende” é a tônica das relações empresariais, como afirma Enriquez (1996). Não somente produtos são vendidos, mas igualmente homens. Os profissionais são orientados a fazer seu “marketing pessoal”. Revistas especializadas vendem a mensagem de que o maior empreendimento do profissional é ele próprio - “Você S/A” - e ensinam como passar uma boa imagem e conseguir assim “vender suas idéias”, já que “imagem é tudo”.

Os meios de informação e comunicação propagam o desprezo pelo conteúdo, o culto à embalagem e a rede de relacionamentos como caminho seguro para ser bem sucedido. No quadro Emprego de A a Z no Fantástico de 19/08/2007, sobre *networking*, foram feitas as seguintes afirmações pelo apresentador e consultor Max Gehringer:

“é importante fazer cursos de curta duração, de um ou dois dias. Nesses cursos, os contatos são mais importantes do que o conteúdo” e “um bom currículo, cheio de cursos, ou um passado com muita experiência, levam alguém até a porta da empresa. *Networking* é conhecer quem tem a chave que abre a porta”<sup>1</sup>.

Frente às forças, muitas vezes contraditórias, presentes no atual cenário das empresas capitalistas brasileiras (necessidade de relações duradouras com clientes e fornecedores, acirrada e globalizada concorrência, mudanças acarretando adaptações constantes, necessidade de expressivos resultados no curto prazo e principalmente com a lógica financeira como tônica principal dos relacionamentos), houve uma alteração no perfil do profissional desejado e nas relações de trabalho, que já não são os mesmos que predominaram na maior parte do século XX.

A atual relação de trabalho parece ser regida pela expressão “ninguém é insubstituível”, repetida freqüentemente nas empresas em todos os níveis hierárquicos. Pelo conceito tradicional de carreira, presente até as décadas de

---

<sup>1</sup> Extraído do site do Fantástico, programa de televisão da Rede Globo, no endereço: <http://fantastico.globo.com/Jornalismo/Fantastico> em 05/10/2007

1970 e 1980, empregado e empregador valorizavam o relacionamento de longo prazo. Convinha a ambos que o empregado ingressasse na empresa e permanecesse nela por toda a sua vida profissional, característica de uma visão tradicional de carreira.

De acordo com Cappelli (1999) este antigo sistema com empregos seguros e vitalícios, promoções previsíveis e pagamentos certos acabou. Este fim é devido às mudanças na maneira como as empresas passaram a operar, trazendo a lógica de mercado para dentro das organizações. Foram os empregadores que unilateralmente rescindiram o acordo anterior de trabalho e seus compromissos de longo prazo. E, mesmo assim, os empregadores não controlam esse novo acordo, que é fundamentalmente negociado entre empregados e empregadores. É um relacionamento em aberto continuamente redesenhado. Cada lado ganha e perde, dependendo do poder de barganha, o qual é fundamentado no estado do mercado de trabalho.

Neste atual processo, o mercado de trabalho foi trazido para dentro das empresas; e a pressão criada está minando sistematicamente o complexo sistema das práticas de recursos humanos que fizeram das carreiras de longa data os ícones da vida corporativa (CAPPELLI, 1999).

Hoje as relações de trabalho verificam-se no curto prazo, em trabalhos por projetos, mensurados através de indicadores de resultados individuais mensais, semestrais ou quando muito anuais. As qualificações que um trabalhador possa ter construído ao longo da vida não têm relevância, o conhecimento é ultrapassado rapidamente. O que conta é o resultado obtido hoje, não importando o quanto o empregado possa ter contribuído para o desenvolvimento da empresa; se não obteve o resultado desejado, é substituído, perdendo o seu valor.

O conceito de emprego foi substituído por empregabilidade, traduzida pela capacidade do indivíduo manter sua ocupação profissional, “estar empregado” independente do momento em que vive o mercado em termos de maior ou menor demanda, gerenciando sua própria carreira, por meio do desenvolvimento permanente de habilidades, competências e conhecimento.

Este termo surge para mostrar aos profissionais que não devem mais pressupor a existência de empregos formais e estáveis.

A lógica da empregabilidade foi rapidamente difundida entre as empresas, motivadas pela transferência da responsabilidade de não contratar ou demitir. Desta forma, o gerenciamento das carreiras passou a ser função exclusiva do trabalhador. Ter ou não emprego depende restritamente de qualificação e vontade individual. Antes havia um compartilhamento de responsabilidades na gestão da carreira entre empregador e empregado, quando não era assumido integralmente pelo primeiro.

O mercado de trabalho das empresas capitalistas, deste a Revolução Industrial, sempre teve suas predileções por determinado perfil de empregado. No período taylorista iniciado após a Revolução Industrial as empresas desejavam funcionários com força física, disposição para aprender as formas mais eficientes de produção, tolerância às atividades repetitivas. Era um período marcado pela especialização e visão extremamente mecanicista do trabalhador. A remuneração era tida como principal, senão única motivação do empregado.

Depois, com os estudos de Elton Mayo na década de 1930 e da escola comportamental, o trabalhador foi analisado sob uma ótica mais complexa, observou-se a importância de sua participação nas decisões da empresa. A motivação do trabalhador deixou de ser vista como unicamente financeira e passou a ser analisada sob a ótica da satisfação de necessidades, resultando em um perfil desejado ainda mecanicista, mas com uma dosagem maior de características subjetivas como comprometimento e responsabilidade. Inicia-se neste período um discurso de valorização do indivíduo na empresa e da compreensão de suas diferenças individuais. Nesse período também se acentuam as diferenças entre o discurso e a prática organizacional.

Mas qual será o perfil atualmente desejado pelas empresas? O site Canal RH<sup>2</sup> realizou entrevistas com importantes empregadores do Brasil, entre 2004 e 2005, fazendo a seguinte pergunta: Quais são as características pessoais e profissionais que a empresa mais valoriza? As respostas foram agrupadas em seis categorias, conforme detalhamento apresentado a seguir. Quando a

---

<sup>2</sup> Extraído do site Canal RH, no endereço: <http://www.canalrh.com.br/indicadores>

empresa teve sua resposta enquadrada em uma categoria, esta foi assinalada com um X. Se a resposta da empresa não abarcou determinada categoria, esta permaneceu “em branco”. No quadro 1 estão agrupadas as respostas nas seguintes categorias:

Categoria 1: Relacionamento interpessoal, habilidade de comunicação e de relacionamento.

Categoria 2: Trabalho em equipe.

Categoria 3: Ética e solidariedade, integridade, respeito, honestidade e diversidade com inclusão.

Categoria 4: Criatividade e inovação, dinamismo, flexibilidade, adaptação, proatividade, aprendizado contínuo, empreendedorismo e auto-motivação.

Categoria 5: Comprometimento, profissionalismo, iniciativa, orientação para resultados, competência técnica, responsabilidade, interesse e zelo profissional, conhecimento da função, desejo de crescimento pessoal e profissional e capacidade de análise e realização.

Categoria 6: Atendimento ao cliente, foco no cliente e prazer em servir.

Quadro 1 – Características profissionais valorizadas pelas empresas, segundo pesquisa do site Canal RH

Empresa	Número de Funcionários	Categoria 1	Categoria 2	Categoria 3	Categoria 4	Categoria 5	Categoria 6
Aracruz Celulose	2.281		X			X	
Basf	3.541		X	X		X	
Bunge Alimentos	7.342	X	X			X	X
Cargill	5.806	X	X	X	X	X	
Carrefour	45.155			X		X	
Celesc S/A	3.549	X	X		X	X	
Eletrosul S/A	1.306	X		X	X	X	
Ericsson Brasil	1.200		X	X		X	
Gillette do Brasil	1.317	X			X	X	
Pão de Açúcar	70.000	X					X
Melhoramentos	1.090			X		X	
Monsanto	1.800	X				X	X
Motorola	2.200			X		X	
Multibrás	7.424		X	X	X		
Perdigão	27.951	X			X	X	
Shell Brasil S/A	1.833	X		X	X	X	
Siemens	5.231				X		

Fonte: site Canal RH, disponível em <http://www.canalrh.com.br/indicadores>, acessado em 16/08/2007.

O perfil atualmente desejado pelas empresas se apresenta incerto, ambíguo e contraditório. Competição e cooperação são exigências simultaneamente impostas. Há o estímulo para o trabalho em equipe, ao mesmo tempo em que promoções, premiações e visibilidade são garantidas pela via do bom desempenho individual. O funcionário deve ser criativo e inovar, mantendo-se assertivo e com elevada produtividade.

As contraditórias práticas de gestão de pessoal das empresas são claramente identificadas, na medida em que, simultaneamente, exigem atitudes coletivas para o trabalho de equipe, comprometimento, adesão à cultura da empresa e atitudes individualistas como flexibilidade, resultados individuais, criatividade, inovação e iniciativa.

Nem tudo o que é considerado essencial no perfil será alcançado pelos profissionais. Causando ansiedade pela busca interminável por maior qualificação. Enriquez (1996, p.18) diz:

“Todos (do diretor ao operário) vivem, portanto, na ânsia de não estar à altura, de enganar-se, de não ser mais suficientemente bem sucedido, adaptável, criativo. As pessoas vivem num estado de estresse permanente (o êxito anterior nunca é levado a seu crédito, mas a seu débito: se tem menor desempenho.) [...] O mundo dos vencedores torna-se o mundo da exclusão. É necessário, com efeito, que a empresa reduza sempre seus custos, para garantir-se uma vantagem no mercado. Assim, sendo os custos fixos (os salários) considerados um peso importante, devem eles ser diminuídos.”

Enriquez (1996) assinala ainda, que o inconsciente não reconhece a contradição. As empresas falam ao inconsciente das pessoas, induzindo estas a pensarem que o sucesso as aguarda, que é possível ser criativo e, ao mesmo tempo, semelhante ao outros; desempenhar um papel individual e ser solidário em equipe, ganhar sem fazer vencidos. Isso faz com que muitos profissionais se prendam a este sonho e, se não conseguem chegar sempre mais alto, passam a se sentir culpados, sentem vergonha. Estes indivíduos sequer se questionam sobre as origens do seu mau êxito. Com o patrocínio de toda a organização, acreditam que seus fracassos são de sua única e inteira responsabilidade.

Dejours (1999) traz uma visão multifacetada do sofrimento no trabalho, para compor este mosaico de relações subjetivas. Uma primeira face revela o sofrimento dos que não possuem trabalho. Outra face revela o sofrimento que o

exercício de determinadas atividades impõe à saúde física do trabalhador. Exposição ao risco de contaminações como radiações, fungos, amianto ou ainda a submissão de trabalhar em horários e folgas alternadas, são exemplos de riscos físicos.

Há ainda uma terceira face que ocorre independente ou, em muitos casos, paralela às duas primeiras: o sofrimento psíquico. Trata-se do sofrimento dos que temem não satisfazer ou não estar à altura das imposições das organizações: horário, ritmo, formação aprendizagem, nível de instrução e experiência, adaptação à cultura e ideologia da empresa, exigências do mercado, entre outras. Sofrem pela convivência com colegas “de equipe” que criam obstáculos e sonégam informações, trabalhando cada um por si, prejudicando, assim, a cooperação e contribuindo para um péssimo ambiente social. Sofrem por executar mal seu trabalho, devido à sobrecarga de atividades ou à falta de recursos necessários, quando sabem que este poderia (e deveria) ser melhor realizado. Finalizando os exemplos de sofrimento psíquico, Dejours (1999) apresenta a falta de reconhecimento adequado recebido pelo trabalhador, ingrediente fundamental na transformação deste sofrimento no trabalho em prazer.

O cenário atual das relações de trabalho é de intensa competição por mercados, ocasionando um ambiente de constantes adaptações e alterações nas estratégias, que precisam ser eficientes no curto prazo. É também um cenário de predominância do fator financeiro sobre os demais, mudanças nas relações de trabalho, evolução do capitalismo e exigências contraditórias no atual perfil dos profissionais. Para elevar a complexidade deste ambiente a um patamar em que jamais esteve, adicionam-se, ainda, as alianças estratégicas com outras empresas (inclusive com concorrentes) e a necessidade de parcerias com clientes e fornecedores no longo prazo, fato contrário à diretriz vigente de resultados financeiros de curto prazo.

A sociedade moderna ocidental foi construída sobre a lógica da racionalidade, “penso, logo existo”. Crenças necessitam de uma demonstração científica para serem consideradas e validadas. Esta gestão pelo racional impera até os dias de hoje nas empresas. Razão e objetividade são sinônimos de boa e correta gestão. É necessário que tudo seja quantificado, nomeado e

compreendido racionalmente. Sentimentos e emoções são subjetividades imprecisas em demasia para serem geridas e administradas. Neste ambiente, o subjetivo, em oposição ao objetivo é desprezado ou, na melhor hipótese, relegado a um momento posterior, onde a sobrevivência e a lucratividade da empresa já estejam asseguradas.

Damásio, (1996) em seu livro, propõe a existência de um erro na formulação de Descartes, defendendo que a expressão correta, alternativa ao “penso logo existo”, seria “existimos e depois pensamos”. Damásio explica que os indivíduos utilizam as emoções e sentimentos como primeira etapa da decisão, analisando quais alternativas trazem satisfação e quais trazem aversão. Desta forma, haverá uma redução de alternativas e a racionalidade analisará os custos e benefícios das que restaram, a fim de decidir pela escolha ideal.

Não se trata de requerer que sentimentos e emoções sejam colocados em primeiro plano nas organizações. Mas sim de pleitear a aceitação de que a subjetividade é inerente à condição humana. Uma gestão coerentemente humana perpassa pela consideração de sentimento e razão, objetivo e subjetivo.

As organizações existem por meio dos indivíduos e para eles. As formas como os sujeitos sentem e percebem as experiências vividas em seu trabalho revelam sua subjetividade.

Para habitar de forma saudável este ambiente repleto de desafios e questões subjetivas, o trabalhador precisa se sentir sujeito na organização, indivíduo completo e integrado. Assim como dispõe de espaço para dar vazão à sua racionalidade, necessita também de espaço para discutir, compreender e exercer seus sentimentos, emoções, conflitos e opiniões.

Sujeito em uma organização, segundo Dejours (1999), é quem vivencia uma situação afetivamente, isto é, sob a forma de uma emoção ou de um sentimento que não é apenas um teor do pensamento, mas, sobretudo, um estado do corpo. A afetividade é o modo pelo qual o próprio corpo vivencia seu contato com o mundo. A afetividade está no alicerce da subjetividade, sendo ambas invisíveis. O sofrimento, a dor, o prazer, não podem ser vistos. São estados afetivos não-mensuráveis:

“O fato de que a afetividade não possa jamais ser medida nem avaliada quantitativamente, de que ela pertença ao domínio das trevas, não justifica que se lhe negue a realidade nem que se despreze os que dela ousam falar de modo obscurantista” (DEJOURS, 1999 p.29).

A citação a seguir, feita por Chanlat (2001), atinge três objetivos - corrobora o repúdio a uma visão unicamente racional objetiva e quantitativa; resume a introdução deste trabalho e justifica sua relevância:

“A subjetividade é presente em todos os níveis e em todas as questões. Desprezar essa dimensão em prol de um objetivismo que garanta toda a eficácia resume-se em condenar o ser humano a viver em excesso de sofrimento e a organização a privar-se da mola essencial de sua dinâmica. De fato, atrás de todo empregado, técnico, gerente, engenheiro ou dirigente, encontramos uma pessoa que mobiliza sua subjetividade, a fim de realizar suas atividades. Pode acontecer que a organização na qual ele trabalhe não ofereça a possibilidade de expressão plena de sua subjetividade. Mas o que conhecemos das pesquisas empíricas e, em particular, das ciências do trabalho, é que isso pode ser muito problemático. Em contrapartida, quando a administração permite livre passagem à subjetividade, os resultados são, frequentemente, surpreendentes, inclusive para a performance da organização” (CHANLAT, 2001, prefácio).

A investigação proposta neste trabalho é: Como os profissionais de nível superior percebem o contexto atual das relações de trabalho e suas oportunidades de serem sujeitos neste contexto?

Os significados identificados a partir desta pesquisa podem auxiliar no gerenciamento das atividades destes trabalhadores, contribuindo para consolidar o vínculo do sujeito com sua experiência no trabalho.

## **1.2 Objetivos**

A questão apresentada no tópico anterior inspirou a definição do objetivo principal do presente estudo, bem como dos objetivos intermediários necessários para alcançá-lo, os quais são apresentados a seguir.

### 1.2.1

#### **Objetivo Principal**

Conhecer a percepção dos profissionais de nível superior de empresas capitalistas sobre as relações atuais de trabalho e suas possibilidades de serem sujeitos neste contexto.

### 1.2.2

#### **Objetivos Intermediários**

- Identificar as bases sobre as quais estão assentadas as relações de trabalho contemporâneas, sob a perspectiva dos profissionais de nível superior;
- identificar as expectativas dos profissionais de nível superior quanto à possibilidade de ser sujeito, no contexto das relações de trabalho atuais;
- observar como os indivíduos analisam os objetivos atuais das empresas capitalistas brasileiras;
- observar como os indivíduos percebem o discurso das empresas e o grau de coerência este discurso e as práticas organizacionais;
- observar como os profissionais percebem o tratamento dado aos sentimentos, emoções e ao uso da palavra no ambiente de trabalho.

### 1.3

#### **Delimitação do Estudo**

O objetivo desta pesquisa é conhecer a percepção dos profissionais de nível superior, com período acima de cinco anos exercendo atividades que requeiram formação universitária. Esta pesquisa se restringe à visão do trabalhador sobre as questões subjetivas contidas no cenário atual das relações de trabalho de empresas capitalistas.

O termo empregabilidade é investigado sob a ótica do empregado. Como este percebe suas oportunidades de construção de carreira? Quais questões subjetivas se depreendem? Qual papel, através de uma ótica mais subjetiva, a organização possui e deve possuir nesta construção?

São pesquisadas as questões subjetivas relacionadas ao atual perfil de profissional, muitas vezes contraditório, requerido pelas empresas. Como o profissional percebe e sente estas questões?

Esse estudo não verificará se o atual perfil desejado pelas empresas é o mais adequado para o cenário organizacional atual; nem as questões subjetivas ou objetivas relativas à ótica organizacional. Também não pertence ao escopo deste estudo a análise do papel da área de Recursos Humanos nas empresas ou as características organizacionais das mesmas.

#### **1.4 Relevância do Estudo**

Segundo Davel e Vergera (2001, p.31):

“Pessoas não fazem somente parte da vida produtiva das organizações. Elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a posicionar-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com cliente, outras organizações e no ambiente de negócios em geral. Pessoas tornam-se fonte verdadeira de vantagens competitivas por causa de seu valor, sua raridade, suas inimitáveis e insubstituíveis qualidades humanas (Wright, McMahan e Mc Williams, 1994; Sparrow e Marchington, 1998<sup>a</sup>, apud Davel & Vergara, 2001), ou seja por causa da capacidade original de combinarem emoção com razão, objetividade com subjetividade quando concebem situações, quando desempenham tarefas, interagem e decidem.”

Em decorrência da velocidade com que os cenários das empresas mudam atualmente, da necessidade premente de sobrevivência das empresas frente à feroz concorrência do atual estágio no capitalismo, no qual a tônica financeira domina as decisões gerenciais e da necessidade de expressivos resultados de curto prazo, poucas vezes se “ouve” o trabalhador em suas necessidades, interesses, expectativas, sentimentos e opiniões.

A corrente literatura de popularização das idéias de gestão, quase em uníssono, afirma que os indivíduos constituem o principal diferencial das empresas, pois são eles que planejam e executam as estratégias para manutenção, ampliação de mercados e obtenção de cada vez mais elevados resultados financeiros (objetivo principal das empresas capitalistas). Tudo deve

ser feito para que este trabalhador inove, esteja comprometido, alcance e mantenha resultados, trazendo sucesso e rentabilidade para o negócio.

Os cursos de pós-graduação e *MBA's* para alta direção cursados no Brasil ou no exterior e os congressos de gestão estão repletos de fórmulas prontas de como obter “o melhor resultado do seu colaborador”, abarcando questões objetivas e subjetivas. Há o discurso corrente nas empresas, repetidos por seus departamentos de “gestão de gente” de que os funcionários são o “principal ativo da empresa”.

Robert Levering, fundador do Great Place to Work Institute<sup>3</sup>, faz uma afirmação que exemplifica dois fatos: primeiro exemplifica as corriqueiras “receitas de bolo”, tão em voga nos modelos de gestão organizacional, e segundo, os discursos sobre os indivíduos serem o diferencial para a garantia do sucesso nas organizações. Esta afirmação foi feita em matéria publicada na revista *Época*<sup>4</sup>, sobre as 100 melhores empresas para trabalhar de 2006:

“Com base em nossa pesquisa, há nove áreas nas quais os Melhores Lugares para Trabalhar tipicamente possuem políticas e práticas únicas e características. É a atuação nessas nove áreas que ajuda a criar uma cultura interna na qual os funcionários se sentem realizados. E, conseqüentemente, torna a empresa mais bem-sucedida”.

De acordo com essas nove áreas, Robert Levering desenvolveu “nove passos<sup>5</sup>” que auxiliam na construção de um bom lugar para se trabalhar, sendo o sétimo passo, denominado “Cuidar dos Indivíduos”, o mais relevante para esta discussão:

“Passo 7 - Cuidar dos indivíduos: Nossa pesquisa de funcionários demonstrou consistentemente que saber se os funcionários se sentem cuidados como “indivíduos, e não apenas como funcionários”, é o maior fator para definir se consideram sua empresa um excelente lugar para trabalhar. Descobrimos que muitos funcionários associam o sentido de ser cuidados com a forma como a administração responde a crises em sua vida pessoal, como grandes doenças ou uma morte na família. Em um nível organizacional grandes empregadores desenvolvem uma

---

<sup>3</sup> Grate Place to Work Institute é o criador das competições “Melhor lugar para trabalhar”, há mais de vinte anos em atuação e conduzida atualmente em 29 países incluindo o Brasil.

<sup>4</sup> Revista *Época* de 21 de agosto de 2006, nº 431, publicada semanalmente pela editora Globo.

<sup>5</sup> Os nove passos são: “Passo 1 – Contratar os talentosos; Passo 2 – As boas-vindas à família; Passo 3 – Inspirar a distinção; Passo 4 – Falar a verdade; Passo 5 – Ouvir inclusivamente; Passo 6 – Aceitar o *Giftwork*; Passo 7- Cuidar dos indivíduos; Passo 8 – Celebrar sucessos; Passo 9 – Compartilhar recompensas.”

multiplicidade de maneiras (freqüentemente identificadas como programas trabalho-família) para criar um ambiente acolhedor e estimulante.”

Porém estas recomendações, de forma corriqueira, existem unicamente no discurso: as organizações percebem estas recomendações apenas como “passos” em direção a cada vez maiores resultados financeiros no curto prazo. Em geral, o que se percebe, na prática, é que a alta direção não permite que estes “ativos” possuam espaço para “fazer uso da palavra” e ser um indivíduo completo, um agente integral, tendo sua subjetividade e individualidades respeitadas. Isso faz com que discurso e prática não sejam coincidentes no dia-a-dia. Aliás, esta recomendação também não foi esquecida por Robert Levering, que define seu “quinto passo” como “ouvir inclusivamente”.

Em matéria denominada “A distância entre o discurso e a prática”, publicada na revista Valor Carreira<sup>6</sup>, destinada à publicação de estudo feito pelo Hay Group<sup>7</sup> para apontar as “Melhores Empresas na Gestão de Pessoas” de 2003, fica evidente a presença deste hiato: “As pessoas são os ativos mais preciosos da empresa”. O discurso, de fato, agrada. Está alinhado com quase todos os mais respeitados pensadores da administração moderna. Na verdade, porém, poucas organizações conseguem colocá-lo em prática, com estratégias cujo objetivo seja favorecer o relacionamento com os funcionários para aumentar o lucro lá na frente. As que conseguem, têm todas as condições de bater a concorrência, com um desempenho diferenciado de suas equipes. “Saber resolver a equação humana é a chave para o sucesso financeiro”, diz o professor Jeffrey Pfeffer<sup>8</sup>.

De acordo com Cappelli (1999), os empregadores até agora pagaram um preço relativamente pequeno por quebrarem o acordo de trabalho anterior. Desemprego e o medo das demissões basicamente impediram os empregados de se demitirem ou reagirem contra a quebra do relacionamento no emprego. Após mais de vinte anos do início desta quebra de acordo, período em que estas

---

<sup>6</sup> Revista Valor Carreira de outubro de 2003, ano I, número 1, publicada anualmente pelo Valor Econômico S.A.

<sup>7</sup> Hay Group é uma empresa de consultoria internacional de recursos humanos.

<sup>8</sup> Jeffrey Pfeffer é professor de Stanford, na Califórnia, Estados Unidos, autor de vários artigos centrados principalmente na discussão sobre o futuro das corporações e Ph.D em administração de negócios.

mudanças foram consolidadas, conhecer a reação atual dos empregados é necessário para o êxito das relações de trabalho.

Consistentes resultados de curto prazo necessitam de um embasamento de longo prazo para se manterem. O meio ambiente em que vivemos é exemplo desta afirmação: sucessivas ações de curto prazo estão transformando a Terra em um ambiente inabitável no futuro. Contribuindo para esta reflexão, Pires (2001) declara que na construção de uma organização mais saudável, mas humana e economicamente mais eficiente e justa, os modelos de gestão devem considerar a subjetividade de seus trabalhadores, dos quais o desempenho das empresas é dependente.

A sociedade brasileira foi, desde a sua constituição, baseada em um sistema capitalista. As organizações, mesmo as sem fins lucrativos, estão inseridas neste contexto. São as organizações que articulam e viabilizam a vida em sociedade, fazendo com que o estudo das primeiras seja extremamente necessário, pois busca a melhor adaptação dos indivíduos a elas. Estreitando ainda mais esta relevância, Freud (1997, p.116) instiga a uma reflexão:

“A questão fatídica para a espécie humana parece-me ser saber se, e até que ponto, seu desenvolvimento cultural conseguirá dominar a perturbação de uma vida comunal causada pelo instinto humano de agressão e autodestruição. Talvez, precisamente com relação a isso, a época atual mereça um interesse especial. Os homens adquiriram sobre as forças da natureza um tal controle, que, com sua ajuda, não teriam dificuldades em se exterminarem uns aos outros, até o último homem. Sabem disso, e é daí que provém grande parte de sua atual inquietação, de sua infelicidade e de sua ansiedade. Agora só nos resta esperar que o outro dos dois “Poderes Celestes”, o eterno Eros, desdobre suas forças para se afirmar na luta com seu não menos imortal adversário. Mas quem pode prever com que sucesso e com que resultado.”

## **1.5 Estrutura da Dissertação**

Neste capítulo foram, até o presente momento, apresentados os objetivos desta pesquisa bem como sua relevância e a delimitação deste estudo.

O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica deste trabalho, primeiro abordando o Capitalismo com a sua evolução e o estágio atual da

Sociedade Ocidental denominado de Pós-Modernidade, sendo apresentados como influências para as atuais relações de trabalho nas organizações capitalistas. A última parte apresenta o conceito de subjetividade, abordando possibilidades de ser sujeito e a presença de sentimentos e emoções no trabalho, bem como a utilização da palavra neste ambiente.

O terceiro capítulo discorre sobre a metodologia empregada nesta pesquisa, quais foram os sujeitos escolhidos, o que motivou sua escolha e um detalhamento do perfil destes indivíduos. Sendo depois particularizados a pesquisa de campo, o tratamento empregado aos dados e as limitações do método escolhido.

O quarto capítulo analisa as informações obtidas com as entrevistas, sendo dividido em quatro categorias: lógica atual do trabalho nas empresas, oportunidades profissionais no atual contexto, subjetividade e crenças compartilhadas.

O quinto capítulo descreve as principais conclusões deste estudo e apresenta algumas sugestões para estudos futuros que poderão complementar ou aprofundar a presente pesquisa.

## 2

### Referencial Teórico

Para uma interpretação das atuais relações de trabalho, faz-se necessário compreender a composição do cenário em que elas se constituem. Para tanto, a primeira parte da revisão da literatura, trata este panorama abordando os seguintes temas: evolução do capitalismo e sua relação com o trabalho, a sociedade capitalista, o trabalho, e as características das organizações capitalistas.

Após a análise das relações de trabalho contemporâneas e suas condições, a segunda parte examina as questões subjetivas envolvidas e a possibilidade de ser sujeito neste contexto.

#### 2.1 Capitalismo

De acordo com o dicionário Huiass<sup>1</sup>, capitalismo é o sistema econômico baseado na legitimidade dos bens privados e na irrestrita liberdade de comércio e indústria, com o principal objetivo de adquirir lucro. Nele o capital está em mãos de empresas privadas ou indivíduos que contratam mão-de-obra em troca de salário.

No capitalismo, as atitudes decorrem de uma sociedade que respeita a propriedade privada e a liberdade de contrato. As pessoas quando, sujeitas a estas condições, com o intuito de satisfazer seus desejos ou necessidades, tendem espontaneamente a dirigir seus esforços no sentido de acumular capital, o qual é então usado como moeda de troca a fim de adquirir os serviços e produtos desejados.

Há neste sistema, de acordo com Boltanski e Chiapello (2002), a exigência de acumulação ilimitada de capital por meios pacíficos. O objetivo

---

<sup>1</sup> Dicionário Eletrônico Huiass da Língua Portuguesa versão 1.0 Dezembro/2001 - Instituto Antonio Houaiss Produzido e distribuído por Editora Objetiva Ltda.

principal é a transformação permanente do capital: de bens de produção em produção, da produção em dinheiro e deste em novos investimentos. O capital se mostra indiferente às formas materiais de riqueza, conferindo-lhes um caráter abstrato. Outro motivo que explica o caráter insaciável do processo capitalista é que o capital, para continuar crescendo, necessita ser posto em circulação. Porém, neste momento, sofre ameaças, principalmente devido às ações de outros capitalistas que disputam o poder de compra dos consumidores. Estas ameaças geram inquietação permanente e oferecem ao capitalista uma razão poderosa de auto-preservação incentivando que este continue sem descanso no processo de acumulação.

### **2.1.1 Evolução do Capitalismo**

A história do Capitalismo pode ser dividida em três fases, ou, como denominam Boltanski e Chiapello (2002), no desenvolvimento de três espíritos. O primeiro espírito do capitalismo data do final do século XIX e foi caracterizado pela figura do burguês empreendedor, pelo caráter familiar das relações mantidas com os empregados, denominado de paternalismo, bem como pelo reduzido tamanho das empresas. Os proprietários eram conhecidos pessoalmente pelos empregados (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2002). Cabia aos proprietários a organização financeira e venda dos bens produzidos, a produção era de responsabilidade dos supervisores e dos trabalhadores. (HAMEL E PRAHALAD, 1990 apud NÁDER, 2006).

Segundo Náder (2006) as empresas desta primeira fase restringiam suas atividades ao “core business”, terceirizando funções e empregados. O pagamento às empreiteiras era baseado na sua produção. As empreiteiras remuneravam seus empregados em função do número de peças produzidas, descontando o material utilizado em excesso por estes empregados.

Capelli (1999) destaca como principal vantagem desse sistema o fato de os proprietários não necessitarem de um envolvimento direto na produção e de que parte substancial dos riscos do negócio eram transferidas para os empreiteiros e para os trabalhadores contratados por eles. Isso gerava também

uma desvantagem, visto que o proprietário estava vulnerável aos erros cometidos pelos empreiteiros.

O segundo espírito do capitalismo, conforme apresenta Boltanski e Chiapello (2002) está compreendido entre as décadas de 1930 e 1960. Caracteriza-se pelas grandes empresas industriais, com administração centralizada e altamente burocrática. Nesse período, observa-se também a perda de prestígio do empreendedor familiar, que dominava a fase anterior. Essa época marca o surgimento e estabelecimento das grandes empresas multinacionais americanas. Aparece a figura do diretor, um funcionário que administra a empresa em troca de salário e poder, dissociando o proprietário do capital, da direção da empresa. Em outras palavras, há uma clara separação entre propriedade e administração. As organizações desta fase se transformam em ambientes estáveis e protetores que oferecem oportunidades de carreira. Há considerável incremento de jovens trabalhadores com formação superior nos quadros destas empresas, que se entusiasma com a possibilidade ascender profissionalmente em uma grande corporação. Isso permitia que usufríssem dos bens de consumo disponíveis em massa, neste momento caracterizado pelo início da produção em massa.

Este período é marcado pela estabilidade dos empregados que então passaram a contar com regras específicas para demissão, uma inovação frente à fragilidade dos empregos no período anterior, quando predominava a arbitrariedade nestas decisões. Os trabalhadores passam a receber uma remuneração fixa e os riscos do negócio ficam a cargo dos proprietários (CAPPELLI, 1999).

Segundo Boltanski e Chiapello (2002), o atual estágio do capitalismo, corresponde ao seu terceiro espírito. Tem seu início delimitado, de acordo com Náder (2006), pelos seguintes eventos: a crise do petróleo de 1970, o fim do padrão ouro-dólar, a intensificação da liberalização financeira e recentemente a derrocada do “socialismo real”, iniciado com a queda do Muro de Berlim.

Boltanski e Chiapello (2002) assinalam como características que marcam esta terceira fase, o fim do compromisso de trabalho estabelecido no pós-Segunda Guerra, que tinha como elementos o diploma, a possibilidade de

ascensão e a aposentadoria. O acirramento da competição por mercados entre os países (a globalização) intensificada com a recuperação produtiva dos países europeus pós-guerra e do Japão, que aprimorou o modelo fordista de produção americano, mostraram a fragilidade do acordo entre Estado, empresários e trabalhadores.

Dois fatores tiveram peso decisivo nesta atual fase do capitalismo, a saber: a intensificação da competição internacional e a mudança nas relações e condições de trabalho a partir de 1970, com a expressão do capital financeiro através da figura do acionista sobrepondo-se às do gerente e diretor. Os acionistas começaram a agir, acirrando metas de acumulação, mais liberados dos sindicatos (CAPPELLI, 1999).

Há também uma sofisticação dos instrumentos contábeis e de controle, permitindo uma avaliação mais apurada e possibilitando distinguir as áreas lucrativas das não-rentáveis (NÁDER, 2006).

Completando o painel desta terceira fase, Sennett (2005) acrescenta, como aspectos presentes na atual fase do capitalismo, o mercado global, o uso de novas tecnologias e principalmente as novas maneiras de organizar o tempo, sobretudo o tempo de trabalho. O sinal mais tangível desta mudança seria, segundo o autor, o lema “não há longo prazo”.

### **2.1.2 Capital e Trabalho**

No regime capitalista, independente da fase, capital e trabalho sempre andaram juntos, um sempre precisou do outro. Bauman (2001) apresenta algumas diferenças na forma como se relacionam nos três períodos. Nas duas primeiras fases, o capital estava fixado ao solo como os trabalhadores que empregava, mas hoje ele é leve, viaja facilmente pelo mundo e, com a mesma facilidade que escolhe um lugar para se fixar, se desprende deste quando encontra uma outra oportunidade que lhe ofereça mais rentabilidade. Já o trabalho permaneceu tão imobilizado como no passado, com o agravante de que

o lugar que julgava estar fixado<sup>2</sup>, não é mais sólido, não há mais certezas neste capitalismo leve<sup>3</sup>. Bauman (2001) cita o economista Daniel Cohen:

“Quem começa uma carreira na Microsoft não tem a mínima idéia de onde ela terminará. Quem começava na Ford ou na Renault podia estar quase certo de terminar no mesmo lugar.” (BAUMAN, 2001, p.135).

O fordismo, presente na segunda fase do capitalismo, propiciou o casamento perfeito entre capital e trabalho, unidos por sua mútua dependência. Os trabalhadores dependiam do emprego para sua sobrevivência e o capital dependia de empregados para sua reprodução e crescimento. O lugar de encontro entre capital e trabalho tinha um endereço fixo e nenhum dos dois poderia facilmente se mudar para outra parte. Os muros das grandes empresas abrigavam e aprisionavam os parceiros (BAUMAN, 2001).

Com o desenvolvimento do capitalismo, o trabalho humano e seus resultados são reduzidos ao seu valor de troca. O trabalho se tornou trocável, perdendo suas características próprias; através do trabalho assalariado, só o que ele produz é contabilizado. As características concretas próprias do trabalho perdem toda significação, em detrimento do seu equivalente monetário. Neste processo, o trabalho se tornou abstrato (PAGÈS et al., 1993).

A abstração é o resultado da introdução de uma lógica mercantil dominando as relações sociais. Ela tende a afastar o homem da realidade concreta e vivida, separando-o e isolando-o de seu contexto global, em uma truncada representação da realidade (PAGÈS et al., 1993).

No estudo de caso da empresa TLTX, Pagès et al., (1993) trazem o exemplo desta organização, que assim como muitas outras, desenvolve ao máximo o processo de abstração. O dinheiro é o código central que a empresa traduz e ao qual reduz o conjunto das relações existentes em sua esfera de influência. Este código molda os indivíduos, as produções, as linguagens, as idéias, entre outras coisas. Desta forma, a maioria dos objetivos é expressa em termos financeiros (ganhos, salários, custos, benefícios, investimentos, etc.); é a partir dos objetivos de lucro que as outras políticas são determinadas; é através do controle dos orçamentos que os dirigentes são controlados pela direção.

---

<sup>2</sup> Os trabalhadores da segunda fase do capitalismo tinham seus trabalhos garantidos nas grandes empresas capitalistas.

<sup>3</sup> Capitalismo Leve é a denominação atribuída ao capitalismo em sua terceira fase.

Atualmente o capitalismo está mais leve e enfraqueceram os laços que prendiam o capital ao trabalho. Mas não estão independentes, nem o capital ainda é tão volátil quanto gostaria de ser. Fatores territoriais e as regulamentações dos governos locais ainda colocam limites à sua liberdade de movimentação (BAUMAN, 2001).

## 2.2 Sociedade Pós-moderna ou Modernidade leve

Não há como compreender com exatidão o atual momento das organizações e relações de trabalho, sem que se compreenda o atual momento em que a sociedade ocidental se encontra.

Mudanças radicais ocorridas nas últimas duas décadas incitaram o debate sobre o estágio em que se encontra a sociedade atualmente, isto é, se estamos ingressando na sociedade pós-moderna. Os anos 1980 têm sido considerados como o início dessa nova era, chamada de Revolução Científico-Tecnológica. As transformações no ocidente advindas da globalização em suas várias dimensões (financeira, comercial, cultural, produtiva e tecnológica) e da Revolução Científico-Tecnológica, podem ser evidências do início de um novo ciclo histórico, uma vez que processos de ruptura em relação à Sociedade Moderna já podem ser observados (SALDANHA, 2006).

Bauman (2001) nomeia a modernidade atual de leve, a era do *software*, e o período anterior a este de modernidade pesada ou era do *hardware*. A modernidade pesada era obcecada pelo volume, do tipo “quanto maior, melhor”, “tamanho é poder”. Essa foi a era do *hardware*, a época das máquinas pesadas, dos muros de fábricas cada vez mais longos, guardando fábricas cada vez maiores. O território era uma das mais violentas obsessões modernas e sua aquisição era urgente. A modernidade pesada foi a era da conquista territorial. A riqueza e o poder estavam firmemente fixados na terra. Porém tudo isso mudou com o advento do capitalismo de *software*<sup>4</sup> e da modernidade “leve”.

---

<sup>4</sup> Capitalismo de software: esta expressão se refere a terceira fase do capitalismo, iniciado na década de 1970.

Apesar de algumas evidentes diferenças, Saldanha (2006), adverte que o conceito de Sociedade Pós-Moderna é muito controverso. Este autor afirma que muitos sociólogos confirmam que a sociedade está passando por grandes transformações, mas não apóiam a idéia de que isso representa o surgimento de uma nova sociedade, citando entre estes sociólogos, Anthony Giddens, e Krishan Kumar (SALDANHA, 2006).

O objetivo do presente trabalho não é tergiversar sobre o assunto ou defender esta ou aquela posição. Ele visa a apresentar as características do atual momento da sociedade capitalista, sendo aqui denominado de forma sinônima como: Pós-Modernidade, Modernidade Leve ou Modernidade.

A compreensão ocidental mais acentuada da modernidade, afirmava principalmente que a racionalidade requeria a destruição dos laços sociais, dos sentimentos, dos costumes e das crenças chamadas tradicionais. A racionalização, era um ingrediente indispensável da modernidade e um mecanismo de modernização necessário. O Ocidente viveu e pensou a modernidade como uma revolução. A razão não reconhece crenças e formas de organizações sociais e políticas que não se baseiem em uma demonstração do tipo científico (TOURAINÉ, 1999).

Corroborando o princípio da destruição presente na modernidade, Bauman (2001) acrescenta que esta se distingue de todas as outras formas históricas de convívio humano por sua contínua e obsessiva busca por modernização. Esta modernização vem acompanhada de uma destruição criativa, continuamente em busca de novos projetos, desejando se aperfeiçoar, sendo regida pelo lema “o que o homem faz, o homem pode desfazer”. Ser moderno significa ser incapaz de parar e de ficar parado. A sociedade se move menos pelo adiamento da satisfação e mais pela impossibilidade de atingir a satisfação. A consumação está sempre no futuro, e os objetivos perdem sua atratividade e potencial de satisfação no momento de sua realização, se já não o perderam antes.

Como aspectos negativos desta sociedade Pós-Moderna, os autores Bauman (2001) e Touraine (1999), destacam a excessiva ênfase atribuída a um mundo racional, a importância exagerada imputada ao novo, com conseqüente

demérito ao passado, e a feroz crítica da realidade, feita por indivíduos, que em nenhuma outra época foram tão livres de expressão:

“O que resta hoje em dia da ideologia modernista? Uma crítica, uma destruição, um desencantamento. Menos a construção de um mundo novo que a vontade e a alegria de destruir os obstáculos acumulados sobre o caminho da razão. A idéia de modernidade não extrai a sua força da sua utopia positiva, a construção de um mundo racional, mas da sua função crítica, e por isso a guarda só enquanto persistir a resistência do passado.” (TOURAINÉ, 1999 p.39)

No ocidente, o conceito de modernidade sempre esteve intrinsecamente relacionado à razão. Os únicos conhecimentos e saberes válidos eram os de caráter científico. As descobertas, para serem consideradas científicas, requeriam objetividade e exatidão em suas comprovações, garantidas pela repetição de experiências com obtenção de idênticos resultados. Damásio (1996) condena a idéia cartesiana de corpo separado de mente e aponta que a expressão “penso, logo existo” de Descartes está incorreta. Visto que antes da humanidade surgir, os seres já eram seres. A partir de um determinado momento evolutivo, uma consciência inicialmente bastante elementar surgiu. O mais acertado seria dizer que “existo e depois penso”, só é possível o raciocínio após a existência.

Damásio (1996) demonstra o funcionamento da racionalidade em um processo de escolha. Para isto cita em seu livro, o Erro de Descartes, o exemplo da à seguinte decisão a ser tomada por um dono de empresa: está prestes a se encontrar ou não, com um cliente com o qual poderá realizar um negócio extremamente rentável. O fato é que este cliente é um notório desafeto de seu melhor amigo. O cérebro de um adulto cria inúmeros cenários na tentativa de prever os resultados possíveis de serem obtidos com o encontro ou não do cliente.

O conceito tradicional de “razão nobre” preconizaria que, para alcançar os melhores resultados, a emoção deveria ser deixada de lado e a decisão ser tomada analisando-se os custos e benefícios dos cenários criados. Damásio (1996) defende que a análise dos cenários iniciais e seus desdobramentos, seria muito complexa e demorada, isto considerando a melhor hipótese de esse mecanismo funcionar. Na pior hipótese, não seria possível chegar a uma decisão, dado a pessoa ter se perdido durante seus cálculos, uma vez que é difícil guardar na memória muitas listas de perdas e ganhos.

Damásio (1996) então sugere que esta questão seja analisada por outra perspectiva. Ele explica que antes de prós e contras serem analisados, no momento em que a mente elabora os possíveis cenários resultantes da decisão, várias sensações corporais são vinculadas instantaneamente. Essa vinculação se processa da seguinte forma: cenário indesejável resulta em sensação desagradável, cenário favorável resulta em sensação agradável. As sensações são transformadas em sinais, que direcionam a atenção para as conseqüências negativas de determinadas ações. Isso faz com que, desta forma, determinados cenários sejam imediatamente descartados, reduzindo as alternativas e fornecendo mais eficiência ao processo de decisão.

Nesta perspectiva sugerida por Damásio (1996), os sentimentos oriundos das emoções, durante a construção de cenários futuros, constituem a primeira etapa de decisão. Etapa precedente ao uso da razão tradicional.

O que está errado com a sociedade em que vivemos? Bauman (2001) cita Cornelius Castoriadis para encontrar esta resposta: é que “ela deixou de se questionar”. A sociedade não mais distingue uma alternativa para si mesma, e com isso, não se sente mais compelida a argüir-se e comprovar a veracidade de suas suposições (BAUMAN, 2001).

Isso não significa que o pensamento crítico foi abolido. Muito pelo contrário a sociedade de “indivíduos livres” fez da insatisfação com a presente realidade e da expressão dessa insatisfação uma ocupação obrigatória na vida de seus membros. Há uma liberdade sem precedentes, mas também uma impotência igualmente sem precedentes (BAUMAN, 2001).

### **2.2.1 Tempo e Espaço Pós-Modernos**

As dimensões tempo e espaço carecem de particular destaque, uma vez que regem o dia-a-dia do trabalho, de planos, de ações e de projetos, nas empresas capitalistas. Sennett (2005) e Bauman (2001) fornecem o tom destas dimensões na Sociedade Pós-Moderna. Sennett (2005, p.117) declara:

“As superficialidades da sociedade moderna são mais degradantes que as superfícies e máscaras da arte. Um dos motivos para essa superficialidade degradante é a desorganização do tempo. [...] A seta do tempo se partiu; não tem trajetória numa economia política continuamente replanejada, que detesta a rotina, e de curto prazo. As pessoas sentem falta de relações humanas constantes e objetivos duráveis.”

Não há mais valor em adiar a satisfação. As instituições mudam rapidamente e, neste regime, é um contra-senso trabalhar arduamente por muito tempo e para sócios que apenas se preocupam em obter lucratividade para vender o negócio. Seria um sentimentalismo lamentar que o trabalho duro, a boa educação, o respeito aos mais velhos, características de tempos passados, tenham entrado em declínio (SENNETT, 2005).

No universo do *software*, ou do capitalismo leve, o espaço pode ser atravessado quase instantaneamente. Não há mais diferença entre longe e perto, o espaço não é mais um limitador da ação (BAUMAN, 2001).

No período correspondente às duas primeiras fases do capitalismo, o tempo era o meio de alcançar valor, através do espaço, e por isso necessitava ser gerido com prudência. Na era da modernidade leve, todas as partes do espaço podem ser alcançadas a qualquer momento, não havendo, por este motivo, razão para garantir o direito de acesso a qualquer uma delas (BAUMAN, 2001).

Mesmo que o “longo prazo”, por hábito, continue a ser mencionado, não possui significado. O infinito é instantâneo, para ser usado no ato e descartado imediatamente, então “mais tempo” traz pouco incremento ao que o momento já ofereceu. A época anterior a esta, denominada por Bauman (2001) de modernidade “sólida”, punha a duração eterna como princípio fundamental, mas a atual modernidade, “fluida”, não tem função para a duração eterna. O “curto prazo” substituiu o “longo prazo” e fez da instantaneidade seu mais relevante ideal (BAUMAN, 2001).

## 2.3 Trabalho

Pode-se definir trabalho como a realização de esforços físicos e intelectuais por parte do sujeito, com a finalidade de produzir, colher, ou transformar algo que pode ser de natureza material ou imaterial. Através de sua expressão mais simples, o trabalho humano produz algo que satisfaz as necessidades, aspirações e desejos de quem trabalha e de outras pessoas. Com seu trabalho, o sujeito busca também produzir algo que desperte admiração e respeito, e contenha algum ideal (CASTOR, 2001 apud PIRES, 2001).

Além da remuneração financeira pelo trabalho, há também a remuneração social, permitindo a integração de grupos sociais. Mas o trabalho também tem uma função psíquica, pois é uma das bases sob a qual o sujeito e sua rede de significados são construídos. Reconhecimento, gratificação, mobilização da inteligência são processos que, além de relacionados ao trabalho, estão ligados à constituição da identidade e da subjetividade (LANCMAN e SZNELWAR, 2004, apud FLACH et al., 2007).

O trabalho é considerado um elo entre sujeito e sociedade, resultando na mobilização da vida psíquica individual para a vida em sociedade (FREUD, 1980 apud PIRES, 2001).

O objetivo inicial do trabalho foi o da própria sobrevivência da humanidade. Foi durante a revolução industrial, na qual o lucro dependia de um baixo custo de mão-de-obra, em que houve uma maior exploração dos trabalhadores (PIRES, 2001).

A organização do trabalho exerce influência na saúde do trabalhador, causando esgotamento físico e mental. Dejourn (1999) elenca as características do trabalho hoje:

- ao contrário do que muitos acreditam, o trabalho não se tornou um artigo raro, enquanto as empresas hoje, preocupadas com suas rentabilidades, reduzem os quadros, os que permanecem no empregam trabalham cada vez mais; a duração do trabalho é cada vez maior; graças à divisão internacional do trabalho, parte dele é deslocada para outras localidades onde é mal remunerado; outra

parte é também movida para as terceirizações, o trabalho precário, o ilegal e o não remunerado como os estágios e horas extras;

- o trabalho é um agente de emancipação, mas, para os que têm emprego, ainda é fonte de sofrimento;
- os que sofrem no trabalho encontram dificuldades de reagir coletivamente contra este sofrimento, visto que os instrumentos coletivos de ação são desestimulados e enfraquecidos, a cada dia mais, pelas empresas (DEJOURS, 1999).

### **2.3.1 Evolução das Relações de Trabalho**

A evolução das relações de trabalho está intimamente relacionada ao desenvolvimento do capitalismo e suas fases.

Antes de Ford criar suas grandes fábricas, a indústria automobilística se baseava no artesanato, com trabalhadores altamente qualificados fazendo muitos serviços complexos em um dia de trabalho. Estes trabalhadores gozavam de grande autonomia (durante a primeira fase do capitalismo). Quando Ford industrializou seu processo de produção, favoreceu o emprego dos chamados trabalhadores especialistas em relação aos artesãos qualificados. Os empregos dos trabalhadores especialistas exigiam pouco raciocínio (SENNETT, 2005). Segundo Capelli (1999), nesta época, as relações de trabalho são alteradas significativamente pela inserção de novas técnicas de produção, mobilizando grandes grupos de trabalho e propiciando o início da segunda fase do capitalismo.

Neste segundo período do capitalismo, com as novas características da produção como qualidade, velocidade e volume, nasce a figura do gerente. Um funcionário com habilidades diferentes de um capataz é necessário para implementar as mudanças propostas (CAPELLI, 1999).

No período que vai do século XVIII até a Segunda Guerra mundial, as relações de trabalho eram estabelecidas pelos conceitos de vigiar e punir, com a organização rígida dos meios de confinamento visando distribuir o espaço e ordenar o tempo. Em contraposição, no período pós-guerra, a sociedade de

controle se apresenta com maior fluidez e mobilidade, tornando os controles mais sutis (GRISCK, HOFMEISTER e CIGERZA, 2004).

Atualmente, o trabalho possui características diferentes do trabalho de alguns anos atrás. Até as décadas de 1970 e 1980, havia uma rotina, com pouca variação de um dia para o outro de trabalho. A noção de emprego era duradoura, o tempo e o lugar eram mais previsíveis (TONELLI, 2001).

Empregos seguros em empresas seguras fazem parte de uma nostalgia. Não há muitas habilidades e experiências que, se adquiridas, venham a garantir um emprego e sua manutenção. Não há como se imaginar garantido contra as mudanças e pressões do mercado de trabalho (BAUMAN, 2001).

Tonelli (2001) traz uma instigante comparação entre as relações no trabalho e as relações amorosas, em que a organização moderna é comparada ao casamento tradicional e a organização contemporânea é comparada ao casamento extraconjugal.

“Para as relações de trabalho, embora as regras não fossem leis tão rígidas como no casamento tradicional. No modelo tradicional de trabalho era esperada tanto por parte dos funcionários como por parte das empresas uma reciprocidade na relação, com recompensas e um acordo tácito de que, a não ser por motivos muito graves, os funcionários não seriam traídos nem abandonados (entenda-se demitidos) por suas empresas. Na contrapartida, a devoção dos funcionários (15,20,30 anos de convívio) também era um fato. O contraponto a este modelo está na capa da revista Exame (1998), com a declaração de um consultor da Arthur Andersen, “estou felicíssimo no trabalho, mas, amanhã se chamarem para jogar no Barcelona por 20 milhões de dólares, estou indo; tchau, companhia”. Este parece ser um desafio a ser enfrentado nas organizações: como o contrato foi rompido de lado a lado, ou seja, não há como garantir fidelidade, como garantir que haja estabilidade na relação? Se não há uma norma que se possa manter como aceita, como construir uma relação de lealdade e compromisso?” (TONELLI, 2001, p.257).

Tonelli (2001) argumenta que a idealização de um emprego estável e durável terminou com o curso das mudanças organizacionais ocorridas no Brasil a partir da década de 1990. Os vínculos entre a pessoa e o seu trabalho, em qualquer nível hierárquico, são hoje permanentemente renegociados, não importando suas contribuições anteriores para a empresa. Cappelli (1999) denomina este estado de permanente negociação de “o novo acordo de trabalho”. As competências atuais, complementa Tonelli (2001), são as que possuem valor. Passado ou futuro não têm importância, as relações são fugazes

e furtivas. Relações duráveis do tipo “até que a aposentadoria no separe”, não são mais incentivadas e desejadas pelo mercado de trabalho. Contudo, ainda permanece o desejo por estabilidade profissional e segurança.

Além da busca pela remuneração financeira, necessária à sobrevivência, o espaço do trabalho se transformou num lugar onde os indivíduos buscam prazer, satisfação e contato com o outro. Algumas pessoas só dispõem do local de trabalho como espaço de sociabilidade, onde recebem algum afeto e alegria. O trabalho também é um espaço para o sucesso e demonstração de força. As organizações anseiam por dedicação e envolvimento, esperam que seus trabalhadores não estejam ali somente pela contrapartida financeira, mas porque desejam estar. Como no casamento extraconjugal, os dois parceiros, organização e funcionários, trocam cortesias não pelos deveres de cônjuges, mas por “vontade própria”. Espera-se que as pessoas permaneçam no trabalho apenas enquanto durar o desejo, enquanto a relação propiciar desenvolvimento para ambos (TONELLI, 2001).

Bauman (2001) corrobora esta visão de trabalho como casamento, afirmando que a mentalidade de curto prazo substituiu a de longo prazo. Casamentos “até que a morte nos separe” são raridade. E foram substituídos por “enquanto durar a satisfação”; são transitórios e passíveis de ruptura unilateral, quando um dos parceiros perceber melhores oportunidades de ganho fora da parceria.

Carrieri e Sarsur (2004) enfatizam as novas e contraditórias condições de trabalho, nas quais competir e cooperar passam a ser exigências simultaneamente impostas, quer no âmbito interno, quer no âmbito externo da empresa. O trabalho em equipe é estimulado, mas as premiações, promoções e visibilidade são garantidas pelo estímulo ao bom desempenho individual. A empregabilidade substituiu as garantias de emprego e, por meio desta estratégia, a organização consegue mais comprometimento trabalho e dedicação dos empregados.

### 2.3.2

#### **Flexibilidade - Característica Mandatória**

A palavra flexibilidade está presente nos discursos que abordam as características necessárias às organizações e indivíduos que anseiam por permanecer no instável ambiente de negócios da atualidade. De acordo com Bauman (2001), “flexibilidade” é a palavra do dia, e vem anunciando empregos sem segurança ou compromissos. São empregos por prazo determinado e demissões sem aviso prévio, onde ninguém pode se sentir insubstituível.

A flexibilidade também age na estrutura das organizações, que buscam ser mais flexíveis e horizontalizadas e menos burocráticas. A hierarquia piramidal foi trocada por uma estrutura em redes, podendo ser mais facilmente redefinidas. Regras fixas e nítidas são utilizadas para a concessão de promoções e demissões, porém as tarefas não são claramente definidas, visto que a rede redefine constantemente sua estrutura (SENNETT, 2005).

As fortes hierarquias são substituídas por redes mais frouxas. Muitas pessoas, ao mudarem de emprego, movem-se para os lados, acreditando que estão subindo na hierarquia da rede. Outras pessoas se arriscam fazendo mudanças dentro da própria organização, tendo pouca informação concreta sobre a nova posição; só com o passar do tempo compreendem que tomaram más decisões (SENNETT, 2005). A vida no trabalho está repleta de incertezas (BAUMAN, 2001).

A idade do trabalhador também pode ser um indicativo, indesejável para as empresas, de falta de flexibilidade. À medida que o trabalhador acumula experiência, vai perdendo valor. O que um trabalhador mais velho aprendeu, com o passar do tempo pode atrapalhar novas mudanças determinadas pelos superiores. Para a organização, os jovens são mais flexíveis, e esta característica os torna mais maleáveis para assumir riscos e para submissão imediata (SENNETT, 2005).

Outro ponto importante de ressaltar é a flexibilização nas relações de trabalho. Políticas de remuneração variável abrem espaço para a individualização cada vez mais intensa das condições de trabalho entre os trabalhadores mais capacitados (NÁDER, 2006), fato que pode ser assinalado

por alguns como um benefício. Porém, de acordo com Boltanski e Chiapello (2002), as novas exigências ao trabalhador, advindas das atuais relações de trabalho, expressam uma nova forma de exploração do trabalho, provavelmente ainda mais intensa que as anteriores.

### **2.3.3**

#### **Curto Prazo: a Regência do Tempo nas Atuais Relações de Trabalho**

Sennett (2005) aponta a questão de não haver mais longo prazo, como tônica das atuais relações de trabalho. A carreira tradicional, desenvolvida em uma ou duas instituições e um único conjunto de qualificações utilizadas ao longo de toda uma vida profissional, estão em extinção.

A idéia de não haver mais longo prazo destrói a confiança, a lealdade o compromisso mútuo. Em geral leva tempo para que se aprenda com quem se pode e com quem não se pode contar para auxiliar em uma tarefa difícil. A confiança informal dentro das organizações modernas é limitada pela dinâmica do curto prazo (SENNETT, 2005).

Quando não se tem segurança no longo prazo, a “satisfação instantânea” parece ser uma boa estratégia. O amanhã é algo muito incerto; portanto devem-se aproveitar as oportunidades concedidas pela vida agora. As mudanças são muito rápidas, não sendo possível assegurar se um prêmio que hoje é satisfatório pelo adiamento da satisfação, continuará sendo tão atraente quando finalmente for conquistado. A incerteza nas condições econômicas e sociais molda indivíduos a perceberem o mundo, como um lugar repleto de objetos descartáveis, incluindo, entre estes objetos, outros seres humanos (BAUMAN, 2001).

### **2.3.4**

#### **O Novo Acordo de Trabalho na Visão de Cappelli**

Cappelli (1999) defende que há um novo acordo de trabalho regendo a relação entre empregados e empregadores, o qual denomina “*the new deal at work*”. As empresas trouxeram a lógica do mercado para regular as relações de trabalho. O acordo atual é baseado na negociação contínua entre os dois lados e

cada um perde ou ganha dependendo da sua capacidade de negociação e poder de barganha. O velho sistema, com empregos seguros e vitalícios, com promoções previsíveis e pagamentos certos, foi abolido. A seguir os aspectos deste novo acordo, descrito por Cappelli, serão particularizados.

Os indivíduos seguem os interesses dos seus empregadores, em parte por acreditarem que serão eventualmente recompensados por isso. O tempo de espera para o recebimento da recompensa tem influência direta nesta negociação. Quanto mais imediato, mais tempo e esforço são gastos negociando os termos. Quando o período de reconhecimento aumenta, a natureza da troca requer confiança e o conceito correlato de comprometimento. Na ausência de contrato explícito, os funcionários têm de confiar que os esforços deles serão recompensados mais tarde. Essa confiança requer, primeiro, que eles acreditem que, em um tempo maior, a relação irá continuar e, segundo, que o empregador tem políticas, como carreiras estáveis e pensões lucrativas, que assegurarão ser o empregado corretamente compensado no final das contas. Segundo o ponto de vista dos empregadores, a promoção é um meio muito eficiente de recompensar e motivar melhor desempenho. O período de reconhecimento pode ser longo, com a promoção sendo geralmente dada como recompensa por muitos anos de bom desempenho.

Promoções funcionam bem para os empregadores. Eles confiam na competição entre os candidatos para levar o desempenho a um nível maior e forçar os empregados a fazer o que quer que seja necessário para atender às necessidades do empregador. Para o funcionário, as promoções são um prêmio muito desejado. O que convence aos trabalhadores que, em anos de estrada, irão conseguir a recompensa da promoção pelo bom desempenho, é que eles já viram isso acontecer antes. Os trabalhadores que recebem grandes recompensas servem como modelo para outros empregados.

O contrato anterior, que acompanhou o modelo de emprego corporativo vitalício representou a troca de segurança no emprego e promoções previsíveis por lealdade e bom desempenho. O modelo de emprego vitalício ajudou a desenvolver comportamentos e atitudes desejáveis por parte dos empregados, como baixo *turnover*, desenvolvimento de habilidades específicas para cada empresa, e compromisso.

As mudanças ocorridas desde o início dos anos 1980 nas relações de trabalho representam uma quebra do antigo acordo. Incluindo reduções na segurança do emprego, declínios em desenvolvimento interno, e aumentos nos riscos para os empregados.

Os empregadores não quebraram o antigo acordo por falta de altruísmo, nem de consideração. Realidades econômicas severas tornaram esse ato necessário. Os componentes centrais deste novo acordo são:

- o empregador não pode mais oferecer segurança no trabalho, nem na carreira; e já que as empresas não podem mais garantir o futuro dos empregados, estes têm que começar a tomar conta de si mesmos.
- a coisa mais importante que a empresa precisa dos seus empregados são suas habilidades; mas a empresa não pode mais ser responsável por identificar e desenvolver tais habilidades; cabe ao empregado, assumir essa responsabilidade; algumas empresas também esperam que os seus empregados compactuem com os valores das organização, os defendendo enquanto forem funcionários da mesma.
- em retorno, a empresa oferece muitas coisas; está implícito que ela tentará manter os empregados tanto quanto o ambiente econômico permitir; a maior parte das empresas também enfatiza que oferecerão mais desafios e trabalhos mais estimulantes aos empregados e os recompensará pelo bom desempenho.

Os empregadores delinearam um novo conjunto de obrigações de competência dos empregados, como gerenciar suas próprias carreiras e desenvolver suas próprias habilidades. Fica claro que a empresa os manterá no trabalho somente enquanto o relacionamento funcionar para ela. Os empregados são encorajados a dirigir suas atenções para o gerenciamento da carreira fora da organização, para o mercado. Ao mesmo tempo, o contrato claramente solicita que os empregados “vivam nossos valores”, o que implica algo muito mais profundo do que um relacionamento profissional. Isso sugere fortemente compromisso. Essa declaração vem logo após alguém dizer aos empregados para se responsabilizarem por suas próprias carreiras e as orientarem olhando para o mercado, apontando mais uma contradição organizacional.

O mais importante ponto do acordo e também o mais perceptível elemento de reciprocidade, é a promessa do lado do empregador de ajudar a desenvolver as habilidades do empregado. A maior parte dos novos acordos refere-se a isso como o conceito de “empregabilidade”: não se pode oferecer segurança no emprego, mas as empresas podem ajudar o empregado a assegurar habilidades que vão ajudá-lo a se manter empregável.

Mas iriam as companhias realmente investir nas habilidades dos funcionários, sabendo que eles não ficariam na empresa? O novo acordo tem contradições internas que resultam do esforço das companhias em serem honestas sobre o que eles precisam dos seus funcionários, e do que poderão oferecer em retorno.

As organizações capitalistas ditaram as bases deste novo acordo. O problema é que um acordo ou contrato não pode ser estabelecido unilateralmente por uma das partes. É preciso dois para fazer um acordo. Seria difícil a gerência impor um acordo unilateral aos novos candidatos, mas e em relação aos funcionários da empresa, especialmente para aqueles com longo tempo de carreira que podem ter dificuldades em sair?

Então, para empresas, anunciar um novo acordo é somente o início de um processo que visa a estabelecer uma nova relação de emprego. Uma das características do acordo é a dificuldade de dizer no curto prazo se os empregados o aceitaram. É bem possível que os empregados não o tenham aceitado e que seus empregadores apenas ainda não saibam disso.

Um aspecto importante do novo acordo é que ele eliminou muitas práticas de recursos humanos, baseadas em princípios administrativos internos (como por exemplo, promoções, planos de carreira, e fórmulas de compensação destinadas a manter a equidade interna). Estas práticas criavam uma proteção para empregadores e empregados das pressões do mercado de trabalho. A redução destes sistemas internos tornou os efeitos do mercado muito mais diretos e significativos.

Qualquer mudança no relacionamento vem com um novo conjunto de adições e subtrações. O novo acordo baseado no mercado tem algumas

vantagens reais para os empregadores como: flexibilidade, ajudar a organização a responder rapidamente a um ambiente mutante, e limitar suas exigibilidades de longo prazo. No curto prazo, reduziu custos e deslocou muitos riscos e problemas em gerenciar pessoas para os empregados. Mas o novo relacionamento também veio com problemas para os empregadores. Esses problemas podem não ter sido especialmente perceptíveis durante os anos 1980 e 1990, mas estão se tornando mais perceptíveis, agora no início do século XXI, são eles:

- **Necessidade de manter os “empregados-chave”.** Como manter as habilidades-chave se elas mudam com o tempo? Com o encorajamento a olhar para fora, os empregados se desligam mais facilmente. Com isso, muitos empregadores perseguem os objetivos de contratar habilidades-chave de fora e mantê-las na empresa. Enquanto para uma única empresa é possível fazer as duas coisas (à custa de seus competidores), não é possível para um conjunto de empresas, como um mercado de trabalho regional, fazer o mesmo.
- **Menor compromisso do empregado.** Quanto mais as organizações enfatizarem que empregos duráveis acabaram e encorajarem seus empregados a procurar oportunidades em outro lugar, menos compromissados eles se tornarão. Mas qual o problema nisso, este compromisso é realmente importante? Certamente existem evidências que empregados mais compromissados tem maior desempenho como, por exemplo, menos faltas e atrasos. Os empregados parecem agir mais no interesse da organização, exibindo um comportamento abnegado que reduz a necessidade de supervisão, aumentando seu *empowerment*.
- **Dificuldade em recuperar os investimentos feitos em treinamento, desestimulando este investimento.** Com a maior facilidade dos empregados mudarem de empresa, os empregadores deixem de financiar até mesmo os treinamentos que acreditam serem úteis para a empresa. Tornando os empregados mais móveis, o novo acordo força os empregadores a pagarem para os empregados treinados um salário igual ao seu

valor de mercado ou vê-los saírem da empresa. Dificultando a recuperação dos investimentos feitos em treinamento.

### **2.3.5 Carreira**

A palavra carreira foi mencionada muitas vezes, neste referencial teórico, cabendo, oportunamente, uma definição para este termo:

“Carreiras são as seqüências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto, da perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, nível organizacional, compensação e movimento de pessoas. Estas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança” (LONDON e STUMPH, 1982 apud DUTRA, 1996, p.17).

Uma maior preocupação com a administração de carreiras teve início no período Pós-Revolução Industrial, na Administração Científica de Taylor. Com o estabelecimento de cargos ligados a postos de trabalho. Entretanto, a demanda por um sistema que gerisse carreiras nas empresas se tornou mais efetiva após a Segunda Guerra Mundial, com o aumento da complexidade organizacional das empresas. Influenciada pelo Taylorismo, a administração de carreiras se tornou uma atividade de competência exclusiva da empresa, cabendo às pessoas submeterem-se as determinações desta (DUTRA, 1996).

A partir da década de 1960, devido a uma busca pelas empresas de expandir seus mercados consumidores, a um aumento da complexidade técnica das empresas e ao maior estímulo à reflexão das pessoas, acerca de seus modos de vida, iniciou-se uma mudança na forma de pensar carreira. Porém, somente entre a segunda metade da década de 1970 e a década de 1980 estas mudanças se consolidaram. Esta nova forma de administração de carreiras possui as seguintes características (DUTRA, 1996):

- gestão compartilhada da carreira entre empregado e empregador, visando o desenvolvimento de ambos;

- dada a redução de níveis hierárquicos, os critérios de crescimento profissional não estão vinculados a estrutura organizacional;
- critérios transparentes de promoção, com objetivo de explicitar as expectativas da empresa em relação aos seus funcionários;
- estruturas de crescimento paralelo, sendo a “carreira em y” o tipo mais difundido, visando oferecer outras alternativas de crescimento, neste caso a carreira técnica.

No início, a responsabilidade pela carreira era vista como sendo exclusiva da empresa, depois esta responsabilidade passou a ser compartilhada entre empregados e empregadores. Atualmente, no século XXI, a responsabilidade pela carreira, está migrando quase que exclusivamente para o trabalhador. Cappelli (1999) enfatiza que os empregados são encorajados a dirigir suas atenções para o gerenciamento da carreira fora da empresa, para o mercado.

Pelo conceito tradicional, carreiras bem sucedidas aconteciam em uma ou no máximo duas empresas e, de tempos em tempos, eram marcadas por aumentos e promoções, coroando bons desempenhos. Bauman (2001) afirma que uma corrente invisível prendia os trabalhadores em suas empresas. Esta corrente foi rompida, significando o fim de um modelo Fordista de gestão. E cita Cohen: “quem começa uma carreira na Microsoft não sabe onde ela vai terminar. Começar na Ford ou na Renault implicava, ao contrário, a quase certeza de que a carreira seguiria seu curso no mesmo lugar”.

### **2.3.6**

#### **Empregabilidade: Carreira Pós-Moderna**

O termo empregabilidade, definido como a condição do trabalhador de ser empregável, ganha espaço na mídia, entre os consultores de Recursos Humanos e nas organizações. Porém, este conceito de empregabilidade, definida por Gazier (2001 apud Nader, 2006) de “empregabilidade de iniciativa” não é a única existente. O conceito de empregabilidade foi introduzido inicialmente nos Estados Unidos na década de 1910 e distinguia as pessoas dotadas de condições físicas e mentais para o trabalho, das pessoas incapacitadas (“empregabilidade dicotômica”). Na França, na década de 1960,

houve o desenvolvimento do conceito de “empregabilidade de fluxo” que se preocupava em medir a velocidade com que um grupo de desempregados se recolocava no mercado de trabalho (NÁDER, 2006).

A mais recente definição para o termo é o de “empregabilidade interativa”, a qual prega a existência de quatro fatores fundamentais que influenciam as chances de um indivíduo manter-se ativo no mercado de trabalho: características individuais (principalmente as de relacionamento), habilidades específicas à ocupação, situação do mercado de trabalho e a promoção políticas de qualificação do trabalhador (GRIPP, VAN LOO E SANDERS, 2004, apud NÁDER, 2006). Gomes (2002), explica que o termo “empregabilidade interativa” recoloca o trabalhador no campo da interação. Isso destaca a responsabilidade de todos os envolvidos durante o processo de negociação do trabalho e permite uma análise mais abrangente e apropriada do termo empregabilidade.

Apesar da existência de um conceito amplo, integrado e mais em acordo com a dinâmica real do mercado de trabalho. O termo empregabilidade atualmente é utilizado como forma a atribuir a responsabilidade por estar empregado, exclusivamente ao trabalhador. Por este motivo, a empregabilidade abordada neste trabalho será a de iniciativa.

Ter empregabilidade é conseguir rapidamente emprego em qualquer organização, independentemente do estado do mercado de trabalho em termos de maior ou menor demanda. Como exemplos de fatores que contribuem com a empregabilidade estão: falar outros idiomas, conhecer e respeitar diferenças culturais e a tomada de decisões acertadas em um contexto de globalidade (CARRIERI e SARSUR, 2004).

A discussão sobre o termo empregabilidade é recente no Brasil, tendo maior destaque a partir da década de 1990. Sendo entendida como uma ação individual, incentivada ou não pelas empresas, que conduz profissionais de todos os níveis a estarem mais preparados para o mercado de trabalho e suas mudanças. Os trabalhadores devem ter uma postura proativa e buscar continuamente ampliar sua qualificação. Estão incluídas nesta qualificação as habilidades e capacidades técnicas, humanas e de relacionamento social.

Agindo assim, acreditam ter maior possibilidade de permanecer num mercado de trabalho restrito e competitivo (MINARELLI, 1995 apud SARSUR, 2001).

De acordo com Lemos (2004), foram os economistas os principais responsáveis pela fundamentação técnica deste conceito, privilegiando a dimensão individual em detrimento do desenvolvimento de políticas fiscais ativas e comprometidas com a geração de empregos. Já a popularização dele, deve-se a mídia, por meio de jornais impressos de grande circulação, revistas semanais destinadas a profissionais com maiores qualificações e programas de televisão como o Globo Repórter.

Boltanski e Chiapello (2002) afirmam que a empregabilidade é defendida como uma forma de preencher a lacuna deixada pela instabilidade das atuais relações de trabalho. A segurança seria obtida pelo trabalhador através da sucessiva participação em projetos, uma vez que estas participações acumuladas lhe garantiriam empregabilidade, e esta lhe conduziria à participação em novos projetos. A empresa, desta forma, propicia ao seu funcionário maior segurança de estar empregado, na medida em que lhe garante experiências profissionais enriquecedoras.

O estabelecimento de relações pessoais, denominadas de *network*, e a participação em projetos, de preferência os mais diversificados possíveis, são mandatórios para a manutenção da empregabilidade. Náder (2006) enfatiza que o desenvolvimento pessoal e da sociedade são atualmente conduzidos por meio da inserção em redes, e esta inserção propicia a participação nos projetos. Aqueles que não exploram as redes ou impedem o seu desenvolvimento, estariam associados ao pior da sociedade. Afinal, vão contra os valores de desenvolvimento contínuo das capacidades individuais, ocorridas no interior do projeto.

O conceito de empregabilidade pode ser visto também como uma estratégia utilizada pela alta administração das empresas, a fim de transferir a responsabilidade pela demissão ou não-contratação, da organização para o trabalhador. Neste caso, o acesso ao emprego dependeria da restrita vontade do indivíduo em se qualificar. Porém, é sabido que fatores como o processo de globalização e de abertura econômica de um país contribuem decisivamente

para o acesso ao emprego. A globalização pode ser simbolicamente representada como uma força externa que pressiona organizações e indivíduos a pensar e agir em conformidade com os padrões macroeconômicos ditados pelos países centrais (CARRIERI e SARSUR, 2004).

Continuando com um olhar crítico, este conceito pode também ser percebido como a imposição de uma visão conveniente às classes economicamente dominantes sobre a crise do mundo do trabalho. Transfere-se para os trabalhadores o ônus de reestruturar a produção, trabalhadores estes que agora devem gerar condições que os permitam ingressar e permanecer no mercado de trabalho (LEMOS, 2004).

No entanto, a empregabilidade é um conceito instrumentalizado de forma precária, não há como de fato medir empregabilidade. Quais experiências são mais ou menos valorizadas? Como é possível para o trabalhador de fato acumular empregabilidade (BOLTANSKI E CHIAPELLO, 2002)? Ou ainda, por que nem os trabalhadores com formação escolar elevada estão seguros da ameaça do desemprego (LEMOS, 2004)? Estas e outras perguntas demonstram a incapacidade da empregabilidade satisfazer a necessidade por segurança no emprego dos trabalhadores (BOLTANSKI E CHIAPELLO, 2002).

## **2.4**

### **Organizações Capitalistas**

O atual momento em que vivemos é de profundas mudanças institucionais, talvez sem precedentes desde o início da industrialização. É difícil encontrar instituições em qualquer lugar, que estejam correspondendo às expectativas da sociedade. Embora, para alguns, a riqueza aumente, crescem também a desigualdade, a degradação do meio ambiente e a fragmentação social (SENGE, 2005).

A modernização das empresas é um fenômeno que independe do estado de desenvolvimento das sociedades que as rodeiam. O avanço contínuo das atividades de controle e organização traduz esta modernização. Em grandes

empresas, este controle torna-se cada vez mais centrado na autonomia dos indivíduos. O discurso dos gestores se situa crescentemente na responsabilização dos empregados e na sedução dos clientes, os verdadeiros padrões (ROULEAU, 2001).

Competição e mudanças permanentes são dimensões sem precedentes no cenário organizacional a partir da década de 1990 (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2002). Senge (2005) e Boltanski e Chiapello (2002) concordam que não existem fórmulas prontas que garantam o sucesso destas empresas no atual ambiente de constantes e velozes mudanças, mas se arriscam a apontar algumas pré-condições. Senge (2005), em seu livro a Quinta Disciplina, argumenta que a vantagem competitiva das empresas reside na capacidade de aprender mais rápido que os concorrentes. As habilidades e conhecimentos precisam ser desenvolvidos diariamente pelas empresas, oriundos de seus aprendizados. Já Boltanski e Chiapello (2002) defendem que, para se adequarem, as organizações necessitam ter seu pessoal constantemente treinado nos mais recentes conhecimentos e permanentemente obter vantagem tecnológica sobre seus concorrentes.

Além do aprendizado, outra pré-condição apontada por Senge (2005) para as empresas líderes do século XXI será a substituição das habilidades humanas mínimas por sofisticadas habilidades pessoais e interpessoais. Isso se contrapõe à visão de pessoas como insumos da produção, os “recursos humanos”, característica das empresas de sucesso durante grande parte do século XX. O próprio termo “recursos” significa estar disponível para ser usado. Ver pessoas como recursos para serem usados pela empresa, era a orientação vigente (SENGE, 2005).

As empresas não mais defendem o conceito de trabalhar simplesmente “para ganhar a vida”. A organização pós-moderna investe na ideologia da sociedade global. Torna-se um dos altos lugares da produção ideológica conformista. Possui grande necessidade de justificar suas práticas junto a seus trabalhadores, seus clientes e ao público, derivando disso a necessidade de enquadramento de sua produção ideológica. Ambiciona e, na maioria das vezes, consegue ser um lugar de produção de conceitos e valores (PAGÈS et al. 1993).

As organizações das duas primeiras fases do capitalismo possuíam características que mais as aproximavam de uma imagem paternal. As organizações pós-modernas, presentes na terceira fase do capitalismo, possuem características que lhes conferem uma imagem maternal.

Atualmente, as organizações estão associadas a uma imagem inconsciente feminina. Sua dominação psicológica é bem mais impulsionada pela possível retirada de seu amor, do que pela coerção e castração. O temor ao pai, representado pela ameaça de castração do chefe, foi superada, e a iniciativa do indivíduo na organização corrobora este fato. Contudo, para a organização, o indivíduo só pode ser livre se aderir às suas regras, missões e valores. A contrapartida à liberdade individual é o medo de perder seu amor, um medo permanentemente cultivado pela organização (PAGÈS et al., 1993).

O desenvolvimento da dominação psicológica sobre os trabalhadores é uma característica de muita relevância nas organizações pós-modernas. Pagès et al (1993) afirmam que esta dominação atua ao nível inconsciente e molda profundamente as estruturas da personalidade:

“A organização funciona como máquina de prazer e angústia, estimula um processo psicológico, um ciclo auto-reprodutor em que a angústia alimenta a procura de um prazer agressivo motor gerador de angústia. O indivíduo tende a assumir a organização, sua ideologia e suas regras, o trabalho que ela lhe propicia e a reproduz, assim, da maneira mais segura e ao mesmo tempo mais suave e mais adaptada do que se fosse o objetivo de uma restrição (coerção) direta. Ele vive a organização como uma droga da qual não pode se separar. Os conflitos que ele experimenta permanecem puramente psicológicos e não podem levar a uma mudança de estrutura” (PAGÈS et al., 1993, p.36).

As condições de trabalho nas organizações são tidas como regras de um jogo, fornecendo uma ilusória liberdade de escolha, uma vez que o trabalhador pode escolher uma empresa na qual concorde com as regras, para trabalhar. Mesmo isso sendo possível, é preciso lembrar o fato que o trabalhador precisa antes ser aceito por esta empresa. Se o empregado não está contente com seu atual empregador, pode simplesmente ir embora. Porém a realidade não é muito diferente em outras empresas, sendo em alguns casos até pior. Os gestores chegam a comparar as organizações a clubes desportivos, “se não está satisfeito, seja sócio de outro clube”. Não há espaço para negociação das regras do jogo ou do estatuto do clube, ou aceita ou “cai fora”.

Pages et al (1993, p.58) falam sobre estas características.

“Admitir-se ou demitir-se, aceitar ou renunciar, é a única alternativa possível. O problema é colocado dentro de uma lógica binária, onde o terceiro é excluído. Não há lugar para uma dialética, uma negociação da regra, uma contestação. Esta hipótese está fora do campo mental, nem mesmo é evocada, a lógica binária é implacável. Não se pode transigir o princípio fundamental, “ou o admitimos ou se não gostamos, vamos embora”. Para jogar o jogo é necessário admitir a regra, em seguida todas as estratégias são permitidas neste quadro. Pode-se jogar com as regras mas não com a regra do jogo: o jogo com as regras vem reforçar o respeito da regra do jogo.”

Morgan (1996) também aborda este desencorajamento ao debate. As organizações são mantidas por sistemas de crenças que enfatizam a importância da racionalidade. Para serem legítimas ao público, necessitam demonstrar ações objetivas e racionais. O mito da racionalidade auxilia que certos padrões de ação sejam vistos como legítimos normais e confiáveis. Isso contribui para evitar a disputa e o debate que surgiriam se fosse necessário reconhecer a incerteza básica e a ambigüidade, contidas em muitos dos valores e ações das pessoas.

As organizações são também vistas como lugares de satisfação de desejos particulares, onde a motivação política está presente. A grande maioria dos trabalhadores admite, de forma reservada, estar envolta no trabalho por combinações que propiciem a satisfação de interesses particulares. Porém é incomum que este fato seja discutido publicamente. O senso comum espera que os participantes das organizações ajam visando a satisfazer objetivos comuns e que para isso sejam racionais. Todavia o jogo político é uma variável indissociável da vida organizacional, visto que a noção de política surge da idéia de que na presença de divergência de interesses, estes devem ser negociados. (MORGAN, 1996). Portanto a resolução de conflitos organizacionais perpassa por fazer política.

A visão tradicional, predominante até a década de 1940, preconizava que todo conflito era negativo e contraproducente. Era visto como uma resultante de falhas na comunicação falta de abertura e de confiança entre as pessoas. A visão seguinte, vigente entre as décadas de 1940 e 1970 contempla que ele deva ser aceito, pois trata-se de uma conseqüência natural dos relacionamentos sociais. Acredita que não há como ser eliminado e que ele em algumas vezes é até benéfico para o desempenho do grupo. A visão interacionista, perspectiva mais recente, o incentiva, pois acredita que o conflito é essencial à criatividade

(ROBBINS, 2005). Um ambiente onde ele não exista, torna-se estático e sem capacidade de responder às demandas por mudança e inovação, características inerentes às empresas capitalistas pós-modernas. Por este motivo um nível mínimo de conflito deve ser preservado.

Mesmo que uma pequena quantidade de conflito seja benéfica, Pagès et al., (1993) afirmam que as organizações contemporâneas utilizam as políticas da empresa com o objetivo de se antecipar aos conflitos, transformando as contradições existentes, antes que resultem em conflitos coletivos. Elas ambicionam reger o comportamento de seus empregados, clientes e todos os grupos com os quais mantêm relações, almejando impedir que se agrupem e entrem em conflito com os objetivos da organização. E fazem isso através de modelos de conduta de estrutura positivista do tipo satisfação no trabalho, motivações de compras, entre outros.

Dentre as várias características presentes nas organizações pós-modernas, a contradição é uma das mais poderosas, relevantes e freqüentemente citadas. O ambiente organizacional é muito próspero em produzir contradições, seguramente por ser esta uma característica humana. Dentre as muitas contradições presentes nas empresas, o paradoxo discurso x prática merece particular atenção.

A acentuada mudança no cenário dos negócios determina atualmente um momento de transição de modelos organizacionais, intensificando as contradições nas empresas. Elas rapidamente adotam novos discursos, porém encontram dificuldades em executar novos padrões de comportamento e novas configurações organizacionais. Isso caracteriza o paradoxo discurso x prática, que pode ser conceituado como (VASCONCELOS et al., 2004):

“a existência simultânea de duas realidades contraditórias: o discurso da organização e a sua prática efetiva em relação a um mesmo objeto. O paradoxo discurso x prática gera percepções inconsistentes nos indivíduos, que polarizam a interpretação da realidade ao seu redor entre dimensões opostas "discurso" e "prática" (VASCONCELOS, et al., 2004, p.4).

Vasconcelos et al (2004), argumentam que, devido às discrepâncias entre discurso e prática, as promessas e os discursos gerenciais originam expectativas que não se realizam. A partir destas percepções contraditórias, os

indivíduos podem desenvolver reações de defesa que aumentam o nível de frustração, tensão e estresse, deteriorando o clima organizacional (VASCONCELOS et al., 2004).

#### **2.4.1**

##### **Liderança, Poder e Gestão**

As pessoas ainda fazem jogos de poder em suas equipes, porém a forma de exercer o poder foi alterada. Há a ênfase em aptidões como comunicação, facilitação e mediação, mudando radicalmente um aspecto do poder. Desaparece a autoridade, as pessoas com poder apenas “facilitam” e “capacitam” os outros. Esse poder sem autoridade desorienta os empregados. (SENNETT, 2005)

Os chefes hierárquicos evoluíram para líderes que compartilham suas visões de trabalho e gestão. Este compartilhamento garante a adesão dos trabalhadores sem necessidade de recorrer à força e atribui sentido ao trabalho de cada um. Cada um sabe o que deve ser feito, todos aderem sem que seja preciso ordenar. Nada é imposto ao trabalhador, visto que é ele quem adere ao projeto. Estes líderes passam a ter toda a responsabilidade sobre o êxito no trabalho de seus liderados, são seres com características extraordinárias como habilidades em diversas áreas, constantemente atualizados, preocupados com sua formação, adaptáveis, flexíveis, ávidos por mudanças e capazes de trabalhar com pessoas muito diferentes. (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2002). Será que todas as empresas realmente possuem líderes, como gostariam de pensar?

Os modelos tradicionais de gestão, quando encontram algum obstáculo, de acordo com Vince e Broussine (1996, apud SILVA, J.R.G., 2001), muitas vezes assumem a perspectiva de “um problema a ser solucionado” e com isso se tornam limitados por atribuir ênfase excessiva à racionalidade. Com isso, os modelos tradicionais de gestão descartam a complexidade, a ambigüidade e as contradições presentes nas organizações. Fazendo com que diante deste cenário, as reações emocionais sejam vistas de forma secundária, em virtude de que:

- o gerente facilmente desconsidera a complexidade emocional por ser “irracional”, uma vez que pensa, age e é treinado de modo racional; desta forma, o contraditório é meramente irrelevante;
- culturas organizacionais costumeiramente são desenvolvidas como proteção contra emoções como a ansiedade, o que dificulta que os indivíduos expressem seus sentimentos para a organização;
- estando os gestores entretidos com a realização de tarefas e solução de problemas, consideram emoções e sentimentos difíceis de serem administrados;
- as organizações concedem pouco espaço e oportunidade para seus participantes analisarem e compreenderem os próprios sentimentos (conscientes ou inconscientes) e os sentimentos dos outros (VINCE e BROUSSINE, 1996 apud SILVA, J.R.G., 2001).

#### **2.4.2 Gestão de Pessoas**

As pessoas passam grande parte de suas vidas trabalhando em organizações, recebendo em troca, um salário que utilizam na satisfação de suas necessidades e uma contrapartida de satisfação social. As organizações dependem das pessoas para funcionar, atingir seus objetivos, serem lucrativas, obter boa imagem junto à sociedade, produzir e prestar serviços de qualidade, ampliar e manter mercados, estabelecer redes de relacionamentos e dar o tão sonhado “retorno ao acionista” (ou proprietário). As pessoas constituem o elemento básico do sucesso empresarial. Desta forma, analisar, compreender e aperfeiçoar as relações de trabalho é relevante e indispensável para o bem-estar da sociedade, o sucesso das organizações e para a saúde, satisfação e realização dos indivíduos.

Em estudos realizados em empresas brasileiras, Dutra (2004) observa que, a partir da década de 1990, houve mudanças significativas na forma de gerir pessoas. Três principais alterações são destacadas pelo autor:

- altera-se o perfil das pessoas desejado pelas empresas - o perfil obediente e disciplinado cede lugar ao autônomo e empreendedor;

- o foco da gestão de pessoas que antes era no controle, passa a enfatizar o desenvolvimento que é mútuo, tanto da organização quanto do trabalhador;
- percebe-se maior relevância das pessoas no sucesso da empresa; os indivíduos precisam ser sujeitos que interpretem o contexto e ajam sobre ele (DUTRA, 2004).

São numerosos os desafios na administração de pessoas, para os que buscam o sucesso. Liz e Linstead, (1999, apud DAVEL e VERGARA, 2001) apontam três deles: capacidade de acompanhar as mudanças nos relacionamento; capacidade de identificar através dos relacionamentos as diversas possibilidades de interconectividade na organização; olhar a complexidade de gerir relações como uma vantagem distintiva da organização, não buscando simplicidade onde ela não existe.

As políticas de pessoal não têm apenas o objetivo da mediação econômica, elas são multifuncionais, têm também função política, ideológica e psicológica (PAGÈS et al., 1993). No nível econômico gerem as vantagens advindas como retorno ao trabalho. No nível político zelam pela conformidade às regras. No nível ideológico reforçam a ideologia organizacional de consideração aos empregados, igualdade de oportunidades e os valores, legitimando desta forma as práticas e ocultando os objetivos de lucro e dominação. No nível psicológico gerem os afetos, favorecendo dominação da organização sobre os aparelhos psíquicos dos indivíduos (PAGÈS et al., 1993).

As políticas de pessoal cumprem diversas funções. Como exemplo, podem-se citar as políticas de recrutamento e seleção das empresas, que aferem se os candidatos possuem competências técnicas e comportamentais, “a cara e o jeito da empresa” e perfil que permita comungar os valores da organização. Servem como verdadeiros “rituais de iniciação” que geram apego do novo funcionário.

Quanto mais rígida é a seleção, mais faz com que os candidatos entrem num esquema de competição e concorrência. O que for escolhido tenderá a se considerar como entrando numa elite. A satisfação narcisista que isso provoca, cria uma ligação tão sólida que não se consegue abandonar o que foi obtido com

tanta dificuldade. Isso reforça também uma imagem de empresa de qualidade, exigente no que se refere ao valor de seus empregados (PAGÈS et. al, 1993).

O candidato selecionado é considerado um eleito, por estar entre os melhores, por pertencer à elite e, portanto, se espera dele um desempenho à altura de sua capacidade e de suas obrigações morais para com a empresa que depositou nele sua confiança e lhe concedeu o privilégio de lhe acolher (DEJOURS, 1999).

Uma gestão assertiva de pessoas nas organizações precisa reconhecer o valor do ser humano, este reconhecimento é uma atitude de respeito; respeito requerido pela dignidade de cada pessoa, independentemente do papel ou cargo que exerça (OLIVEIRA, 2003).

### **2.4.3 Perfil do Profissional Desejado pelas Empresas**

De acordo com Dutra (2004), os efeitos da globalização, a crescente instabilidade, a complexidade nas organizacionais e nas relações comerciais, e a necessidade de produtos e serviços com maior valor agregado, acarretaram uma busca pelas empresas de maior flexibilidade e velocidade de resposta.

Com isso, trabalhadores com mais autonomia e iniciativa são requeridos, sendo necessário um perfil de empregados bem diferente do submisso e obediente exigido até então. Este novo perfil requer um alto grau de comprometimento das pessoas com os objetivos e estratégias organizacionais. Desta forma, o grande desafio atual na gestão de pessoas é gerar e sustentar o comprometimento delas, sendo possível apenas se as pessoas perceberem agregação de valor em suas relações com as organizações (DUTRA, 2004).

O trabalho hoje exige pessoas instruídas capazes de compreender os princípios de suas ações e não apenas de cumprir tarefas rotineiras. Exige trabalhadores capazes de iniciativas, não só aceitando, mas desejando esta mudança, aderindo voluntariamente a seu trabalho e interessando-se por ele. Devem estar desejosos e terem capacidade de cooperar com outros colegas e com equipes que mudam com frequência (PAGÈS et al., 1993).

As mudanças tecnológicas e gerenciais presentes nesta terceira fase do capitalismo colocaram grande ênfase no trabalhador mais intelectualizado capaz de conviver e aprimorar tais inovações. É fundamental para a acumulação de capital a presença de empregados atentos às mudanças tecnológicas e à descoberta de novas linhas de produtos e nichos de mercado (NÁDER, 2006).

A capacidade de trabalhar em grupos ou equipes é uma característica marcante no atual perfil profissional desejado pelas empresas. O empregado deve ser um bom ouvinte, abrir mão de sua projeção individual em nome do grupo. O trabalho em grupo sublinha características como adaptação e flexibilidade.

Em um estudo Norte Americano encomendado pela secretária do trabalho em 1991, sobre as qualificações que as pessoas necessitam em uma economia flexível, foi atribuída muita ênfase a “arte da facilitação nas equipes”. Para isso, as capacidades de ouvir e ensinar aos outros são necessárias. De acordo com este estudo, equipe é um grupo de pessoas reunidas mais para executar uma tarefa específica imediata que para permanecer juntas. Os autores deste estudo argumentam que o trabalhador necessita trazer consigo a capacidade instantânea de trabalhar bem em equipes e num ambiente que se modifica constantemente. O bom trabalhador em equipe deve ter a capacidade de se afastar de relacionamentos estabelecidos imaginando a tarefa imediata, em vez de longas histórias de intrigas, traições passadas e ciúmes (SENNETT, 2005).

Sennett (2005) apresenta uma abordagem crítica em relação aos grupos de trabalho, uma vez que os grupos tendem a se manter juntos ficando na superfície das coisas. Esta superficialidade compartilhada no interior dos grupos, mantém as pessoas juntas, evitando as questões mais difíceis que poderiam dividir o grupo. Muitas vezes o trabalho em equipe mais se parece com um exemplo de conformismo coletivo.

Em diversos momentos é difícil para os profissionais saberem se estão de fato correspondendo às exigências deste novo perfil. Atender às expectativas do mercado de trabalho parece cada vez mais difícil, uma vez que estas

expectativas mudam constantemente, e a certeza de ter atendido hoje, não garantirá a mesma certeza amanhã.

As organizações, com frequência, solicitam que os indivíduos se tornem “estrategistas”, “ganhadores”, com capacidade para se adaptar em qualquer circunstância, sendo motivados pelo sucesso financeiro da empresa, se anulando individualmente no interior de uma equipe coesa. As empresas transmitem a mensagem de que, ao se adaptarem a esses valores competitivos, os indivíduos terão suas qualidades de sujeito asseguradas. Porém, este reconhecimento é efêmero, cada dia há uma nova prova e o *winner* pode transformar-se rapidamente em *loser* (ENRIQUEZ, 1996).

Sennett (2005) também compara o trabalho com um jogo onde os trabalhadores não conseguem acumular seus pontos profissionais até o final do campeonato, a aposentadoria. A sensação que se tem é a de que, a cada novo projeto, nova atividade ou até mesmo novo dia de trabalho, a competição recomeça do zero.

“O esporte do escritório difere dos outros porque os jogadores do trabalho não mantêm a tabela do mesmo jeito. Só o jogo atual conta. [...] O desempenho passado não serve de guia para recompensas presentes; em cada “jogo” de escritório a gente recomeça do começo. É a maneira de dar a entender que a antiguidade conta cada vez menos no moderno local de trabalho” (SENNETT, 2005, p.132).

A edição especial da revista Exame<sup>5</sup> – As melhores empresas para você trabalhar 2007 – trouxe uma entrevista com os diretores de Recursos Humanos das dez melhores empresas. Eles apontaram quais são as competências fundamentais que um profissional deve ter para conquistar uma vaga em suas empresas, são elas: boa formação, domínio técnico de sua função, espírito de equipe, foco no resultado, versatilidade, talento para liderar, visão sistêmica, capacidade de autodesenvolvimento e entusiasmo.

O perfil atual de profissional desejado pelas empresas apresenta muitas contradições. Em geral habilidades individuais como iniciativa, liderança, competitividade, busca por inovação, orientação para resultados individuais, entre outras, com frequência não coexistem, na mesma pessoa, com habilidades

---

<sup>5</sup> Revista Exame Edição Especial 2007 – Quia Você S/A - Exame – As melhores empresas para você trabalhar 2007

de direcionamento mais coletivo como resolução de conflitos, integração, aptidão em relacionamentos interpessoais, trabalho em equipe e orientação para resultados coletivos. Outras habilidades ainda podem requerer um terceiro tipo de temperamento como as de comunicação, criatividade e flexibilidade. Mesmo assim, isso não é impedimento para as organizações desejarem que todas estas características estejam presentes, simultaneamente, em cada funcionário.

Melo (1996) adverte que, naturalmente, é mais fácil gerenciar trabalhadores ajustados, integrados e passivos. No entanto, nisto repousa uma contradição constantemente mascarada: o mais integrado, o mais adaptado e o mais conformista, raramente é o empregado mais eficiente em uma organização que busca inovação e dinamismo.

## **2.5**

### **Conceito de Subjetividade**

O termo subjetividade busca assinalar a essência ou fundamento que caracteriza e diferencia as pessoas umas das outras e tem origem no desenvolvimento da consciência individual do pensamento humano (SILVA, R.A.R., 2001).

Não há como evitar a subjetividade, pois ela é inerente à condição humana. Quer se queira ou não, ela está presente em todas as decisões e práticas funcionais. A subjetividade se faz presente no pensamento, na fala, nos serviços prestados e nos bens produzidos (DAVEL e VERGARA, 2001). Se expressa através de pensamentos, condutas, emoções e ações (ROSE, 1996 apud DAVEL e VERGARA, 2001).

Subjetividade é representada pelo que há de fundamental no ser humano, assinala a interioridade da pessoa, a singularidade e a espontaneidade do eu. Ela é tudo que constitui a individualidade humana (FAYE, 1991 apud DAVEL e VERGARA, 2001).

A subjetividade é um predicado emocional, relacional, pessoal e relativo. Os conceitos utilizados ao se fazer uma avaliação do tipo “bom”, “muito”,

“bonita”, “alto”, “pesado”, “grande”, “longe”, são constituídos no sistema límbico, parte do cérebro responsável pelas emoções. Esses conceitos guardam relações com referências atribuídas individualmente, de acordo com as experiências vividas pelo indivíduo. Portanto, as valorizações destes conceitos variam de indivíduo a indivíduo, e até mesmo para a mesma pessoa dependendo da situação (CRUZ, 1996).

No trabalho, a subjetividade pode ser compreendida como diferentes expressões de como, na condição de trabalhador, se é afetado por um mundo em constante mutação (NAFFAH NETO, 1995 apud GRISCI, 2004). Ao se abordar a questão da subjetividade, a questão da objetividade se apresenta. Não pelo caráter de oposição, mas porque subjetividade e objetividade são conceitos contínuos, que necessitam um do outro. A subjetividade, antes de ser individual, é coletiva, social e histórica, e relaciona-se com o mundo que a origina, apresentando continuidades entre o fora e o dentro. Fora e dentro sobrepostos, como faces de uma mesma moeda, compõem o ponto central para compreensão da subjetividade (GRISCI, 2004).

Há, nas pessoas, uma vida interior, originada na história pessoal e social dos indivíduos e que se desenvolve fruto de suas interações. Davel e Vergara (2001), sintetizam a relevância de se considerar a subjetividade individual e a presença desta nas organizações:

“Seres humanos não podem ser entendidos, se a busca desse entendimento não estiver alimentada por um pensamento filosófico, ético, político e cultural. Considerar a subjetividade nas organizações significa que as pessoas estão em ação e permanente interação, dotadas de vida interior e que expressam sua subjetividade por meio da palavra e de comportamentos não verbais. A linguagem controla e estrutura as possibilidades de ação das pessoas. Se a linguagem é o veículo privilegiado da subjetividade, a vida psíquica é seu fundamento. O ser humano, ser de desejo e pulsão, como define a psicanálise, é dotado de uma vida interior, fruto de sua história pessoal e social” (DAVEL e VERGARA, 2001, p.50).

### **2.5.1 Indivíduo e Empresa**

“O indivíduo não é senão a unidade particular onde se misturam a vida e o pensamento, a experiência e a consciência” (Touraine, 1999, p.220)

Davel e Vergara (2001), assinalam que a administração com orientação para as pessoas e suas relações, pretende reconhecer que, no trabalho, os indivíduos são integrais, não somente profissionais. Isso significa que, diariamente, ao chegar ao trabalho trazem sua sexualidade, emoções, desejos, e relações familiares, amorosas e com seus amigos. O desafio que resta para a administração é o de dedicar espaço e balancear adequadamente esses elementos.

Chanlat, (1996, p.27) resume desta forma:

“O ser humano, acima da diversidade das disciplinas que o estudam, é uno. Ele é único enquanto espécie. Ele o é igualmente enquanto indivíduo. [...] Só uma concepção que procura apreender o ser humano na sua totalidade pode dele se aproximar sem, contudo, jamais o esgotar totalmente.”

O interesse pela dimensão afetiva vivenciada pelos trabalhadores em suas relações com terceiros teve início com os pesquisadores da Escola de Relações Humanas, no fim da década de 1930. A administração científica representa o indivíduo com base em seus interesses econômicos, enquanto a Escola das Relações Humanas concede destaque à representação deste mesmo indivíduo como um ser afetivo, sendo intensamente influenciado por suas relações com outros indivíduos (ROULEAU, 2001).

As ofertas freqüentes de bônus nas empresas, de viagens, carros, habitação, recompensas por produtividade e outros benefícios, capturam a autonomia do indivíduo, na medida em que a empresa propõe um contrato psicológico, através de um discurso tipicamente utilitarista, em que o sujeito, para obter reconhecimento, admiração e ser considerado como uma pessoa fundamental para os objetivos da organização submete-se a longas jornadas, horas-extras freqüentes e a ritmos intensos de trabalho, estando mais ausente do seu ambiente familiar e se privando do descanso necessário para a manutenção de sua saúde física e mental (FARIA e MENEGHETTI, 2001).

Por mais que a metáfora da organização vista como máquina tenha norteadado o nascimento do processo de industrialização e que na maior parte das organizações ela ainda esteja presente, ninguém é peça da engrenagem. Todos são pessoas que irão ativar as engrenagens, que utilizarão os instrumentos, para atingir os objetivos e obter os resultados planejados pelas empresas (OLIVEIRA,

2003). Homens e mulheres nas organizações são vistos como recursos, os “recursos humanos”, do mesmo modo que materiais, ferramentas e equipamentos. O ambiente das organizações é regido pela racionalidade instrumental e categorias econômicas rigidamente estabelecidas. As pessoas são associadas ao universo das coisas, transformando-se em objetos. Sua condição humana só vem à tona em acontecimentos extraordinários. (CHANLAT, 1996)

Oliveira, (2003, p.14) completa:

“Ainda que alguém pense que está elogiando alguém dizendo: “Você é uma peça fundamental da nossa engrenagem”. E ainda há quem pense que está sendo elogiado. As pessoas podem não saber por que, mas sentem ou descobrem, um dia, que não são peças. São pessoas. Sensíveis, frágeis, fortes, mutáveis, inteligentes. São seres vivos. Dinâmicos. Não é preciso dizer muito mais.”

Os indivíduos são sujeitos ativos; em virtude deste fato, agem construindo parcialmente o contexto onde agem, declara Bastos (2001). Porém, outra parte importante deste contexto é construída por outros. Indivíduos sozinhos edificam apenas parte. Os indivíduos se relacionam entre si e são interdependentes, sendo de extrema importância o reconhecimento do outro como indivíduo e sujeito.

Os indivíduos em sua totalidade desempenham vários papéis, estando cativos em uma rede de papéis. É através do relacionamento com o outro, no cumprimento destes papéis que as pessoas se constituem como sujeitos. É imprescindível o reconhecimento do outro como sujeito e, através disto, participar de ações que auxiliem o outro a se libertar dos impedimentos de viver como sujeito. Touraine, (1999) completa este pensamento dizendo:

“Não existe produção do Eu sem amor do outro; não existe amor do outro sem solidariedade. E deve-se acrescentar: não existe solidariedade sem consciência de relações reais entre a situação em que vivo e aquela em que o outro vive.” (TOURAINÉ, 1999, p.292)

## **2.5.2 Subjetividade nas Relações de Trabalho**

A abordagem da subjetividade nas questões organizacionais é recente. As teorias dominantes na administração relegaram a subjetividade a um

segundo plano, privilegiando a questão da racionalidade dos agentes. Até o final da década de 1970, as proposições organizacionais reservaram pouco espaço para o indivíduo, suas ações e sua subjetividade. Nelas, o indivíduo era visto de forma reduzida e era definido pelos papéis e funções atribuídas pelas estruturas e sistemas. Os trabalhadores são tidos como indivíduos relacionais e, portanto, passíveis de manipulações para o bem da empresa. Os gestores são tidos como indivíduos racionais que tomam as decisões necessárias às necessidades da empresa. Em ambos os casos não há espaço para a experiência vivida no contexto organizacional (ROULEAU, 2001).

No início dos anos 1980 surgem novas representações do indivíduo nas empresas, os autores passam a considerar, antes de qualquer coisa, a dimensão humana. A incoerência e a irracionalidade passam a ser aceitas e o caráter político e cultural dos indivíduos começa a ser reconhecido. Mas, somente a partir da década de 1990 que a questão da subjetividade, tratada como uma experiência vivenciada no contexto organizacional se torna tema de pesquisa. O indivíduo passa a ser visto como sujeito e as novas teorias advindas desta visão buscam compreender o trabalho, as emoções relacionadas a ele e a forma pela qual estas emoções se apresentam nas regras sociais, através das condutas dos indivíduos (ROULEAU, 2001).

O caráter excessivamente racional das organizações, particularidade enfaticamente destacada neste trabalho, resulta em profissionais, incluindo até mesmo os das áreas de pessoal, com pouca habilidade para abordar questões humanas, como as relacionadas à afetividade, por exemplo. Os gestores que almejem mudar este fato necessitam escutar ativamente as mudanças e o progresso dos humores, na afetividade e nas motivações que conduzem as pessoas ao seu redor. É preciso compreender como as subjetividades individuais estão estruturadas, estando conscientes e sensíveis a elas (ROULEAU, 2001).

Figura como principal elemento gerador de interferência na subjetividade do empregado, a gradual diminuição do controle que o trabalhador tem sobre seu próprio trabalho, podendo ocasionar diversos tipos de resistências e falta de comprometimento (PIRES, 2001).

Muitas organizações utilizam o discurso de valorização da subjetividade como um mero artifício para obter do trabalhador o comportamento que ela deseja. Enriquez (1996) apresenta uma visão crítica sobre este aspecto. Segundo esse autor, quando as pessoas têm consciência de que são consideradas como seres humanos, sendo seus desejos e reivindicações consultados, se integram e participam, favorecendo o crescimento da organização. Salvo perceberem que seus desejos de reconhecimento foram utilizados como uma armadilha para apanhá-los, os indivíduos se entregarão totalmente ao trabalho, sem perceberem que quando não forem mais úteis para a organização podem ser dispensados, transferidos ou obrigados a calar-se. A participação concedida pode sempre ser retirada, não passando de uma ilusão fornecida pela organização, pois uma vez que os indivíduos acreditam que sua subjetividade foi reconhecida, colocarão a serviço do capitalismo sua força física, intelectual e afetiva (ENRIQUEZ, 1996).

Pagès et al., (1993) complementam que, em um cenário dominado pela lógica do dinheiro, as organizações capitalistas pós-modernas, com o objetivo de retirar a dominação do caráter mercantil, põem em prática o princípio da consideração pela pessoa. Nutrem um banco de dados com as informações de funcionários e seus dependentes e em datas especiais enviam presentes, cartões e lembranças. Este banco de dados permite também a gestão das aptidões, qualidades, fraquezas e a história profissional e pessoal do empregado. Permitindo que cada um se sinta respeitado e reconhecido como sujeito (PAGÈS et al., 1993).

O indivíduo não está ligado à organização pós-moderna somente pelas vantagens econômicas, laços materiais e morais e satisfações ideológicas, mas também por laços psicológicos. Não são apenas os motivos racionais que fazem com que o indivíduo reproduza a organização. Existem razões mais profundas que escapam a sua consciência. O domínio da organização reside na capacidade de influenciar o inconsciente; a organização se torna fonte de angústia e prazer (PAGÈS et al., 1993).

### 2.5.3 Como ser Sujeito?

A palavra sujeito pode ser utilizada com múltiplos significados. Portanto, para responder apropriadamente a questão de como ser sujeito, é imperativo que se compreenda, com exatidão, o conceito de sujeito utilizado neste trabalho.

Dejours, (1999) define sujeito como sendo:

“Quem vivencia afetivamente a situação, [...] afetivamente, isto é, sob a forma de uma emoção ou de um sentimento que não é apenas um conteúdo de pensamento, mas sobretudo um estado do corpo. A afetividade é o modo pelo qual o próprio corpo vivencia seu contato com o mundo. A afetividade está na base da subjetividade. A subjetividade é dada, acontece, não é uma criação. O essencial da subjetividade é da categoria do invisível” (DEJOURS, 1999, p.29).

Chanlat, (1998) complementa esta definição, afirmando que sujeitos são:

“Pessoas que possam expressar aquilo que são ou, em outras palavras, que estejam engajadas naquilo que fazem. Assim, o fazer autêntico é sempre acompanhado do poder de dizer eu. O sujeito está do lado da imaginação, da criação, da crítica e da reflexão sobre si” (CHANLAT, 1998 apud SILVA, J.R.G., 2001, p.2).

A produção do sujeito só sucede, segundo Touraine, (1999) na medida em que no interior deste indivíduo exista vida, que deve ser aceita como libido ou sexualidade e não repelida. Esta vida se transforma em um esforço de construção de uma pessoa integral, apesar dos múltiplos ambientes e tempos vividos.

Gaulejac e Aubert (2001 apud BESSI e GRISCI, 2004) ressaltam um ponto importante que não pode ser esquecido em ser sujeito nas organizações, o de permitir que a contradição ocupe o lugar central de suas práticas, não permitindo ser totalmente subjugado.

As expressões *indivíduo* e *ator* muitas vezes são empregadas de forma análoga ao conceito de sujeito abarcado pelo presente trabalho. Este é o caso de Touraine (1999, p.220) quando diz:

“Ator não é aquele que age em conformidade com o lugar que ocupa na organização social, mas aquele que modifica o meio ambiente material e sobretudo social, no qual está colocado, modificando a divisão do trabalho, as formas de decisão, as relações de dominação ou as orientações culturais”.

Silva e Vergara (2003) relatam que determinadas características na conjuntura organizacional dificultam que o indivíduo se constitua como sujeito, a saber:

- ausência de especificações quanto à política de gestão de pessoa e em relação ao destino da organização;
- empregados desconhecem qual o perfil de funcionário desejado pela empresa e se sentem permanentemente ameaçados de desligamento;
- alto poder decisório está distante dos indivíduos da base;
- a organização faz diferenças no tratamento e na valorização dispensados aos diferentes grupos de empregados;
- histórico de conflitos ou de baixa confiança mútua entre a empresa e seus empregados.

Por outro lado, também existem aspectos que parecem contribuir decisivamente para os indivíduos assumirem sua condição de sujeito: a descoberta de seu potencial e valor próprio e, principalmente, a possibilidade de “fazer uso da palavra”, ou seja, a oportunidade de compartilhar dúvidas, sentimentos, expectativas, medos, acordos e desacordos com as pessoas que estão ao seu redor, podendo ser seu chefe ou seus pares (SILVA e VERGARA, 2003).

#### **2.5.4 Sentimentos e Emoções no Ambiente de Trabalho**

Sentimentos, emoções e suas respectivas demonstrações são indispensáveis nos relacionamentos sociais. Eles tornam possível que as pessoas se constituam como sujeitos. Por estes motivos, os sentimentos e emoções, mesmo pertencentes à dimensão subjetiva, sendo complexos e individuais, possuem extrema relevância no ambiente de trabalho.

A questão das emoções é um tema intrincado de ser abordado. Está relacionado com a experiência subjetiva, com os sentimentos e a vivência afetiva dos indivíduos. As emoções são difíceis de serem representadas e definidas,

são dinâmicas, resultantes de acontecimentos passados e expressam o presente e servem como sinal ou veículo de comunicação (ROULEAU, 2001):

“As emoções permitem aos agentes coordenar suas ações, informar-se sobre preferências, bem como antecipar o comportamento. Elas são à base do processo de relação com o outro. É com base nas emoções que os agentes constituem-se como sujeitos. [...] As emoções contribuem para a ativação do estoque de conhecimentos práticos, comuns ou subjetivos que permitem ao agente perceber a seqüência de eventos e o comportamento dos outros. [...] As emoções são parte integrante das estratégias e dos jogos dos atores sociais” (ROULEAU, 2001, p.229).

Desde o surgimento da administração científica, no final do século XIX as organizações são projetadas visando ao controle das emoções. Uma empresa bem gerida seria a que “conseguisse eliminar frustrações, medos, raivas, amor, ódio, ressentimentos e outros sentimentos similares”, emoções opostas à racionalidade. Gestores e pesquisadores mesmo sabendo que as emoções são parte essencial da vida cotidiana esforçavam-se em retirá-las das organizações, tarefa de impossível realização. Havia também a crença que as emoções, de qualquer tipo, eram destrutivas, raramente as emoções eram percebidas como construtivas com capacidade melhorar desempenhos (ROBBINS, 2005).

A racionalidade, isoladamente, não pode equacionar a complexidade organizacional; muitos aspectos do trabalho não pertencem a esta lógica. Inúmeros projetos são inviabilizados por inveja e antipatia entre colegas, motivos irracionais que estão presentes nas organizações (CODO, 1995).

Codo (1995) afirma, ainda, que o esforço feito pelas organizações na direção de retirar os afetos do trabalho e extirpar qualquer manifestação subjetiva do trabalho foi inviabilizado pela história. Pois, ao necessitar do envolvimento do trabalhador, as agitações afetivas relacionadas ao trabalho emergem e precisam ser incorporados às preocupações dos gestores. Organizações são complexas e necessitam estar atentas às dificuldades pelas quais passam os indivíduos que com ela se integram e interagem.

É difícil manter o comprometimento com a organização quando as diretrizes da boa coletividade se deterioram. Há desgaste físico e emocional em decorrência do trabalho em locais onde os valores econômicos são postos em primeiro plano, à frente dos valores humanos (PIRES, 2001).

As atividades produtivas se desenvolvem e são orientadas pela dinâmica da concorrência econômica. É corrente considerar que esta competição traz retornos positivos para a sociedade, através da ampliação do conforto material, trazida pelo aumento do consumo. Por outro lado, a busca por melhores desempenhos produtivos acarreta, na própria empresa, problemas sociais e humanos, conseqüências desvantajosas para a vida e a saúde do trabalhador. Ao mesmo tempo, o homem é beneficiário e vítima da concorrência produtiva (DEJOURS, 1996).

A organização, como um lugar propício ao sofrimento, contraria a imagem freqüentemente idealizada no mundo dos negócios. As organizações com freqüência são ambientes que fomentam a violência física e psicológica, o tédio e até mesmo o desespero, em todos os níveis hierárquicos (CHANLAT, 1996), contrariando mais uma falácia de que o sofrimento está reservado aos que executam atividades mais simples e rotineiras.

Dejours (1999) enumera os sofrimentos aos quais os trabalhadores estão sujeitos nas organizações:

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

O medo é um sentimento constante nas organizações e corriqueiramente permeia seus relacionamentos: medo da demissão, de errar, de não alcançar os objetivos desejados, de não ser reconhecido por chefes, colegas e subordinados; medo de construir uma auto-imagem que não propicie desenvolvimento e carreira, medo de não conciliar satisfatoriamente o trabalho com outros interesses pessoais; medo de que os conhecimentos profissionais se tornem ultrapassados, medo do arrependimento por escolhas de carreira; medo de que a organização não seja lucrativa e tenha que encerrar suas atividades. Esses são exemplos de medos presentes nas organizações.

Os gestores utilizam o medo pela demissão, sentido por seus subordinados, para intensificar o trabalho destes. Mas os gestores, também sentem medo: medo de que suas dificuldades tornem-se visíveis e que estas

sejam atribuídas à sua incompetência; medo de que estas informações sejam utilizadas contra ele; medo de que suas dificuldades e deficiências sirvam como argumento para que seu nome figure na próxima lista de demissões. A crença dos gestores de que suas dificuldades não podem ser percebidas, impede que estas sejam objeto de debate, reflexão e de resolução coletiva (DEJOURS, 1999). Este silêncio dos gestores e a contumaz ocultação das falhas conduzem a uma falsa sensação de ausência de problemas.

Robbins, (2005) aborda um comportamento emocional importante nas organizações, o esforço emocional. Ele acontece quando um funcionário expressa as emoções que a organização deseja, em suas transações interpessoais. Além do esforço físico e mental, muitas atividades requerem este esforço emocional. São exemplos deste tipo de esforço quando se espera que comissários de bordo sejam alegres, funcionários de funerárias sejam tristes e médicos sejam emocionalmente neutros, se espera que funcionários sejam corteses ao se relacionarem entre si. O esforço emocional é utilizado pelos gestores visando a obter o comprometimento de seus subordinados; os discursos e a maior parte da comunicação possuem apelos emocionais despertando sentimentos nos ouvintes.

Este esforço emocional cria conflitos para os trabalhadores, quando suas atividades exigem que as emoções demonstradas sejam diferentes das sentidas de fato. Essa é uma condição muito comum, visto que os profissionais são forçados a conviver e fingir simpatia, no trabalho, com pessoas que julgam desagradáveis, com pessoas que fazem intrigas e que os lesam. As emoções sentidas são as verdadeiras para o indivíduo e as demonstradas são as exigidas e consideradas apropriadas pela organização (ROBBINS, 2005). Muitos indivíduos encontram severas dificuldades em administrar esta incongruência, outros confiam em demasia nas emoções demonstradas pelos outros empregados e se prejudicam.

#### **2.5.4.1 Sofrimento e Prazer**

Conforme exposto no primeiro capítulo desta dissertação, Dejours (1999) relaciona três tipos distintos de sofrimento arrolados ao trabalho: sofrimento dos

que não possuem trabalho, sofrimento relacionado às atividades que põem em risco a saúde física do trabalhador e o sofrimento psíquico. É mais corriqueiro aos trabalhadores de nível superior, alvo deste estudo, o sofrimento psíquico. E, por esta razão, a ênfase dada neste trabalho será para este tipo de sofrimento.

São freqüentes algumas situações no trabalho nas quais se verificam incidentes cuja origem não se consegue compreender e que abalam e desestabilizam os trabalhadores mais experientes. Muitas vezes, nestas situações, os trabalhadores não têm como determinar se as falhas ocorridas foram devidas à sua incompetência ou problemas técnicos. O medo de ser incompetente, de ser incapaz de lidar adequadamente com situações incomuns é gerador de angústia e sofrimento (DEJOURS, 1999).

Outro motivo freqüente do sofrimento psíquico no trabalho acontece quando o trabalhador sabe o que deve fazer, porém não pode fazê-lo devido a pressões sociais do trabalho. Podem ser mencionadas como exemplos de pressões sociais do trabalho as situações em que colegas criam obstáculos, o ambiente social péssimo, cada um trabalha por si e todos sonegam informações (DEJOURS, 1991 apud DEJOURS, 1999). O desempenho incompleto, errado ou mal-feito de determinada atividade, por falta de tempo hábil, de pessoal ou ainda por determinação da empresa é fonte importante de sofrimento no trabalho.

Com o objetivo de investigar o sofrimento no trabalho, há um ramo científico denominado Psicopatologia do Trabalho. Que não estuda somente as patologias relacionadas ao trabalho, mas também as ausências de patologias, ou melhor, os estados de normalidade do trabalhador. Os trabalhadores, na sua maioria, apesar de todos os constrangimentos, frustrações, tédios, desvalorizações, medos, inseguranças, decepções e “sapos engolidos” conseguem preservar seu equilíbrio psíquico e manter-se na normalidade. Mas como exatamente esta normalidade é obtida?

A evolução da Psicopatologia do Trabalho permitiu a investigação desta normalidade. Ela figura como um precário equilíbrio entre os constrangimentos do trabalho e as defesas psíquicas elaboradas como mecanismo contra doenças mentais, objetivando o bem-estar e preservando o trabalhador deste sofrimento (DEJOURS, 1996). Esta normalidade é decodificada como resultante do

sofrimento e da luta contra o sofrimento no trabalho. Desta forma, normalidade não significa ausência de sofrimento, muito pelo contrário. É proposto o conceito de “normalidade sofrente”, conquistada e conservada com dura luta contra a desestabilização psíquica, provocada pelas pressões do trabalho (DEJOURS, 1999).

As defesas permitem que o indivíduo mantenha o sofrimento sob controle. Existem defesas estabelecidas e dirigidas pelos trabalhadores de forma individual e de forma coletiva (DEJOURS, 1999). Como exemplo de estratégias coletivas de defesa pode-se citar o aumento da produção, a fim de ocupar todo o seu campo de consciência com as pressões sensoriais e motoras, detendo seu pensamento.

Existem estratégias defensivas muito diferenciadas, e o estudo delas demonstra que podem contribuir para tornar aceitável o que não deveria ser. Elas podem também funcionar como armadilhas que insensibilizam contra o que faz sofrer (DEJOURS, 1999).

Muitos especialistas, preocupados com a saúde do trabalhador e a eficácia organizacional desejam agir objetivando o desaparecimento do sofrimento. Porém isto não é possível, dois motivos se apresentam de forma determinante nesta impossibilidade. Primeiro porque, ao ser o sofrimento afastado, ele ressurge sob outras formas. E segundo porque o trabalho é um terreno próspero para gerir o sofrimento, na expectativa que seja canalizado em descobertas e criações socialmente úteis. Desta forma, o sofrimento adquire um sentido, a criatividade fornece este sentido (DEJOURS, 1996).

O sofrimento é algo indissociável ao ser humano e sua vida na sociedade, estando, desta forma, presente no trabalho (FLACH, et al., 2007). É um erro, portanto, querer eliminar o sofrimento do trabalho. A ciência administrativa deve objetivar produzir condições nas quais os próprios trabalhadores possam gerir seu sofrimento, utilizando-o em prol de sua saúde e produtividade. Transformando desta forma, o sofrimento de patológico, gerador de doenças psicológicas e físicas, em sofrimento criativo (DEJOURS, 1996).

Ainda segundo Dejours (1996), a transformação deste sofrimento patológico em iniciativa e criatividade depende principalmente do “uso da

palavra” e da existência de um “espaço público”, onde possa haver lugar para discussão, tornando públicas as perplexidades e opiniões. Analogamente, na escassez do espaço de palavra e da discussão coletiva, a criatividade está ameaçada. Contudo, a construção deste “espaço público” exige uma gestão participativa, não devendo somente tolerar a construção de um “espaço público” na empresa, mas que também se incorpore a ele.

O ambiente organizacional pós-moderno fomenta intensamente o aparecimento de contradições. Uma contradição relevante reside no fato de que o trabalho é, ao mesmo tempo, um manancial de sofrimento e uma fonte de prazer.

Os indivíduos sofrem nas organizações, isso é fato. Mas como então explicar que o ambiente organizacional exerça tanto fascínio? Por qual motivo tantos jovens se preparam para conseguir uma boa posição nas organizações? Ou ainda, por que tantos profissionais, que mesmo após passar anos a fio vivenciando experiências de sofrimento nas empresas capitalistas, permanentemente se capacitam e se esforçam sobremaneira na manutenção de seus vínculos com estas instituições? Sem dúvida a compensação financeira, dado estarem em uma sociedade capitalista, explica muito. Mas certamente não satisfaz, muito menos esclarece tudo. Tanto arrebatamento provém também do fato de a organização ser um local no qual os trabalhadores sentem muito prazer.

Pagès et al. (1993) apóiam esta afirmação ao declararem que o indivíduo imerso na organização vive uma situação contraditória, da qual não compreende a procedência.

“Ele interioriza, ou melhor, introjeta, as restrições (coerções) e os estimulantes da organização que se transformam em angústia e prazer, e tornam-se os dois pólos fundamentais de sua estrutura inconsciente. [...] O indivíduo nesta situação vive um conflito psicológico perpétuo nas suas relações com a organização, se sente ao mesmo tempo ameaçado e protegido por ela, feliz e infeliz, cheio de satisfações e aprisionado, livre e drogado. Ele identifica-se com a organização, com seus objetivos, com sua filosofia, com trabalho que ela lhe propicia; ele chega a amar sua servidão, pela qual entretanto sofre, em suma, tudo que o prende à organização é ao mesmo tempo fonte de prazer e de angústia” (PAGÈS et al, 1993 p.30).

O reconhecimento no trabalho permite a transformação do sofrimento em prazer, na proporção que atribui significado a este sofrimento. Na maioria das

vezes, os trabalhadores se esforçam para fazer o melhor. E quando a qualidade do seu trabalho é reconhecida, seus esforços, angústias, dúvidas, decepções, frustrações adquirem sentido. Todo este sofrimento não foi em vão, sendo traduzido em alívio e prazer. O reconhecimento é elemento constitutivo da identidade do sujeito. Privar o sujeito do reconhecimento ao seu trabalho é privá-lo de perceber o sentido do seu trabalho e do seu sofrimento (DEJOURS, 1999).

A organização funciona como uma máquina geradora de sofrimentos e angústias, mas também produz muito prazer. Prazer de conquistar, de dominar clientes e colegas, de superação, de autodominação, de realização, do retorno financeiro, viagens, contatos, da possibilidade de exercer poder, entre outros. Este prazer faz com que os conflitos psicológicos, a angústia, o vazio interior e a pobreza da vida particular e das relações pessoais sejam suportáveis (PAGÈS et al., 1993).

Todos estes prazeres concedidos pela organização lhe conferem imenso poder sobre os seus empregados, pois, caso o empregado não a satisfaça, ela tem o poder de retirar todo este prazer concedido. A empresa é concomitantemente sedutora e ameaçadora (PAGÈS et al., 1993).

#### **2.5.4.2 Fracasso**

O medo de fracassar é um sentimento que ronda as relações de trabalho causando sofrimento no ambiente organizacional. Este medo, assim como a maioria das emoções sentidas nas empresas, não possui espaço para ser discutido, analisado e compreendido. A sociedade ocidental pós-moderna prepara os indivíduos para a vitória, para a conquista, para o sucesso. As organizações vêem o jogo empresarial como uma moeda viciada, com duas faces iguais de nome sucesso. Todavia, o resultado de projetos, decisões, estratégias pode ser o sucesso ou o fracasso, duas faces distintas. A gestão atua minimizando a probabilidade de fracasso, porém ele ainda é uma consequência possível, sendo cada vez mais provável, dada a elevada concorrência por mercados e as crescentes instabilidades dos cenários administrativos futuros.

“O fracasso é o grande tabu moderno. A literatura popular está cheia de receitas de como vencer, mas em grande parte calada sobre como enfrentar o fracasso. Aceitar o fracasso, dar-lhe uma forma e lugar na história de nossa vida, pode ser uma obsessão interior nossa, mas raras vezes a discutimos com os outros.” (Sennett, 2005, p.141)

O fracasso ser inadmissível é um valor presente no discurso organizacional, sua lógica dominante. Espera-se que o indivíduo seja um colaborador, sempre disposto a compactuar com a política dominante. A promessa de no futuro fazer parte da elite decisória organizacional, é a recompensa para este comprometimento. Porém um lugar nesta elite está reservado a muito poucos. A grande maioria dos funcionários da empresa permanecerá sempre excluída dos privilégios concedidos à minoria. Com o passar do tempo e da não concretização da promessa, o indivíduo começa a questionar seu potencial. O amor narcisístico por sua auto-imagem do início cede lugar para a confrontação das limitações individuais (CODO et al., 1998 apud FARIA e MENEGHETTI, 2001).

Quando as organizações fracassam, a responsabilidade deste episódio é atribuída aos indivíduos. Com isso, os empregados se sentem permanentemente em prova, gerando uma pressão constante em comprovar seu bom desempenho. Esta pressão conduz a um permanente estado de estresse, com conseqüências negativas para a saúde do trabalhador. E quando este indivíduo, pela visão da empresa, não é mais útil, ele é descartado, apesar de todo o esforço que tenha empregado (ENRIQUEZ, 2006).

“Os indivíduos alienados já não se perguntam se seu mau êxito é um efeito da estrutura. Eles o vivem (e toda organização os leva a pensar assim) como um fracasso estritamente pessoal. [...] Já não se colocam as questões sobre os modos de organização e de gestão. Somente a psicologia dos sujeitos (a saber, as aptidões de cada um para querer intensamente as coisas) é tomada em consideração. Se alguém fracassa ele não tem senão que contar consigo mesmo” (ENRIQUEZ, 1996, p.20).

### 2.5.5

#### Uso da Palavra no Ambiente de Trabalho: Falar e Ser Ouvido

“O homem é um animal que fala”<sup>6</sup>, todas as espécies animais possuem algum tipo de código para se comunicarem, alguns códigos são mais e outros são menos elaborados. Porém somente o homem tem acesso à linguagem. É por meio dela que constrói seu mundo. Quando os indivíduos utilizam a palavra, procuram demonstrar e comunicar uma imagem de si mesmos. Procuram que esta imagem seja reconhecida pela outra pessoa. Desta forma, a palavra se torna um recurso indispensável para o reconhecimento da identidade deste indivíduo (Chanlat e Bédard, 1996).

Para compreensão do universo humano, é imprescindível a passagem pela palavra e pela linguagem. Explorar a palavra no contexto organizacional permite a revelação e compreensão das condutas, ações e decisões. Com frequência, a comunicação utilizada nas empresas se reduz a transmitir informações somente, Quando isto acontece, a comunicação ignora a problemática do sentido e das significações subjetivas. E se nega a apreender em profundidade a identidade individual, a identidade coletiva e o simbolismo organizacional (CHANLAT, 1996).

Para que os indivíduos assumam sua condição de sujeito nas organizações, é decisivo que utilizem a palavra. Ela constitui a principal fonte de expressão de sentimentos, expectativas, satisfações e frustrações. Tendo também a capacidade de alterar as relações entre os indivíduos e a organização.

É através da possibilidade de expressão que o indivíduo se torna verdadeiramente sujeito (OLIVER, 1995 apud SILVA, J.R.G., 2001). O “uso da palavra” nos “espaços públicos” organizacionais permite a transformação do sofrimento patológico em sofrimento criativo. É graças a este espaço de palavra que os reais conhecimentos sobre o trabalho emergem (DEJOURS, 1996).

A partir do momento em que há espaço para a expressão do trabalhador, há uma sensível modificação nas relações entre os indivíduos na organização e

---

<sup>6</sup> Georges Gusdorf

suas condutas individuais. O conflito é substituído pela discussão de opiniões contraditórias (DEJOURS, 1996).

Muitas organizações, ao perceberem a importância de haver um espaço de expressão dos trabalhadores e a sua responsabilidade na criação e manutenção deste espaço, acabam o fazendo apenas no discurso, agravando as contradições organizacionais e os conflitos individuais. Estas empresas comunicam aos seus empregados que devem se expressar; todavia, reconhecem os que não o fazem. São mensagens dúbias que resultam em gasto de tempo e energia dos empregados, ao demorarem a perceber que, na prática, este espaço inexistente, causando frustração ao longo deste tempo.

Pagés et al. (1993) fala desta característica:

“O essencial é a idéia de que se pode dizer tudo. Ainda que o resultado seja não se falar francamente. [...] Se a comunicação e o diálogo não se efetuem ou mal se efetuem no seio da empresa, não é por causa da organização que utiliza procedimentos para tal fim, é por causa dos homens que não sabem utilizá-los.” (Pagés et al., 1993 p.129)

## 3

### Metodologia

Conforme apresentado no Capítulo 1, este estudo tem como objetivo principal identificar como os profissionais de nível superior percebem as atuais relações de trabalho e suas possibilidades de serem sujeitos nesse contexto. Utilizando uma base de literatura de natureza crítica (Capítulo 2), acerca das características predominantes nas novas relações de trabalho, o estudo buscou categorizar as percepções destes trabalhadores por meio de entrevistas em profundidade.

Neste capítulo, é detalhado o tipo de pesquisa e são apresentados os perfis dos indivíduos participantes do estudo. Em seguida, é relatado o modo como a pesquisa de campo foi conduzida, e a forma como os dados foram tratados. Finalmente são tecidas considerações sobre as limitações do método adotado.

#### 3.1 Tipo de Pesquisa

Gil (2007, p.42), define pesquisa como sendo um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico”. E seu objetivo principal é “descobrir respostas para problemas, mediante o emprego de procedimentos científicos”.

Vergara (2005), propõe dois critérios básicos para definir pesquisas: quanto aos fins e quanto aos meios. No que se refere aos fins, a pesquisa pode ser classificada, segundo a autora, como do tipo exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada ou intervencionista. Com relação aos meios, as pesquisas podem ser classificadas, ainda de acordo com Vergara, como de campo, de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex-post facto*, participante, pesquisa-ação e estudo de caso.

Assim, tendo por base a tipologia proposta por Vergara (2005), quanto aos fins o presente estudo é caracterizado como descritivo e quanto aos meios de investigação às classificações bibliográfica e pesquisa de campo, se aplicam.

Pesquisa descritiva, na opinião de Vergara (2005), expõe características de determinada população ou fenômeno, podendo também estabelecer correlações entre variáveis, definindo sua natureza, servindo como base para explicar os fenômenos que descreve. Gil (2007, p.44) corrobora com esta definição e acrescenta que neste grupo de pesquisas são incluídas as que “têm por objetivo levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população”, sendo, juntamente com as exploratórias, as mais solicitadas por organizações como as empresas comerciais. E, para Rudio (2002, p.71), a pesquisa descritiva “está interessada em descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los”.

A classificação bibliográfica, quanto aos meios de investigação, se aplica porque, para a fundamentação teórica deste trabalho, recorreu-se ao uso de publicações acessíveis ao público em geral, como livros, revistas, jornais, bancos de dados de referências e sites na internet. Pesquisa de campo, de acordo com Vergara (2005) é uma investigação empírica que deve ser realizada no local onde o fenômeno acontece ou aconteceu, ou ainda no local que dispõe de elementos para explicar este fenômeno. A pesquisa de campo pode incluir entrevistas, questionários, testes e observação que pode ser participante ou não participante.

A pesquisa utilizada neste trabalho é de natureza qualitativa, que, de acordo com Creswell (1997), é um processo investigativo que explora um problema social ou do indivíduo. Neste método, o pesquisador constrói um quadro holístico complexo e analisa palavras e relatórios nas quais as visões dos informantes são detalhadas. Goldenberg (2001) destaca que a preocupação do pesquisador na pesquisa qualitativa não é com a representatividade numérica e sim com a compreensão aprofundada de um grupo social, organização e etc.

## 3.2 Sujeitos de Pesquisa

Com a finalidade de conhecer a percepção dos indivíduos sobre as atuais relações de trabalho nas empresas capitalistas brasileiras e de identificar os aspectos subjetivos relacionados a este contexto, foram selecionados dezesseis profissionais com mais de cinco anos de experiência de trabalho em empresas capitalistas, exercendo atividades de caráter administrativo onde a formação universitária fosse obrigatoriamente requerida.

O requisito formação universitária foi estabelecido por dois motivos: primeiro, por ser a formação um dos requisitos principais na obtenção de empregabilidade e, segundo, por esperar-se que estes profissionais possuam maior senso crítico e poder de análise, dado ao desenvolvimento intelectual que este grau de escolaridade propicia.

O requisito tempo mínimo de cinco anos de experiência foi estabelecido devido à importância, para esta pesquisa, de que o profissional tenha tido oportunidade, através de suas experiências, de vivenciar as possíveis contradições e incoerências do discurso organizacional. Além disso, espera-se que ele também tenha tido tempo para formar suas próprias opiniões sobre as atuais relações de trabalho e suas implicações.

Preenchendo estes dois requisitos, um terceiro requisito foi adicionado: elevado grau de empregabilidade. A adição desse terceiro requisito objetivou que a pesquisa representasse a visão dos profissionais que atualmente desfrutam das melhores oportunidades no mercado de trabalho. Pode-se dizer que o perfil dos entrevistados nesse estudo é o de profissionais que tendem a ser valorizados pelas empresas e qualificados como “vencedores” em suas áreas de atuação. Assumiu-se, então, a premissa de que o grau de empregabilidade de tais indivíduos poderia ser reforçado pelo seu alto nível de formação e experiência em grandes empresas. Todos os entrevistados se graduaram em instituições consideradas de excelência e têm experiência em empresas reconhecidas por sua eficiência na gestão. Dos dezesseis entrevistados, quinze possuem no mínimo um curso de pós-graduação e oito possuem dois cursos de pós-graduação.

Após atender a estes três requisitos, os profissionais foram escolhidos com base nos critérios de acessibilidade e não-concentração. Acessibilidade é a disposição do entrevistado em participar da pesquisa e o pertencimento ao círculo de relacionamentos da entrevistadora, o que permitiu aos entrevistados fazerem confidências e se sentirem à vontade para abordar questões emocionais suas, relacionadas ao trabalho. A não-concentração foi atingida buscando-se diversificar os entrevistados quanto ao seu local de trabalho atual. Apenas três entrevistados pertenciam a uma mesma empresa, os treze restantes pertenciam a empresas diferentes, totalizando quatorze empresas.

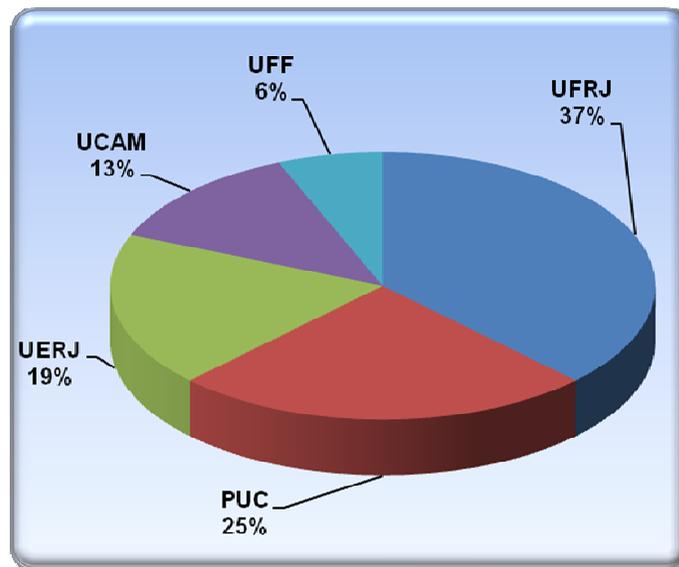
### **3.2.1 Perfil dos Entrevistados**

Neste tópico, o perfil dos entrevistados é detalhado. Eles deveriam exercer atividades administrativas em empresas capitalistas, porém a formação em Administração de Empresas não era requisito perseguido. As áreas de graduação dos entrevistados ficaram assim distribuídas: seis em Administração de Empresas; cinco em Economia; dois em Comunicação Social; um em Psicologia; um em Engenharia e um em Nutrição.

Quanto ao nível hierárquico ocupado pelos entrevistados, buscou-se que ocupassem até o nível de coordenação. A exceção foi a entrevistada 3 que ocupava, no momento da entrevista, a posição de gerente havia nove meses. Esta priorização deveu-se ao fato de esta pesquisa estar focada no ponto de vista de profissionais não-executivos.

O Gráfico 1 demonstra a distribuição dos entrevistados quanto às escolas de origem, em sua formação universitária, as quais podem ser consideradas como algumas das mais renomadas instituições de ensino superior do Rio de Janeiro. Os entrevistados, em média, têm ao redor dos 32 anos de idade, têm cerca de 10 anos de formados e estão na sua segunda experiência profissional. As informações sobre o perfil dos entrevistados são complementadas em três quadros. O Quadro 2 apresenta características demográficas dos entrevistados, tais como sexo e idade. O Quadro 3 apresenta dados de sua formação educacional e o Quadro 4 apresenta características de seus perfis, no que diz respeito à experiência profissional.

Gráfico 1 – Instituições universitárias em que os entrevistados obtiveram a sua formação de graduação



Quadro 2 – Características demográficas dos entrevistados

Entrevistado	Idade	Sexo
Entrevistada 1	44	Feminino
Entrevistada 2	30	Feminino
Entrevistada 3	33	Feminino
Entrevistado 4	30	Masculino
Entrevistada 5	34	Feminino
Entrevistada 6	31	Feminino
Entrevistada 7	52	Feminino
Entrevistada 8	29	Feminino
Entrevistado 9	29	Masculino
Entrevistada 10	30	Feminino
Entrevistada 11	31	Feminino
Entrevistada 12	28	Feminino
Entrevistada 13	29	Feminino
Entrevistada 14	29	Feminino
Entrevistada 15	29	Feminino
Entrevistada 16	29	Feminino
<b>Média</b>	<b>32</b>	

Quadro 3 – Características de formação educacional dos entrevistados

Entrevistado	Área Graduação	Instituição Graduação	Tempo Formado	1ª Pós-Graduação	2ª Pós-Graduação
Entrevistada 1	Economia	UCAM	21	MBA Gestão	---
Entrevistada 2	Economia	UFRJ	9	MBA Finanças	Mestrado ADM
Entrevistada 3	Economia	PUC	12	MBA Finanças	Mestrado ADM
Entrevistado 4	Economia	UFRJ	7	MBA Finanças	Mestrado ADM
Entrevistada 5	Administração	UFRJ	11	MBA Marketing	Mestrado ADM
Entrevistada 6	Administração	UERJ	11	Mestrado ADM	---
Entrevistada 7	Nutrição	UFRJ	30	Adm. Serviços	Nutrição Esportiva
Entrevistada 8	Com. Social	UFRJ	7	MBA Marketing	---
Entrevistado 9	Administração	PUC	6	Gestão Bancária	Mestrado ADM
Entrevistada 10	Administração	UERJ	8	MBA Gestão	Mestrado ADM
Entrevistada 11	Economia	PUC	9	MBA Finanças	Mestrado ADM
Entrevistada 12	Psicologia	UFF	5	MBA RH	---
Entrevistada 13	Administração	UFRJ	5	MBA RH	---
Entrevistada 14	Administração	UCAM	6	MBA RH	---
Entrevistada 15	Engenharia	PUC	7	Mestrado ADM	---
Entrevistada 16	Com. Social	UERJ	7	---	---
<b>Média</b>			<b>10</b>		

Quadro 4 – Características de experiência profissional dos entrevistados

Entrevistado	Cargo Atual	Área Atual de Trabalho	Ramo de Atividade da Empresa Atual	Quantidade de Exp. Profissionais Depois de Formado
Entrevistada 1	Analista Sr.	Planej. Estratégico	Comunicações	2
Entrevistada 2	Especialista	Marketing	Telecomunicações	3
Entrevistada 3	Gerente	Finanças	Energia	4
Entrevistado 4	Especialista	Finanças	Seguros	2
Entrevistada 5	Coordenadora	Comercial	Bebidas	2
Entrevistada 6	Especialista	Comercial	Comércio Varejista	3
Entrevistada 7	Coordenadora	RH	Comunicações	2
Entrevistada 8	Coordenadora	RH	Comunicações	2
Entrevistado 9	Especialista	Finanças	Bancária	2
Entrevistada 10	Especialista	Logística	Logística	1
Entrevistada 11	Analista Sr.	Finanças	Mercado Financeiro	4
Entrevistada 12	Analista Pl.	RH	Construção Civil	2
Entrevistada 13	Analista Pl.	RH	Comunicações	3
Entrevistada 14	Analista Pl.	RH	Comunicações	1
Entrevistada 15	Coordenadora	Projetos	Petróleo	2
Entrevistada 16	Coordenadora	Auditoria	Serviços	2
<b>Média</b>				<b>2</b>

### 3.3 Coleta de dados

O método utilizado para a coleta de dados na pesquisa de campo foi a entrevista. Para Gil (2007), a entrevista é uma das técnicas mais usadas na coleta dos dados no domínio das ciências sociais, e uma forma de interação social em que uma das partes se apresenta como fonte de informação e a outra busca coletar dados. Ainda de acordo com este autor, dada a sua flexibilidade, a entrevista é adotada como técnica fundamental de investigação em diversos campos e que parte relevante do desenvolvimento das ciências sociais das últimas décadas se obteve graças a sua aplicação.

Vergara (2005) classifica as entrevistas em três tipos: informais, focalizada e por pautas, Gil (2007) corrobora esta classificação e acrescenta mais um tipo, a entrevista estruturada.

Entrevista informal é o tipo menos estruturado possível, se distingue de uma conversa simples por ter como objetivo a coleta de dados, visando a obter uma visão geral do problema pesquisado. A focalizada também é uma conversa livre, porém tem um tema específico, o entrevistado pode falar livremente sobre o assunto, mas, quando desvia do tema original, o entrevistador se esforça para que este seja retomado. A entrevista por pautas apresenta certo grau de estruturação, guiando-se por uma relação de pontos que são explorados de acordo com o interesse do entrevistador. Nesse tipo de entrevista, as pautas são ordenadas e guardam relação entre si. A entrevista estruturada se desenvolve por uma lista fixa de perguntas que obedece a mesma ordem para todos os entrevistados; esta lista é denominada, freqüentemente, de questionário (GIL, 2007).

A entrevista utilizada na pesquisa de campo foi a por pautas, que também pode receber a denominação de entrevista semi-estruturada.

Dentre as principais vantagens obtidas na utilização da entrevista como técnica para obtenção de dados, pode-se apontar: a eficiência na obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano; a possibilidade de adquirir informações sobre os mais diversos aspectos da vida social; alto nível de flexibilidade adquirido com a possibilidade de o entrevistador esclarecer o

significado das perguntas e adaptar-se com mais facilidade às pessoas e circunstâncias diversas encontradas no desenvolvimento da entrevista; possibilidade de captar a expressão corporal, o tom da voz e a ênfase nas respostas fornecidos pelo entrevistado (GIL, 2007).

Apesar das várias vantagens relacionadas à entrevista, essa técnica de coleta de dados também apresenta algumas limitações que podem ser contornadas pelo pesquisador. Como dificuldades e/ou limitações atribuídas a esta técnica, mencionam-se: possível falta de motivação dos entrevistados; inadequada compreensão do significado das perguntas; fornecimento de respostas falsas; influência exercida pelo aspecto pessoal do entrevistador sobre o entrevistado; influência das opiniões pessoais do entrevistador sobre as respostas do entrevistado (GIL, 2007). A seguir, descrevem-se as principais características das entrevistas realizadas neste estudo, procurando-se destacar como o método foi construído e como se procurou lidar com algumas das dificuldades apontadas por Gil (2007).

Tendo por base o objetivo principal e os objetivos intermediários estabelecidos neste estudo e utilizando-se o referencial teórico como guia, foram elaboradas inicialmente doze questões para serem exploradas na entrevista. Visando a aferir se os entrevistados compreenderiam o significado destas questões e que as respostas fornecidas iriam corresponder aos objetivos estabelecidos, foi feita uma primeira entrevista teste.

Após esse primeiro teste, os dados que haviam sido gravados foram transcritos e analisados, algumas questões foram alteradas, outras retiradas e outras ainda foram unidas, originando um novo roteiro composto agora por dez questões. Foi realizada, então, uma segunda entrevista teste com um segundo entrevistado. Estes novos dados, também gravados, foram transcritos e analisados pela pesquisadora. Esta segunda análise atestou que as dez questões atendiam aos propósitos da pesquisa.

Cabe ressaltar, que as duas primeiras entrevistas-testes não foram utilizadas para responder as questões desta pesquisa e que os entrevistados participantes dos dois primeiros testes possuíam perfil intelectual e profissional

semelhante aos requeridos dos sujeitos desta pesquisa, visando a garantir que os sujeitos também compreendessem as questões.

O roteiro final adotado nas entrevistas consideradas válidas para utilização no estudo ficou composto pelas seguintes questões semi-estruturadas que, naturalmente, foram complementadas dinamicamente por outras questões assessórias, quando se fez necessário aprofundar ou esclarecer alguns aspectos específicos:

1. Em sua opinião, quais são os principais objetivos das empresas atualmente? Concorda ou discorda desses objetivos? Quais são os objetivos relacionados à política de pessoal?
2. Você acredita que exista um perfil ideal de profissional desejado pelas empresas? Se sim, como seria este perfil? E Como se sente frente a essas exigências?
3. Como você percebe a relação entre as condições e as cobranças para realizar seu trabalho?
4. Você encontra espaço para agir conforme seu potencial? Por que sim e por que não? Como se sente em relação a agir ou não conforme seu potencial?
5. Você se sente valorizado? Por quê? Como se sentiria mais valorizado?
6. Qual o significado que o trabalho exerce na sua vida? Quando ele realiza e quando ele frustra?
7. Como analisa suas oportunidades de fazer carreira hoje na sua empresa? E fora dela? O que te prende à sua atual empresa?
8. Você conhece o conceito de empregabilidade? Qual sua opinião sobre ele? Como se sente em relação a ele? Concorda ou discorda deste conceito?
9. Como analisa a possibilidade de expressar suas idéias e opiniões e perceber que são realmente ouvidas? Você gostaria que fosse diferente? Acredita que seria viável para a empresa se fosse diferente?
10. Como expressa seus sentimentos, emoções e conflitos profissionais para a empresa em que trabalha? Como se sente em relação a isso?

Com a definição das questões, foi confeccionada uma relação com nomes de pessoas que preenchiam os requisitos e critérios de sujeitos desta pesquisa, sendo, portanto, prováveis entrevistados. Para contornar uma possível falta de motivação, os candidatos foram convidados por e-mail e os que não responderam inicialmente ou responderam sem demonstrar interesse, foram desconsiderados. Quatro candidatos se enquadraram nesta descrição e por este motivo não foram entrevistados. Dois outros entrevistados se mostraram muito interessados, porém relutaram bastante em marcar a data da entrevista, um deles até mesmo marcou uma data, porém não compareceu. Estes dois entrevistados também foram retirados da lista inicial. Ao todo foram convidados vinte e dois candidatos, sendo dezesseis destes de fato entrevistados.

As dezesseis entrevistas tiveram em média uma hora e vinte minutos de duração, todas foram gravadas com a autorização dos entrevistados, em um gravador digital.

Quanto ao local onde foram realizadas, as entrevistas ficaram assim distribuídas, de acordo com escolha do entrevistado, dentre várias alternativas sugeridas pela entrevistadora.

- ↳ Na casa do próprio entrevistado: entrevistas 1, 3, 5, 10 e 12.
- ↳ No local de trabalho do entrevistado, no horário do almoço ou após o expediente: entrevistas 4, 6, 8, 14 e 15.
- ↳ No local de trabalho do entrevistado no horário de expediente: entrevistas 7, 9 e 13.
- ↳ Outros locais: a entrevista 2 foi realizada na PUC-Rio e as entrevistas 11 e 16 foram realizadas em uma cafeteria.

A dinâmica de cada entrevista ocorreu da seguinte forma: uma primeira pergunta, relacionada à primeira questão/tópico da entrevista era feita, o entrevistado tinha a liberdade de falar livremente até que se sentisse satisfeito com sua própria resposta; enquanto isso a entrevistadora analisava se o entrevistado abordava todos os pontos necessários; cada tópico continha em média três perguntas que deveriam ser respondidas pelo entrevistado; caso a questão não ficasse totalmente respondida, a entrevistada perguntava diretamente sobre o tema não respondido, procedendo igualmente nas outras nove questões.

### 3.4 Tratamento dos Dados

As dezesseis entrevistas foram gravadas e transcritas no *software* Word pela própria entrevistada. Cada entrevista transcrita ocupou, em média, onze páginas, totalizando cento e setenta e seis páginas de dados.

À medida que as gravações iam sendo ouvidas e transcritas, a pesquisadora foi anotando possíveis tópicos nos quais as falas poderiam ser agrupadas, sendo vinte e quatro tópicos criados nesta primeira etapa. Após o término das transcrições de todas as entrevistas, cada uma foi lida individualmente e os trechos das falas relacionados aos objetivos desta pesquisa foram destacados e copiados em um novo documento. Os trechos iam sendo agrupados no novo documento de acordo com suas semelhanças, tendo inicialmente vinte e quatro tópicos para serem agrupados. Ao longo desta atividade, novos tópicos de semelhança foram sendo criados, e ao final da leitura das cento e setenta e seis páginas, havia trinta e sete tópicos.

Esses tópicos foram analisados buscando-se encontrar semelhanças entre eles que permitissem serem reunidos em categorias maiores, chegando desta forma a quatro categorias.

De posse destas quatro categorias, os trinta e sete tópicos foram distribuídos entre elas. Isso permitiu que cada categoria fosse analisada separadamente, observando-se que muitos tópicos eram semelhantes ou abordavam aspectos diferentes de um mesmo assunto ou ainda que muitos depoimentos se repetiam. Ao final desta última etapa de tratamento dos dados, os tópicos foram reduzidos a vinte, muitos depoimentos foram descartados, devido a terem se repetido em diversas entrevistas.

As categorias e os tópicos finais de análise são apresentados no Quadro 5. Essa divisão em categorias e temas a elas associados foi utilizada para a organização do Capítulo 4 desta dissertação, no qual os resultados das entrevistas são apresentados e analisados.

Quadro 5 – Categorias finais de análise e temas a elas associados

<b>Categorias</b>	<b>Temas</b>
I - Lógica atual do trabalho nas empresas	1) Tudo pelo lucro financeiro 2) Políticas de pessoal 3) Perfil do profissional desejado pelas empresas 4) Uso da palavra e suas correlações 5) Contradições percebidas 6) Política e relacionamentos 7) Questão de gênero
II - Oportunidades Profissionais no Atual Contexto	8) Oportunidades profissionais no atual contexto ( <i>não houve subdivisão em temas nessa categoria</i> )
III - Subjetividade	9) Significado do trabalho 10) O trabalho realiza quando... 11) O trabalho frustra quando... 12) Valorização 13) Sentimentos e emoções no ambiente de trabalho
IV - Crenças	14) Falar traz conseqüências 15) As emoções no trabalho são complicadas 16) Necessidade de trabalhar no que gosta 17) Pessoas não são a Organização 18) Aprendizado como moeda de troca usada pelas empresas 19) Alguém para lhe proteger, “te pegar pela mão” 20) É Preciso sair para crescer

### 3.5 Limitações do Método

O método escolhido para desenvolvimento deste estudo possui algumas limitações, a saber:

- os entrevistados pertencem ao círculo de relacionamentos da entrevistadora; por um lado contribuiu para criar rapidamente um clima de

cumplicidade, favorecendo na abordagem de questões emocionais, porém os entrevistados podem ter ocultado algum aspecto do interesse da pesquisa que não desejassem que a entrevistada soubesse;

- o fato de a maior parte dos entrevistados ser do sexo feminino, pode ter conferido um viés aos resultados da pesquisa.
- os sujeitos que foram entrevistados em seus locais de trabalho podem ter omitido alguma informação por receio da empresa ter conhecimento.
- a pouca experiência da pesquisadora em conduzir estudos desta natureza pode ter sido um limitador na condução do trabalho e nas análises dos resultados.

## 4

### Resultados

Neste capítulo, são apresentados e analisados os resultados das entrevistas realizadas com os dezesseis profissionais de nível superior. Conforme exposto no Capítulo 3, as análises foram segmentadas nas seguintes categorias: lógica atual do trabalho nas empresas, oportunidades profissionais no atual contexto, subjetividade e crenças compartilhadas.

#### 4.1

##### Lógica Atual do Trabalho nas Empresas

A percepção dos entrevistados sobre as bases nas quais as relações de trabalho são construídas no atual contexto revela a visão de uma lógica fundamentada quase exclusivamente em interesses financeiros, que cobra intensamente resultados e que nem sempre valoriza as pessoas por seu mérito, que exige muito dos indivíduos, às vezes levando-os até mesmo a ultrapassarem seus limites. Trata-se, portanto, de uma lógica dura, na qual os entrevistados parecem perceber várias contradições, mas que, em grande parte, tendem a classificar como “natural” e inevitável, liberando, em parte, as organizações da responsabilidade por tais inconsistências. Os tópicos a seguir (4.1.1 a 4.1.7) analisam essa lógica percebida pelos entrevistados.

##### 4.1.1

###### Tudo pelo Lucro Financeiro

De acordo com a definição utilizada no referencial teórico, o principal objetivo em um sistema capitalista é adquirir lucro, havendo, de acordo com Boltanski e Chiapello (2002), a exigência de acumulação ilimitada de capital. Este fato é claramente percebido pelos entrevistados como balizador principal, muitas vezes o único, das ações das empresas capitalistas atuais.

“Tudo gira em torno do resultado financeiro” (Entrevistada 10).

“O objetivo principal é sempre o lucro e a sustentabilidade deste lucro. Que é lucrar, mas lucrar eternamente sem quebrar” (Entrevistado 4).

“Gerar retorno para o acionista. Não existem outros objetivos, tem a preocupação com os *stakeholders*, ambientais, manutenção da marca, tudo isso vem depois de gerar valor” (Entrevistado 9).

Além de perceberem o lucro como principal objetivo das empresas, é possível identificar, em alguns depoimentos, que os empregados compartilham a validade deste objetivo único. Declaram que as empresas estão certas, pois num “mundo mau”, é preciso também ser mau para sobreviver, ter valores sociais é visto como bondade, característica impeditiva de manter a sobrevivência no atual contexto competitivo.

“Ganhar dinheiro sempre (...) talvez eu esteja corrompida pelo sistema, mas eu não vejo isso com maus olhos não. Acho que as empresas deixam isso claro, não dizem que querem ser bonzinhos para a sociedade” (Entrevistada 2).

“Eu concordo, se eu fosse abrir um negócio hoje meu principal objetivo seria financeiro” (Entrevistada 11).

O ambiente organizacional é um “mundo mau”, sendo preciso também ser mau para sobreviver. Isso parece justificar o comportamento da empresa e trazer segurança ao indivíduos que, ao trabalhar numa empresa com estes valores, saberá que esta “sobreviverá” e seu emprego será mantido.

“Eu acho que é a realidade, (...) o mundo é mau, você está num contexto capitalista em mercados extremamente competitivos então não dá para ser diferente, as empresas estão certas até porque se é dessa forma que elas sobrevivem, é dessa forma que a gente garante nossos empregos” (Entrevistada 8).

As iniciativas de ética, responsabilidade social e responsabilidade ambiental, por exemplo, são vistas unicamente com o objetivo de valorização financeira. Verifica-se que os empregados percebem as empresas se preocupando com estes temas visando unicamente construir uma boa imagem junto ao público consumidor e sociedade. As questões sociais são novamente relacionadas à “bondade” e nem mesmo o cuidado com o meio ambiente visando à preservação da espécie humana - os consumidores finais - é apontado.

“Hoje em dia se fala em responsabilidade social, mas eu acredito que esse “floreamento” todo é para fazer com que a empresa seja valorizada em bolsa. Empresa que polui menos e é socialmente responsável, isso é

para enfeitar o boneco. Empresas de capital aberto precisam cada vez mais dar satisfação a sociedade” (Entrevistada 3).

“As empresas fazem isso indiretamente com o objetivo de resultado, tudo que envolve responsabilidade social, o que ela está trabalhando ali é a longevidade da empresa (...) a empresa não está sendo somente boazinha, está pensando na imagem dela junto aos consumidores. O resultado sempre estará no fim, em um sistema capitalista que por essência o que move é o dinheiro” (Entrevistado 4).

“Lucro e acho que tem agora também um viés forte de estar bem na foto, e aí vai toda a questão de responsabilidade ambiental, responsabilidade social, empresa eticamente correta, isso tem sido muito explorado com esse viés de posicionamento a favor da marca. (...) Não vejo estarmos fazendo isso porque somos bonzinhos. Fazem porque todos estão fazendo e num mercado extremamente competitivo é preciso ter uma marca forte” (Entrevistada 8).

De acordo com Sennett (2005) o lema da atual fase do capitalismo, é o de que “não há longo prazo”. Ao que Bauman (2001) corrobora dizendo que o “longo prazo”, mesmo que continue a ser mencionado, perdeu seu significado. Os depoimentos que seguem destacam esta ênfase no curto prazo.

“Só se pensa no agora, ninguém pensa no depois” (Entrevistada 5).

“Poderia ser alguma coisa menos agressiva, mais lenta, mais devagar, tudo é para ontem, vamos dobrar o número da carteira tal, é daí dobrar, triplicar, quadruplicar, não é nada do tipo vamos aumentar 15% esse ano. Acho que poderia ter menos sede ao pote de todas as indústrias, não apenas as bancárias. Sim, elas precisam lutar pela continuidade, mas poderia ser num ritmo mais lento” (Entrevistado 9).

#### 4.1.2

##### **Políticas de Pessoal**

As organizações possuem diversas e numerosas práticas relacionadas aos seus funcionários. Estas políticas são vistas de forma bastante crítica pelos empregados, que não consideram que sejam concedidas com o objetivo de lhes proporcionar bem-estar. Alguns depoimentos conceituam estas políticas de pessoal como formas de obter vantagens e reduzir custos.

“O objetivo para os funcionários está intimamente ligado a trazer uma vantagem para a empresa” (Entrevistada 6).

“A empresa espera que os funcionários atendam da melhor maneira possível o que eles precisam para ter lucro. Com um menor quadro possível para baixar o custo e ter um maior retorno e que essas pessoas estejam já preparadas o mais preparadas possível” (Entrevistada 15).

Outros depoimentos vêem as práticas de pessoal como uma forma de evitar possíveis perdas financeiras como, por exemplo, as decorrentes de afastamentos do trabalho ou ações trabalhistas.

“Acabam desenvolvendo critérios de gestão de pessoal. Elas se sentem obrigadas a fazer isso, se não fizerem acabam tendo muitos problemas. Por exemplo, precisa regulamentar hora extra por causa de um passivo trabalhista (...) as empresas acabam por motivação financeira a tomarem atitudes. Quando botam uma salinha de RPG é porque as pessoas estavam tirando muita licença de trabalho, por problema de coluna” (Entrevistada 2).

A folha de pagamento e os encargos trabalhistas são responsáveis por uma das maiores despesas das empresas; dependendo do tipo do negócio pode ser inclusive a maior despesa, sendo, por isso, alvo constante dos cortes de custos. Muitos entrevistados afirmam que as políticas de Recursos Humanos são utilizadas como ferramentas para aumentar a produtividade.

“Tivemos de trocar o Bradesco (Saúde) pela Amil, perdemos benefício mais porque a Amil veio com uma proposta metade da do Bradesco. O presidente veio com uma faca para a Diretora de RH, dizendo você tem que renegociar seus contratos, achar dinheiro, ela achou. Foi e conseguiu uma proposta, perdemos coisas. Então vejo muita coisa sendo feita, mas vejo muita pressão no RH para cortar. (...) “Para aumentar salários tem que negociar duríssimo no RH, tive que dizer que todo mundo era “deus” e que estavam saindo da empresa, para conseguir 10% de salário, o que hoje em dia não cobre a inflação. Porque hoje em dia tem isso, pessoas que ganham acima de 5.000 não têm aumento nominal” (Entrevistada 3).

“As políticas de RH são voltadas para dar alguma ajuda para o funcionário, objetivando que ele produza mais, tenha um resultado melhor que seja somado ao resultado da empresa” (Entrevistado 9).

Esta visão das políticas de Recursos Humanos usadas como ferramentas para obtenção de resultados se aproxima de uma visão mecanicista e contribui para que os trabalhadores não se sintam percebidos como seres humanos, de acordo com seus depoimentos. Há um discurso organizacional de valorização e preocupação com os indivíduos, mas este não se verifica na prática. Essa diferença entre discurso e prática é explicada por Vasconcelos et al (2004) como produto da acentuada mudança no cenário dos negócios, originando um momento de transição, no qual as organizações rapidamente adotam novos discursos, porém encontram dificuldades em alterar seus padrões de comportamento.

“As empresas querem que seus funcionários executem seus trabalhos de forma a dar lucro para empresa. Não vejo as empresas muito

preocupadas com seus funcionários enquanto seres humanos” (Entrevistada 5).

“Tem a visão das pessoas não como pessoas, mas como ferramenta de resultados. Mas muitos (dirigentes) se utilizam até de um discurso para parecer que sim” (Entrevistada 7).

“As empresas tem essa preocupação com pessoal, mas de ação mesmo pouco é feito” (Entrevistada 16).

No que tange às políticas de pessoal, uma das queixas mais recorrentes nos depoimentos é a sobrecarga de trabalho. A cada dia novas atividades são agregadas, somando-se às já existentes. O número de funcionários é cada vez mais reduzido, enquanto isso o número de projetos novos aumenta e os prazos diminuem.

“Porque a gente vive um momento onde as empresas querem o máximo com o mínimo de pessoas” (Entrevistada 1).

“Muitas vezes a gente se sente sobrecarregado em termos de tarefas para entregar, mas a cobrança vem da mesma forma que se tivesse mais funcionário. Acho que isso sempre vai existir, mais ou menos dependendo do lugar” (Entrevistada 11).

“O que a gente sente hoje é uma sobrecarga de trabalho, são poucas pessoas para fazer muita coisa então tem períodos que você sente que mata dez e aparece mais vinte, você está sempre no limite” (Entrevistada 13).

Ferramentas e recursos tecnológicos estão presentes; o que falta são pessoas, mas os resultados precisam ser entregues no prazo acordado. Esta sobrecarga de trabalho gera muita pressão, pois nem sempre o tempo será suficiente, imprevistos e outras prioridades acontecem para impedir que os prazos sejam cumpridos. A tensão neste ambiente é constante.

“É pressão total (...) as vezes eu enlouqueço acho que não vou conseguir, tenho vontade de largar tudo, ser dona de casa, fazer qualquer outra coisa, é uma pressão absurda em cima de você. E é o caso da multifuncionalidade, você tem que fazer o relatório, tem que atender telefone, ver o visto do funcionário que está chegando, tem que fazer avaliação de cargo. Eu te dou a ferramenta mas quero o resultado a qualquer preço, como você vai fazer não importa, se vira, se mata, se esfola, nem que caia canivete você tem que me dar o resultado” (Entrevistada 12).

“Principalmente falta de braço, uma pessoa hoje faz o trabalho de três, senão de cinco. Isso é de um modo geral, tem uma coisa muito interessante aqui, você tem que provar que merece receber mais gente” (Entrevistada 6).

“Cada vez mais você tem mais tarefas que vão sendo somadas as suas tarefas e você não recebe recursos humanos, você tem recursos

tecnológicos pelo computador. Você não tem suporte de pessoas” (Entrevistada 7).

A pressão pelo resultado é muito grande, os profissionais sentem o nível de cobrança permanentemente elevado, o trabalho precisa ser entregue num prazo muito justo e o erro não é tolerado. Alguns depoimentos enfatizam que o tempo é insuficiente e que as metas são fixadas acima do limite possível.

“Existe mais cobrança que condição, mas acho que quem faz a cobrança sabe disso. Quem estipula a meta sabe disso. Se você tem um orçamento de 100, você põe 130, se o pessoal bater 90% da meta você atingiu seu objetivo” (Entrevistado 9).

“É normal você se sentir super exigida em relação às condições do trabalho. (...) Sou muito cobrada em relação a fazer um trabalho para ontem e não poder fazer hora extra, é tipo se vira” (Entrevistada 2).

“A empresa que estou hoje não é condescendente com o erro, é muito crítica com o erro. Até por isso as coisas demoram muito a acontecer, você vem hoje com uma idéia nova e tudo tem que ser muito pensado, analisado, porque o índice de erro tem que ser zero. Hoje as condições existem, mas há cobrança por tempo e resultado e não tolera o erro” (Entrevistada 8).

A cobrança pela geração constante de resultados é vista como uma demanda natural do mercado de trabalho, mas a outra face desta prática não é esquecida: enquanto o profissional corresponde às expectativas da empresa quanto à entrega de resultados, seu emprego está garantido, porém se passar a não corresponder mais, mesmo que temporariamente, sua permanência no emprego fica ameaçada. A falta de segurança nos empregos é apontada por Cappelli (1999) como uma característica marcante do novo acordo de trabalho, e nesse acordo, está explicitado que a empresa manterá os empregados no trabalho somente enquanto o relacionamento funcionar para ela.

“Da mesma forma que as empresas estão se modernizando para recompensar performance, também estão se modernizando para pressionar e exigir performance. Nada é a toa tudo gira em torno de resultado, normal” (Entrevistado 4).

“Mas essa realidade de gerar resultado o tempo todo é muito dura. Cada vez mais você parece descartável e substituível. Você não está gerando resultado, então vamos pegar outro, você tem cada vez menos tempo de mostrar resultado” (Entrevistada 3).

A lógica atual das relações de trabalho muitas vezes conduz a um sacrifício pessoal demonstrado pelas expressões: “se vira, se mata, se esfola”,

“você está sempre no limite”, “as vezes eu enlouqueço”. Este sacrifício pessoal é cultuado e valorizado no ambiente de trabalho.

“Com relação ao pessoal não existe uma preocupação muito grande. Existe inclusive uma posição de sacrifício pessoal para que você consiga ter realmente um sucesso profissional. É bem visto você fazer um sacrifício pessoal, é mal visto sair no horário, não abrir mão de estar com sua família e não vir trabalhar no sábado. Ou você veste a camisa e abraça a cultura da empresa ou é melhor não estar aqui. A cultura da empresa é estar à disposição da empresa em primeiro lugar” (Entrevistada 6).

Outro ponto das políticas de pessoal abordado pelos entrevistados é o processo de seleção de novos funcionários. Alguns critérios de seleção são considerados desnecessários e mesmo assim são exigidos. A imagem de um bom profissional trazida por sua formação em uma conceituada Universidade se sobrepõe a sua real competência. Determinadas práticas na seleção são reproduzidas por trazerem menos risco e para não abalar a imagem do selecionador.

“Eu acho que para quem está recrutando, (...) existe alguns determinados critérios que na prática não tem necessidade de serem exigidos (...) mas são porque se você não trazer uma pessoa assim não é tão legal. Por exemplo, eu trabalho em uma empresa brasileira que não nunca precisei do inglês para nada, mas eu não contrato ninguém que não seja fluente. Qualquer recrutamento lá dentro, inglês fluente é imprescindível, mas é mentira, não preciso de inglês para nada. Se eu contratar uma pessoa que não saiba inglês e tenha outras qualidades, será tão capaz. É bonito também contratar profissionais com formação em determinadas Universidades, pode ter feito faculdade na “conchincina” mas se ele for bom... eu acho isso. Mas se o cara fez faculdade não sei aonde no interior, não serve. É melhor pegar alguém medíocre da PUC” (Entrevistada 2).

#### 4.1.3

#### **Perfil do Profissional Desejado pelas Empresas**

Os entrevistados relatam haver muita semelhança entre as características requeridas dos profissionais desejados pelas empresas. O que revela uma uniformidade do mercado de trabalho.

“Eu vejo que as empresas procuram pessoas com perfil muito parecido: inovadoras, proativas, voltadas para resultado, o recado é esse em todos os anúncios, bom relacionamento, aceite desafios, visão de gestão ampliada com foco não só na sua área. O discurso é sempre esse” (Entrevistada 7).

“Tem um perfil comum a todas, as empresas querem funcionários envolvidos com o trabalho, funcionários que se relacionam bem com as pessoas no trabalho, funcionários dedicados, funcionários que tenham alguma afinidade com a empresa” (Entrevistada 11).

De acordo com Dutra (2004), a complexidade na gestão atual faz com que as empresas necessitem de maior flexibilidade e velocidade de resposta, buscando, assim, trabalhadores com mais autonomia e iniciativa. Para Pagès et al. (1993) o trabalho hoje exige pessoas instruídas capazes de compreender os princípios de suas ações. Com isso, características como flexibilidade, proatividade, comprometimento, versatilidade, capacidade de superação e boa formação são percebidas pelos entrevistados como obrigatórias.

“Perfil muito comprometido, determinado, perseverante porque não é fácil, a gente tira leite de pedra todo dia. Pessoa com perfil mais comercial, extrovertido, desenvolto, vontade de fazer, se superar, coisas que você achava que não conseguiria fazer” (Entrevistada 6).

“Eu vejo que cada vez mais flexibilidade é importante. Porque se você for ver, a maioria (das empresas) faz uma reestruturação por ano, manda todo mundo embora, chega uma consultoria e muda tudo. Se você não for uma pessoa com capacidade de se adaptar em vários ambientes, você não sobrevive” (Entrevistada 2).

“E as empresas querem pessoas jovens, disposta a ganhar pouco, vontade de crescer, ambição, ser articulada, ter uma boa formação acadêmica, cada vez mais” (Entrevistada 3).

“O perfil que se pede hoje é ter um bom relacionamento, uma boa fluência, facilidade de se comunicar, flexibilidade porque por mais que você tenha prazos você tem que ser flexível com o que vem” (Entrevistada 13).

Pagès et al. (1993) assinalam que os profissionais devem estar desejosos e terem capacidade de cooperar com outros colegas e com equipes que mudam com frequência. As entrevistas demonstram que o trabalho em equipe é um valor percebido como necessário no ambiente organizacional.

“O que vejo muito é as empresas terem o mesmo padrão de perfil: capacidade de trabalhar em equipe, dinâmicas, criativas. Tudo é muito parecido, as competências são iguais” (Entrevistada 10).

“Hoje certas características são imprescindíveis, você não vê uma oportunidade divulgada que não peça trabalho em equipe e proatividade. (...) Até estagiário precisa saber trabalhar em equipe, nunca trabalhou, mas precisa saber. Faz dinâmica de grupo para ver como ele interage com as pessoas. É um mecanismo meio cruel e injusto” (Entrevistado 4).

O cenário atual das empresas capitalistas é de mudanças constantes e freqüentes. Então, mais do que simplesmente aceitar a mudança, é solicitado aos profissionais que se adaptem bem e estejam “abertos” a ela. Como um mecanismo de “seleção natural”, os empregados que não possuem este perfil são retirados da empresa. Esse fato é exemplificado pelo entrevistado 4, quando diz: “tinha duas opções, ou podia concordar ou concordar. Ai eu concordei”.

“Na empresa atual eu estou há cinco anos e já mudei de área umas cinco ou seis vezes e apenas uma vez fui eu que procurei esta mudança. Todas as outras vezes eu fui mudada de área, se eu não fosse uma pessoa que me adaptasse bem eu não tinha sobrevivido e eu vejo isso em outras empresas também. A pessoa tem que ser aberta a mudança” (Entrevistada 2).

“É muito comum a questão da flexibilidade, pessoa não ficar presa ao que faz, pessoa que esteja preparada para encarar qualquer tipo de mudança. (...)Hoje, estando numa empresa, mesmo que você não procure você estará mudando de área. (...) Eu particularmente vivi isso muito, na empresa anterior foram cinco anos e sete áreas, nesta empresa já estou na terceira atividade. Na empresa anterior foram mudanças que eu busquei. Aqui eu estava mais parado no que estava fazendo e o superintendente via que tinham coisas que estavam paradas e eu podia ajudar. (...) Fui avisado na véspera e tinha duas opções, ou podia concordar ou concordar. Ai eu concordei” (Entrevistado 4).

São tantas e tão contundentes as exigências quanto ao perfil de profissional desejado pelo mercado de trabalho que os entrevistados sentem que é necessário ser perfeito, um “super-homem” para corresponder às expectativas das empresas.

“O perfil que a empresa quer é o de profissional perfeito, sempre quer o profissional perfeito, todos acham que o ideal é ter pessoas perfeitas trabalhando umas com as outras” (Entrevistada 10).

“Se você for ler as características dos funcionários nos sites de RH das empresas, tem que ser um super-homem” (Entrevistada 2).

Os entrevistados acreditam que, para permanecerem no mercado de trabalho, é preciso ter um perfil de profissional perfeito; porém, como a perfeição parece ser inatingível, se sentem angustiados e compelidos a aparentar uma perfeição que de fato não possuem.

“As competências técnicas eu acho que me sinto hoje em dia sempre devendo, o que você sabe não é suficiente, cada vez tem que saber mais, você não pode parar de estudar nunca, quando você entra no mercado você vê isso, não pode parar de estudar nunca” (Entrevistada 13).

“Aí tem varias coisas (sobre o mercado valorizar determinado tipo de perfil) uma eu sinto a necessidade constante de parecer ser o que eu não sou, demonstrar essas competências que se pede mesmo sabendo que não sei. Outra tento desenvolver de verdade como gestor de equipe tem que ter um pouco esse lado senão você perde o respeito da equipe, você não é ouvido, não consegue impor um ritmo de produtividade” (Entrevistada 16).

“No meu caso as vezes é cansativo, como se você tivesse que estar sempre interpretando um papel. Quando eu entro na empresa eu até mudo o nome. (...) Então realmente é um outro personagem lá é o profissional que tem fazer um milhão de coisas ao mesmo tempo, que tem que sorrir, sempre estar bem, para mim é uma personagem, saindo dali eu volto a ser a (primeiro e segundo nome da entrevistada) (...) isso é cansativo porque nem sempre você quer ficar sorrindo, engolindo sapo” (Entrevistada 12).

O novo relacionamento entre empregados e empregadores, de acordo com Cappelli (1999), veio com alguns problemas para os empregadores. Dentre eles está a falta de investimento em treinamento, oriunda da dificuldade em recuperar os investimentos nesse setor, uma vez que ao investir no treinamento do funcionário, esse se torna mais atrativo para o mercado, trocando de empresa com mais facilidade.

Corroborando esta preocupação dos empregadores, os entrevistados afirmam que o perfil de profissional desejado pelas empresas deve vir pronto do mercado. Assim o profissional admitido na empresa não incorrerá em custos de treinamento e já ingressará produzindo e gerando retorno financeiro.

“Que essas pessoas estejam o mais preparadas possível, o ideal é que já chegasse totalmente preparadas do mercado para já chegarem produzindo e acelerando o lucro. Quer pessoas que gerem o maior numero de riquezas possíveis. A gente vê uma tendência de que as empresas comecem a olhar que nem sempre meus funcionários vão estar exatamente prontos da maneira que quero então vou precisar treinar eles também para que atendam minha estratégia final. Mas sempre vai ter o viés que durante o processo de seleção ele deve ser mais estruturado possível para você possa captar do mercado pessoas mais prontas” (Entrevistada 15).

“As empresas pensam que o perfil pode ser desenvolvido, mas não fazem porque o lucro seria para o ano que vem. Elas querem as pessoas prontas para produzir. Quando entra numa área já entra jogando, não dá para aprender” (entrevistado 9).

Quando a empresa investe em treinamentos para os profissionais, eles são coletivos, negociados em pacotes, minimizando custos e retirando o caráter individual quanto às necessidades de treinamento. Mas, ao mesmo tempo em que um entrevistado reivindica esta individualização, utiliza a justificativa da

empresa de que isto seria algo difícil de fazer, devido ao grande número de funcionários, mesmo sendo uma empresa bancária que realiza pesados investimentos em tecnologia.

“Falta um tratamento mais individualizado, não sei se dá para ser feito, mas falta. (...) poderiam fazer, acompanhar de perto caso a caso, mas não sei se daria para fazer, é muita gente. Saber qual o treinamento que você precisa e não pegar um treinamento e mandar todo mundo fazer” (Entrevistado 9).

#### 4.1.4

##### Uso da Palavra e suas Correlações

A palavra constitui a principal fonte de expressão e, para que os indivíduos assumam sua condição de sujeito nas organizações, sua utilização é decisiva. Chanlat e Bédard (1996) declaram que é através da palavra que o indivíduo constrói seu universo, quando as utilizam procuram demonstrar e comunicar uma imagem de si mesmo. Isso torna, então, a palavra um recurso imperativo no reconhecimento da identidade deste indivíduo. Percebe-se pelos depoimentos que as empresas não se mostram muito dispostas a “ouvir” seus empregados. Mesmo que a pressão do tempo seja colocada como um pretexto plausível para esta atitude, é visível o descontentamento dos empregados, como o demonstrado pelos depoimentos abaixo:

“Em determinados momentos consigo me colocar e em outros não, as pessoas não estavam disposta a escutar, estavam pressionadas pelo tempo, querem que você execute e não questione nada” (Entrevistada 1).

“Porque a empresa muitas vezes não quer ouvir os problemas, não quer parar para pensar. São pessoas práticas, muito objetivas, e com isso o pouco tempo que se tem para fazer as coisas rende mais. Mas são pessoas que cometem falhas e erros, gerando retrabalho porque elas não têm o tempo e a paciência em pensar nas possibilidades, em medir riscos. Ela faz e não faz perguntas” (Entrevistada 16).

Além da falta de disposição para ouvir, os entrevistados relatam que quando querem fazer o uso da palavra precisam, antes, aprender a linguagem da empresa. É preciso transformar o que está se falando em algo atrativo, do ponto de vista da gestão, “guardando” seus comentários para os momentos mais importantes.

“Ainda estou aprendendo a falar de uma forma que não gere uma aversão sobre o que estou falando, argumentar de uma forma que possa ser ouvida. Existe o espaço, mas com limitação. Cada vez mais o

leque de “aqui é assim” é maior. (...) Eu tenho uma posição em que sou ouvida, mas tenho que ter cuidado com o que vou falar, gastar a munção só quando interessa” (Entrevistada 16).

“Penso sempre pelo ponto de vista do poder decisório, sempre coloco do ponto de vista que isso será bom para ele, se eu colocar o meu ponto de vista ele pensa que estou legislando em causa própria. Coloco o chapéu do gestor para dar minhas sugestões” (Entrevistado 9).

Há pouco espaço para colocação de idéias, sugestões e opiniões. De acordo com a entrevistada 13, a forma mais garantida para apresentá-las é desenvolvendo-as sob a forma de um *projeto* em que todos os dados são coletados e demonstrados, justificando a validade da sugestão. A forma encontrada para assegurar um espaço para o uso da palavra e o exercício da condição de sujeito é algo intensamente trabalhoso e que aumenta em demasia a já existente sobrecarga de trabalho. O mais impressionante é que todo este esforço adicional para fazer algo em benefício da organização é visto como natural.

“Eu procuro fazer uma coisa que geralmente dá certo, procuro desenvolver uma idéia em alguma coisa que estava perdendo tempo e gerando problemas. Então eu aprendi a pegar os dados e fatos, quantificar, mostrar os problemas que causaram e escrever já o projeto. Eu entregava uma coisa em que lá já estavam as condições (...). Às vezes o gestor não está acostumado a ter alguém assim. Ele tem pessoas cheias de idéias que não conseguem implementar e as vezes não conseguem mostrar a importância do projeto. Realmente não é uma tarefa fácil se as vezes eu poderia ter falado o projeto em um mês eu demorava quatro meses para apresentar, porque eu precisava de tempo extra para juntar as coisas para escrever e apresentar” (Entrevistada 13).

O relacionamento com o gestor se mostra decisivo na exposição de opiniões. É preciso haver uma relação de confiança para que os profissionais se sintam à vontade para expressar discordâncias e emoções. Mas essa confiança, na visão de Sennett (2005), se encontra cada vez mais destruída nas organizações modernas pela idéia de não haver mais longo prazo.

“Hoje eu tenho uma relação com a chefia completamente diferente dos meus outros dois chefes anteriores acredito nele e me sinto muito aberta para falar. Eu me sinto muito a vontade para falar, quando o negócio não está bom. Com os outros chefes não fazia nada, tinha que engolir e aceitar” (Entrevistada 12).

“Só expressei com a minha gestora, a empresa não tem canais que facilitem essa comunicação. Se eu tivesse um problema de ordem pessoal com ela, não teria um canal para falar.(...) Não saio dividindo minhas coisas com todo mundo, preciso confiar para dividir minhas coisas. Fora a minha gestora tenho duas amigas que fiz no ambiente de

trabalho que eu posso dividir minhas emoções. Algumas vezes consigo resolver e em outras é só desabafo” (Entrevistada 8).

Gestores preparados e dispostos a ouvir são citados como decisivos para criar um clima favorável à expressão.

“A melhor maneira, é lidar com gestores preparados não adianta ter o canal da ouvidoria, ter diretores abertos. O gestor tem o papel muito importante na área pq ele é responsável pela área e pelas pessoas que estão na área também” (Entrevistada 15).

“Cada gestor cuida da sua área, se o gestor é mais aberto e quer falar de sentimento e gera o exemplo acontece, senão é “porradaria”” (Entrevistada 16).

Se muitas vezes não encontra muita acolhida para se expressar com o gestor, quando o assunto é o próprio gestor, o trabalhador se sente sem alternativas. Muitas vezes o gestor segue um discurso de: “portas abertas”, “estou aqui para lhe escutar”, até críticas a ele serão bem-vindas. Mas os profissionais, mesmo aparentemente demonstrando acreditar neste discurso, duvidam fortemente de sua autenticidade.

“Se for com ele, no momento hoje não tenho esse tipo de problema, antes já tive esse problema e abstraí, porque não tem muito jeito, porque ele pode até dizer que é aberto a tudo, pode vir e dizer: estou aqui para te escutar, mas na verdade não está. A gente não está quanto mais um gestor. Cabe a você se adequar ou não, se está me fazendo muito mal e não estou a fim de ficar, então vou embora. Mas se der para levar, ok. No momento que ele passar do limite e invadir o meu espaço e o meu limite de paciência eu tenho que parar para pensar se eu quero estar aqui ou em outro lugar. Porque ele é o gestor e não vai sair daqui. (...) É igual relacionamento, até que ponto está me fazendo bem e até que ponto está me fazendo mal. Preciso repensar minha relação com a empresa, porque esse é o gestor da empresa” (Entrevistada 14).

“Até porque você tem um problema com o seu chefe, acha que ele te passou para traz o que você vai fazer? Ele é seu chefe, né? Você vai falar? Você fala com um colega seu” (Entrevistada 11).

O uso da palavra é uma questão tão relevante que, mesmo não havendo mecanismos confiáveis, proporcionados pela organização, colegas de trabalho, com os quais o profissional mantém uma relação de confiança, são utilizados, muitas vezes somente como desabafo.

“Você faz amizade, alguns você considera amigo e outros mais colegas de trabalho. Com os amigos você até vai se abrir, falar aquele cara me sacaneou” (Entrevistada 12).

“No trabalho você sempre tem pessoas mais próximas, aliados, amigos de trabalho, que você pode trocar uma idéia” (Entrevistada 1).

#### 4.1.5

##### **Contradições Percebidas**

A lógica do trabalho apresenta muitas contradições que, em alguns momentos, são percebidas pelos entrevistados. Ao mesmo tempo em que a empresa busca inovação, característica presente em pessoas que observam e propõem novas alternativas de ação, não tolera o erro. Pois o erro retarda o resultado e conseqüentemente a lucratividade. Isto confunde os trabalhadores que anseiam por agradar a empresa e receber reconhecimento. Os profissionais sabem que se fizerem algo novo, agradarão a empresa, mas poderão também desagradá-la se o resultado desta ação não for o esperado. Isso implica risco para o empregado, o qual procurará o caminho já conhecido, mais seguro, dificultando assim que a inovação de fato aconteça.

A empresa seleciona um perfil de profissional inovador e questionador, mas, indiretamente, estimula que as coisas “permaneçam como estão”, causando frustração.

“As empresas tem um discurso e buscam muito a questão da inovação, tem que inovar, (...) quando você fala que a inovação é fundamental, você tem que mudar a cultura da empresa, criar uma cultura onde o erro não seja mal visto onde você incentive as pessoas a arriscar a fazerem novas propostas. (...) Na teoria eu acho que existe todo um discurso que você tem que inovar, você tem que procurar fazer as coisas diferente. Mas se alguma coisa não der certo você leva muita pedra. (...) Teoricamente ela esta incorporada, mas efetivamente esta prática ainda não existe. Porque para inovar você tem que ter a liberdade de não só de errar mas também de propor” (Entrevistada 1).

A contradição também é percebida na própria opinião dos entrevistados sobre a forma como as organizações chegam aos seus resultados. Os profissionais, durante grande parte de seus depoimentos, concordam com os meios utilizados pelas empresas, mas, em determinados momentos, se dizem “explorados” e “sugados” pelas empresas.

“Acho as vezes um pouco revoltante, em países de primeiro mundo as pessoas não se matam tanto de trabalhar, aqui somos explorados realmente. Mas tão bem explorado que agente acaba se conformando tanto que agora parece que estou contradizendo tudo que eu disse” (Entrevistada 6).

#### 4.1.6

##### Política e Relacionamentos

Na presença de conflitos, que ocorrem a todo o momento nas organizações, é necessário que os profissionais sejam políticos. Em algumas empresas, o jogo político e a ênfase no relacionamento são mais perceptíveis que em outras. Porém, de acordo com Morgan (1996) o jogo político é uma variável inseparável da rotina das empresas.

“Tem muito a questão política na empresa, cada área tem um grupinho que domina o lance, quando um sai o que entra é do mesmo grupo. Mafiazinhas que dominam o poder e dominam quem fará o melhor treinamento, quem será reconhecido, quem ganhará uma promoção. (...) Aqui o mais importante é ser político, ser capaz de criar laços políticos com quem tem algum tipo de alçada” (Entrevistado 4).

A entrevistada 2 declara o quanto suas relações de amizade na empresa facilitam seu dia-a-dia no trabalho.

“Tem outros tipos de coisa que dá para resolver na camaradagem. Quanto mais amigos você tiver, melhor. Você manda um e-mail para uma pessoa pedindo algo, se você tem um amigo que trabalha perto desta pessoa, você liga para ele e fala que ela não está te respondendo e promete: te pago um chopp se você resolver” (Entrevistada 2).

#### 4.1.7

##### Questão de Gênero

Mesmo que as questões relacionadas ao gênero não tenham sido alvo desta pesquisa, elas emergem como um ponto importante da dinâmica atual das relações de trabalho. Mulheres ocupando altos postos de comando são poucas e têm sua feminilidade posta em dúvida. O poder feminino ainda causa estranheza e muitas ainda precisam utilizar uma postura mais masculinizada no exercício do poder.

“É difícil ser mulher, na minha empresa, por exemplo, tem sete diretores e uma mulher em RH que dizem: ela é esquisita, né, a fulaninha? Eu digo, não acho. Ah, mas ela é muito séria e dura. (...) “Na empresa anterior, uma vez fui visitar outra empresa em São Paulo, que o presidente era uma mulher, fui acompanhada do meu gerente. Acabei ficando um tempo sozinha a presidenta e conversei um pouco com ela. No avião, meu chefe perguntou: o que você conversou com a Tereza, ela é casada? Falei não. Ele disse não? Mas com 40 anos e não é casada? Mas tem namorado. E ele falou, muito estranho, né” (Entrevistada 3)?

As mulheres são vistas no ambiente de trabalho como mais sensíveis, que se melindram facilmente e, portanto mais “problemáticas”. Sendo assim, os homens necessitam de muita atenção ao falar com elas.

“Pelo fato de ter mais mulheres trabalhando junto com homem, às vezes qualquer coisa que você fala precisa ser muito bem envelopada porque senão dá problema” (Entrevistado 9).

Ser “dona de casa” continua sendo uma atividade de menor valor para as próprias mulheres que relatam suas preocupações em desempenhar bem e simultaneamente as rotinas de trabalhar fora, cuidar da casa, cuidar da aparência física, cuidar dos seus relacionamentos sociais, ser uma boa esposa e mãe.

“Não conseguiria ser só dona de casa e mãe” (Entrevistada 8).

“Essa geração (que está entrando no mercado de trabalho agora) vai conseguir se adaptar melhor a tudo isso que a nossa. A nossa realmente ainda fica no meio do caminho de ser uma excelente dona de casa, uma excelente mulher, estar linda, sair, fazer suas coisas, manter o contato com os amigos, não largar totalmente sua casa. Acho que hoje a mulher, mas não vou tirar o homem não, porque todo mundo só fala da mulher, mas homem também tem uma pressão maior de ser a pessoa que sustente a casa, (...) de ser uma pessoa bem sucedida. (...) Mas a mulher tem hoje mais um ponto que é a maternidade que ela ainda tem que conciliar” (Entrevistada 13).

A mulher conta também com a instabilidade ao retornar da licença maternidade, momento em que muitos empregadores aproveitam para avaliar o desempenho da empregada e considerar que agora ela dividirá a atenção, anteriormente direcionada integralmente à empresa.

“Quando você volta de licença (maternidade) é perigoso” (Entrevistada 3 que no momento da entrevista estava retornando da licença maternidade de seu primeiro filho).

## 4.2

### **Oportunidades Profissionais no Atual Contexto**

As oportunidades profissionais atualmente para os empregados de nível superior são regidas pela empregabilidade de iniciativa. Os entrevistados apontaram que suas possibilidades de carreira são regulamentadas por este conceito. Cappelli (1999) argumenta que a atual relação entre empregados e empregadores é gerenciada por um novo acordo de trabalho. As características

deste novo acordo são claramente identificadas nos depoimentos. Uma destas características consiste na obrigação atribuída pela empresa ao empregado, de administrar sua carreira e desenvolver suas próprias habilidades.

Os entrevistados vislumbram suas carreiras como um projeto pessoal, “você S/A” independente da organização.

“Realmente é a empresa S/A, você é sua empresa. Você tem que cuidar de tudo que esta relacionado a você tanto dos aspectos emocionais, como aspectos técnicos profissionais, como saúde, tudo, bem-estar, hoje a responsabilidade esta na sua mão” (Entrevistada 13) .

“É importante você também pensar na sua carreira desde o momento que você escolhe suas opções de emprego, onde quero entrar. Se quero entrar ali é porque terá um peso importante na minha carreira. (...) Eu sou o maior gestor da minha carreira porque escolho onde quero estar a empresa influencia permitindo que você se desenvolva. Mas se estou numa empresa que não tem infra-estrutura, não permite o meu desenvolvimento eu estou parada no tempo. (...) Volta ao papel do funcionário que tem que escolher um novo local para ir. Ele tem que tomar as decisões” (Entrevistada 15).

“Vejo uma coisa que demanda certa habilidade de planejamento. A pessoa precisa se planejar e nem todo mundo consegue. Tem que cada vez mais visualizar quais são seus objetivos profissionais. (...) Qual a escadinha que você quer subir e depois desenhar o que as pessoas que subiram antes nesta escadinha tinham” (Entrevistado 4).

Minarelli, (1995 apud SARSUR, 2001) explica que, na procura por empregabilidade, os trabalhadores agem proativamente, buscando ampliar continuamente sua qualificação. Os depoimentos indicam que os profissionais internalizaram totalmente os discursos organizacionais nesta direção, sem questionamentos quanto à justiça ou validade de seus esforços individuais, e atribuem o alto grau de suas empregabilidades a si próprios, unicamente.

“Acho que se você tem um nível de empregabilidade alto só depende da pessoa. (...) Se não está conseguindo um emprego é porque não está com a empregabilidade tão alta quanto estava pensando. Precisa estudar e ver o que faltou neste processo” (Entrevistado 4).

“Sinto que o resultado depende de mim. Ou me esforço para me manter empregado e crescer ou alguém que tem mais esforço que eu vai se manter empregado num momento difícil porque se corta o pior, ou no momento que o mercado estiver aquecido ele vai ser promovido e eu vou ficar” (Entrevistado 9).

“Eu tenho que me tornar empregável sim e correr atrás disso dentro dos meus objetivos. Depende de mim, eu que estou correndo atrás dos meus objetivos. (...) Com meus cursos, minha experiência e minha formação me tornei empregável para a empresa que eu estou hoje” (Entrevistada 12).

A empregabilidade é também assegurada pelo estabelecimento de relações pessoais, denominadas de *network*. Náder (2006) enfatiza que a inserção em redes conduz ao desenvolvimento pessoal e da sociedade, atualmente. O empregado necessita ter, assim, atenção com sua rede de relacionamentos, preocupação mencionada nas entrevistas.

“Depende também de você ser uma pessoa política, de relacionamento. Para conseguir outro emprego e se manter onde está” (Entrevistada 2).

“No patamar de terceiro grau realmente a empregabilidade tem muito haver com você. A forma com que você faz *network*, esta sempre lendo e estudando aumenta a sua capacidade de ser necessária e estar do mercado. Porque o mercado quer pessoas multifuncionais que tenham um relacionamento legal” (Entrevistada 13).

Para cuidar da empregabilidade, não basta direcionar as escolhas de empresa, acompanhar o mercado de trabalho e cuidar da formação. É preciso estar sempre atento ao tipo de trabalho que se está fazendo, verificando se ele está beneficiando a empregabilidade. É preciso fugir das atividades operacionais, procurando as estratégicas e engajando-se no máximo de projetos que proporcionam visibilidade ao mercado. Boltanski e Chiapello (2002) afirmam que as atuais relações de trabalho são instáveis e a segurança é obtida através das sucessivas participações em projetos, visto que estas participações acumuladas garantem empregabilidade e esta conduz a participação em novos projetos.

“Parte da sua empregabilidade pode estar dentro da sua empresa também, que é o quanto você desempenha bem sua função e se mostra competente para o mercado” (Entrevistada 5).

“Eu saí de lá com pena porque tinha dois projetos que estavam a ponto de sair. Até para você falar numa entrevista e ter uma experiência de ter implementado. (...) Aqui e na minha outra empresa ainda tem muito operacional e o operacional demora e te ocupa muito tempo. (...) Hoje, qualquer profissional em qualquer empresa está exigindo não fazer só uma coisa e fazer várias coisas porque ele percebe que se torna competitivo no mercado” (Entrevistada 13).

“As empresas procuram profissional versátil, flexível, disposto a atuar em varias frentes, existe uma busca profissional assim, é até difícil porque as empresas não investem nisso” (Entrevistada 15).

O profissional se sente pressionado a participar de projetos que aumentam a empregabilidade, porém, aumentam ainda mais a sobrecarga de trabalho. Os depoimentos relatam que os profissionais, mesmo sabendo que o

volume de trabalho aumentará, sugerem sua participação em novos projetos por ser essa a “regra do jogo” para progressão na carreira.

“Você não assume um projeto (quando há um novo projeto), se afasta e alguém cuida de suas outras tarefas. Se eu tivesse que atrasar qualquer outro trabalho meu seria cobrada. Se não tivesse feito o projeto seria “pixada” por não ter proposto nenhuma mudança” (Entrevistada 7).

“As vezes me sinto inibida em mostrar novas coisas porque penso não dá para arranjar mais trabalho agora, mas não adianta você acaba mostrando porque acredita na idéia” (Entrevistada 12).

Outra característica do novo acordo de trabalho, na visão de Cappelli (1999), é a das empresas trazerem a lógica do mercado para regular as relações de trabalho. O acordo atual se baseia na contínua negociação entre os dois lados. Os depoimentos demonstram que, além da preocupação consigo mesmo, é necessário acompanhar os movimentos deste mercado.

“Acho que primeiro não depende só de você, depende fundamentalmente de você. Depende também da condição do mercado que você está. O que faço é estar mais bem informado que meus parceiros. Você precisa estar na frente do seu par, no meu caso quero estar na frente do meu chefe, olho para frente e olho para o lado. (...) Tirando o mercado é só eu” (Entrevistado 9).

“A empregabilidade não está ligada simplesmente a buscar uma educação continuada. Existe uma condição de mercado. Só buscar uma educação continuada não garante um emprego. Depende em que mercado você está, se esse país ta crescendo, se o negócio que você se especializa está crescendo ou está atingindo a maturidade” (Entrevistada 1).

Os entrevistados demonstraram também a preocupação com o desenvolvimento constante, repetindo, neste ponto, a mesma lógica das empresas que ambicionam resultados sempre melhores no exercício seguinte. Mais de um ano com o mesmo cargo e salário é considerado tempo perdido que não contribui com a empregabilidade.

“É preciso estar sempre crescendo, se este ano for igual ao ano passado é ruim, tem que ser sempre melhor. Fazer o mesmo não é bom, mesmo que este bom seja excelência hoje” (Entrevistado 9).

“Os profissionais estão começando a se preocupar mais com a empregabilidade do que em ficar muito tempo com a empresa” (Entrevistada 15).

“Meu objetivo agora é ser uma analista Sr. (...) 2008 vai ser um ano para aprender bastante para 2009 pensar em ir para um outro lugar. (...) estou me qualificando agora em 2008 para que em 2009 o mercado me absorva” (Entrevistada 14 – Analista Pl.).

De acordo com Cappelli (1999), a organização estimula que seus empregados olhem para fora dela, para o mercado de trabalho, para fazer a gestão de suas carreiras. Tonelli (2001) destaca que as relações de trabalho atuais são fugazes e furtivas, relações duradouras não são mais incentivadas e sequer são desejadas pelo mercado de trabalho.

Foi possível confirmar novamente a aderência dos entrevistados às “regras do jogo organizacional”: dos dezesseis entrevistados, nove estão com planos concretos para mudar de empresa nos próximos dois anos; seis não pretendem mudar de empresa, mas monitoram constantemente o mercado de trabalho avaliando as oportunidades dentro e fora da empresa, com disposição para sair da empresa se for mais vantajoso; e apenas uma entrevistada não pretende sair da empresa mesmo que isto seja mais vantajoso, por estar muito próxima da aposentadoria.

Um aspecto relevante que pôde ser fortemente observado nas entrevistas é que além da comparação constante entre as oportunidades oferecidas pela empresa versus as oportunidades do mercado, há um tempo considerado máximo para permanência na empresa. Cinco anos é o limite. Após este prazo, a permanência na organização precisa ser acompanhada de uma justificativa coerente, pois, caso contrário, o trabalhador é visto como estando acomodado e sua capacidade de adaptação em novas empresas e culturas organizacionais é questionada.

“Inclusive é difícil encontrar pessoas com dez anos de empresa como eu” (Entrevistada 10).

“Esse modelo capitalista (...) prega que o empregado não deva ficar mais de cinco anos na mesma empresa porque perde conhecimento e sei lá o que o mercado diz que perde, você fica naturalmente desvalorizada quando diz que tem 24 anos de empresa por mais que você tenha tido um crescimento e um histórico nesses anos de constantes mudanças. Ainda assim isso não é valorizado, porque você tem que circular pelo mercado de cinco em cinco anos. Como se fosse uma grande selva e você fosse um macaquinho que tivesse que ficar pulando de galho em galho, aí é valorizado. Mas aí as empresas não mantêm a história desse trabalho, você não implanta e não consolida muitas vezes, não deixa uma história e muitas vezes nem um conhecimento instalado daquela área, por tanta rotatividade” (Entrevistada 7).

“Hoje vejo pegar mais uma experiência nesse cargo que é novo para mim, de dois anos, no máximo três e ir para fora tentando dar um salto maior, pode até ser mesmo de coordenação (cargo atual da

entrevistada) mas se representar um desafio maior. (...) O que me prende hoje aqui foi essa promoção que recebi se não fosse essa promoção eu ficaria mais um ano na empresa e continuando como analista já pensaria em sair. (...) Pode ser também que no meio desse tempo apareça outra coisa e eu vou. Fora isso não tem mais nada que me prenda na organização, a área é muito pequena. Se lá fora eu encontrasse algo igual ou melhor eu iria” (Entrevistada 8, a dois anos na empresa atual).

Alguns entrevistados também mencionam as políticas públicas de economia e educação como influências no mercado de trabalho.

“É um pouco injusto, (a empregabilidade) depende 80% da gente e 20% da economia e do incentivo do governo no mercado. (...) Quanto aos 80% acho que deveria ser 50% a 50% afinal você não pode ter tudo “de mão beijada” e dar valor ao mesmo tempo. O povo não dá muito valor ao que vem muito fácil” (Entrevistada 6).

Mas a empresa é totalmente excluída deste processo: mais do que aceitar o discurso organizacional, os entrevistados o defendem e o justificam. Não vislumbram qualquer alternativa a este modelo, aceitam passivamente as “regras do jogo”, sendo muitas vezes ainda mais duros que os próprios discursos organizacionais. Retiram da empresa qualquer responsabilidade por seus empregos, a garantia de se manterem empregados é conquistada diariamente através da apresentação dos resultados desejados pela empresa.

De acordo com Carrieri e Sarsur (2004) o conceito de empregabilidade pode ser visto também como uma tática das empresas para deslocar a responsabilidade pela demissão ou não-contratação, da organização para o trabalhador. Desta forma, o acesso ao emprego dependeria unicamente da vontade do trabalhador, se qualificando. O esperado seria que os profissionais se recusassem a assumir sozinhos esta responsabilidade, que antes era partilhada com a empresa. Mas ao contrário, demonstrando anuência ao discurso organizacional, os depoimentos mostram que os empregados concordam que a empresa seja totalmente excluída deste processo. Alguns entrevistados inclusive declaram que se a empresa agisse diferente estaria sendo “boazinha” ou os estaria “adotando”. Outros ainda chegam ao extremo de criticar os colegas de trabalho que ainda possuem uma visão diferente.

“A pessoa tem que correr atrás disso (empregabilidade), a empresa não fará nada e não acho que tenha que fazer. Acho que é assim que tem que ser, cada um tem que correr atrás do que quer, sou contra um plano de carreira. Você tem que correr atrás do que é importante para você, não cabe a empresa determinar depois de o tempo tal você tem que ser promovida para o cargo tal” (Entrevistada 2).

“A empresa não tem responsabilidade por te manter empregado. Não existe essa ilusão, ela tem que empregar quem esta respondendo, quem está entregando resultado” (Entrevistada 3).

“Não vejo como ser diferente de depender só do mercado e de mim, não vejo de outro jeito, posso estar sendo míope” (Entrevistado 9).

“Nenhuma empresa é boazinha, ela quer ter resultado, não é como colégio e família” (Entrevistada 11).

“É de responsabilidade minha a minha empregabilidade não posso querer que uma empresa me adote” (Entrevistada 14).

“Concordo (que sou a responsável por estar ou não empregada) porque vejo muita gente esperando muito da empresa” (Entrevistada 12).

O gerenciamento da própria carreira é característica forte do novo acordo de trabalho. Os depoimentos demonstram que os profissionais acreditam ser necessário dedicar tempo e esforço planejando a carreira e executando este planejamento. O próximo depoimento demonstra inclusive que a entrevistada acha bom e positivo gastar seu tempo livre e seus recursos financeiros executando estes planejamentos. Não há críticas a este sistema e algo que poderia ser visto como desfavorável aos trabalhadores, é conceituado como positivo.

“Eu dedico tempo a planejar minha carreira, fui este ano a uma psicóloga que me indicaram que ela ajuda a fazer o planejamento de vida e de carreira. E aí eu fui e fiz o maior investimento de tempo e de carreira, o que eu tenho que fazer, para onde quero ir. Acho esse planejamento necessário, bom e positivo. Todo profissional tem que fazer isso mesmo, pensar na sua carreira, sendo sincero com você mesmo. A empregabilidade esta ligada a realização profissional e a realização pessoal. Porque gerencio minha carreira e dedico tempo e dinheiro para isso, porque sou feliz no meu trabalho e quero continuar sendo, por isso tenho que ver quais caminhos vou seguir” (Entrevistada 8).

Além de bom e positivo, este investimento pessoal é conceituado como normal e até mesmo prazeroso. Indo além de um depoimento de conformidade e não questionamento ao discurso organizacional, os depoimentos demonstram que investir os próprios recursos em autodesenvolvimento e planejamento de carreira é visto com naturalidade.

“O meu universo é assim desde que entrei, a minha geração já e acostumada a se preocupar com auto-desenvolvimento. Não acho isso nada do outro mundo. Se você trabalha numa empresa e consegue ter seu horário respeitado, não me incomoda destinar parte do meu tempo livre para isso” (Entrevistada 15).

“É preciso dividir seu tempo, não vou ficar todo o final de semana lendo coisas do trabalho. Mas não vejo muito como um problema, é algo natural” (Entrevistada 11).

“Acho que esse tempo (para cuidar da empregabilidade) faz parte do seu tempo livre, para mim. É um prazer ir para uma aula, faço porque gosto de fazer e é importante. Tenho prazer. Não vejo essa dedicação de tempo livre para mim, difícil” (Entrevistada 14) .

Aparece novamente nos discursos a idéia do trabalhador como uma empresa capitalista individual, “você S/A”. Sacrificar o tempo livre e a diversão em prol do trabalho faz parte de uma visão de que quanto maior o investimento maior será o retorno. Sendo empregada uma relação simplificada de causa: quanto mais investimentos o profissional fizer em sua carreira, maior retorno obterá.

“Para mim é exatamente o princípio do capitalismo quem mais investe quem mais corre atrás mais ganha. Quem mais abriu mão, quem mais correu atrás desse objetivo e na hora que ele fez isso teve que fazer escolhas e abrir mão de uma parte da hora da diversão dele, vai alcançar seus objetivos com mais rapidez e facilidade” (Entrevistada 5).

Apesar do conceito de empregabilidade de iniciativa ser visto com normalidade pelos entrevistados e de acreditarem que a única forma de vencerem no jogo profissional é conhecendo as regras do mercado e jogando de acordo com elas, em alguns momentos o discurso dos profissionais aparenta sinais de preocupação com estas regras. Inicialmente surge o cansaço físico como consequência desta dinâmica.

“Para mim é normal (saber que a responsabilidade de estar empregada depende de mim) porque sempre foi assim. Se eu não pagasse (a pós-graduação) não ia rolar, comecei a trabalhar muito cedo. Acho normal, sempre foi assim já na minha família, tenho que me planejar para as coisas acontecerem. Tem apenas o cansaço físico não rancor” (Entrevistada 12).

Depois o tempo parece curto para conciliar o trabalho, vida pessoal, e gestão da empregabilidade.

“Acho que não está fácil para ninguém essa condição, não é uma condição fácil. Existe um cansaço até acumulado porque não é só isso que influencia hoje em dia acho que é a violência, outros aspectos, o engarramento, tudo contribui para uma certa exaustão em alguns aspectos. E realmente tem momentos em que você não sabe mais o que priorizar porque o seu tempo é curto e suas obrigações são muitas” (Entrevistada 13).

O *network* apresentado como uma troca interessante com o mercado que conduz ao desenvolvimento pessoal, começa a ser um peso.

“Te obrigar a fazer um network só com o objetivo de manter empregabilidade nem sempre é tão agradável assim. Quero fazer network com quem eu gosto com quem eu tenho afinidade.” (Entrevistada 5)

A empregabilidade, relatada pelos entrevistados como uma escolha pessoal cheia de recompensas passa também a ser vista como uma obrigação e fonte de preocupação.

“Acho um saco (cuidar da empregabilidade), mas não tem muita escolha. Ou você vai atrás ou fica num canto esperando as coisas caírem no teu colo, mas as coisas não caem no colo” (Entrevistada 6).

“Mas você fica sempre na sensação que não posso parar um minuto que fico para traz. (...) Quando a gente é mais jovem é diferente, praticamente a gente vive para se desenvolver. Hoje já não tenho o ritmo que eu tinha a dois anos atrás. O próprio investimento de grana a gente começa a pensar como isso trará de retorno quando ponderado com a família e se quer passar mais tempo com ela” (Entrevistada 10 – 30 anos de idade).

“É acho que sempre tem o sentimento que você sempre faz mais pela instituição que ela por você” (Entrevistado 9).

Chegando até mesmo a ser uma geradora de angústia, quando não é possível acompanhar o forte ritmo imposto pelo mercado de trabalho.

“Eu tento não olhar para isso para não me gerar muita angústia e muita culpa. Faz mestrado, faz pós, faz agora, faz depois. É tanto questionamento e tanta angustia que às vezes não me da vontade de pensar. Sei que a empresa não vai me ajudar, terei que sacrificar um sábado? Hoje analista já tem pós e eu ainda não fiz” (Entrevistada 16).

Surge também a preocupação em como gerenciar esta empregabilidade no futuro.

“Eu acho que hoje em dia a empregabilidade é um fator que preocupa para o futuro. (...) Estou bem na empresa hoje até por causa da minha formação, mas daqui a dez anos, como estará minha empregabilidade? A empresa vai mudando e quer pessoas mais novas” (Entrevistada 10).

E apesar de afirmarem serem os únicos responsáveis por sua empregabilidade, descartando qualquer responsabilidade da empresa, alguns entrevistados esboçam um questionamento sobre até que ponto as organizações estão realmente fora deste processo. A entrevistada 1 corrobora completamente a visão de Carrieri e Sarsur (2004) ao dizer que, ao transferir a responsabilidade de ser empregável unicamente para o profissional, a organização se exime totalmente da responsabilidade.

“Não existe ninguém na empresa que ajude a manter essa empregabilidade” (Entrevistada 16).

“Isso é um grande mito, esse de dizer que a empregabilidade depende simplesmente de você. É uma forma de todo um sistema, de todo um modus operandi de dizer que se você não deu certo a culpa foi sua, e não é assim. (...) Mas essa coisa de falar que a empregabilidade depende única e exclusivamente de você é como se as organizações quisessem se eximir da responsabilidade que elas tem de também investir nas pessoas, de darem oportunidade para as pessoas, de não praticar políticas de Rh predatórias que são essas de substituir um Sr. por Jr. para gastar menos, e as empresa fazem isso, todas elas fazem” (Entrevistada 1).

### 4.3

#### Subjetividade

De acordo com Davel e Vergara (2001) a subjetividade é própria à condição humana, estando presente no ambiente organizacional e sendo expressa através do pensamento, da fala, nos serviços prestados e nos bens produzidos. Silva, J.R.G. (2001) complementa que o termo subjetividade busca marcar a essência que caracteriza e diferencia as pessoas. Este tópico analisa aspectos do trabalho notadamente subjetivos como seu significado, realizações e frustrações, valorização do trabalhador e os sentimentos e emoções.

#### 4.3.1

##### Significado do Trabalho

Como integrante de uma dimensão subjetiva, o trabalho possui diferentes significados para os entrevistados. Contudo, alguns significados são bastante recorrentes, como a justificativa financeira. Para Pagès (1993) o trabalho humano e o que ele produz são reduzidos ao seu valor de troca, com o desenvolvimento do capitalismo.

“Trabalhar é um meio de vida, quem não é rico tem que trabalhar” (Entrevistada 1).

Mas dificilmente a motivação financeira é citada isoladamente pelos entrevistados, o trabalho propicia um retorno financeiro, porém, há necessidade de fazer algo que se goste, que traga felicidade.

“O trabalho também é o seu meio de sobrevivência no mundo de hoje onde tudo você compra tudo com dinheiro. E para você ter dinheiro, a menos que você ganhe do seu pai ou da sua mãe, ganhe na loteria ou case com um marido rico, você precisa ter um trabalho para ser remunerado por isso. Você precisa aliar as duas coisas, sua necessidade de dinheiro com uma necessidade de que aquilo tem que te traz felicidade senão você vai ser um ser humano doente e infeliz e não pode né” (Entrevistada 5)?

Para Tonelli (2001), além da remuneração financeira, os indivíduos buscam no trabalho prazer, satisfação e contato com o outro. Isso pode ser facilmente verificado nas falas dos entrevistados que atribuem muita importância aos relacionamentos do trabalho; alguns inclusive apontam os bons relacionamentos como razão para permanecerem em suas empresas atuais.

“Acho que o trabalho é importante como forma de retorno financeiro pra você ser independente e se sustentar, comprar coisas e também pela satisfação, o prazer de fazer algo que goste, pelo lado social de socializar com as pessoas, fazer uma rede de relacionamentos, ocupar o seu dia” (Entrevistada 11).

“Acho que o nível de relacionamento das pessoas lá é muito bom. E isso é muito bom afinal você fica oito, dez horas por dia no lugar. É muito agradável ficar num lugar que você se relaciona muito bem com as pessoas” (Entrevistada 1).

Retorno financeiro, fazer o que gosta se socializando, não respondem por todo o significado do trabalho. As entrevistas demonstram que muitas vezes este significado não é assim tão direto e objetivo. O entrevistado 4 declara que o trabalho é apenas um meio para atingir seus objetivos.

“Trabalho para mim é um dos meios de tentar atingir meus objetivos de vida. Trabalhar para mim não é um objetivo de vida. É a ferramenta para os meus objetivos” (Entrevistado 4).

E mais a frente, na mesma entrevista, declara a relevância dos desafios trazidos pelo trabalho.

“Tem também a coisa de me autodesafiar, o que sou capaz de fazer. E o trabalho é um local onde você consegue ir testando isso, pelo menos em parte” (Entrevistado 4).

Mesmo demonstrando total conformidade com as regras do jogo e com o pouco espaço destinado pelas organizações para colocação de idéias, sugestões e opiniões, os profissionais desenvolvem meios para exercer sua condição de sujeito. Um dos meios mais representativos, de acordo com as entrevistas, se relaciona à contribuição feita pelo trabalhador na empresa, sua

marca, ser reconhecido como responsável por determinado trabalho, ser detentor e referência de um conhecimento específico. Ou ainda, como nas palavras da entrevistada 14, deixar um legado à empresa. Bastos (2001) aborda esta situação ao declarar que por serem os indivíduos sujeitos ativos agem construindo em parte o contexto onde agem.

“O trabalho para mim é muito importante, muito mesmo. (...) Trabalho é uma oportunidade de construir, ver as coisas acontecerem, estou entendendo melhor minhas atividades na empresa, estou contribuindo mais. Estou fazendo crescer, estou construindo. É a minha contribuição” (Entrevistada 3).

“Estão me dando oportunidade de construir o meu legado” (Entrevistada 14).

Um dos significados atribuídos pelos entrevistados ao trabalho é o de proporcionar um reconhecimento como indivíduo perante a sociedade, como um profissional. Para Freud, (1980 apud PIRES, 2001) o trabalho é considerado uma ligação entre sujeito e sociedade, resultando na mobilização da vida psíquica individual para a vida em sociedade.

“É a realização de muitas coisas, não faço muitas coisas, e o trabalho é para mim onde eu consigo ser eu mesma. Tenho um estilo de vida muito ligado a família, é como se eu ainda não fosse uma pessoa, ainda fosse filha. E o trabalho me traz autonomia é um espaço que escolhi para mim e conquistei sozinha, cresci profissionalmente. O trabalho é fundamental para mim, é tudo, tem o pessoal também, o profissional eu quero que esteja sempre muito bem, porque senão ficar muito bem eu não tenho nada e aí vou ficar muito mal” (Entrevistada 14).

“o trabalho sempre foi minha prioridade sempre tive que estudar para me formar para ser alguém na vida para ter dinheiro para ter minhas coisas. Se eu tenho hoje esse cantinho é o meu trabalho que me possibilitou. O trabalho tem para mim um lugar muito importante, é o meu sustento, tudo que eu tenho hoje e fico namorando é fui eu que consegui esse bibelozinho eu comprei com meu trabalho e meu esforço. O trabalho me realiza quando eu vejo dar um resultado legal, quando teve a divulgação do projeto que eu idealizei e briguei por ele me dá a satisfação de saber que consegui, que tive um resultado” (Entrevistada 12).

O trabalho completa, permite que conquistas sejam realizadas, proporciona que o indivíduo seja visto como um vencedor, se sentindo reconhecido e admirado por suas realizações e conquistas. Para Castor (2001 apud Pires), com seu trabalho, o sujeito busca também produzir algo que desperte admiração, respeito e contenha um ideal. Reconhecimento, gratificação, mobilização da inteligência além de estarem relacionados ao

trabalho estão ligados à constituição da identidade e da subjetividade, afirmam Lancman e Sznelwar (2004, apud Flach et al., 2007).

“Sou *workaholik*, eu seria uma pessoa incompleta sem poder trabalhar. Acho que é uma forma de provar que consigo fazer algo. É bom para minha saúde psicológica. Se eu não conseguisse conquistar alguma coisa ia me achar incompetente. O conceito de *loser* americano é o melhor exemplo, não quero me sentir assim. Sei que é uma “puta” besteira, mas infelizmente não consegui superar isso, gosto do desafio de estar provando o tempo todo. No fundo não me acho boa, ainda não consegui ter uma experiência profissional em que eu falasse sou boa “pra caramba”, corro atrás disso como uma coisa sem fim em que parece que você nunca vai chegar lá” (Entrevistada 6).

O depoimento 16 pode ser visto como síntese da complexidade relacionada aos significados do trabalho.

“Eu tenho uma visão romântica, trabalho é missão, trabalho é causa, é o que te faz feliz, é o que te posiciona no mundo, te dá um lugar porque você fica horas ali, ele é o teu mundo de alguma forma é a dimensão onde você é um ser humano. (...) Quando ele te proporciona ser admirado, fazer as pessoas crescerem, inspira as pessoas. (...) É uma fatia da pizza muito grande, muito importante, tem a vida pessoal, tem a vida familiar, espiritual, é um terço da vida que você passa ali. Para mim é muito importante, ficar fora de casa, ganhar uma remuneração por isso, ganhar um lugar e ser respeitado na sociedade por isso, ter esse reconhecimento das pessoas que eu trabalho e da sociedade é muito importante. Não é somente a remuneração, tem que ter a causa, isso é importante para mim” (Entrevistada 16).

#### 4.3.2

##### **O Trabalho Realiza Quando...**

O trabalho realiza quando permite executar atividades e projetos na empresa. Levar a efeito seus empreendimentos figura novamente nos discursos dos entrevistados como algo relevante, marcando enfaticamente esta dimensão como sendo a mais significativa encontrada pelos profissionais para exercer sua condição de sujeito nas atuais relações de trabalho. Na concepção de Chanlat (1998 apud Silva, J.R.G., 2001, p.2), sujeitos são pessoas que se dedicam ao que fazem; “o fazer autêntico é sempre acompanhado do poder de dizer eu. O sujeito está do lado da imaginação, da criação, da crítica e da reflexão sobre si.”

“O que me realiza é você conseguir entregar o que é esperado de você. (...) O resultado é você se comprometer a fazer determinada coisa conseguir realizar e entregar no prazo com a qualidade esperada. Isso é uma coisa que eu sempre consigo fazer e me sinto muito bem em fazer isso” (Entrevistada 1).

“Me realizo quando consigo colocar projetos no ar, busco um trabalho onde tenho condições de produzir e implementar” (Entrevistada 8).

“O trabalho realiza quando vejo os resultados aparecendo o que foi estipulado pelas metas” (Entrevistada 10).

O trabalho realiza quando traz desafios e possibilita fazer coisas novas, que fujam à rotina.

“Me realiza quando traz desafio, quando é mesmice é muito chato. É legal quando traz algo novo, diferente, inovador, que precisa envolver mais coisa. Trabalho sempre igual é chato. E me frustra quando o trabalho é rotineiro” (Entrevistado 9).

“O trabalho me realiza quando conheço e aprendo coisas diferentes” (Entrevistada 14).

Os entrevistados citam o reconhecimento como fonte de realização no ambiente de trabalho. O reconhecimento, de acordo com Dejour (1999), permite ao indivíduo transformar seu sofrimento no trabalho em prazer, na medida em que atribui significado a este sofrimento. Quando a qualidade do trabalho é reconhecida, seus esforços, frustrações e decepções adquirem sentido.

“É uma fonte de realização quando você recebe um elogio, quando você percebe que seu trabalho foi reconhecido, quando as pessoas te admiram pelo lado profissional” (Entrevistada 11).

“O trabalho me realiza quando tenho um ambiente positivo em que as pessoas me vejam bem e contribuindo neste ambiente e segundo é ter um projeto seu que você toque e implemente ali você consegue medir melhor o valor do seu trabalho” (Entrevistada 13).

### 4.3.3

#### **O Trabalho Frustra Quando...**

Diante da impossibilidade de realizar projetos, deixar um legado e ter sua marca impressa na organização, os entrevistados sentem-se frustrados, dado o peso atribuído por eles a estas realizações. Esta insatisfação também é atribuída à atual dinâmica das relações de trabalho, em que as realizações asseguram empregabilidade e, conseqüentemente, acesso a melhores oportunidades de trabalho dentro e fora da empresa. Quando impossibilitado de realizar sua obra, o profissional se sente angustiado, pois acredita estar “perdendo tempo” em atividades que não acrescentarão na sua empregabilidade e frustrados por não

poderem exercer sua individualidade, impedidos de agir como sujeitos, modificando e construindo a realidade sob suas próprias convicções e ideais.

“Ele me frustra quando invisto muito em alguma coisa e não consigo realizar, não consigo tirar do papel” (Entrevistada 4).

“Me frustrro quando você tem lentidão, muitos níveis para decisão e a coisa não anda e não acontece” (Entrevistada 8).

“Dá uma angustia no profissional que fica meses e meses planejando e não consegue implementar” (Entrevistada 16).

Em muitos momentos, esta insatisfação com a demora e com a dificuldade dos eventos acontecerem é assumida pelo empregado como unicamente fruto de sua impaciência. Numa característica que marca as atuais relações de trabalho, o profissional desconsidera as razões e motivos que o conduzem a insatisfações, angústias e frustrações, vendo-as unicamente como de sua responsabilidade. E percebe os acontecimentos com lógicas simples do tipo: “nesta empresa as coisas demoram a acontecer, isso me frustra então ou mudo de empresa ou aceito este fato”. Os profissionais entrevistados raramente questionaram a lógica das relações de trabalho e não imaginam a possibilidade dos acontecimentos serem diferentes. A inexistência de questionamento é apontada por Bauman (2001) como um problema da sociedade pós-moderna. Pagès et al. (1993) explicam que as condições de trabalho nas empresas capitalistas modernas são regidas por uma lógica binária cabendo ao trabalhador aceitar ou renunciar. Não havendo espaço para contestação, hipótese fora do campo mental.

“Para mim é altos e baixos, tem dias que estou muito frustrada, pensando em procurar emprego em outro lugar, aqui as coisas demoram muito para acontecer, as coisas estão melhorando mas demoram demais, tem dias que estou totalmente descrente. Mas tem dias que não, é assim mesmo. Eu sou de natureza impaciente e ansiosa. Eu falo calma, as coisas estão acontecendo, não é de um dia para o outro que as coisas mudam. Comparando com outros lugares aqui as coisas estão acontecendo e há espaço para desenvolver coisas. São altos e baixos, mas no final das contas estou bem, não estou querendo sair, não estou procurando emprego, o saldo é positivo ainda para a empresa” (Entrevistada 15).

Outro ponto apontado pelos entrevistados como causador de frustrações é quando o profissional se percebe obrigado a demonstrar um comportamento que não é próprio seu ou que discorda. É “fazer política quando não gostam de mim”, tendo que demonstrar apreço por alguém com quem não simpatiza. Robbins, (2005) aborda um comportamento que acontece nas organizações, o

esforço emocional, que ocorre quando um funcionário expressa, nos seus relacionamentos interpessoais, as emoções que a organização deseja. O esforço emocional cria conflitos aos trabalhadores quando suas atividades exigem que as emoções demonstradas sejam diferentes das sentidas de fato.

“O que me frustra é não poder exercer toda a minha potencialidade, é fazer política quando não gostam de mim, é ir contra a minha natureza. Isso desgasta” (Entrevistada 3).

“O trabalho me frustra quando ele exige que eu tenha que ter comportamentos que não concordo, que não estão de acordo com a minha ética, quando eu tenho que mentir, e aceitar uma coisa que discordo completamente, quando tenho que lidar com fofoca com competitividade com sujeira” (Entrevistada 16).

“E é uma fonte de frustração quando você vê que na verdade uma coisa que você acredita, quer fazer um bom trabalho, e quando vai ver por traz daquilo estão pessoas pensando somente em dinheiro, que não estão preocupadas com o que você esta querendo fazer. Elas dizem: “não perde tempo em ficar analisando isso” e eu acredito que é importante, mas no final das contas não importa. O que eu estudei, o que eu acredito, não é valorizado. Está acabando com a vida das pessoas que estão insatisfeitas, querendo ir embora, mas se o projeto foi entregue, tá bom é isso que interessa” (Entrevistada 15).

Os entrevistados também relatam sentirem-se frustrados quando não conseguem ou não lhes é permitido conciliar seus interesses pessoais com o trabalho.

“Me frustra na vida pessoal, não sou casada, não tenho filhos, não consegui constituir família, meu relacionamento está perigando, gostaria de ter mais tempo para me cuidar e fazer uma atividade física. Estou com um monte de cabelo branco, está vendo? É pensar que você está batalhando tanto para ganhar dinheiro e não tem tempo para poder gastar, não posso viajar, não tenho feriado emendado, nada disso. Acho que poderia ser diferente, poderia ser bem menos, não precisava ter esse sacrifício todo, dá para ter um equilíbrio maior, mas é difícil” (Entrevistada 6).

Quando os profissionais são impedidos de agir conforme seu potencial e, como consequência, também de colherem os frutos de suas capacidades, se sentem desmotivados e frustrados. Nas atuais relações de trabalho, onde os empregados são remunerados por seus resultados, não poder demonstrar suas capacidades é visto como algo que impede o crescimento profissional.

“Acho que não (não ajo de acordo com meu potencial). Em grande parte é devido a cultura da empresa, existe uma questão cultural que é complicada. (...) O que eu proponho não consigo leva adiante porque alguém engaveta e dá uma dessas desculpas clássicas como: já tentamos e não deu certo, agora não é o momento, como está tá bom, não vale a pena, vamos fazer no futuro. Me sinto péssimo com isso,

muito mal, é muito ruim, afeta até a motivação das pessoas, não somente a mim. Você sente que pode fazer mil coisas, claro que não é caridade, só para fazer bem para a empresa. Mas porque poderia me alavancar, também poderia ter um crescimento profissional muito grande, estar ganhando experiência, enriquecendo meu currículo, sendo reconhecido, recebendo promoção, aumentos. E nada disso acontece, isso desmotiva, até quando você sente que aquilo poderia estar te rendendo frutos, e não deixam você fazer aquilo, automaticamente você não vê os frutos daquilo e começa a se sentir desmotivado, porque você não tem muito como reagir para mudar o quadro” (Entrevistado 4).

“Para mim tem uma coisa frustrante (não agir de acordo com meu potencial) porque é da minha natureza ter uma visão de onde a gente quer chegar. (...) É frustrante saber que eu e minha empresa poderíamos mais” (Entrevistada 5).

“Eu acredito que minha área poderia fazer muito mais, mas pela política, escopo das funções e vaidades das pessoas, ficamos limitados. (...) E isso pode ser um pouco frustrante porque você poderia desenvolver todo um potencial” (Entrevistada 16).

#### 4.3.4

#### Valorização

Neste tópico foi abordado o conceito de valorização - o que é, exatamente, se sentir valorizado nas atuais relações de trabalho? A contrapartida financeira, em geral, foi a primeira a ser citada pelos profissionais entrevistados.

“Eu acho que a questão financeira é o que prevalece mais na valorização” (Entrevistada 2) .

“O principal é a contrapartida de salário, não adianta a empresa te dar uma oportunidade mas o salário continuar a mesma coisa, só ganhar mais trabalho. É importante a empresa mostrar esta valorização também” (Entrevistada 10).

Além da remuneração, os empregados valorizam também suas promoções, os títulos dos seus cargos. Com isso, demonstram que, apesar de os profissionais vivenciarem sem questionamentos as atuais regras do trabalho, atribuem valor às práticas de recursos humanos que, na visão de Cappelli (1999), pertencem ao acordo de trabalho anterior e que foram eliminadas no acordo atual.

“Ele (meu trabalho) era valorizado na percepção das pessoas, na avaliação de desempenho mas ele efetivamente não se transformou no que eu acho que é assim. Qual é a valorização de fato? Quando você tem uma promoção e um aumento salarial. E eu trabalhei oito anos como analista Sr. Então efetivamente eu não fui totalmente valorizada,

se você tá fazendo mais coisas, sempre entregando, usando todo seu potencial. No ponto de vista de cargo e salário deixou a desejar” – (Entrevistada 1).

“Me sinto valorizada, em dois anos tive uma promoção” (Entrevistada 8).

Ser valorizado, na visão dos entrevistados, também se relaciona à realização de projetos e ao recebimento de desafios profissionais, quando poderão demonstrar sua competência e capacidade, impulsionando, assim, o marketing pessoal e garantindo mais empregabilidade.

“Se eu pudesse fazer o que acho legal, ter a chance do meu trabalho aparecer. Também ter um reconhecimento de salário, ninguém trabalha de graça, se trabalho fosse uma maravilha ninguém tinha salário, a gente vinha para cá como nas férias vamos para a praia” (Entrevistado 4).

“Eu estava num momento em que eu estava dando muito e recebendo pouco, agora eles me valorizaram e me deram um desafio de fazer um trabalho diferente e estou andando junto” (Entrevistada 14).

Mesmo que remuneração, cargo e a preocupação com a empregabilidade sejam os elementos mais citados quando a temática é valorização, outros sinais de reconhecimento como o elogio e o incentivo do chefe tem acentuada relevância.

“Me sentiria mais valorizada com elogio e autonomia, dar mais coisa para você fazer. Ampliar o escopo das suas atividades, mais trabalho” (Entrevistada 3).

“Atualmente sim (me sinto valorizada) porque estou com um novo chefe e ele tem uma maneira completamente diferente de lidar com os subordinados. Cobra muito, mas reconhece muito. (...) Hoje em dia a gente tem tão pouco tempo no trabalho que o falar não acontece. Mas ele encontra tempo para elogiar o que você fez. (...) Ele faz com que eu não queira desistir, ele muitas vezes fica até tarde comigo, sabe do que está passando e do que eu estou fazendo” (Entrevistada 12).

Os depoimentos apontam que os entrevistados analisam como aceitável o fato de não se sentirem constantemente valorizados. A responsabilidade pelo reconhecimento é atribuída principalmente aos gestores. O reconhecimento dos colegas de trabalho também é citado como importante. Mas em momento algum as políticas corporativas da organização aparecem na dinâmica da valorização, inclusive quando relacionado à valorização através de promoções e aumentos de salário, nas quais o mérito da concessão é atribuído ao gestor direto.

“Acho que não todo o tempo. Tem momentos que eu me senti valorizada e momentos que não. Dependente do jeito da pessoa, ela não elogia” (Entrevistada 3).

Porém, quando a ausência de reconhecimento ultrapassa determinado ponto, os entrevistados se sentem desvalorizados, influenciando até mesmo a auto-imagem do empregado, que necessita do reconhecimento da sua empresa ou do mercado de trabalho para se perceber um bom profissional.

“A cultura daqui não é de reconhecer, é uma cultura meio ao contrário, que todos estão competindo entre si, se você está reconhecendo que o outro foi bem, você está levantando ele, e ele está ficando mais perto de você. O importante é deixar todo mundo de bola baixinha para a sua bola se sobressair” (Entrevistado 4).

“Eu estava me sentindo muito desvalorizada até relação ao mercado mesmo, eu estava me olhando até como uma pessoa não muito boa profissionalmente porque trabalho aqui a seis anos e ainda era Analista Jr. Ou sou muito ruim ou não estou sendo valorizada, e eu fui ao mercado e vi que ele estava me vendo muito acima do que a empresa estava me vendo e falei, bem então não sou eu” (Entrevistada 14).

#### 4.3.5

#### **Sentimentos e Emoções no Ambiente de Trabalho**

Esta etapa aborda a percepção dos entrevistados sobre as interações relacionadas às suas emoções e sentimentos no espaço do trabalho e suas opiniões sobre as formas como deveriam ser abordadas. Trata também de como os entrevistados percebem o sofrimento e o medo. As opiniões convergem para o ponto de que o tratamento dado para expressar emoções no trabalho está diretamente relacionado ao gestor; ele fornece o tom e a forma desta abordagem.

“Tem gestor que não gosta que você se expresse que acha que trabalho é trabalho, e sentimento aqui dentro não tem (espaço)” (Entrevistada 2).

“Depende de quem você tem acima de você. Hoje tenho um chefe maravilhoso, amo meu chefe. Posso abrir minhas frustrações de trabalho tranquilamente com ele, mas é uma conversa só entre nós, não abriria para o meu Diretor, por exemplo. Isso não pertence a empresa” (Entrevistada 6).

“Acho que os gestores daqui não estão maduros e preparados para receber essa crítica. Todo mundo precisa estar bem preparado para receber uma crítica, ninguém gosta de saber que seu trabalho não está atendendo as expectativas, para qualquer pessoa é difícil. Deveria ter um filtro, alguém por fora que pegasse essas informações e trabalhassem devolvendo ao gestor. Tem que haver uma forma de tangibilizar isso para que não fique tão subjetivo” (Entrevistada 14).

Os bons relacionamentos emocionais figuram nos depoimentos como pontos positivos, contribuindo para um bom ambiente, criando elos e facilitando as relações profissionais.

“Uma empresa familiar tem diversos pontos negativos, mas têm outros pontos positivos porque você cria laços de afetividade, o dono da empresa cria laços de afetividade com o funcionário” (Entrevistado 5).

“Gosto muito das pessoas que estão aqui dentro, a gente vive num ambiente bom e isso é um ponto muito forte na empresa. A gente tem elos emocionais fortes entre as pessoas. Não vemos muito um passar a perna no outro” (Entrevistada 15).

Os entrevistados percebem que em muitos casos não há espaço para expressar os sentimentos, ou, ainda que haja espaço, esta atitude não é bem-vinda.

“Às vezes expressar seus sentimentos não é bem recebido, você tem que falar, mas não falar sempre. Encontrar a hora certa” (Entrevistada 3).

“Mas não existe uma coisa para falar de sentimento, vamos aprender a dizer para o outro quando ele machuca e magoa” (Entrevistada 16).

De acordo com os depoimentos, a melhor forma de abordar as questões subjetivas e emocionais é atuando na cultura da empresa. A cultura deve agir como uma facilitadora, incentivando enfaticamente o diálogo entre os funcionários, utilizando o tempo de trabalho nesta conversação. A importância de se destinar um “tempo organizacional” neste diálogo é atribuída a dois fatores: primeiro, transmite a mensagem de que este é um valor realmente importante para empresa e, segundo, anula o pretexto de falta de tempo, muitas vezes utilizado no lugar de falta de disposição.

Há, ainda, uma forte percepção dos entrevistados de que, ao se tratar das emoções na esfera do trabalho, estas devem se restringir apenas ao lado profissional do entrevistado, não devendo ser “levada para o lado pessoal”. Isso demonstra que o conceito cartesiano, presente na modernidade de separar razão de emoção ainda é bastante presente. Bauman (2001) e Touraine (1999) destacam como um dos aspectos negativos da sociedade Pós-Moderna a excessiva ênfase atribuída à racionalidade.

Afinal, o que de fato significa a frase “não levar para o lado pessoal”, tão habitualmente repetida no trabalho? A recomendação contida nesta frase realmente é possível de ser seguida?

“Seria mais produtivo nem que levasse mais tempo realizar um trabalho cultural na empresa, para modificar esta cultura. Se não existe a cultura que “embarrere” isso você chama a pessoa num canto e resolve. Se a cultura da empresa é agir, dizer na lata o que pensa e o outro não ter frescura de ouvir. Precisa ter uma cultura de quando existe um conflito, a pessoa procurar solucionar este conflito. A questão que eu vejo é cultural, se a empresa tem uma cultura de quando você fala ela vai levar para o lado pessoal ou se voltar contra você. Se quem ouvir vai ficar chateado, quem vai falar terá o receio que seja o lado fraco da corda e sobre para ele. Ela pensará, melhor deixar para lá e dane-se. E isso é péssimo principalmente para a empresa, porque qualquer pessoa chega num limite que se ela não soluciona aquele tipo de problema ela não agüenta mais e a única solução que existe é a mudança de emprego” (Entrevistado 4).

“Sentar, conversar e entender (melhor forma de lidar com as emoções no trabalho). Uma mesma situação tem pontos de vista diferentes. Vejo e sinto que falta tempo de às vezes conseguir organizar estas questões, porque o dia-a-dia é muito corrido, às vezes não dá para discutir coisas básicas” (Entrevistado 9).

“Se tivesse alguém que viesse na área para conversar com cada um, (...) para que as pessoas tentem se entender com as suas diferenças. Ninguém nasce sabendo, as pessoas sofrem, sofrem, sofrem, porque tem que ser iguais a todo mundo, iguais ao chefe, iguais ao diretor” (Entrevistada 16).

Mesmo não havendo uma questão que se relacionasse diretamente com a questão do sofrimento no trabalho, durante as entrevistas, com freqüência, os profissionais espontaneamente relataram seus sofrimentos no trabalho. Isso se justifica, segundo Flach, et al. (2007), pelo fato de o sofrimento ser algo indissociável ao ser humano e sua vida na sociedade e, por conseguinte, presente no trabalho. Dejours (1999) apresenta três tipos de sofrimento no trabalho: o dos que não possuem trabalho, o relacionado a saúde do trabalhador e o psíquico, o sofrimento apontado pelos entrevistados é o psíquico.

Para Dejours (1999), o sofrimento no trabalho pode ser canalizado em descobertas e criações socialmente úteis; o “uso da palavra” nos “espaços públicos” possibilita a transformação deste sofrimento em criatividade e iniciativa. Os depoimentos dos entrevistados notadamente demonstram que as organizações não propiciam aos profissionais um lugar onde possam discutir suas perplexidades e opiniões. Além deste motivo, a criatividade também é inibida pela sobrecarga de trabalho, pressão por resultados e pouca tolerância

ao erro. A alternativa encontrada pelos empregados para gerir seu sofrimento e atribuir um pouco de sentido a ele é tornando suas opiniões públicas com colegas de trabalho em quem confiam e com quem partilham aquele ambiente. Os entrevistados com frequência relatam ter no trabalho alguns colegas ou até mesmo amigos a quem podem confiar seus problemas e angústias, obtendo apoio e opinião, sem incorrer no risco contido na exposição destes assuntos à organização, que, de acordo com os depoimentos, não se apresenta disposta a discuti-los.

A seguir os entrevistados relatam alguns sofrimentos psíquicos no trabalho.

“Na outra área que eu trabalhei eu sofri de perseguição, as pessoas faziam fofoca implicavam do meu jeito de falar muito idealista, uma perseguição mesmo, violentas e pesadas fofocas, para minha imagem ficar ruim com a própria chefia. A chefia ouvia o que eu dizia, que estava sofrendo, chorava, dizia que não agüentava mais, ela falava que a culpa era minha que eu deveria me posicionar melhor, falar melhor é assim mesmo, o que você também fez para provocar isso. Era difícil porque isso quebra qualquer relação de confiança com a chefia, você não se sente protegido, a guerra é você com as pessoas, você não pode entrar em guerra direta senão você cai, você tem que ser político. Isso gera muito sofrimento, é difícil você ter que lidar o dia inteiro com essa falsidade e com essas coisas provocativas é uma provocação silenciosa. É péssimo, a empresa não tem proteje em nada. A empresa convive bem com o perverso, o perverso dá resultado deixa o perverso ali. É você que tem de se defender do perverso” (Entrevistada 16).

“Quando você vai amadurecendo no mercado vai procurando empresas que tenham haver com você, porque sabe que vai sofrer menos dentro do trabalho” (Entrevistada 13).

“Quando está me machucando muito e a alternativa que tenho é sentar com meu gestor para perguntar para ele especificamente, chamo ele para conversar” (Entrevistada 14).

“Não é absurdo nem ruim, depende de onde quero chegar. Mas quanto mais você tem que se dedicar para empresa, menor seu tempo livre. Quanto menor seu tempo livre mais sofrível é ter que abrir mão dele, porque você começa a ter que optar, vou ficar com meu filho ou vou fazer um curso” (Entrevistada 15)?

O medo é um sentimento presente no ambiente organizacional, sendo constantemente percebido nos discursos dos entrevistados. O medo mais latente é o da demissão. Este medo regula muitas escolhas e decisões dos empregados e também é utilizado pela organização, através dos gestores, na obtenção dos resultados desejados. Muitos medos como o de errar, da falta de reconhecimento, de não estar nutrindo corretamente a tão necessária empregabilidade, de não alcançar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional,

estão presentes na maioria dos depoimentos. Porém, outros medos são mais individuais e particulares, como o da escolha de determinado caminho profissional não ser o mais acertado, conforme o depoimento da entrevistada 16.

“Ninguém vai chegar para o chefe e falar alguma coisa porque obviamente tem medo de ser demitido” (Entrevistada 11).

“A grande questão é se eu quero o caminho corporativo, se é ele que vai me fazer feliz? Não sei! E o medo que dá largar esse caminho certo pelo duvidoso. (...) Porque a segurança falsa das empresas é um jogo, mas é um jogo que a gente já sabe jogar, sabe o que a empresa quer, sabe o que a gente pode dar, e o salário vem todo mês. (...) Você conhece a política, já sabemos como é” (Entrevistada 16).

## 4.4

### Crenças

Um item, que inicialmente não figurava no escopo desta pesquisa, mas emergiu fortemente na pesquisa de campo e, por este motivo, mereceu um capítulo próprio para análises, foi o das crenças partilhadas pelos empregados. A pesquisadora pode perceber no relato dos entrevistados que a dinâmica do trabalho também é regida por um conjunto de crenças que regulam enfaticamente as relações de trabalho. Estas crenças são aceitas pelos profissionais sem maiores questionamentos ou, na maioria das vezes, sem questionamento algum. Os trabalhadores, além de aceitar estas crenças, as propagam.

#### 4.4.1

##### Falar Traz Conseqüências

Os entrevistados relatam com desconforto, porém com naturalidade, que ao emitirem suas opiniões, sugestões, críticas, discordâncias e descontentamentos no trabalho, isso implica conseqüências indesejáveis, na maioria das vezes. Essa crença atua com um potente inibidor da livre expressão do profissional. Falar de um problema ao invés de possibilitar sua resolução pode gerar novos problemas.

“O ideal é que você possa falar as coisas. Mas a realidade não é bem assim, na realidade, você expressando o que você acha pode criar mais problemas ainda” (Entrevistada 1).

“Muitas vezes não falam e não se expressam porque tem alguém na empresa que não vai ver com bons olhos, tem alguém que vai “encrençar”, isso é muito natural e acontece direto. Acho que é normal, em toda empresa sempre vai existir isso, há não vou falar isso porque fulano... “ (Entrevistada 11).

“Ou eu sento para resolver com a pessoa ou eu fico calada. Vou me queixar com quem eu acho que pode resolver. (...) Não fico fomentando discussão, discordâncias, temos que ter muito cuidado porque isso vira fofoca. Nem todas as pessoas vão ter o mesmo entendimento, e vai tomar outro cunho. Não quero falar com a, b ou c e isso se propagar de uma maneira errada” (Entrevistada 7).

Ao expressar seu descontentamento com atitudes tomadas pela chefia ou por outro empregado que detenha algum tipo de poder na empresa, mesmo que incentivado pela própria organização, o profissional é passível de sofrer represálias e retaliações por este ato. Isso demonstra uma contradição organizacional, pois, mesmo sabendo que o chefe detém mais poder que o funcionário e conhecendo o caráter e o retrospecto das ações desta liderança, pouco ou nada faz para impedir que o profissional seja prejudicado. De acordo com Pagès et al. (1993), “o essencial é a idéia de que se pode dizer tudo. Ainda que o resultado seja não se falar francamente.”

“O RH incentiva que você fale com o seu gestor. (...) Se você não conseguir (resolver) converse com o gestor dele. E se não conseguir (resolver), o RH está aqui para ouvir, não é falta de disposição. Mas eu tenho conta para pagar. (...) Me sinto pressionada a não usar este canal, não pela área de RH, mas porque eu acho que pode ser prejudicial para mim. Porque o cara que faz esse tipo de coisa (faz o que quer sem ouvir ninguém), também não é um tipo de cara que seja aberto a ouvir críticas. Se eu vou falar com o chefe dele que ele fez isso, a possibilidade de eu me dar mal é muito grande. Existe o canal, mas dificilmente as pessoas irão fazer” (Entrevistada 2).

Os empregados, sabendo que a empresa dispõe de sofisticados mecanismos tecnológicos de rastreamento e investigação e por participarem de práticas eticamente duvidosas, como mentir para obter de clientes, fornecedores e outras áreas da própria empresa os resultados desejados, muitas vezes duvidam da confidencialidade da empresa ao tratar suas reclamações.

“Não sei se me sentiria a vontade de falar como estou falando com você, não sei até que ponto vai o nível de confidencialidade. Mas se tivesse uma ferramenta que você cadastrasse opinião, mesmo sabendo que pode ser rastreado, mas se tiver algo que você subentende que é sério,

“você tem que acreditar no momento em que a empresa diz que é sério e confidencial” (Entrevistada 10).

“Se tivesse uma pessoa dentro da empresa para cuidar só disso... Como funcionaria? Se eu tenho um problema com meu colega ou chefe e vou falar com essa pessoa, que digamos seria do RH, a empresa inteira está me vendo caminhar em direção ao RH, que vou falar alguma coisa relacionada a alguém” (Entrevistada 11).

Cabe aos profissionais de nível superior o gerenciamento de sua imagem, sendo orientados pelo mercado de trabalho a fazer seu “marketing pessoal”. Publicações destinadas a este público vendem a mensagem de que “você é seu principal empreendimento, você S/A”. Estes fatos assinalam que o profissional deve ser muito cuidadoso com a sua imagem, o que significa ter muito zelo com suas ações e principalmente com suas colocações. De acordo com Chanlat e Bédard (1996), quando os indivíduos fazem uso da palavra, procuram demonstrar e comunicar uma imagem deles mesmos, objetivando que esta imagem seja reconhecida pelos outros. Os entrevistados concordam com esta visão, pois acreditam que o que dizem pode afetar suas imagens. Também é possível perceber nos depoimentos que o que é dito no ambiente organizacional não é esquecido e, se for desvantajoso para alguém, esta pessoa guardará uma mágoa.

“De uma forma geral a pessoa guarda. Dependendo da subjetividade, quando é um fato, você pensa porque aconteceu aquilo? Mas quando é realmente um sentimento e uma percepção sua você sempre tem aquele medo de falar, porque a pessoa vai me achar uma pessoa problemática que vê problema em tudo, eu realmente me seguro” (Entrevistada 13).

“Acho muito complicado falar por mais que seja estritamente profissional nunca vão entender só como profissionalmente, sempre vai ficar um “ransozinho” ali com aquela pessoa. A empresa não tem um canal específico para isso” (Entrevistada 12).

#### 4.4.2

#### **As Emoções no Trabalho São Complicadas**

De acordo com Robbins (2005), desde o surgimento da administração científica as organizações são projetadas para serem ambientes completamente dominados pela racionalidade. Uma organização bem gerenciada era a que conseguisse coibir as emoções. Gestores, mesmo sabendo que as emoções são parte essencial da vida cotidiana, esforçavam-se para retirá-las das organizações, pois acreditavam que as emoções eram destrutivas.

Para Vince e Broussine (1996, apud Silva, J.R.G., 2001), os modelos tradicionais de gestão quando encontram algum obstáculo, os vêem como um problema que precisa ser solucionado, enfatizando excessivamente o uso da racionalidade e descartando a complexidade e as contradições presentes nas organizações. Neste cenário, as reações emocionais não possuem espaço, principalmente porque: o gestor desconsidera a complexidade emocional por ela ser “irracional”, conceituando o que é contraditório como irrelevante; ocupados com a realização das tarefas os gestores consideram emoções difíceis de serem administradas e também pelo fato das organizações concederem pouco espaço aos empregados para analisarem e compreenderem seus sentimentos e os dos outros.

Os depoimentos demonstram que as afirmações feitas pelos três autores, citados nos dois parágrafos acima, se aplicam perfeitamente ao ambiente organizacional atual. Os entrevistados acreditam enfaticamente que demonstrar emoções no ambiente de trabalho e administrá-las é tarefa complexa e muitas vezes até impossível.

“Olha eu acho que essa questão de demonstrar emoções no trabalho é sempre muito complicada. (...) Essa questão é a mais complicada na organização, lidar com a coisa da emoção. Eu talvez tivesse um canal aberto com chefe que eu poderia delicadamente tentar colocar algumas coisas mais com muito tato” (Entrevistada 1).

“Essa questão de externalizar o que você pensa (sobre sentimentos) eu acho complicado” (Entrevistado 4).

“Essa questão emocional imagino que seja delicada em qualquer empresa” (Entrevistada 5).

“É complicado levar a emoção para dentro da empresa” (Entrevistada 12).

O gestor é apontado pelos entrevistados como o maior responsável em gerir acertadamente a complexidade emocional, o que muitas vezes não acontece por falta de habilidade. O gestor percebe o conflito emocional como perigoso, por ser algo que ele não pode controlar, os comportamentos emocionais não podem ser “padronizáveis”.

“Essa é a parte mais difícil de todas as empresas, fazer gestão de conflitos, entre as áreas, uma vez que a competição por resultados gera isso. (...) As vezes eles não estão preparados para gerir pessoas, só resultados, mas as pessoas são diferentes, cada um está num momento de interesse, de maturidade, de vida e as vezes esse gestor não está preparado para gerir pessoas” (Entrevistada 7).

“O conflito fica embaixo do tapete, e o gestor não está nem aí para o conflito, ele nem quer ver que existe conflito, ele não tem nem preparo para lidar com conflito, ele não foi treinado para isso, tem medo de tocar no conflito a pessoa começar a chorar o fulano vai xingar o outro” (Entrevistada 16).

Parte da complexidade atribuída pelos empregados é devida à dificuldade do próprio funcionário em falar de suas emoções e pela preocupação com a interpretação e reação que o outro terá.

“Em relação a conflitos com colegas de trabalho, mais uma vez tem que colocar muito bem colocado, muito bem embasado, se há um precedente para esta pessoa se tem um pouco mais de segurança em expor. Mas se for uma coisa inédita, é um pouco mais delicado” (Entrevistada 6).

“Essas coisas são as mais complicadas porque cada um tem uma forma de interpretar. Já tive as duas situações em que pude chegar abertamente e falar com a pessoa e em outras não tinha abertura nenhuma, depende da pessoa” (Entrevistada 10).

“Eu sou uma pessoa super fácil, tolerante, às vezes boazinha demais, se eu estou aborrecida com alguém eu acho difícil chegar para a pessoa e falar. Eu geralmente ignoro e deixo passar. Mesmo que eu perceba que a pessoa está passando por cima de mim eu prefiro não criar muito caso, não fazer muito alarde e deixar passar, esse é o meu jeito. A maioria das empresas que trabalhei não dava espaço para falar” (Entrevistada 11).

Existe a crença de que as emoções podem ser demonstradas no ambiente de trabalho até certo ponto; extrapolado este limite, as consequências serão negativas. Mas, como este limite seria interpretado individualmente, dado a subjetividade das questões emocionais, ele seria impossível de ser convencionalizado.

“O ser humano não está preparado para trabalhar a liberdade que está sendo concedida eu acho que essa é a grande verdade, pode ser um pouco ditador. Mas é melhor pecar pelo excesso de disciplina que pela falta dela. Isso é muito individual e subjetivo, porque não há como dizer você vai só colocar até aqui, seguindo os limites que deveriam ser seguidos, não há sistema que garanta isso. Que as pessoas não passariam do limite que foi concedido. Se você dá abertura, a chance de acontecer o caos ou de sair coisas que não precisariam ter saído numa conversa. Piora a situação, vai criar burburinhos. Pode acabar voltando de uma maneira negativa” (Entrevistada 6).

### 4.4.3

#### **Necessidade de Trabalhar no que Gosta**

A obrigatoriedade de gostar do trabalho é uma crença muito poderosa nas atuais relações de trabalho. O trabalho necessariamente precisa ser uma fonte de prazer, isso é um fato inquestionável, e este prazer não pode estar no futuro, precisa ser sentido hoje e diariamente. De acordo com Sennet, (2005) não há mais valor em adiar a satisfação. Para Pagès et al (1993), a organização produz angústias e sofrimentos, mas propicia muito prazer, como o prazer em dominar, da auto-superação, das realizações, do exercício do poder, entre outros.

Fazer o que se gosta e ter prazer no trabalho não são conceitos exatamente sinônimos, mas são utilizados de forma análoga pelos entrevistados. Mais do que isso, na maioria das vezes que fazem referência a fazerem o que gostam fornecem exemplos do prazer propiciado pela organização, como o desafio em atingir objetivos, auto-superação e o exercício do poder, e não a satisfação sentida com a realização de suas atividades diárias. Por este motivo, o prazer no trabalho e fazer o que se gosta, serão aqui utilizados com o mesmo sentido.

O prazer de fazer o que se gosta direciona as atitudes dos profissionais. Muitos dos entrevistados relatam suportar determinadas situações (que não deveriam suportar) por fazerem o que gostam. O excesso de trabalho e de pressão, o pouco tempo para outros interesses além do trabalho, entre outras situações, são justificadas por se fazer o que se gosta.

Pelo acordo de trabalho anterior, os profissionais tinham que trabalhar duramente e a recompensa seria conseguida no longo prazo, com promoções e, ao fim, com a aposentadoria. Os entrevistados comportam-se como se demonstrassem gratidão por fazerem o que gostam e terem prazer no trabalho, já que a idéia de trabalho está relacionada a sacrifício e privações, notadamente a de tempo.

Pagès et al. (1993) afirmam que o prazer concedido pelas empresas propicia que tenham um imenso poder sobre os empregados, visto que elas têm o poder de retirar o prazer concedido, caso os empregados não as satisfaçam.

Mas, será que para o profissional realmente é indiferente se o que ele gosta no trabalho é o prazer propiciado pelas organizações ou o gosto pelas atividades que realiza?

As falas a seguir exemplificam a importância atribuída ao gosto pelo trabalho e suas implicações:

“Penso tanto no trabalho porque gosto muito do que eu faço” (Entrevistada 2).

“Eu adoro trabalhar, só sou uma mulher realizada porque trabalho e trabalho no que gosto” (Entrevistada 8).

“Tem também a satisfação, o prazer de fazer algo que goste. (...) Para fazer carreira primeiro tem que estar num ambiente de trabalho que você goste, fazendo as atividades que você goste que o resto vai fluindo” – (Entrevistada 11).

Gostar do que faz é apresentado nas entrevistas como algo que justifica o sofrimento e como algo que, por encanto, faz as obrigações relacionadas ao trabalho, como acordar cedo, passar todo o dia no trabalho e impossibilidade de faltar, se transformarem em prazer. Esse comportamento desperta uma questão: os profissionais realmente gostam tanto de seus trabalhos ou estas declarações podem estar contaminadas por uma estratégia defensiva, que permitiria melhor suportar as pesadas exigências do novo acordo de trabalho, toleradas individualmente e praticamente sem o apoio de sindicatos e de outras estratégias coletivas?

“Gosto muito do que eu faço, gosto dos resultados que meu trabalho dá, era isso que eu queria fazer mesmo, por mais que às vezes eu queira desistir, é mais pelo cansaço de achar que não vou conseguir dar conta, pelo cansaço. Mas quando faço algo que eu quero algo que dá um resultado legal, isso me dá muito prazer, eu penso era isso que eu queria estar fazendo, era esse ambiente louco que eu queria e hoje em dia o trabalho preenche muito, muito, muito tempo da minha vida” (Entrevistada 12).

“O principal do trabalho é a gente achar uma coisa que goste de fazer para não ficar aquela coisa de obrigação, aí que saco vou ter que acordar cedo para trabalhar. Tem que haver interesse no que faz, porque vai ficar aquela coisa de querer que passe a semana toda para chegar o final de semana e acaba não se sentindo útil. Deve ser muito ruim, eu não passo por isso” (Entrevistada 10).

Alguns entrevistados chegam a declarar que os profissionais que não sentem gosto e interesse por suas atividades são pessoas infelizes, em clara oposição à felicidade que os que gostam (como eles) sentem.

“A maior quantidade de horas do seu dia você passa no trabalho com seus colegas, se o trabalho não for uma fonte de felicidade para você, nossa, coitado de você, você está de castigo” (Entrevistada 5).

“Tenho medo de sair do que gosto de fazer e assim como tantas pessoas fazer algo que não goste” (Entrevistada 10).

#### 4.4.4

#### **Pessoas Não São a Organização**

Outra forte crença que pôde ser percebida pelas entrevistas é a de que as pessoas não são a organização, como se houvesse uma separação: a empresa está de um lado e seus empregados e gestores estão de outro, como se a empresa fosse somente composta pelas normas, marca, sistemas e estrutura física.

Diversas vezes o relacionamento com o chefe é apresentado como não sendo um relacionamento pertencente à empresa, como na situação a seguir. Os entrevistados relatam ter abertura para conversar sobre seus sentimentos com o chefe, mas que a empresa não dispõe de um canal para falarem sobre suas emoções.

“Para a instituição não existe um processo formal (para expressar sentimentos), é uma conversa com seu chefe” (Entrevistado 9).

“Só expresso (minhas emoções) com a minha gestora, a empresa não tem canais que facilitem essa comunicação (...) encontrei uma pessoa (a gestora direta) que posso me abrir, mas a organização não tem esse canal” (Entrevistada 8).

“O chefe que é fundamental se ele for acessível e você puder colocar as condições e você souber que ele vai correr atrás para te ajudar a conseguir as condições. Não é tanto a relação empresa-funcionário e mais uma relação chefe-subordinado” (Entrevistada 10).

“Muito (incomodava muito quando não tinha espaço para colocar minhas opiniões) mas eu sabia que era uma coisa da pessoa e não jogava isso para a empresa, se eu estivesse lidando com outra pessoa poderia ser diferente. Sabia relacionar a pessoa. Queria matar ele, mas era contra o cara em si” (Entrevistada 2).

Em outros momentos, os demais colegas de trabalho também não são vistos como pertencentes à empresa. Por exemplo, quando informações não são alimentadas corretamente nos sistemas e por isso não fluem como deveriam, os entrevistados dizem que “a empresa fez sua parte” adquirindo sistemas para tratar os dados, mas as pessoas, apegadas às informações como forma de deter poder, inviabilizam o funcionamento correto do sistema. Cabem então, algumas reflexões. Os funcionários de uma empresa não compõem a empresa? A forma como agem empregados e chefes não é determinada pela empresa? O que de fato compõem uma empresa?

“O acesso a informação às vezes é difícil por conta das pessoas e não por causa da empresa, tem as ferramentas mas este acesso é dificultado por conta das pessoas que ainda acreditam que dá uma sensação de poder. (...) Consigo exercitar grande parte do meu potencial, muitas coisas não consigo por causa de pessoas do tipo que seguram a informação porque se sentem mais poderosas. (...) Eu acho que isso é mais uma questão das pessoas do que das ferramentas da empresa, o processo decisório da minha empresa é muito rápido” (Entrevistada 2).

#### 4.4.5

#### **Aprendizado como Moeda de Troca Usada pelas Empresas**

Há nas organizações o conceito de que a formação universitária não prepara totalmente os estudantes para a vida profissional. Esta formação deve ser complementada com um aprendizado prático na própria organização. Os programas de estágio e de *trainee* confirmam este conceito. Mesmo após o início da vida profissional, o aprendizado continua sendo bastante valorizado.

Para Cappelli (1999), o ponto mais relevante do novo acordo de trabalho e também o mais perceptível elemento de reciprocidade é a promessa do empregador de auxiliar o empregado no desenvolvimento de suas habilidades. Ou seja, a organização não pode mais garantir uma carreira ou a segurança do emprego, mas, em contrapartida, lhe fornece empregabilidade. Com o aprendizado adquirido na empresa, este trabalhador adquire um “carimbo” de empregável para o mercado de trabalho.

As entrevistas demonstram que esta dinâmica apresentada por Cappelli (1999) é uma crença inquestionável, transformada em verdade. É mais uma das

regras do jogo que precisa ser seguida pelo profissional que se preocupa com sua carreira e que almeja crescimento profissional.

A empresa, sabendo que este aprendizado será valorizado pelo mercado, o utiliza como moeda de troca e como forma de reter os funcionários. Os profissionais, por sua vez, se sentem profundamente satisfeitos e gratos com a empresa por esta oportunidade de aprendizado.

“Eu tive muita sorte aqui dentro de ter a possibilidade de aprender, passei em varias áreas e aprendi e cresci muito, só tive desafios aqui quando olho meu currículo, e é isso que me realiza hoje aqui. (...) A empresa sempre me deu oportunidade de aprendizado” (Entrevistada 14).

“Estou presa hoje porque gosto do que faço e gosto do ambiente do trabalho, acho que todo dia aprendo uma coisa nova.” (Entrevistada 2)

A certeza de que este aprendizado será reconhecido pelo mercado age sublinhando o privilégio do aprendizado.

“A experiência que eu tiver aqui para 2.800 funcionários vai me dar um amadurecimento em empresa grande que posso levar para o mercado, que vai me ajudar muito. Aqui tem um RH completo que dificilmente você encontra em outras empresas. (...) Para o mercado eu me tornei mais completa” (Entrevistada 13).

“Mas como esse cargo é muito novo, eu ainda quero experimentar isso, meus desafios, o que tenho para aprender aqui na empresa” (Entrevistada 8).

O aprendizado é entendido como algo útil para o empregado ampliar sua empregabilidade. A empresa, estando consciente da valorização que o profissional e o mercado de trabalho atribuem a este aprendizado, estende o máximo possível esta relação de reciprocidade. Assim, deixa muitas vezes de conceder a valorização merecida pelo empregado em cargos, salários, benefícios e outros tipos que incorram em um custo adicional para a organização.

“O engraçado é que a todo o momento que eu penso em mudar em sair daqui é no momento em que acho que já aprendi tudo que tinha que aprender ali, não que tenha aprendido tudo, mas para mim já estava saturado eu quero conhecer uma coisa diferente, e aí é engraçado que quando esse movimento acontece e eu começo a procurar outras coisas, passa um ou dois meses e aqui dentro me mudam de trabalho e de função. E antes isso vinha sem salário acompanhado eu sempre abri mão de ir para outro lugar por ter esse movimento (...) em fevereiro eu recebi um convite de outra empresa. (...) Na outra empresa eu ia ganhar mais, mas faria o que eu já estava fazendo aqui, não aceitei. Isso sempre criava um duelo na minha cabeça, porque eu pensava quando é que eu ia parar de querer conhecer coisas novas e começar a colher os

frutos (financeiros) que venho desenvolvendo. Tenho me desenvolvido tanto e nunca vou colher esses frutos? (...) Cheguei ao ponto que pensei tudo bem, vou conhecer isso, mas só durante seis meses, se não tiver nada de reconhecimento financeiro aí vou abrir mão do que tenho hoje, vou sair para nada, mas vou sair para procurar alguma coisa que me recompense mais, para colher o que venho plantando. Mas nesse momento tiveram mudanças internas que acabaram me proporcionando uma mudança salarial muito produtiva” (Entrevistada 14).

Porém, mesmo reconhecendo a importância do aprendizado propiciado pela organização, as entrevistas indicam que ele não pode ser utilizado como moeda única indefinidamente.

“Mas acho que cheguei num momento onde só aprender não é mais suficiente” (Entrevistada 2).

“Mas agora ta precisando de uma contrapartida, esse ano foi de aprendizado” (Entrevistada 14).

#### 4.4.6

##### **Alguém para lhe Proteger, “te pegar pela mão”**

Outra forte crença relatada pelos entrevistados é a de que, além de dedicação pessoal, é preciso um algo a mais para o sucesso profissional. A dedicação e o zelo com a carreira conduzem até certo ponto, além dele é preciso algo que não está no controle do empregado. Alguns conceituam como sorte em ter determinado chefe, em conhecer determinada pessoa que lhe propiciou mais oportunidades, em estar no lugar certo na hora certa. Os entrevistados relatam que em determinados momentos de suas ou de outras carreiras que tenham observado, outra pessoa, com mais poder, interferiu na trajetória destas carreiras, visando a dar preferência a uma dentre outras pessoas. Essa crença contraria a visão atual de que “se pode ser o que quiser”, que os indivíduos têm o poder ilimitado sobre suas carreiras.

Num mundo corporativo ainda hierarquizado, conforme se ascende na hierarquia há menor disponibilidade de postos de trabalho, fato que matematicamente impede a maioria dos profissionais juniores de terminarem suas carreiras como diretores. Esta crença tem muitas implicações, dentre as quais se pode citar que mantém os empregados obedientes e questionando pouco os detentores do poder. Ou ainda, permite que os critérios utilizados para promoção não precisem ser muito claros, podendo ser fundamentados em opiniões pessoais da liderança.

“Todas as minhas escolhas foram pensando no caminho que estava pensando em percorrer. Mas é preciso ter um pouquinho de sorte também” (Entrevistado 4).

“Concordo que depende da pessoa, mas existem outras variáveis de sorte que você não consegue definir que não são tão certas e claras. 85% a 90% depende de você cumprir com uma cartilha de coisas, mas existe um percentual de sorte de estar no lugar certo na hora certa” (Entrevistada 5).

“Porque na vida tem isso também, tem que ter o pulo do gato, um dia tem que ter uma oportunidade, alguém que te pegue pela mão” (Entrevistada 3).

Os entrevistados relatam ser preciso que alguém com influência na organização simpatize com eles, os protejam, valorizem suas opiniões e os conduzam às melhores oportunidades.

“Difícil (fazer carreira na empresa que estou), acho que tem que ter alguém que gosta muito de você, um ou outro que é promovido a duras penas” (Entrevistada 3).

“Se der para mudar eles escutam, o problema é o timing disso, não vai acontecer quando você quer alguém lá em cima (na hierarquia) tem que ver que a idéia é boa e aí toca adiante” (Entrevistado 9).

“Se a pessoa que protege você tem influencia, você se sente com estabilidade e segura. Se você não tem ninguém, você está sozinho, você será alvo de injustiça sim e você escolhe ficar ali ou sair, acho que na maioria das empresas é assim” (Entrevistada 16).

#### 4.4.7

##### **É Preciso Sair para Crescer**

A última crença que pôde ser claramente percebida através dos depoimentos, foi a de é necessário sair da empresa para ter mais velocidade no crescimento profissional. Os entrevistados declararam que a empresa valoriza menos os profissionais que já pertencem à organização e mais os que estão sendo contratados. Se a empresa onde o trabalhador está foi aquela em que ele teve sua primeira experiência profissional, o crescimento é ainda mais demorado.

“Vejo que essa empresa não valoriza quem esta aqui a muito tempo. Mas isso não é só desta empresa, se eu estivesse ainda na minha empresa anterior, como eu era prata da casa lá, quando você começa na empresa o crescimento é demorado. Como vim de fora as empresas dão mais valor ao que eu pontuo. Meu crescimento lá foi mais

demorado, em cinco anos lá eu cresci menos que aqui em dois anos” (Entrevistada 8).

Os profissionais relatam que as oportunidades de progressão na carreira são obtidas através de sucessivas mudanças de empresa. Quando o empregado realiza um grande investimento em sua formação profissional, a empresa atual não valorizará este investimento na mesma intensidade que o mercado.

“É duro, eu acho que você só consegue mesmo um up grade mudando de empresa. Eu estava agora em casa e uma pessoa (...) me chamou para fazer uma entrevista. (...) Essa pessoa (...) a um ano atrás me fez uma proposta para eu continuar coordenadora (atualmente é gerente). E agora ele me fez uma proposta para ganhar muito mais. Mas eu não sou uma outra pessoa. É uma contradição muito grande, mas só saindo da empresa para ser valorizada. (...) Hoje eu só vejo oportunidades de fazer carreira mudando (novamente) de empresa” (Entrevistada 3).

“Eu adoro o que eu faço gosto da empresa, gosto das pessoas, acho que foi uma ótima escola para mim. Mas não vejo oportunidade de crescimento para mim. Eu acabei de terminar um mestrado, fiz um investimento que poucas pessoas fazem e fariam e eu ficar lá porque o ambiente é legal, porque eu aprendo muito, nesse momento está sendo incoerente com o investimento todo que eu fiz” (Entrevistada 2).

## **5 Conclusões**

Este trabalho teve como objetivo conhecer a percepção dos profissionais de nível superior, com elevado grau de empregabilidade e experiência profissional em grandes empresas capitalistas, sobre as atuais relações de trabalho e suas possibilidades de serem sujeitos neste contexto. Para isso, foram realizadas entrevistas em profundidade com dezesseis indivíduos com tempo de experiência profissional superior a cinco anos, graduados em instituições consideradas de excelência, sendo quinze destes entrevistados portadores de pelo menos um curso de pós-graduação.

A seguir serão apresentadas as conclusões propiciadas pelo presente estudo, divididas em quatro partes: a primeira apresenta reflexões sobre o contexto atual das relações de trabalho, a segunda, por meio das análises das entrevistas responde as questões de pesquisa, a terceira apresenta as considerações finais e a quarta recomenda estudos futuros que complementarão este trabalho.

### **5.1 A Lógica do Atual Contexto**

A crença defendida desde o início da Modernidade, de um homem “todo-poderoso” capaz de mudar de forma planejada e calculada a natureza, por meio de sua racionalidade, visando a atender seus interesses, apresenta sinais de desgaste. A sociedade é um sistema comprovadamente complexo no qual toda ação gera reações, mas, diferente da terceira Lei de Newton, não há como prever estas reações e muito menos sua intensidade e sentido.

As ações intervencionistas do homem na natureza e a sua incessante busca por acúmulo de capital, acarretam reflexos acentuadamente negativos ao meio ambiente e à sociedade. Esses reflexos ganham cada vez mais destaque na imprensa, colocando em pauta discussões relacionadas à ética, à responsabilidade ambiental e à responsabilidade social.

Outro aspecto bastante relevante da sociedade moderna, que regula as ações de empresas e empregados, é a lógica do curto prazo. Não há mais um prêmio em adiar a satisfação. Não há mais garantias no futuro. Isso não significa que há quarenta anos atrás houvesse uma total segurança, mas havia uma maior previsibilidade, levando organizações e indivíduos a apostarem no futuro, se o prêmio compensasse. Mas hoje, não há como prever que os investimentos feitos serão colhidos no futuro. As mudanças atuais, rápidas e imprevistas, impedem o estabelecimento de garantias. Com isso, ficam inibidos grandes investimentos com retorno a longo prazo, tanto por parte das empresas quanto dos empregados. Mas ambos querem assegurar esse retorno e, com isso, tentam persegui-lo ainda no presente.

Analisando a visão geral dos entrevistados no presente estudo, acerca desse contexto, observa-se que eles parecem enxergar a existência de uma lógica que pode ser sintetizada em três expressões, a saber: “é preciso sobreviver”; “comprometimento com o resultado” e “coletivo de indivíduos”.

#### **a) “É preciso sobreviver”**

Empregados e empregadores lutam por suas sobrevivências, direcionando suas ações neste sentido. A fim de sobreviver, qualquer meio é justificável.

A competição por mercados é feroz, as mudanças ocorrendo em uma cadência acelerada, a globalização dos concorrentes, a busca por vantagens competitivas cada dia menos duráveis, entre outros motivos, impuseram um ritmo muito agressivo à administração das empresas que passaram a ser geridas pela preocupação com a sobrevivência. Essa preocupação legítima muitas práticas éticas, econômicas e socialmente duvidosas.

Por outro lado, os trabalhadores precisam garantir seus empregos, em uma época em que as boas oportunidades de trabalho formal, com remuneração e condições dignas, são mais raras a cada dia. Em nome de sua sobrevivência neste mercado de trabalho em retração, os empregados compactuam com práticas organizacionais questionáveis e das quais, em muitos casos, eles discordam. É preciso conviver com ações das empresas e comportamentos de

outros indivíduos que contrariam e agredem os valores pessoais do profissional, para garantir a sobrevivência.

Este conceito cria uma cumplicidade do empregado com seu empregador. Afinal, se a empresa sobreviver, seu emprego também sobrevive, unindo por uma espécie de *solidariedade* empregados a empregadores e legitimando as ações questionáveis das empresas. Afinal, é preciso sobreviver!

#### **b) “Comprometimento com o Resultado”**

As expressões “comprometimento com o trabalho” e “comprometimento com a empresa” foram substituídas pelo “comprometimento com o resultado”. No acordo de trabalho anterior, os profissionais se mostravam moralmente comprometidos com suas atividades e com o nome e reputação de suas empresas. Muitas ações eram feitas em nome deste comprometimento. Porém, as empresas foram, cada dia mais, estimulando que ações fossem feitas objetivando resultados. Com isso, o profissional “aprendeu” que deveria priorizar as ações que contribuíssem com seus resultados.

No ambiente organizacional, essas expressões são utilizadas de forma análoga, pois, na medida em que o empregado está comprometido com seus resultados, estará concomitantemente comprometido com o trabalho e com a empresa. Isso não deixa de ser verdade, porém não é *toda* a verdade. Veja-se o seguinte exemplo: em um determinado momento, o empregado observa que a empresa está agindo, em uma área, fora da sua responsabilidade, de uma forma que prejudica a imagem da organização; porém, caso ele tome alguma ação visando a corrigir este problema, incorrerá em queda de seus resultados individuais; se não fizer nada, preservará seus resultados e não sofrerá represálias (visto que o assunto não era de sua responsabilidade). Neste exemplo, o mais provável é que se cale, agindo como se nada tivesse percebido, o que talvez não acontecesse se estivesse comprometido com a empresa.

O empregado precisa cuidar de seus resultados individuais, pois são eles que lhe proporcionarão oportunidades na empresa e fora dela. Nem sempre, os melhores interesses de empregados e empresas convergem para um mesmo

ponto. Caso a sobrevivência da empresa venha a ficar ameaçada, ao garantir seus interesses individuais, o empregado tentará assegurar sua empregabilidade e, com isso, o seu emprego, mesmo que sua empresa não sobreviva.

### c) “Coletivo de Indivíduos”

Nas empresas, muitas vezes, o todo é *menor* que a soma das partes. Por mais que as empresas preguem, cada vez, mais o trabalho em equipe e haja mais e mais projetos em grupo, a idéia de indivíduos deixando de lado seus interesses individuais em favor de contribuições que visem o benefício do grupo, fazem cada dia menos sentido.

Mesmo trabalhando em equipe, não há mais uma visão do todo. Todos, incluindo os líderes do projeto, do núcleo, da célula ou equipe, agem primeiramente visando seus interesses. A sobrevivência no emprego e a sobrevivência da empresa precisam ser garantidas e, como talvez a empresa precise amanhã fazer um “corte”, escolhendo entre o funcionário e seu colega de equipe, é preciso garantir que o escolhido para o corte será o outro. As organizações desestimularam as práticas que reforçavam a idéia de grupo e estimularam a competição individual; e os indivíduos, por sua vez, assimilaram essas práticas.

Os trabalhadores se sentem sozinhos e é desta forma que precisam enfrentar suas angústias, injustiças, dificuldades e frustrações.

## 5.2

### **As Relações de Trabalho e a Possibilidade de Ser Sujeito**

Os empregados observam as atuais relações de trabalho como regras de um jogo, e os que almejam vencer o jogo organizacional, construindo carreiras de sucesso, precisam aprender estas regras e jogar em conformidade com elas. Os profissionais acreditam que as regras não podem ser mudadas ou sequer questionadas e quanto antes este fato for assimilado, maior será sua probabilidade de êxito. As atuais relações de trabalho apresentam acentuadas características, na visão dos indivíduos, as quais são sintetizadas a seguir.

A sobrecarga de trabalho é um nítido aspecto das novas relações de trabalho. Em nome da sobrevivência, as empresas impõem que as atividades sejam realizadas com um número mínimo de pessoas. As mudanças freqüentes e não planejadas no ambiente organizacional também contribuem significativamente com esta sobrecarga, visto que as empresas concebem uma infinidade de projetos objetivando melhor se adequarem a elas. Estes projetos, enquanto não se mostram capazes de equacionar os novos problemas, são conduzidos em paralelo às rotinas usadas anteriormente.

Os trabalhadores aceitam esta sobrecarga de trabalho porque necessitam, simultaneamente, cuidar das atividades sob sua responsabilidade e participar dos projetos, pois, somente assim garantem a sobrevivência de seus empregos e a sua empregabilidade, que é ampliada pelo engajamento em novos projetos.

Trabalhar objetivando apenas a contrapartida financeira é mal visto pelas organizações. É preciso gostar do trabalho e se identificar com os valores da empresa. Um destes valores, unanimemente percebido pelos entrevistados, é o de estar prioritariamente à disposição da empresa. O empregado, mesmo não concordando com esta regra, necessita agir como se concordasse.

Nas atuais relações de trabalho, a administração de carreira é uma responsabilidade unicamente do funcionário. O mais surpreendente nesta afirmação é o fato de os profissionais aceitarem passivamente esta imposição das empresas, que já foram às únicas responsáveis pela gestão das carreiras e posteriormente compartilharam esta responsabilidade com o empregado. Os profissionais parecem ter internalizado completamente os discursos organizacionais de que o conceito de carreira foi substituído pelo conceito de empregabilidade e que esta, depende exclusivamente deles. Os profissionais não questionam nem a justiça deste fato nem a validade de seus esforços individuais na obtenção de empregabilidade e muito menos se adquirir empregabilidade é a melhor forma de construir suas carreiras.

Os trabalhadores empregam esforço considerável planejando suas próprias carreiras e tentando obter os requisitos necessários para cuidar da sua empregabilidade, tais como escolaridade, estabelecimento e manutenção do

*network* e a participação em projetos, priorizando, desta forma, o trabalho sobre seus outros interesses. Esta priorização acaba ocorrendo, independentemente deste ser o valor prioritário para o profissional.

Na dinâmica atual de obtenção de empregabilidade, os trabalhadores procuram realizar atividades “nobres” e variadas. Com isso, as atividades de caráter operacional e repetitivo são desprezadas pelos profissionais, que as encaram como fardos inúteis. Por mais satisfeito que o indivíduo esteja no seu trabalho, é preciso ficar constantemente atento ao mercado, até mesmo para comprovar se esta satisfação é válida ou se o mercado está oferecendo melhores oportunidades para o seu nível de qualificação.

Como a qualificação do profissional é responsabilidade sua, ele precisa fazer investimentos freqüentes (de tempo livre e/ou recursos financeiros) em sua carreira. Com isso, um crescimento constante na carreira passa a ser requerido como uma justa contrapartida a estes investimentos. Há uma crença - útil aos interesses das organizações e sustentada por empregados e empregadores - de que uma maior velocidade de crescimento na carreira é obtida através de sucessivas mudanças de empresa no decorrer da carreira do profissional, visto que as empresas tendem a melhor valorizar (com oportunidades e recompensas) os novos funcionários.

A crença de que o trabalhador será mais valorizado saindo da empresa do que mantendo uma carreira de longo prazo, cumpre dois objetivos: reforça a importância do monitoramento constante do mercado de trabalho e confere um sentido de justiça ao fato de a empresa não ter responsabilidade na manutenção dos empregos.

Mas esse sentido de justiça parece ser ilusório. Uma das atuais regras do jogo é a de que a relação de trabalho só deve ser mantida se for lucrativa para ambos os lados. Desta forma, a organização incorre no risco de perder um profissional que desejava manter. Sendo assim, parece justo que o funcionário também corra o risco de ser demitido quando desejava permanecer na empresa. Esse aparente equilíbrio transmite a sensação de que essa regra do jogo é justa. No entanto, são desproporcionais as conseqüências para uma empresa que perde um funcionário e para um funcionário que perde seu emprego.

Outra crença sustentada nas novas relações de trabalho e que também atende aos propósitos organizacionais é a do elevado valor do aprendizado adquirido nas empresas, para a obtenção de empregabilidade. O aprendizado sempre foi uma consequência natural do trabalho, mas atualmente tem adquirido um status especial, passando a ser utilizado como parte do pagamento pelas atividades prestadas pelo trabalhador. Isso reduz os gastos das empresas com recompensas e atua como um mecanismo de retenção dos empregados nas empresas, que sabem do elevado valor atribuído ao aprendizado pelo mercado de trabalho na obtenção de empregabilidade.

Trabalhar no que se gosta é uma característica enfatizada pelos profissionais como importante nas atuais relações de trabalho. Os entrevistados utilizam de forma sinônima o gosto pelo trabalho e o prazer propiciado pela organização através do exercício do poder, realizações, superação dos próprios limites, entre outros. Duas interpretações se depreendem destas afirmações:

- esta necessidade de prazer, confere muito poder às organizações, pois, para não perderem este prazer, os profissionais se sujeitam a coisas como compactuar com atitudes que estão em desacordo com seus valores ou o sofrimento de não dispor de tempo livre para se dedicar a outras atividades, como família, lazer, *hobbies* e trabalhos sociais;
- muitos profissionais evitam o questionamento sobre o que, de fato, gostam em seus trabalhos ou o quanto realmente gostam, utilizando este “gostar” como forma de se preservarem do sofrimento que, dito por eles mesmos, sentiriam se tivessem que passar por todas as privações e contrariedades que o trabalho impõe, sem este gosto pelo que fazem.

Outra particularidade se destaca nas falas dos entrevistados: há uma forte dissociação entre as pessoas e a organização. As pessoas não são relatadas como pertencentes à organização. A organização, na visão dos profissionais, é representada pelas normas, instalações e sistemas.

Quando existem diferenças entre os comportamentos das pessoas e o comportamento desejado nos discursos oficiais, isto é creditado a um individualismo pessoal. A organização não é responsabilizada. Este é um

aspecto que, coerentemente, atende aos interesses das organizações, na medida em que permite que:

- as normas sejam utilizadas como uma proteção, caso os comportamentos “errados” porém normalmente tolerados pela organização se tornem públicos e, assim, a organização tenha como comprovar que o indivíduo agiu contrariando as orientações dadas;
- esses comportamentos contraditórios sejam utilizados em benefício de interesses de alguns indivíduos, dificultando que mudanças contrárias a estes interesses sejam implementadas.

O parágrafo acima relata um exemplo das muitas contradições presentes nos discursos organizacionais, muitas delas percebidas pelos profissionais. As organizações com frequência declaram que seus gestores adotam políticas de “portas abertas”, nas quais estão dispostos a ouvir qualquer tipo de comentário por parte do empregado. Porém, os empregados que se dispõem a declarar suas opiniões contrárias à organização, são criticados pelos gestores, sofrendo represálias que funcionam como um potente inibidor, para que outros funcionários não repitam este ato.

Metas impossíveis são estabelecidas, objetivando que as metas possíveis sejam cumpridas. Os funcionários, sabendo que as metas fixadas são impossíveis, se esforçam somente para alcançar o que consideram viável, pois sabem que isso é o que é, de fato, esperado deles.

Na visão dos entrevistados, o único objetivo das empresas é o retorno financeiro. Os profissionais não acreditam em nenhum objetivo social que não vise primeiramente um retorno financeiro para os proprietários de empresas. O mundo organizacional é definido como “mau”. Agir guiado por valores sociais, sem interesses econômicos diretamente relacionados, é visto como bondade e, portanto, incongruente com o ambiente atual das empresas.

Conceitos como responsabilidade social, responsabilidade ambiental, valorização do ser humano e respeito ao direito do consumidor são transformados em lucrativos negócios. Além de observarem estes objetivos, os profissionais concordam plenamente com eles, pois asseguram a sobrevivência

do negócio e dos seus empregos individuais. Não há, em geral, na fala dos entrevistados, sinais que demonstrem preocupação com outros empregados ou com a sociedade em geral.

Mesmo com o pouco espaço destinado pelas organizações para que os trabalhadores exerçam sua condição de sujeito, os indivíduos encontram formas de exercerem esta condição. Um dos meios mais significativos de serem sujeitos está na contribuição feita pelo trabalhador à empresa, no fato de serem reconhecidos como detentores de um conhecimento, referência sobre determinado assunto, deixando uma obra, um legado.

Os indivíduos têm a necessidade de serem sujeitos que influenciam com suas visões a rotina organizacional. Com isso criam seus próprios projetos pessoais, buscando dar opiniões e contribuições, através de idéias e soluções que são adicionados aos muitos projetos organizacionais.

O volume de trabalho individual aumenta, porque sabendo que a organização, deseja poupar tempo e dinheiro e por este motivo não lhe afastará de suas atividades, o trabalhador que deseja desenvolver suas idéias e sugestões deverá desenvolvê-las sob a forma de um projeto conduzido em paralelo às suas tarefas. Essa atitude aumenta consideravelmente a já elevada sobrecarga de trabalho.

O uso da palavra é um fator decisivo para que os indivíduos assumam sua condição de sujeito. Porém, no ambiente organizacional há muitos limitadores para a sua utilização. Estes limitadores, na visão dos entrevistados são: falta de tempo; necessidade de primeiro aprender a linguagem da empresa para depois ter a possibilidade de expressão; necessidade de selecionar atentamente o que será falado, dado as poucas oportunidades em que o profissional será ouvido; necessidade de confiar no gestor e ter que contar com sua disposição, o relacionamento com o gestor é considerado fundamental nesta dinâmica.

Um potente inibidor para a expressão reside no fato de os profissionais acreditarem que falar no trabalho sobre seus descontentamentos, críticas e discordâncias trará, na maioria dos casos, conseqüências indesejáveis. Esta

crença é vista pelos entrevistados como algo natural. A palavra possibilita aos indivíduos comunicarem uma imagem de si mesmos. Como suas imagens influenciam diretamente suas carreiras, as quais são geridas por eles mesmos, precisam ser muito cautelosos com suas imagens e, portanto, com o que dizem.

Mesmo quando não encontra possibilidade de se expressar para a organização, o trabalhador torna suas opiniões públicas através de colegas de trabalho em quem confiam e com quem partilham o mesmo ambiente organizacional.

Cabe unicamente ao trabalhador a responsabilidade de obter os requisitos relacionados ao perfil profissional desejado pelas empresas. Esse trabalhador sente que para permanecer no mercado de trabalho precisa atender completamente as exigências das empresas, tarefa provavelmente impossível. Esta busca interminável, visando a satisfação da empresa, coloca o profissional em um estado de constante estresse e angústia originados pela ânsia de estar a altura das exigências corporativas.

O indivíduo fica sendo o único responsável pela gestão da carreira. O slogan “você pode ser o que quiser” demonstra o tratamento dado a este assunto. São retiradas as barreiras concretas existentes para a progressão na carreira, como o limitador matemático contido no reduzido número de vagas nos níveis hierárquicos superiores. Com isso, o trabalhador que não consegue ter a ascensão profissional ambicionada, vê este fato, como sendo fruto unicamente de sua incompetência. Sentindo-se frustrado e em dúvida sobre sua capacidade.

No entanto, por mais que queiram, muitos não chegarão a um cargo de liderança como o de gerente. Uma crença cultivada no ambiente organizacional ajuda a atenuar as conseqüências negativas deste fato no moral dos profissionais: a necessidade de um algo a mais, traduzido como sorte ou ajuda de um “padrinho” como impulsionador na carreira. Ao acreditarem nisto, afastam também a necessidade de uma reflexão mais profunda sobre a justiça nos métodos de construção de carreira e se realmente poderão ser o que quiserem.

Há pouco espaço para expressão de sentimentos no ambiente de trabalho. Quando o discurso oficial aponta para a existência deste espaço, e os

trabalhadores se expressam acreditando neste discurso, esta atitude é mal vista, demonstrando mais uma contraditória prática organizacional.

Por serem as organizações tradicionalmente ambientes dominados pela racionalidade e projetados para coibir as emoções por meio dos gestores, as emoções ainda não dispõem de espaço para serem externalizadas e compreendidas, sendo vistas como complicadas.

Quando se fala em expressar opiniões no ambiente de trabalho, o termo “não levar para o lado pessoal” é bastante citado, demonstrando que ainda há, no âmbito organizacional, uma forte separação entre razão e emoção, sendo o local de trabalho um terreno da razão. Apesar disso, emoções, como o medo, regulam muitas decisões dos profissionais (para não dizer a maioria delas). O medo mais citado pelos entrevistados é o da demissão.

Os gestores são apontados como os principais responsáveis pelo tom dado ao tratamento dos sentimentos e emoções no trabalho.

### **5.3 Considerações Finais**

O tom predominantemente crítico utilizado neste trabalho acaba sublinhando a falta de reflexão crítica no ambiente organizacional. Com o patrocínio da organização, muito raciocínio é empregado pelos profissionais, visando ao resultado financeiro. Por outro lado, muito raciocínio é dirigido pelos próprios empregados visando a construir sua auto-imagem, obter empregabilidade, realizar seu marketing pessoal e atingir seus resultados individuais. Não há espaço para a reflexão acerca das “regras do jogo” e das contradições organizacionais.

De acordo com Cappelli (1999), as organizações pagaram até agora um preço relativamente pequeno por quebrarem o acordo de trabalho anterior. Porém, duas consequências deste novo acordo podem ser percebidas:

- as organizações acreditam e declaram em seus discursos oficiais que os indivíduos são os diferenciais principais na obtenção de vantagem competitiva, dado suas características humanas de

combinar razão e emoção, subjetividade e objetividade; mas quando as empresas se restringem aos aspectos racionais e objetivos, limitam o potencial destes indivíduos na busca pelos melhores interesses organizacionais;

- ao incentivar incisivamente os profissionais a visarem seus resultados individuais, premiando este comportamento através de promoções, aumentos de salário, indicações para os melhores projetos e treinamentos (que aumentam a empregabilidade), a organização estimula neles um comportamento extremamente individualista e comprometido apenas com seu resultado individual, desestimulando o comprometimento com a organização.

Será possível encontrar a sinergia desejada pelas empresas, em equipes que trabalham atentas a tantos interesses individuais? Será possível que discursos de valorização do indivíduo coexistam, sem conseqüências negativas para a organização, com práticas onde os trabalhadores recebem o tratamento de “recursos” e convivem com a expressão “ninguém é insubstituível”? Será que se os empregados pudessem verdadeiramente contar com suas empresas na compreensão e na tentativa de reduzirem seus sofrimentos, angústias, incertezas, dificuldades e frustrações não se sentiriam mais comprometidos com ela e apresentariam menores índices de absenteísmo e maiores índices de produtividade?

Estes são alguns questionamentos, dentre os muitos que podem ser feitos acerca das atuais relações de trabalho. Neste contexto, a empregabilidade apresenta sinais de que não vem conseguindo equacionar os dilemas resultantes das mudanças que ocorrem nas relações de trabalho no atual contexto, nem mesmo levando-se em conta os profissionais mais qualificados. Visando encontrar soluções para as prementes questões sobre o trabalho e o emprego, é imprescindível um questionamento global acerca das melhores estratégias sociais, econômicas e de políticas públicas.

#### 5.4 Sugestões para Futuros Estudos

Visando a complementar e aprofundar o presente estudo, algumas questões são sugeridas. São elas:

- ↪ investigar como os valores individuais interferem no relacionamento do empregado com a empresa;
- ↪ compreender os motivos pelos quais os profissionais aceitam sozinhos a responsabilidade na gestão de suas carreiras;
- ↪ compreender os aspectos da separação, ainda claramente observada no ambiente de trabalho, entre razão e emoção;
- ↪ investigar como se processa a necessidade de trabalhar no que se gosta e do que os profissionais realmente gostam em suas atividades;
- ↪ compreender os motivos que levam as pessoas a não serem vistas como parte da organização;
- ↪ realizar uma pesquisa com gestores acerca do tratamento destinado aos sentimentos, emoções e uso da palavra no ambiente de trabalho.

## Referências Bibliográficas

- BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.
- BESSI, Vânia Gisele. GRISCI, Carmem Ligia. Mudanças Tecnológicas e de Gestão e suas Implicações sobre o Sujeito do Trabalho Bancário. Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, 28, Curitiba. **Anais...** 2004.
- BOLTANSKI, Luc. CHIAPELLO, Ève. **El Nuevo espíritu del capitalismo**. Madrid: Akal, 2002.
- CAPPELLI, Peter. **The new deal at work**. Boston: Harvard Business School Press, 1999.
- CARRIERI, Alexandre de Pádua. SARSUR, Amyra Moyzes. Percurso semântico do tema empregabilidade: a (re)construção de parte da história de uma empresa de telefonia. **RAC–Revista de Administração Contemporânea**, v.8, n.1, 2004.
- CHANLAT, Alain. BÉDARD, Renée. Palavras: a Ferramenta do Executivo. In: CHANLAT, Jean-François (org.). **O Indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996.
- CHANLAT, Jean-François. Prefácio. In: DAVEL, E. VERGARA, S. C. **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.
- \_\_\_\_\_. Jean-François. Por uma Antropologia da Condição Humana nas Organizações. In: CHANLAT, Jean-François. **O Indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996.
- CODO, Wanderley. Qualidade, participação e saúde mental: muitos impasses e algumas saídas para o trabalho no final do século. In: DAVEL, Eduardo P. B., VASCONCELLOS, João G. M. (org.). **Recursos Humanos e Subjetividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1996.
- CRESWELL, John W. **Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions**. California: SAGE Publications, 1997.
- CRUZ, Luiz Claudio Vasconcelos da. **Uma abordagem da rotina administrativa através da inteligência artificial – Enfocando o Processo de Seleção de Pessoal**. Dissertação de Mestrado defendida no Departamento de

Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro - PUC-Rio, Rio de Janeiro, 1996.

DAMÁSIO, Antonio R. **O Erro de Descartes: emoção, razão e o cérebro humano**. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

DAVEL, Eduardo. VERGARA, Sylvia Constant. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: DAVEL, Eduardo. VERGARA, Sylvia Constant (org.). **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_ Eduardo. VERGARA, Sylvia Constant. Subjetividade, sensibilidades e estratégias de ação. In: DAVEL, Eduardo. VERGARA, Sylvia Constant (org.). **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DEJOURS, Christophe. **A Banalização da Injustiça Social**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

\_\_\_\_\_ Christophe. Uma Nova Visão do Sofrimento Humano nas Organizações. In: CHANLAT, Jean-François (org). **O Indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996.

DUTRA, Joel Souza. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_ Joel Souza. **Administração de Carreiras – Uma Proposta para Repensar a Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

ENRIQUEZ, Eugène. Prefácio. In: DAVEL, Eduardo E VASCONCELOS, João. **Recursos Humanos e Subjetividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1996.

\_\_\_\_\_ Eugène. O homem do Século XXI: Sujeito Autônomo ou Indivíduo Descartável. **RAE eletrônica**. São Paulo. Janeiro/Junho 2006.

FARIA, José Henrique de. MENEGHETTI, Francis Kanashiro. O seqüestro da subjetividade e as novas formas de controle psicológico no trabalho: uma abordagem crítica ao modelo toyotista de produção. **Anais...** Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, 25, Campinas, 2001.

FLACH, Leonardo. SILVA, Francielle Molon da. MANFREDINI, Vanessa. GRISCI, Carmem Ligia Iochins. Sofrimento Psíquico no Trabalho

Contemporâneo: uma análise a partir de uma revista de negócios. **Anais...** Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho – EnGPR, 1, Natal, 2007.

FREUD, Sigmund. **O mal-estar na civilização**. Rio de Janeiro: Imago, 1997.

GOMES, Maria Soledad Etcheverry de Arruda. **Empregabilidade nos tempos de reestruturação e flexibilidade: trajetórias de trabalho e narrativas de ex-empregados de setor elétrico brasileiro**. – Rio de Janeiro. Tese de Doutorado em Sociologia e Antropologia defendida no Instituto de Filosofia e Ciências Sociais da Universidade Federal do Rio de Janeiro, UFRJ, Rio de Janeiro, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2007.

GRISCI, Carmem Ligia Iochins. HOFMEISTER, Pedro Mendes. CIGERZA, Gilles Chemale. Trabalho imaterial, controle e subjetividade na reestruturação produtiva bancária. **Anais...** Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, 28, Curitiba, 2004.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Record, 2001.

LEMOS, Ana Heloísa da Costa. Empregabilidade e Adesão à Nova Cultura do Trabalho. **Anais...** Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 28, Curitiba, 2004.

LOSICER, Eduardo. A procura da subjetividade: A organização pede análise. In: DAVEL, Eduardo E VASCONCELLOS, João (org). **Recursos Humanos e Subjetividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1996.

MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Estratégia do(s) Empregado(s) no Quotidiano das Relações de Trabalho: A Construção de Processos de Auto-Regulação. In DAVEL, Eduardo E VASCONCELLOS, João (org). **Recursos Humanos e Subjetividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1996.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NÁDER, Fernanda Milne-Jones. **Manifestações do Terceiro Espírito do Capitalismo? Um estudo de caso de uma grande empresa brasileira** – Rio de Janeiro. Dissertação de Mestrado defendida no COPPEAD, UFRJ, Rio de Janeiro, 2006.

OLIVEIRA, Heitor Chagas de. **O Jogo da Malha: Recursos Humanos e Conectividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

PAGÈS, Max et al. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.

PIRES, Rosa Paula. **Subjetividade do trabalhador: um estudo de caso em indústria do segmento de panificação**. Dissertação de Mestrado defendida na Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, São Leopoldo, 2001.

ROBBINS, Stephen P.. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

ROULEAU, Linda. Emoções e Repertórios de gênero nas organizações. IN DAVEL, E. VERGARA, S. C. (org). **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica**. Petrópolis: Vozes, 2002.

SALDANHA, Roberto da Cruz. **Sociedade da Informação e Mercado de trabalho no Brasil: uma abordagem empírica sob a ótica das atividades econômicas**. Rio de Janeiro – Dissertação de Mestrado defendida na Escola Nacional de Ciências Estatísticas – ENCE do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, Rio de Janeiro, 2006.

SARSUR, Amyra Moyzes. Repensando a empregabilidade, a empresabilidade e a “nova” gestão de recursos humanos: um estudo junto a organizações e profissionais em Minas Gerais. **Anais...** Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, 25, 2001.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 2005

SENGE, Peter M.. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Tradução OP Traduções. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

SILVA, Ronaldo André Rodrigues. Telecommuters: Desconstrução e reconstrução dos conceitos de subjetividade no mundo do trabalho. **Anais...** Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 28, 2001.

SILVA, José Roberto Gomes da. **Comunicação e Mudança em Organizações Brasileiras: Desvendando um Quadro de Referência sob a Ótica do Sujeito e da Reconstrução de Identidades**. Tese (Doutorado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC/Rio, Rio de Janeiro, 2001.

\_\_\_\_\_, José Roberto Gomes da. VERGARA, Sylvia Constant. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. **RAE- Revista de Administração de Empresas**, v.43, n.3, Jul/Set 2003.

TONELLI, Maria José. Organizações, relações familiares e amorosas. IN: DAVEL, Eduardo. VERGARA, Sylvia Constant (org). **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

TOURAINÉ, Alain. **Crítica da Modernidade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

VASCONCELOS, Isabella; MASCARENHAS, André Ofenhejm; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de. Paradoxos organizacionais, gestão de pessoas e tecnologia na Souza Cruz. **RAE Eletrônica**, v.3, n.2, São Paulo, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

ZAJDSNAJDER, Luciano. As ambigüidades do capitalismo e o juízo ético. In DAVEL, Eduardo E VASCONCELLOS, João (org). **Recursos Humanos e Subjetividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1996.

# 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](#)