

Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho

Deise Luiza da Silva Ferraz
Andrea Poleto Oltramari
Osmar Ponchirolli
Organizadores

Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho

Ana Carolina Horst
Andrea Poleto Oltramari
Antonio Carvalho Neto
Daniel Paulino Teixeira Lopes
Daniele dos Santos Fontoura
Deise Luiza da Silva Ferraz
Édna Regina Cicmanec
Francis Kanashiro Meneghetti
Letícia Dias Fantinel
Lis Andréa Pereira Soboll

Luciano Mendes
Luiza Helena Raittz Cavallet
Márcio André Leal Bauer
Maria Angélica Alberto
Osmar Ponchirolli
Pedro de Almeida Costa
Raquel Alves Furtado
Sidinei Rocha de Oliveira
Susana de Oliveira Pimenta
Vânia Gisele Bessi

Sumário

Os autores, vii

Prefácio (José Henrique de Faria), xiii

Introdução (Osmar Ponchirolli, Deise Luiza da Silva Ferraz e Andrea Poleto Oltramari), 1

Parte I – AS RELAÇÕES EXISTENTES, 5

1 As Teorias das Organizações e suas Implicações na Gestão de Pessoas (Luciano Mendes e Daniele dos Santos Fontoura), 7

2 Espaço-temporalidade no Cotidiano do Trabalho Contemporâneo (Vânia Gisele Bessi), 37

3 Os Vínculos Frágeis no Capitalismo Flexível e o Sequestro da Subjetividade, 52
(Ana Carolina Horst, Luiza Helena Raittz Cavallet, Susana de Oliveira Pimenta e Lis Andréa Pereira Soboll), 52

4 A Carreira e sua Auto-Gestão (Andrea Poleto Oltramari), 66

5 Ponto de Partida: a Juventude e o Ingresso no Mercado de Trabalho (Sidinei Rocha de Oliveira), 89

Parte II – AS PRÁTICAS DE GP E AS RELAÇÕES DE TRABALHO, 113

6 Instituição da Violência no Trabalho em uma Loja de Departamentos (Francis Kanashiro Meneghetti e Édna Regina Cicmanec), 115

- 7 **“Em Nome do PAI”: as Relações de Trabalho e Aprendizagem em um Banco** (Márcio André Leal Bauer e Letícia Dias Fantinel), 137
- 8 **Formação, Trajetórias e Condições de Trabalho nas Artes: em Cena o Grupo de Teatro Cuíra** (Maria Angélica Alberto), 160
- 9 **O que as Listas de Melhores Empresas para Trabalhar Dizem sobre as Organizações, seus Empregos e os Consultores e Pesquisadores de RH?** (Raquel Alves Furtado, Antonio Carvalho Neto e Daniel Paulino Teixeira Lopes), 181
- 10 **Novos Horizontes para as Relações de Trabalho** (Pedro de Almeida Costa), 202

Parte III – CONEXÕES, EXEMPLOS E TENDÊNCIAS: REFLEXÕES FINAIS, 223

- 11 **Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho: Conceitos e Questionamentos** (Deise Luiza da Silva Ferraz, Andrea Poletto Oltramari e Osmar Ponchirolli), 225

Os Autores

Ana Carolina Horst

Psicóloga pela Universidade Federal do Paraná e bacharel em Direito pela Universidade Estadual de Ponta Grossa. Bolsista CAPES no Mestrado em Organizações e Desenvolvimento PMOD- FAE-PR.

Andrea Poletto Oltramari

Doutora em Administração, com ênfase em Recursos Humanos, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (EA/PPGA/UFRGS). Possui graduação em Administração pela Universidade de Passo Fundo, mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina. É Professora Titular da Universidade de Passo Fundo. É integrante do Grupo Interdisciplinar de Estudos da Inovação e do Trabalho da EA/PPGA/UFRGS.

Antonio Carvalho Neto

Professor Adjunto III, em regime de dedicação integral ao PPGA – Programa de Pós-Graduação em Administração – da PUC/Minas, onde está desde 2001 e que atualmente coordena. É o coordenador atual da Divisão de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho da ANPAD. É Pesquisador Mineiro pela FAPEMIG e líder do grupo de pesquisas NERHURT – Núcleo de Estudos em Recursos Humanos e Relações de Trabalho – do PPGA da PUC/Minas. Doutor em Administração pela UFMG (1999), com doutorado sanduíche no Instituto de Economia da UFRJ e no IUPERJ. Mestre em Administração pela UFMG (1995). Tem larga experiência de ensino e pesquisa em administração de empresas privadas e também em gestão

pública. Sua temática preferencial sempre foi a do trabalho, nas áreas de relações de trabalho, gestão de recursos humanos, responsabilidade social empresarial, mercado de trabalho e geração de emprego e renda. Escreveu e co-organizou 9 livros sobre suas áreas de interesse. Já publicou 33 artigos em revistas científicas, 72 artigos em congressos e 28 capítulos de livros no Brasil, Argentina, Estados Unidos, Canadá, Alemanha, França e Portugal.

Daniel Paulino Teixeira Lopes

Bacharel e Mestre em Administração pela UFMG. Possui experiência como analista, consultor, pesquisador e professor. Possui experiência acadêmica no exterior, tendo realizado intercâmbios na University of Nottingham (Reino Unido) e no Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa (Portugal). Profissionalmente, suas principais experiências no exterior foram em projetos de consultoria na Argentina e Costa Rica, pela IBM Business Consulting Services. Foi Professor Substituto de Administração na FACE/UMFG e Professor Convidado de Gestão Estratégica em Telecomunicações no DCC/UFMG.

Daniele dos Santos Fontoura

Doutoranda em Administração de Recursos Humanos na UFRGS. Mestre em Recursos Humanos pela mesma instituição. Possui graduação em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2006). Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração de Recursos Humanos, atuando principalmente nos seguintes temas: mercado de trabalho, relações de trabalho nos setores público e privado, sentido do trabalho e cooperativas de trabalho. Participa do Grupo Interdisciplinar de Estudos da Inovação e do Trabalho – GINEIT, da UFRGS.

Deise Luiza da Silva Ferraz

Doutora, Mestra e Bacharela em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, com um período de estágio doutoral no Centro de Investigação em Sociologia Econômica e das Organizações (SOCIUS) do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa. Professora, pesquisadora e orientadora no Programa de Mestrado Interdisciplinar em Organizações e Desenvolvimento da FAE – Centro Universitário Franciscano do Paraná (PMOD/FAE). Pesquisadora Júnior IPEA/CAPEs, pesquisadora dos seguintes grupos de pesquisa: SOCIUS (ISEG/UTL), Economia Política do Poder em Estudos Organizacionais (UFPR/CAPEs) e Observatório de Teoria Crítica e Práticas Organizacionais (FAE/CAPEs).

Édna Regina Cicmanec

Administradora (UNIBRASIL), Mestre em Administração (Universidade Positivo) e Doutoranda em Administração (Universidade Positivo). Filiação: Professora da Universidade Positivo Grupos de Pesquisa. Integrante do Grupo de Pesquisa Economia Política do Poder.

Francis Kanashiro Meneghetti

Graduado e mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná. Doutor em Educação também pela UFPR. Professor Titular do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Positivo. Atua na área de estudos organizacionais, pesquisando, principalmente, nos seguintes temas: Organizações Totalitárias, Epistemologia nos Estudos Organizacionais e na Administração, Teoria Crítica nos Estudos Organizacionais. Pesquisador dos seguintes grupos de pesquisa: Economia Política do Poder em Estudos Organizacionais (UFPR/CAPES), Observatório de Teoria Crítica e Práticas Organizacionais (FAE/CAPES), História, Conhecimento e Organizações (Universidade Positivo).

Letícia Dias Fantinel

Graduada em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – PPGA/EA/UFRGS. Doutoranda em Administração pelo Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia – NPGA/UFBA.

Lis Andréa Pereira Soboll

Psicóloga (UFPR, 2000), Mestre em Administração (2003) e Doutora em Medicina Preventiva (USP, 2006). Professora, pesquisadora e orientadora no Programa de Mestrado Interdisciplinar em Organizações e Desenvolvimento da FAE – Centro Universitário Franciscano (PMOD/FAE). Professora, pesquisadora e orientadora de estágios e monografias no Departamento de Psicologia da UFPR. Autora de três livros, nove capítulos de livros e cinco artigos em periódicos. Avaliadora de artigos, em periódicos e em congressos Qualis. Pesquisadora dos seguintes grupos de pesquisa: Economia Política do Poder em Estudos Organizacionais (UFPR/CAPES) e Observatório de Teoria Crítica e Práticas Organizacionais (FAE/CAPES).

Luciano Mendes

Doutorando em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Mestre em Administração pela Universidade Estadual de Maringá (UEM). Graduado em Administração pela Universidade Federal de Lavras (UFLA).

Professor Assistente na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). Pesquisador vinculado ao Grupo de Estudos Organizacionais (UEM) e também ao Núcleo de Estudos em Sustentabilidade, Desenvolvimento Local e Regional (UFMS).

Luiza Helena Raittz Cavallet

Estudante do curso de Psicologia da Universidade Federal do Paraná.

Márcio André Leal Bauer

Possui graduação em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande (1995), mestrado e doutorado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2004). É professor assistente da Universidade Federal do Rio Grande. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em organizações, atuando principalmente nos seguintes temas: identidade, organizações sociais, economia solidária, gestão social, associativismo.

Maria Angélica Alberto

Possui graduação em Ciências Sociais pela Universidade Federal do Pará (1979), mestrado em Educação pela Universidade Federal do Pará (1997), doutorado em Educação pela Universidade Federal de Minas Gerais (2004) e Pós-Doutorado na Universidade Técnica de Lisboa (2009). Atualmente é Professora Associada III da Universidade Federal do Pará. Tem experiência na área de Sociologia, com ênfase em Sociologia do Trabalho, atuando principalmente nos seguintes temas: empregabilidade, qualificação profissional, precarização, trabalho imaterial.

Osmar Ponchirolli

Possui graduação em Filosofia pela Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras Dom Bosco, Rio Grande do Sul (1988), graduação em Teologia – Studium Theologicum – Curitiba (1994), especialização em Didática do Ensino Superior pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (1996), curso de Bacharelado em Teologia pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (2008), Mestrado e Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Atualmente é professor da UNIFAE – Centro Universitário Franciscano do Paraná. Professor do Programa de Mestrado em Organizações e Desenvolvimento da UNIFAE-PR. Professor pesquisador do Grupo Economia Política do Poder em Estudos Organizacionais e Observatório Interdisciplinar em Economia Política do Poder.

Pedro de Almeida Costa

Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). É Professor Titular do curso de Administração da Escola de Adminis-

tração (EA) da UFRGS e editor da revista *Gestão Contemporânea* (FAPA). Tem interesse de pesquisa na área de gestão social.

Raquel Alves Furtado

Doutoranda em administração pelo CEPEAD/UFGM, professora da PUC/Minas, pesquisadora do NERHURT – Núcleo de Estudos em Recursos Humanos e Relações de Trabalho – do PPGA da PUC/Minas.

Sidinei Rocha de Oliveira

Graduação (2002) e mestrado (2004) em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Doutorado em Administração pela Université Pierre Mendès-France – Grenoble 2 em cotutela com a Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Professor Adjunto no curso de Administração da Universidade Federal Fluminense. Participa do Grupo Interdisciplinar de Estudos da Inovação e do Trabalho – GINEIT, da UFRGS.

Susana de Oliveira Pimenta

Estudante do curso de Psicologia da UFPR. Bolsista PIBIC de Iniciação Científica do projeto Violência e Resiliência: Enfrentamento do Traumático na Clínica Psicanalítica.

Vânia Gisele Bessi

Possui graduação em Administração de Empresas pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos (1999), Mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – PPGA/EA/UFRGS (2003), Doutorado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – PPGA/EA/UFRGS (2009). Realizou estágio de doutorando no exterior pelo Instituto Superior de Economia e Gestão, da Universidade Técnica de Lisboa – Iseg/UTL (2006). Atualmente é Professora Adjunta e pesquisadora da Universidade Feevale – Novo Hamburgo. É pesquisadora do Grupo em Gestão, da Universidade Feevale, do Grupo Interdisciplinar de Estudos sobre o Trabalho – GIEST, da UPF, e participante do Grupo Interdisciplinar de Estudos da Inovação e do Trabalho – GINEIT, da UFRGS.

Prefácio

A Invasão do Território da Vida Privada do Trabalhador pelas Corporações

José Henrique de Faria

A Administração de Pessoal que imperava soberba nas empresas até o início da década de 1980 e que se concentrava em formalidades, como Treinamento e Desenvolvimento, Processo de Recrutamento e Seleção, Folha de Pagamentos, Processo de Demissão, entre outras atividades, foi perdendo terreno para outros discursos. Discursos, porque, na prática concreta do mundo do trabalho nas unidades de produção e serviço, pouca coisa se alterou. Da Administração de Pessoal para a Administração de Recursos Humanos, ainda que não de forma consciente, as organizações assumiram explicitamente qual era o lugar político dos seus empregados: o lugar dos recursos, como qualquer outro, embora com tratamento especial, pois eram “recursos pensantes”. Como se sabe, pensar dói. Daí era chegada a hora da Gestão de Pessoas e seus novos discursos e práticas. O trabalhador passa a ser chamado de colaborador, como se isso alterasse as relações de trabalho. O treinamento passou a ser encomendado às universidades corporativas, um nome pomposo para uma mesma prática. O saber dos empregados é agora controlado pela Gestão do Conhecimento, pois a sociedade do conhecimento cantada em verso e prosa depois da “descoberta” de Peter Drucker foi entendida como produtora de mais uma mercadoria a ser apropriada.

A gestão do processo de trabalho pelas organizações produtivas e de serviços sob o sistema de capital experimenta, nas duas últimas décadas, uma mudança de procedimentos, introduzindo práticas mais sutis e sofisticadas de controle, adotando programas de sedução e de sequestro da subjetividade, tudo em nome de uma tentativa de conciliação dos interesses entre o capital e o trabalho. O controle sobre a vida do empregado fora da empresa, prática adotada por Henry Ford já na década de 1910 em sua fábrica Highland Park, em Detroit, através de

seus “investigadores”, foi se sofisticando com o tempo. O desenvolvimento das tecnologias informacionais e de comunicação via satélite ofereceu às empresas os instrumentos para uma gestão *full time* dos seus empregados.

De fato, não há mais qualquer dúvida de que as corporações modernas desenvolveram um eficiente processo de sedução de seus trabalhadores, que culmina na invasão de sua vida privada. Tal invasão da vida privada pelas corporações se deve à sua onipresença e ao seu incontrolável desejo de onisciência e onipotência. A corporação moderna aspira ao papel da divindade, da instância simbólica e imaginária na vida de seus “colaboradores”.

A onipresença materializa-se, por exemplo, no controle das relações pessoais e das afiliações (“diga-me com quem anda...”) ou no simples e “inocente” emprego do telefone celular. Este aparelho, aliás, cumpre um papel de acompanhamento e controle de toda a vida privada, funcionando como um sistema de posicionamento global (*Global Positioning System* – GPS), que tanto localiza o “colaborador” em qualquer lugar coberto pela rede de comunicação, como permite que ele trabalhe fora de seu horário e local de trabalho.

No primeiro caso, não sem motivo, a corporação oferece ao seu “colaborador” o próprio aparelho e se encarrega das despesas, desde que efetuadas por necessidade do trabalho desenvolvido para a própria corporação. No segundo caso, não é incomum encontrar esses personagens da vida em submissão resolvendo problemas das corporações durante atividades de lazer ou nos aeroportos, restaurantes (durante as refeições), nas ruas, nos intervalos de descanso, ou seja, em qualquer lugar que não o do trabalho e em qualquer horário que não o da jornada contratada.

A onipresença, por exemplo, se materializa nos programas de relacionamento, de compromisso e responsabilidade social e de atividades de lazer institucionalizadas (ginástica laboral, torneios, encontros recreativos e esportivos etc.). A onisciência, por seu lado, materializa-se em situações tais como criação de grupos operativos, espaços institucionais de análises clínicas e funcionais, programas de acompanhamento e avaliação psicossocial.

A invasão dos territórios da vida privada dos trabalhadores assume formas de introjeção e assimilação fantasmagóricas. Nos locais de convivência particulares (comemorações familiares, encontro de amigos, *happy hour* etc.) o trabalho é o tema principal, tanto para tratar de metas, projetos e procedimentos, como para comentar as relações interpessoais. Aqui o fetiche da corporação ganha proporções de grande magnitude, extrapolando sua própria condição de lugar da produção de mercadorias e de consciências.

As corporações se apossam do tempo de não trabalho, necessário à reprodução das condições de trabalho, transformando-o em tempo não formal de trabalho, que nem por isso é menos efetivo e produtivo. O controle sobre o processo de trabalho excede o exercido diretamente sobre o trabalho concreto. A extração

do valor excedente (mais-valia) não se dá apenas pela diferença, em uma determinada jornada de trabalho, entre o tempo de produção do valor equivalente da força de trabalho comprada pela corporação e o tempo total de dispêndio (valor de uso) dessa força: essa era a fórmula proposta por Marx quando o sistema de capital dava seus primeiros passos. Naquela época, as ciências humanas não estavam ainda desenvolvidas a ponto de se considerar o quanto os projetos de sedução psicológica invadiriam as estratégias gerenciais, tornando-se parte inerente às mesmas. Tampouco se podia considerar a importância dos departamentos de relações de pessoas na manipulação e no controle dos “espíritos” (do subconsciente, da subjetividade, do inconsciente).

Ao transformar o tempo de não trabalho em tempo de trabalho efetivo, as modernas corporações obtêm o prolongamento da jornada sem a sua extensão formal, ou seja, sem as obrigações decorrentes de sua prorrogação. O que parecia cada vez menos importante no processo de acumulação do capital, que era a mais-valia absoluta (obtida pelo prolongamento da jornada de trabalho), retorna em grande estilo, na metamorfose do tempo de não trabalho em tempo não formal de trabalho. Não agora fisicamente no local de trabalho, mas na sofisticação do processo de alheamento que penetra em cada poro do tecido laboral.

As implicações desse prolongamento são de duas ordens não excludentes: a do descumprimento dos direitos dos trabalhadores (pagamento de salários compatíveis com o tempo de trabalho efetivo, pagamento de direitos previdenciários e de assistência à saúde); a do incremento da produtividade do trabalho pelo aumento do valor excedente por trabalhador, sem a distribuição igualitária dos resultados gerados, segundo as regras do próprio sistema de capital. Ora, que o sistema de capital se baseia na exploração crescente da força de trabalho não é nenhuma novidade. O que há de novo é que o próprio capitalismo, que introduziu o pagamento diferenciado dos trabalhadores segundo sua contribuição para os resultados (gestão por resultados), faz ouvidos de mercador quanto à realidade do novo formato de exploração.

A sedução com fins de controle é de tal forma sutil e efetiva que os sujeitos trabalhadores a ela submetidos não só naturalizam a exploração de seu trabalho como a reforçam pela assunção de sua lógica como prática a ser adotada pelos demais sujeitos trabalhadores. Assim, aqueles que não se submetem a essa lógica são considerados pelos “colaboradores” como indignos de pertencer à “família organizacional”, como sujeitos não comprometidos e não envolvidos. Como quem não merece nem a confiança da corporação e de seus “colegas”, nem os salários e benefícios que recebe.

Esses “colaboradores” que percebem a realidade como uma “câmara escura”, na expressão de Marx, que possuem uma consciência invertida do real concreto, são aqueles que não reconhecem que a determinação de seu ser material e social se

encontra objetivada nas relações de produção. São eles os reprodutores da ideologia que se apresenta como programas de Gestão de Pessoas, os quais atuam sobre a consciência dos empregados e penetram em sua subjetividade. Assim é que as modernas relações de trabalho estão impregnadas de alienação e de estranhamento.

Nos *Manuscritos de Paris*, Marx afirma que “o trabalhador põe a sua vida no objeto; porém agora ela já não lhe pertence, mas sim ao objeto. Quanto maior a sua atividade, mais o trabalhador se encontra objeto. Assim, quanto maior é o produto, mais ele fica diminuído. Quanto mais valor o trabalhador cria, mais sem valor e mais desprezível se torna. Quanto mais refinado é o produto mais desfigurado o trabalhador”. Essa é ainda a realidade do sistema de capital e, na forma atual da gestão do processo de trabalho, é mais atual do que possa parecer à primeira vista. Este dedicado empregado *full time* se exterioriza no resultado de seu trabalho que, no entanto, a ele se contrapõe.

No interior do processo de alienação desenvolve-se a reprodução da desumanidade social, desenvolve-se o estranhamento que não apenas marca historicamente a apropriação, pelo sujeito do capital, do resultado do trabalho realizado pelo sujeito trabalhador, como designa a formação da própria subjetividade deste, impedindo que o mesmo exerça sua potencialidade, que desenvolva sua criatividade e que organize coletivamente seu próprio trabalho. A produção se torna distinta do produtor.

Gestão de pessoas e relações de trabalho, organizado por Deise Luiza da Silva Ferraz, Andrea Poleto Oltramari e Osmar Ponchirolli, traz à tona, de forma crítica, o mundo do trabalho nas organizações a partir de uma concepção que pretende relacionar à gestão do processo de trabalho as relações mesmas de trabalho, problematizando a lógica que fundamenta as técnicas gerenciais. Trata-se de um livro oportuno para a formação da consciência crítica de todos os envolvidos nesse complexo e contraditório mundo do trabalho.

Introdução

Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho

Osmar Ponchirolli

Deise Luiza da Silva Ferraz

Andrea Poletto Oltramari

O modo de produção capitalista como forma de organização da produção material predominante no mundo globalizado passa por uma nova fase de acumulação. A combinação de rigidez e flexibilidade sempre fez parte da produção capitalista. A fase de acumulação flexível como um princípio explicativo de reestruturação capitalista também apresenta grandes paradoxos e contradições. Não há substituição da produção em massa. Aparecem novas modalidades de produção que não passam de um prolongamento das tendências essenciais do capitalismo.

No processo de globalização os capitais não possuem nacionalidade e tornam-se voláteis a ponto de serem transferidos para qualquer lugar, tornando a dependência econômica uma realidade. O capital torna-se hipermóvel. Tende a uma existência nômade crescente e vai apresentando uma relação social global. Acentua os efeitos ligados aos mecanismos do desenvolvimento desigual, acentuando a dependência econômica.

Essa dependência reflete-se no investimento em pesquisa tecnológica. No caso específico do Brasil, que é agrário-exportador, torna as indústrias dependentes desse mercado. A tarefa de discutir Recursos Humanos e Relações de Trabalho é difícil e desafiadora.

Historicamente, os campos de estudo de Relações de Trabalho e de Gestão de Pessoas foram distanciando-se. Nos cursos de gestão, seja no nível de graduação ou pós-graduação *lato e stricto sensu*, os debates são normalmente realizados em disciplinas separadas e, por via de regra, as conexões não são realizadas. Trata-se, de um modo geral, de pré-conceitos quanto às abordagens realizadas em ambos os

campos. Isso tem contribuído para a reprodução de um olhar especificamente “disciplinar” para as relações de trabalho que são perpassadas pela Gestão de Pessoas.

A proposta deste livro é refletir acerca da necessária aproximação dessas duas áreas do saber, pois estudar a Gestão de Pessoas na perspectiva das relações de trabalho permite liberar a primeira do seu viés especificamente tecnicista e abordar as relações de trabalho no que concerne a Gestão de Pessoas, permite problematizar a lógica que subjaz as técnicas. No decorrer da obra, os textos tentam analisar a realidade Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho com um novo olhar. Esse novo olhar é a crítica. O que diferencia esta obra das demais é a sua postura questionadora.

No Brasil, a maioria das obras possui um caráter instrumental, servindo de base para a manutenção do real, e não para a sua transformação. Os autores buscam com os textos provocar uma grande discussão em torno da temática Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho mostrando as conexões existentes e exemplos vividos.

A obra está dividida em três partes. A primeira parte apresenta as Relações Existentes. Encontram-se nelas inúmeras indagações que tensionam um processo reflexivo no leitor. No caso do texto *As teorias das organizações e suas implicações na Gestão de Pessoas*, de Luciano Mendes e Daniele dos Santos Fontoura, a discussão central é acerca dos desdobramentos da produção dos saberes no que se refere à gestão por competências, à gestão da diversidade e à aprendizagem organizacional. As indagações desse texto podem ser resumidas em uma interrogativa inquietante: “o que estamos fazendo com nós mesmos?”.

Um indicativo de resposta pode ser encontrado no texto de Vânia Gisele Bessi, que reflete sobre o *Espaço-temporalidade no cotidiano do trabalho contemporâneo*. Após uma análise das alterações da noção de tempo e espaço oriunda do desenvolvimento tecnológico, a autora afirma, em um tom de vir-a-ser: “O sujeito do trabalho pode, ainda que de forma momentânea e móvel, libertar-se do assujeitamento à organização e engajar-se subjetivamente a outros projetos.”

Sendo a ideia do livro questionar as certezas, o devir positivo desejado por Bessi é problematizado por Ana Carolina Horst, Luiza Helena Raittz Cavallet, Susana de Oliveira Pimenta e Lis Andréa Pereira Soboll, no texto *Os vínculos frágeis no capitalismo flexível e o sequestro da subjetividade*. As autoras identificam a fragilidade dos vínculos nos locais de trabalho como sendo um dos substratos que possibilitam a elaboração de práticas de Gestão de Pessoas que sequestram a subjetividade do colaborador e, como o reconhecimento social passa por alcançar o “sucesso” na carreira, a dedicação às atividades demandadas pela empresa pode vir a fragilizar os vínculos em outras esferas da vida.

As reflexões de Andrea Poletto Oltramari sobre *A carreira e sua auto-gestão* corroboram o “presságio” temeroso de Horst et al. ao identificar as consequên-

cias para a vida afetiva dos profissionais que subjetivam como um valor positivo a imposição concreta de construir uma carreira proteana. Mas como tudo tem pelo menos duas versões, Sidinei Rocha de Oliveira, ao discutir sobre *Ponto de partida: a juventude e o ingresso no mercado de trabalho*, apresenta possibilidades de o estágio ser uma estratégia para se criarem vínculos por meio da elaboração das *networks*, no entanto, para o autor, apresentará resultados positivos para o ingressante no mercado de trabalho se for planejado e executado tendo como foco o estudante. O texto de Rocha de Oliveira fecha a primeira parte do livro depositando um voto de confiança à Gestão de Pessoas no que tange à criação de relações de trabalho saudáveis para o médio prazo. Fica, portanto, a indagação: os profissionais e estudiosos da Gestão de Pessoas conseguirão repensar suas políticas e práticas que alteram o cenário das relações de trabalho? Ou estariam eles tão submetidos à lógica do sociometabolismo do capital que não encontrariam brechas para a resistência?

O futuro apresenta-se como um campo de possibilidades condicionado pelo presente. Nesse sentido, para encontrar as respostas às indagações postas, a segunda parte da obra apresenta algumas práticas de Gestão de Pessoas e os desdobramentos sobre as relações de trabalho.

Francis Kanashiro Meneghetti e Édna Regina Cicmanec apresentam a *Instituição da violência no trabalho em uma loja de departamentos*, demonstrando que a aceitação da violência é consequência da necessidade de reprodução da existência, sendo que algumas práticas ritualísticas elaboradas pela Gestão de Pessoas, ao mesmo tempo em que instituem, amortecem tal aceitação, reproduzindo, dessa forma, as relações assimétricas de poder. Em face disso, os autores questionam: “É possível haver uma organização em que a violência presente seja resultado de um equilíbrio entre o poder dos grupos envolvidos?”

O texto de Márcio André Leal Bauer e Letícia Dias Fantinel apresenta um exemplo autoexplicativo acerca da conexão entre as Relações de Trabalho e a Gestão de Pessoas, tendo como foco de análise o Plano de Afastamento Incentivado (PAI) e as consequências sobre a aprendizagem organizacional e a imagem do banco.

Da análise de um ambiente formal e burocratizado apresentado por Bauer e Fantinel, o leitor é conduzido por Maria Angélica Alberto ao mundo da arte. O texto *Formação, trajetórias e condições de trabalho nas artes: em cena o grupo de teatro Cuíra* traz o tema apresentado pela autora, que demonstra que os obstáculos postos à plena realização no trabalho também encontram-se na atividade artística. Contudo, parece ser esse espaço um lócus que ainda oportuniza a consolidação de vínculos solidários que auxiliam no enfrentamento das dificuldades e na construção de relações de trabalho menos penosas.

Estabelecer vínculos solidários no trabalho seria uma das estratégias de Gestão de Pessoas em empresas que são consideradas as melhores para se trabalhar? A

leitura do texto de Raquel Alves Furtado, Antonio Carvalho Neto e Daniel Paulino Teixeira Lopes parece dar uma resposta afirmativa a essa questão. Os autores, ao refletirem sobre *O que as listas de melhores empresas para trabalhar dizem sobre as organizações, seus empregos e os consultores e pesquisadores de recursos humanos?*, identificam ser a gestão da afetividade o foco das políticas de Gestão de Pessoas. Não se distanciando do objetivo deste livro, a leitura desse texto e do de Maria Angélica Alberto permite outra indagação: gerir a afetividade seria uma alteração das práticas de Gestão de Pessoas na busca por melhores relações de trabalho no trabalho? Ou uma apropriação em nome dos interesses do capital?

Estudar empreendimentos populares que, de uma forma ainda ideada, afirmam-se enquanto contraponto ao capital foi o objetivo do texto que fecha a segunda parte do livro a fim de identificar os *Novos horizontes para as relações de trabalho*. Pedro de Almeida Costa apresenta o quanto as formas e os conteúdos das subjetivações efetivadas nas relações de trabalho atuais perpassam também os lócus que se definem como alternativos. Em face das considerações do autor, resta-nos questionar: seguimos reproduzindo mais do mesmo?

Na terceira parte da obra os autores Andrea Poleto Oltramari, Deise Luiza da Silva Ferraz e Osmar Ponchirolli refletem sobre os conceitos e os questionamentos sobre *Gestão de pessoas e relações de trabalho* que se impõem como desafios.

Os autores acreditam que não tem sentido falar de Gestão de Pessoas de forma separada, independente de Relações de Trabalho. Com o desenvolvimento do capitalismo, a degradação dos trabalhadores da indústria se torna a norma e se espalha em todas as ocupações. Há uma tendência de transformar os trabalhadores em autômatos sem pensamento, dóceis, submissos e obedientes. A luta dos trabalhadores visa proteger e alimentar as qualidades emocionais, físicas, estéticas e intelectuais que os tornam humanos. Os aspectos econômicos, psicológicos, sociológicos e políticos da sociedade se inter-relacionam. Nenhum aspecto da sociedade pode ser adequadamente apreendido ou entendido isoladamente de seu lugar na totalidade orgânica da sociedade. Eis o desafio posto!

Parte I

As Relações Existentes

1

As Teorias das Organizações e suas Implicações na Gestão de Pessoas

Luciano Mendes

Daniele dos Santos Fontoura

1 Introdução

A complexidade dos processos de Gestão de Pessoas (GP) nas organizações vem impulsionando novas vertentes e novas maneiras de compreensão, até mesmo para a preocupação com o fator humano dentro desses processos. Desde a taxada Escola das Relações Humanas que inicia na década de 1920, a preocupação com modos de gerenciamento dos recursos humanos se tornou central para uma alocação mais eficaz entre máquinas e pessoas nos processos de produção.

Nesse sentido, uma das constatações que acompanhava os vários estudos promovidos por psicólogos e sociólogos do trabalho era a necessidade de observar diferentemente os recursos humanos dos outros recursos organizacionais (econômicos, tecnológicos, estruturais etc.). Assim, preocupações com os fatores motivacionais (HERZBERG, 1997), com as necessidades humanas (MASLOW, 2003), com os processos de socialização no trabalho em grupo (FOLLET, 1997), entre outros, tornaram-se centrais para formas diferentes e peculiares de gerenciar esses recursos humanos.

Se, num primeiro momento, a intenção dos psicólogos e sociólogos do trabalho foi de contribuir para uma atenção maior com o ser humano dentro dos processos produtivos e organizacionais, num segundo momento esse movimento impulsionou a devida alocação, sem grandes resistências, dos recursos humanos às máquinas e aos processos organizacionais. Há, inclusive, aqueles autores que dedicaram suas pesquisas e contribuições ao bem-estar do trabalhador, mas tiveram suas obras aplicadas com a intenção primeira de maior produtividade e melhor adaptação do recurso humano aos demais. É o caso de Maslow, que teve teoria reduzida a uma

pirâmide de hierarquia das necessidades humanas utilizado como instrumento para os administradores “melhor conhecerem” as necessidades dos empregados e assim estarem aptos para influenciá-los de forma que aumentassem a produtividade organizacional (DYE; MILLS; WEATHERBEE, 2005).

Desde então, essa área, conhecida como Gerenciamento de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas ou, ainda, simplesmente Recursos Humanos, tem enfatizado preocupações com o gerenciamento em si, com formas de motivação e satisfação no trabalho, com a busca da tão sonhada qualidade de vida no trabalho, com modelos e formas diversas de gestão da diversidade e do conhecimento, todos esses aspectos indiscutivelmente tão necessários ao bom funcionamento das organizações. Mas as questões que ficam são: quais os objetivos dessas diferentes práticas de Gestão de Pessoas? Será mesmo que esses processos têm atingido os objetivos pretendidos nessas temáticas? O que falta para que esses processos conquistem o *status* necessário para proporcionar, por exemplo, realização com o trabalho nas organizações?

Questões dessa natureza é que estimulam reflexões necessárias aos processos de Gestão de Pessoas (GP). Enquanto nos estudos organizacionais houve o desenvolvimento de novas temáticas e novas concepções sobre as organizações e também uma maior abertura às novas formas de gerenciar que buscam referencial em outras áreas da ciência, o mesmo não é tão presente nos estudos sobre os processos de GP, pois a alocação de novas concepções sempre esteve determinada pela preocupação com o almejado aumento na produtividade humana. Isso fez com que essas se tornassem duas áreas diversas e com preocupações peculiares nas pesquisas e estudos em Administração, chegando, inclusive, a terem perspectivas de análise contrárias quanto a alguns aspectos. A última tende a ter um olhar bastante funcionalista sobre os indivíduos ou grupos enquanto a primeira abre-se a novas abordagens com foco mais compreensivo-interpretativista sobre a organização e suas manifestações.

Como bem expuseram Neto et al. (2009), existe muita proximidade e assuntos transversais entre as áreas de GP e Teorias Organizacionais (TO) que são pouco explorados no Brasil, mas amplamente discutidos em países como EUA e França. Isso proporciona uma justificativa para o empreendimento aqui proposto, na medida em que as preocupações e possíveis relações entre essas áreas já estão difundidas, restando apenas contribuir e inovar nessa discussão. Por esse motivo, o objetivo neste capítulo é verificar as implicações que as TO possuem nos processos de GP, com a intenção de instigar e trazer à reflexão o que as TO poderiam proporcionar aos modelos de GP no sentido de questionar a validade geral dos seus pressupostos. Fica claro que a ideia é somente instigar e não dar estatuto de verdade a nenhuma dessas teorias, pois todas possuem em seu bojo aspectos ideológicos e limitantes. A intenção é trazer à reflexão suas implicações,

para que seja possível pensar os limites, as limitações, os avanços, entre outros, em alguns modelos de gestão.

Por esse motivo, não dá para pensar formas de gerenciamento de pessoas sem entender as implicações que os processos de organizar possuem sobre essa temática. Assim, é necessário, a partir desse ponto, trazer à discussão as implicações de algumas vertentes difundidas nas TO, que serão apresentadas adiante, para os processos de GP, como forma de contribuir para abertura no debate sobre os problemas gerados nos modelos de gestão. A escolha dessas teorias organizacionais ou concepções teóricas difundidas nos estudos organizacionais foi realizada a partir da constatação de que tais teorias possuem menor difusão na área de GP apesar de seu potencial para produzir novos entendimentos. Não se pode negar, também, a conveniência para os autores deste capítulo em lidar com tais teorias.

Como é necessário realizar as devidas delimitações, tendo em vista a diversidade de TO e de GP, foi importante se restringir a algumas dessas vertentes. Assim, serão expostas três vertentes nos estudos organizacionais e três teorias advindas da GP: a *abordagem institucional*, destacando os trabalhos dos neoinstitucionalistas no contexto das TO, colocando-a ao lado da gestão de competências nos estudos em GP; a *abordagem crítica*, enfatizando a teoria crítica da Escola de Frankfurt no que tange às TO fazendo um contraponto com a gestão da diversidade organizacional nos modelos de GP; e a *abordagem pós-moderna*, focando as formas de conhecimento e as relações poder/saber de Michel Foucault, difundidas no contexto das TO, numa análise diversa da praticada nos estudos em aprendizagem organizacional nos modelos de GP.

Nesse panorama, fica a interrogação ao leitor sobre por que tais teorias foram utilizadas, assim como por que a ligação entre, por exemplo, teoria neoinstitucional e gestão de competências. A análise não poderia ser feita, por exemplo, da teoria pós-moderna ou da teoria crítica com a gestão de competências? É importante frisar com essa questão alguns fatores. Primeiro é a conveniência, novamente, de utilizar as relações entre essas teorias já feitas por outros autores, que serão apresentados ao final de cada tópico deste capítulo. Segundo, que há proximidade ou mesmo divergências evidentes entre tais teorias, mesmo que cada qual baseada em suas concepções epistemológicas e ontológicas. Esse é um cuidado necessário durante essa empreitada, ou seja, entender que as bases epistemológicas e ontológicas dessas teorias são diversas, por isso a intenção não é fazer uma teoria “funcionar” no contexto da outra, nem de forma negativa e muito menos de forma positiva. A intenção é utilizar os pressupostos difundidos em algumas TO para instigar questões sobre os limites, limitações e vertentes difundidas nas teorias em GP.

É evidente que poderia ser o contrário, ou seja, utilizar os pressupostos das teorias em GP para instigar questões sobre as TO, mas tal prática seria limitante, dadas as limitações de bases epistemológicas e ontológicas contidas nas teorias em

GP. Por isso o empreendimento é das TO para a GP, no sentido de que a primeira tem muito a contribuir com a segunda, se realmente o papel da GP, impulsionado desde o surgimento da Escola das Relações Humanas, for mesmo o fator humano no trabalho. Se realmente esse é o papel da GP, ou seja, uma preocupação com o fator humano, então instituir lógicas críticas e questionamentos sobre as teorias até então criadas tem a contribuição de impulsionar reflexões sobre o que até então vem sendo praticado.

Essas abordagens são bem desenvolvidas nos estudos organizacionais, mas no contexto dos estudos em Gestão de Pessoas essa interação apenas começa a ocorrer. Por esse motivo, é necessário ir além, pois a maneira de entender as organizações são também formas de compreender os processos de GP. Se as formas de entender as organizações ainda não são formas de compreender os processos e modelos de GP, pelo menos algumas implicações poderão ser extraídas, o que será o objetivo último neste capítulo.

Sendo assim, os próximos tópicos versarão sobre as três vertentes (institucional, crítica e pós-moderna), trazendo estudos ou discussões já realizadas por outros autores, como forma de, ao final de cada etapa, gerar uma série de questionamentos, que produzirão implicações na GP. A intenção não é produzir resposta e gerar verdades, mas sacudir a poeira, retirar do lugar comum, implantar forma diferenciada de olhar a realidade organizacional.

Tal empreendimento dá-se por dois motivos diferentes já amplamente debatidos nas teorias organizacionais e que serão importantes para a análise e construção de modelos de GP. Primeiro, que as teorias organizacionais são um campo historicamente contestado, como salientou Reed (1998), ao mostrar que as mudanças sociais e institucionais geradas nos últimos anos produziram mudanças também nas formas de organização e na maneira de observar a realidade organizacional. Já nas teorias em GP, estas também sofreram mudanças, que não foram geradas na forma de observar tais processos, mas sim vinculadas à lógica do sistema capitalista.

O segundo motivo é que a teoria, ainda conforme Reed (1998), é uma prática intelectual situada em um dado contexto histórico, que muitas vezes é produzida a partir das incógnitas e problemas gerados no momento. Além disso, Marsden e Townley (2001) salientam que a TO é importante não somente porque reflete a prática organizacional, mas porque também ajuda a construir essa prática. Relacionar a TO com a GP é uma forma de produzir ou mesmo gerar novas formulações teóricas, que reflitam e ajudem a construir tais práticas nas organizações. Para compreender isso é necessário iniciar o percurso pretendido neste capítulo.

2 A teoria institucional e suas implicações na gestão de competências

Neste tópico a intenção é trazer à compreensão as principais implicações da teoria neoinstitucional para pensar a gestão de competências, mostrando as bases teóricas que fundamentam esse modelo de gestão. Após, será feita a análise dessas discussões sobre gestão de competências a partir daquelas ideias difundidas na teoria neoinstitucional, particularmente as discutidas nesta empreitada. Como forma de reforçar e apresentar de forma contextual o modelo de gestão por competências, foi utilizado o trabalho de Lima et al. (2009), que realizaram uma pesquisa em três empresas do setor público e privado para avaliarem os modelos de gestão de competências a partir da teoria neoinstitucional. A partir da apresentação dessa pesquisa e das concepções teóricas pode-se refletir, na forma de questões, sobre as implicações da teoria institucional para a gestão de competências.

O campo em que se situam as discussões da linha institucional é sobre a construção social da realidade. Apesar de a teoria neoinstitucional ser amplamente discutida nas áreas da economia, das ciências políticas e da sociologia (HALL; TAYLOR, 2003), os autores aqui elucidados possuem em suas considerações um viés mais sociológico, mesmo que tendendo a enfatizar em suas análises – como fizeram Scott (1995) e Tolbert e Zucker (1998) – a integração dessas três perspectivas.

Assim, um dos trabalhos que merece destaque é o de DiMaggio e Powell (2005, p. 150-154), particularmente sua discussão sobre o isomorfismo organizacional. A questão principal do trabalho desses autores é por que há tamanha e surpreendente homogeneidade de formas e práticas organizacionais. Assim, esses autores identificaram três mecanismos através dos quais a mudança institucional isomórfica ocorre: (i) o isomorfismo coercitivo, que resulta de pressões formais e informais exercidas sobre organizações por outras organizações das quais elas são dependentes e por expectativas culturais da sociedade dentro da qual as organizações funcionam; (ii) o isomorfismo mimético – que imita – ocasionado por incertezas provenientes do meio, sendo esta uma força poderosa que encoraja a imitação (os autores assinalam, para melhor entendimento desse processo, que, “quando tecnologias organizacionais são mal entendidas/interpretadas, quando metas são ambíguas, ou quando o ambiente cria uma incerteza simbólica, as organizações podem se modelar em outras organizações”); e (iii) o isomorfismo normativo, que se caracteriza por forças advindas de certos padrões sociais de ação que orientam o comportamento.

Se antes dos trabalhos dos neoinstitucionalistas a visão que se tinha sobre a adoção de determinada estrutura, comportamento ou prática organizacional institucionalizada visava unicamente à eficiência organizacional, no artigo de Meyer e Rowan (1977) essa discussão vai se desvanecer. Isso porque, na concepção

desses autores, o sucesso organizacional não depende somente da coordenação e controle eficiente das atividades, pois as organizações nascem e coexistem em ambientes institucionais altamente elaborados. Nessa linha, as organizações são bem-sucedidas em se tornarem isomórficas com esses ambientes e assim adquirirem a legitimidade e os recursos necessários para sua sobrevivência, fornecendo uma prestação de contas das suas atividades ao mesmo tempo em que protegem a organização de ter sua conduta questionada. Para Meyer e Rowan (1977), nesse processo de isomorfismo as organizações incorporam elementos que são externamente legitimados, procurando imprimir rótulos às suas atividades que são valiosos em mobilizar o comprometimento dos participantes internos e dos constituintes externos.

Esse processo seria uma discussão causal se esses autores não referenciassem algumas consequências cruciais para as organizações. Primeiro que, ao incorporar elementos externos legitimados que não são termos de eficiência, entram em conflito com as atividades técnicas e as demandas por eficiência, gerando inconsistência nas ações organizacionais. Segundo que, devido às regras cerimoniais virem de diferentes ambientes, essas regras podem ser conflitantes umas com as outras, o que também leva a inconsistência nas ações. Nesse contexto, é possível observar que Meyer e Rowan (1977) realizam um descompasso interessante sobre as ações e estruturas organizacionais, evidenciado também no trabalho de Barley e Tolbert (1997). Esses autores desvinculam as ações organizacionais das estruturas institucionalizadas.

Essa constatação desde já apresenta uma infinidade de problemas para as ações organizacionais que, ao introduzirem uma estrutura institucionalizada, não necessariamente seguem as regras dessa estrutura, pois ela serve apenas para a legitimação. Além disso, como já exposto, a adoção de tal funcionamento pode entrar em conflito com a estrutura e ações existentes, o que faz com que as organizações mantenham as ações existentes, mas devido à necessidade de legitimação acabam incorporando, de forma cerimonial, as novas instituições. Outro ponto a ser ressaltado é que as regras cerimoniais aparecem a partir de diferentes ambientes que acabam entrando em conflito.

Diante dessas discussões sobre as inconsistências nas ações e instituições adotadas, Scott (1994b) possibilita um aporte geral e fatores complementares a essa discussão. Isso pelo fato de que esse autor trabalha sua discussão sobre as instituições por meio de três pilares, que são: regulativo, normativo e cognitivo. Ao se avaliar os trabalhos de Meyer e Rowan (1977), Dimaggio e Power (1983) e Tolbert e Zucker (1998), verifica-se que a preocupação maior em suas análises está direcionada aos níveis organizacional e interorganizacional, deixando à margem o nível intraorganizacional – no sentido de levar em conta os agentes da organização. Apesar da tentativa em elucidar – diferentemente dos institucionalistas

tradicionais – as ações no entremeio às estruturas, a preocupação maior continua sendo a influência do ambiente organizacional sobre a organização em si. Isso não deixa de ser um tópico importante e central no contexto da teoria institucional, mas algo na análise de Scott (1994b) é central para entender o processo de inconsistência nas ações desenvolvido por Meyer e Rowan (1977), que é a discussão do pilar cognitivo. Neste primeiro trabalho, Scott (1994b) chega a elucidar a importância dos elementos normativos e cognitivos para a análise organizacional.

Assim, no contexto da abordagem institucional, Scott (1971) destaca que instituições são normas sociais ou padrões que adquirem propriedade ou estado. Elas surgem de processos simbólicos que são compartilhados, difundidos e aceitos. Enquanto as instituições são as normas, padrões e valores sociais, a institucionalização é processo anterior ao estágio de propriedade ou estado. Sendo assim, as instituições, até atingirem o *status* de instituição, são estruturadas com a institucionalização. Foi nesse contexto que o estudo sobre as instituições possibilitou contribuições ao estudo das organizações, como forma de entender as implicações ambientais nos processos organizacionais.

Ao observar essa discussão é possível detectar problemas aos processos de Gestão de Pessoas. Se na dinâmica dos estudos e ações no gerenciamento de pessoas existe a nítida e quase independente possibilidade de as organizações produzirem modelos e estratégias de gestão que levem em consideração seus atributos culturais, recursos e as necessidades dos indivíduos que as constituem, quando se remete aos delineamentos da teoria institucional é possível destacar certa miopia nessa produção e na quase independência entre as organizações. Isso porque os modelos de gestão são produzidos, difundidos e aceitos em ambientes institucionalizados.

Um dos modelos de Gestão de Pessoas difundido nas organizações está focado nas competências. Essa discussão sobre competência extrapola o pressuposto de que o fator mais valioso em termos de recursos humanos é o conhecimento. Para McClelland (1973), era necessário ir além, focando as competências ao invés somente da inteligência. Para chegar a essa constatação, esse autor salientou diferenças significativas entre aptidões, habilidades e conhecimento. No primeiro caso o que ocorre é um talento natural que pode vir a ser aprimorado; no segundo caso é a demonstração de um talento na prática, e, por último, o que uma pessoa precisa saber para realizar uma atividade. Mostrar que o conhecimento está em última instância não quer dizer que ele seja menos importante, mas que o conhecimento por si só pode não gerar os devidos resultados positivos. É necessária certa predisposição e bom desempenho do indivíduo na realização de uma tarefa.

Nesse sentido é que o conceito de competência inclui o conhecimento (saber), as habilidades (saber fazer) e as atitudes (querer fazer), como um conjunto de capacidades humanas para um alto desempenho (DUTRA, 2004; RUAS, 2001; ANTRONELLO, 2006). Nesta lógica, Le Boterf (2003) diz que competência é saber

agir, no sentido de mobilizar, integrar e transferir conhecimentos. Isso tudo feito a partir de três eixos: a formação pessoal, a formação educacional e a formação profissional. Le Boterf (2003) enfatiza bem essa relação entre conhecimento e ação, como manifestação maior do que se poderia chamar de competência.

Já Zarifian (2001) salienta que existem três dimensões para as competências: ter iniciativa e responsabilidade em situações profissionais; ter inteligência prática apoiada em conhecimentos adquiridos; e ter capacidade de mobilizar pessoas e compartilhar desafios. Para esse autor, a competência se manifesta nessa inteligência prática, que tem como base o conhecimento adquirido, transformado de acordo com a complexidade das situações. Para tanto, Zarifian (2001) elucida que esse foco nas competências tem como implicação as mudanças ocorridas no mundo do trabalho, que ele expõe em basicamente três vertentes: a noção de evento, que retira a previsão das ações, onde não há mais regularização; a comunicação, que impõe um novo modelo de interação no ambiente de trabalho, onde há uma partilha comum das normas para a gestão; e a noção de serviço, com o foco no atendimento do cliente externo e interno, que exige habilidade e atitude para satisfação de suas necessidades.

Ainda focando o pensamento de Zarifian (2001), esse autor ressalta que as competências de um indivíduo não devem ser impostas ou prescritas, pois elas se realizam na ação, não preexistem a ela. Esse argumento perpassa também os trabalhos de Ruas (2001), Antonello e Ruas (2005) e Antonello (2006). Tanto que para esta última autora é sempre necessário compreender de que formas as competências são desenvolvidas, considerando: ligação presente entre competência e ação (competência não existe por si só); contextualidade (competência está ligada a uma situação profissional); valor agregado (competência agrega valor para organização e também valor social para a pessoa); interação e redes de trabalho (no ambiente de trabalho em que se desenvolvem as competências); e práticas de trabalho (saber agir, enriquecendo experiências e apropriando conhecimento em ações de trabalho).

Dessa discussão preliminar sobre competências o que fica explícito é que competência está associada ao desempenho superior que um indivíduo pode alcançar em uma tarefa, assim como à capacidade de saber agir em determinadas situações, mobilizando conhecimentos e diversos recursos cognitivos em sinergia. Essa constatação desconsidera os principais pressupostos discutidos anteriormente na teoria institucional.

No entanto, ao analisar o estudo realizado por Lima et al. (2009) em três empresas do setor privado e três do setor público, com naturezas de atuações similares, o que fica explícito é o isomorfismo no modelo de gestão por competências entre essas organizações. O que esses autores observaram foi que, apesar de a discussão sobre a gestão de competências enfatizar a autonomia, proatividade e ousadia,

existe uma série de determinantes externos nesse processo. O primeiro deles é o isomorfismo mimético, que produz cópias dos modelos difundidos. Segundo é o isomorfismo coercitivo, em que as matrizes ou mesmo o Estado promovem modelos a serem seguidos (e que já são copiados). Terceiro é o isomorfismo normativo, que decorre da profissionalização dos funcionários, das titulações e dos trânsitos destes nas áreas organizacionais. Se existe nas estruturas certa determinação nas ações, então modelos que impulsionam proatividade, autonomia e ousadia, dependendo da maneira como são abordados, podem surgir com contradições evidentes.

Pensar esses modelos de Gestão de Pessoas a partir da teoria institucional permite refletir sobre as limitações nas ações dos indivíduos nas organizações. Além disso, fornece subsídios para repensar o perfil difundido dos candidatos às vagas nas organizações, pois a busca e exigências por profissionais proativos, ousados e autônomos, por exemplo, a partir do ponto de vista e das contribuições geradas pela teoria neoinstitucional, pode gerar uma série de indivíduos frustrados e passivos, na medida em que ocorrem as determinações, os modelos copiados, as regras e normas impostas.

Esse é o contrassenso exposto por Lima et al. (2009), pois se há na gestão dos recursos internos à organização a busca e construção de vantagens competitivas sustentáveis, a tendência ao isomorfismo – cópia, aceitação e imposição das instituições criadas no ambiente, como é o caso da gestão de competências – é no mínimo contraditória. Por esse motivo, se há isomorfismo entre as organizações, então toda essa discussão sobre as competências poderia ser questionada, pois se as instituições surgem no ambiente e, muitas vezes, como “mitos racionalizados”, chegando a entrar em conflito com os pressupostos difundidos no contexto das organizações, então: qual o papel da Gestão de Pessoas? Como realizar o gerenciamento de pessoas em ambientes institucionalizados? Como diminuir as incongruências em ambientes institucionalizados para uma adequação entre exigências do ambiente e práticas de gestão? O que deve ser repensado sobre essa instituição que é a gestão de competências para a adequação entre valores organizacionais e pessoais?

Apesar de a teoria institucional dedicar-se aos aspectos organizacional e interorganizacional enquanto a abordagem de competências individuais insere-se na perspectiva intraorganizacional, as questões apresentadas permitem reflexões a partir da teoria neoinstitucional em relação à abordagem sobre competências individuais nas organizações. Embora o foco aqui tenha estado no tema das competências, a teoria institucional permitiria, também, pensar alguns outros processos e práticas da Gestão de Pessoas, no sentido de contribuir para uma adequação sobre o papel da Gestão de Pessoas nesse contexto.

3 A teoria crítica e suas implicações no discurso sobre a diversidade

Além das contribuições da teoria institucional aos estudos sobre Gestão de Pessoas, ainda sim é possível destacar as implicações da Teoria Crítica, tomando como análise, neste ensaio, as discussões sobre diversidade. Faria (2007) salienta que quando se fala em crítica a algo ou alguém, esta é, muitas vezes, considerada a partir de uma perspectiva negativa e destrutiva, considerada como tendo o objetivo de desqualificar, diminuir algo ou alguém. Então, ao se falar em crítica, a simples referência a esta palavra já traria implícito em seu significado aspectos negativos de desqualificação. Na tentativa de romper com esta ideia, fala-se, algumas vezes, em crítica positiva ou construtiva, o que, para o autor, traz outro problema, que é o de subentender que toda crítica, para ser produtiva ou positiva, deva trazer uma solução, quando a sua formulação em si já é um avanço porque coloca em evidência uma situação para a qual uma ação coletiva é requerida.

Frente a esses aspectos, Wacquant (2004) questiona o que seria, então, o pensamento crítico. Conforme salienta, há duas noções para a crítica, uma de tradição kantiana e outra marxista. Na primeira delas, a kantiana, refere-se à avaliação de categorias e formas do conhecimento com o intuito de determinar sua validade e valor. A marxista, por sua vez, considera a realidade social e histórica e confere a ela a tarefa de chamar a atenção para as formas de dominação e exploração, assim como revelar as alternativas que tais processos acabam excluindo e frustrando. Resumindo, o autor ressalta que o pensamento crítico é aquele que nos dá os meios para pensar o mundo como ele é e como poderia ser.

O que acontece, porém, é que para a lógica de mercado há apenas um conjunto de práticas e soluções que são consideradas. Soluções potenciais que não sejam consoantes com o sistema de crenças dominante são tratadas como inadmissíveis (CARTER; JACKSON, 1998). Neste cenário, não há espaço para práticas emancipatórias do sujeito, ou seja, processos através dos quais indivíduos e grupos estejam livres de repressão social e ideológica para seu desenvolvimento. O que escapa desse conjunto, ou seja, o que é negado, é rapidamente associado ao ruim, ao que não deve ser falado, explicitado. Porém, enquanto não for falado, um conceito é impotente.

Aqui cabe uma distinção importante para seguirmos adiante. Teoria Crítica e estudos críticos são, muitas vezes, confundidos como sinônimos. Ao falar em Teoria Crítica e estudos críticos no campo organizacional, uma distinção bastante clara é apresentada por Faria (2007). Conforme este autor, há uma nítida diferença entre estudos críticos e Teoria Crítica. Estudos críticos, no campo organizacional, são aqueles que rompem com a visão gerencialista e recusam o pragmatismo como finalidade. Buscam novos modos de interpretação da realidade e outros métodos

de análise que não somente os quantitativos. Já quando se fala em Teoria Crítica está se referindo a uma escola de pensamento derivada do marxismo e com um corpo conceitual definido. Salienta, ainda, que a Teoria Crítica realiza estudos críticos, mas nem todo o estudo crítico toma como base a Teoria Crítica.

Ao avaliar o estado-da-arte da Teoria Crítica no Brasil, Faria (2009) propõe uma classificação dos estudos críticos no campo de estudos organizacionais em quatro grandes áreas, que, conforme ressalva, não são exaustivos. Essa divisão será apresentada a seguir para fins analíticos: (1) Teoria Crítica frankfurtiana: que se baseia em estudos sociais e segue as orientações teóricas e filosóficas da Escola de Frankfurt, independentemente de qual seja a geração; (2) Teoria Crítica em Estudos Organizacionais: que se baseia no marxismo em seus estudos e pesquisas no campo das organizações. A ênfase destes estudos é centralidade do trabalho (processo e relações de trabalho, divisão do trabalho e gestão do processo de trabalho), contemplando, além dos estudos frankfurtianos, outras dimensões, tais como a psicologia sócio-histórica, a psicossociologia crítica, as formas democráticas de gestão (autogestão social e organizações coletivistas de trabalho). Inclui-se aqui, também, a área que o autor denomina economia política do poder em estudos organizacionais, que engloba as análises sobre Estado, poder e classes sociais etc.; (3) *Critical Management Studies* (CMS): que se baseia em estudos críticos na perspectiva da gestão, cuja referência encontra-se nos estudos conduzidos principalmente por Alvesson, Deetz e Willmott; (4) Análise Crítica em Estudos Organizacionais: são estudos segundo novas dimensões, como o pós-estruturalismo de Foucault, o pós-modernismo de Lyotard, as análises institucionais de Lourau e Lapassade, o simbolismo de Bourdieu, bem como Castoriadis e Morin, entre outros. A peculiaridade desse grupo é que são análises críticas não marxistas e não frankfurtianas que estudam as organizações, do ponto de vista das relações de poder.

A fim de melhor entender a linha crítica no campo organizacional e poder analisar se o termo *crítica* vem sendo empregado corretamente nas falas pelos corredores das universidades e empresas, se lançará a reflexão, primeiramente, sobre a Teoria Crítica nascida na Escola de Frankfurt e que corresponde, para Faria (2009), ao primeiro grupo da sua classificação, para, após, analisar os demais estudos caracterizados como críticos.

Conforme Wiggershaus (2002), quando se fala em Escola de Frankfurt e Teoria Crítica, associam-se rapidamente a elas nomes como Adorno, Horkheimer, Marcuse e a acontecimentos como movimento estudantil, contestação ao positivismo, crítica da civilização. Para o autor, trata-se muito mais que uma simples orientação teórica, de muito mais que um momento da história das ciências.

Horkheimer, Adorno, Marcuse, Benjamin e Fromm foram alguns dos pensadores que participaram, a partir de 1923, do círculo frankfurtiano, surgido a partir da criação do Instituto para a Pesquisa Social, em Frankfurt. Autores com origens

intelectuais e influências teóricas distintas reuniram-se para empreender uma crítica radical daquele tempo, traduzindo a desilusão de muitos intelectuais sobre as transformações por que passava o mundo naquele período, seu ceticismo quanto aos resultados do engajamento político revolucionário e, por outro lado, em busca da autonomia e independência do pensamento (MATOS, 1993).

Entre os acontecimentos que impulsionaram seu surgimento estavam a ascensão do nazismo, a Segunda Guerra, o crescimento econômico no pós-guerra e o stalinismo, que foram os fatores que marcaram a Teoria Crítica da Sociedade, tal como se desenvolveu entre os anos 1920 e 1970 (MATOS, 1993). Esse período é conhecido como a primeira fase da Escola de Frankfurt.

Matos (2008) ao realizar o comentário introdutório da reedição do livro de Horkheimer (2008) salienta que os autores frankfurtianos desconfiavam do sentido definitivo ou único das coisas, da verdade uma e una na ciência e na história. Reconheciam o heterogêneo, o dissonante, o fragmentário, o descontínuo como diagnóstico da Filosofia e como método para se estudar o presente. Alertavam contra a lógica do sistema, a totalidade e o absoluto. Mais do que isso, acreditavam na transformação da teoria em práxis, na unidade do pensamento do intelectual radical e na práxis do sujeito revolucionário.

Segundo Horkheimer (2008), a sociedade mostra-se incapaz de fazer uso das forças que se desenvolveram dentro dela e da riqueza produzida em seu âmbito. Assim também acontece com as descobertas científicas, pois sua aplicação está em grave discrepância com seu alto grau de desenvolvimento e com as reais necessidades da humanidade. Em vez de mostrar as limitações que sofre a ciência por causa de suas restrições classistas e assim poder rompê-las, aqueles que faziam a ciência negavam o pensamento crítico e se entregavam a matérias arbitrariamente escolhidas e a uma metodologia distante da ciência. Assim, não é somente a metafísica que é ideológica, mas também a ciência, na medida em que conserva características inibitivas do esclarecimento. E ressalta, ainda, que todas as formas de comportamento que escondem as contradições inerentes à sociedade são ideológicas.

Na sociedade crescem os esforços orientados para a salvaguarda da ideologia e são redobrados os meios de preservá-la pela força. O autor cita o exemplo do próprio exército romano, que quanto mais pressão e tensão havia em torno de si, mais se tentava renovar, à força, o velho culto ao Estado. Na ciência o elemento ideológico aparece, sobretudo, “naquilo que ela finge não ver” (HORKHEIMER, 2008, p. 11). A isto Carter e Jackson (1998) referem-se como *ausência*.

Os frankfurtianos desenvolveram uma explicação sobre o fenômeno do totalitarismo que é da ordem metafísica: seria na constituição do próprio conceito de razão que esses pensadores alojaram a origem do irracional. Os processos sociais são dominados pela ótica da racionalidade científica, que se propõe universali-

zante e unitária. O positivismo seria, então, prisioneiro de seus próprios métodos, impondo um procedimento não social às ciências sociais (MATOS, 1993).

Wiggershaus (2002) conta que a expressão *teoria crítica* tornou-se a designação preferida dos teóricos do círculo após uma publicação de Horkheimer na década de 1930 em que assim a denomina. Funcionava, também, como uma espécie de camuflagem para a teoria marxista. Era, também, uma forma de demonstrar que os pesquisadores não se identificavam com a teoria marxista no sentido ortodoxo – presa à crítica ao capitalismo enquanto sistema econômico sustentado pela superestrutura e pela ideologia –, mas com o que era considerado como princípio da teoria marxista, ou seja, a crítica concreta das relações sociais alienadas e alienantes. Esses teóricos não vinham nem do marxismo, nem do movimento operário e identificavam-se mais com as obras do jovem Marx.

Matos (1993, p. 8) ressalta que, sob a influência da análise dos pensamentos de Marx e de sua crítica à economia política burguesa, a Teoria Crítica da Escola de Frankfurt revela a transformação dos conceitos econômicos dominantes em seus opostos: a livre troca passa a refletir no aumento das desigualdades sociais; a economia livre passaria a monopólio; o trabalho produtivo nas condições que sufocam a produção; a reprodução da vida social na pauperização das nações. Dessa forma, a crítica à razão torna-se a exigência revolucionária para o advento de uma sociedade racional, porque o mundo do homem transformou-se no “mundo do capital”. Horkheimer e seus colaboradores constataram que a racionalidade da dominação da natureza para fins lucrativos, colocando a ciência e a técnica a serviço do capital, é a primeira forma da ditadura, que seria ditadura da produção (MATOS, 1993).

Sob o rótulo do racionalismo se entendia não só o cartesianismo, mas toda a Filosofia em meados de 1930. O papel que tanto os cartesianos quanto os empiristas concediam ao ato de pensar podia significar a expressão da atitude dos burgueses esclarecidos que desejam manter as questões essenciais sob seu controle. A luta, desde os 1900, não é somente contra o cartesianismo, mas, também, contra teorias que têm relação com essa forma de pensamento, como o pensamento puro. A tendência contra o racionalismo permite reconhecer a insegurança da burguesia na tradição humanística, exprimindo, também, o protesto contra o aprisionamento da vida individual pela crescente concentração do capital (HORKHEIMER, 2008).

Faria (2007), ao citar Horkheimer, afirma que por trás das leis do mercado está a lei de uma minoria e, assim, o lucro acaba funcionando como poder social. A Teoria Crítica se propõe a denunciar a repressão e o controle social defendendo a ideia de que uma sociedade sem exploração é a única alternativa para que a justiça, a liberdade e a democracia sejam estabelecidas. Para que esta sociedade sem exploração possa de fato existir, Horkheimer (2008) defende que as energias intelectuais não podem, tanto quanto a função ideológica da ciência, serem domi-

nadas por mero conhecimento teórico, mas tão somente pela alteração das suas condições na práxis histórica.

Horkheimer (2008) considera que o sistema se tornou irracional, pois a insensatez e o sofrimento do indivíduo que dele resultam são aceitos como necessários e convertem-se, ideologicamente, em um bem. A existência das massas da pequena burguesia citadina e campesina, totalmente excluídas do poder econômico, consome-se em servir às finalidades externas e internas dos grupos dominantes, em ser apenas um meio. O conformismo a essa situação resulta, segundo ele, do enaltecimento ideológico.

Assim, dada a inspiração marxista, Faria (2007) considera que a Teoria Crítica nos estudos organizacionais indica que para estudar as organizações é necessário um esquema teórico-metodológico dialético que possa responder às questões que afetam a vida dos sujeitos e que focam mais o sujeito coletivo que as próprias organizações.

Conforme Faria (2007), a Teoria Crítica já é reconhecida como linha de pesquisa no campo organizacional e recebe adesão de novos pesquisadores, embora ainda seja confundida com os estudos críticos em gestão (*Critical Management Studies*). Ressalta que na área temática de Teoria Crítica em Estudos Organizacionais ou Estudos Organizacionais Críticos as organizações são entendidas como instâncias de mediação da natureza econômica, jurídico-política e ideológica e como locus de resistência, dominação e conflito, campo este em que se desenrolam complexas e contraditórias relações de poder e de trabalho e, ainda, diversos mecanismos de controle e disciplina. Também, estruturam-se formas de gestão e relações objetivas e subjetivas de sujeitos individuais e coletivos.

Misoczky e Amantino-de-Andrade (2005) afirmam que a teoria crítica sempre se desenvolve dentro de uma reflexão historicamente situada. Nesse caso, autores brasileiros como Tragtenberg, Guerreiro Ramos e Prestes Motta denunciaram o referencial positivista como manutenção do exercício da dominação em diversos espaços da vida. As autoras destacam o caráter predominante dessa abordagem: a ligação com a práxis, indicando as bases de transformação e de emancipação dos sujeitos.

Retomando a classificação realizada por Faria (2009), o posicionamento de reflexão e oposição à verdade uma e una atrelada à lógica dominante é partilhado, também, pela corrente filiada à segunda e à quarta categorias, embora muitos autores não partam do mesmo referencial ou partilhem dos mesmos conceitos (a contradição e o questionamento fazem parte!). A principal diferença entre os autores de uma e outra linha é que, enquanto o grupo classificado como Teoria Crítica em estudos organizacionais baseia-se também no marxismo e bebe dos pressupostos da Escola de Frankfurt (ampliando este referencial), a abordagem chamada pelo autor de análise crítica envolve uma série de pensadores que têm

levantado novos e importantes elementos para análise das organizações, embora estes não sejam marxistas tampouco frankfurtianos.

Mas até aqui tudo bem, todos esses estudos e abordagens justificam a qualificação de *crítico(a)* ao lado do nome. O problema reside nos estudos denominados *Critical Management Studies* ou Estudos Críticos em Gestão, que são voltados para a perspectiva da gestão e do *business*. Filiados a essa abordagem destacam-se autores como Alvesson, Willmott e Deetz. No entanto, na produção do conhecimento em Gestão de Pessoas no cenário brasileiro muitos outros poderiam ser ligados a essa forma de análise.

Alvesson e Willmott (1992) destacam dois posicionamentos da administração e das teorias organizacionais em relação à emancipação dos indivíduos e grupos: (a) *pesada (hard-nose)*, que afirma que a emancipação não pode estar associada à administração como esta vem sendo entendida, pois visa apenas ao lucro; (b) *leve (soft)*, que admite formas de organização do trabalho não alienantes e que facilitariam a satisfação das necessidades humanas, aumentando a satisfação do trabalhador e a produtividade. Esses autores descrevem essa linha de pensamento como próxima, mas ao mesmo distante, da Teoria Crítica dos frankfurtianos e de outros autores em estudos críticos. Inclusive qualificam a Teoria Crítica frankfurtiana como “panorâmica e utópica” (ALVESSON; WILLMOTT, 1992, p. 434), além de “distante da realidade e da aplicação prática” (ALVESSON; WILLMOTT, 1992, p. 436).

O discurso filiado à abordagem *soft* – na qual se inclui o trabalho desses autores – tem sido bastante aclamado pelo meio empresarial e até no meio acadêmico. Conforme Misoczky e Amantino-de-Andrade (2005), os estudos de Alvesson e Willmott têm ganhado destaque e sendo disseminados no campo de estudos organizacionais e, conforme alertam, vêm ganhando legitimidade no *mainstream*, principalmente na Europa. Porém, segundo as autoras, tais estudos, apesar de se autointitular de críticos, levam em consideração um conceito bastante estreito de emancipação no qual as modificações aceitas são justamente aquelas que podem ser revertidas em maior produtividade. O que acaba ocorrendo nas práticas enquadradas na abordagem *soft* é naturalizar e legitimar a ideologia dominante, ou seja, são uma falsa crítica.

Aí está a incoerência. Ao ler o trabalho de Alvesson e Willmott (1992) e também os pressupostos do *Critical Management Studies* percebe-se que é, principalmente, em consonância com essa linha de pensamento que a palavra *crítica* vem sendo utilizada nos estudos em administração. Porém, como destacam Misoczky e Amantino-de-Andrade (2005, p. 1), esta é uma “crítica domesticada” e que aborda o conceito de emancipação como uma “transmutação em microemancipação”. Dessa forma, Alvesson e Willmott (1992) optam por uma crítica reformista e não pela transformadora como a defendida por Horkheimer e seus companheiros.

Diversas práticas e processos no campo organizacional têm como base os pressupostos do *Critical Management Studies*, a crítica *soft*, como por exemplo a Gestão da Diversidade. Para explicitar, a Gestão da Diversidade, prática sob a qual se proporciona, teoricamente, acesso ao trabalho às minorias, como os negros, deficientes, idosos e alguns colocam aí, também, as mulheres. Essa tal gestão da diversidade orgulha-se de admitir, via quotas de inclusão na maioria das vezes, deficientes e negros no quadro funcional das organizações. O que “finge não ver”, como diria Horkheimer, são as vantagens fiscais, o “uso” dessas pessoas como “propaganda viva” das organizações, o “depósito” desses trabalhadores executando tarefas que em nada contribuem para seu desenvolvimento, ou seja, pela realização de trabalhos alienados e alienantes. É, como disseram Misoczky e Amantino-de-Andrade (2005), uma microemancipação do sujeito, e é nitidamente reformista. Propõe-se a ser um mero paliativo para o problema, por exemplo, da exclusão social.

Sendo assim, o conceito de diversidade pode assumir duas formas, conforme mostram Nkomo e Cox (1998). Numa primeira vertente, que esses autores consideram como uma visão restrita, a diversidade congrega aspectos como raça, etnia e gênero. O foco nessa visão restrita são assuntos ligados ao racismo, sexismo, heterossexismo, a divisão social em classes e outras formas de discriminação. Numa segunda vertente, o conceito de diversidade aparece de forma ampla. Nessa visão abrangente do conceito, surgem outros aspectos importantes, mas marginalizados nas discussões sobre diversidade, como: idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, personalidades, estilos de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviço, *status* de privilégio etc. Apesar dessa aparente abrangência, em termos de pesquisa e implicações é necessária a delimitação nas discussões sobre diversidade.

Conforme Alves e Galeão-Silva (2004), a gestão da diversidade, no contexto brasileiro, acaba ficando sujeita a dois tipos de ideologia: a tecnocrática e a da democracia brasileira. A ideologia tecnocrática é influenciada pela consolidação do capitalismo e coloca os administradores como classe social dominante, levando à redução da sociedade ao aspecto técnico por parte de um grupo dominante. Outro ponto que é destacado pelos autores é a naturalização da condição de dominação dos administradores por meio da divisão social do trabalho. Quanto ao segundo item, os autores citam que o mito da democracia racial apregoa que, no Brasil, brancos, índios e negros convivem em harmonia. Assim, nega-se que existam preconceitos e discriminações por razões étnicas. Na visão de Carter e Jackson (1998), essa é justamente a forma de evitar que os assuntos sejam discutidos e problematizados, pois se algo não é assumido não é dito e, como disseram os autores, enquanto um conceito não for explicitado, ele será impotente para surtir efeitos.

Alves e Galeão-Silva (2004, p. 27) destacam outro ponto interessante sobre a gestão da diversidade. Dada a obrigatoriedade de contratação de minorias étnicas

(poderíamos ampliar para as demais minorias) por parte de ações afirmativas no âmbito de políticas públicas, a gestão da diversidade passa a funcionar segundo a lógica da ideologia tecnocrática. Segundo os autores, o uso do termo *gestão* já reflete a sua rendição à lógica da máxima eficiência econômica, ou seja, a administração das políticas voltadas às minorias ficará a cargo do grupo dominante, simbolizado pela figura do administrador. Com isso, elimina-se a ameaça da ruptura desse funcionamento e implica na aceitação da ideia de diversidade como vantagem competitiva. “A diferença neutralizada transforma-se em mercadoria e pode ser gerenciada como um recurso da organização.” Os autores seguem: se não há discriminação contra grupos étnicos, o que existe é uma falta de indivíduos qualificados pertencentes a esses grupos. E, assim, por meio da negação, segue a reprodução silenciosa e muitas vezes legitimada dessa relação.

Nesse contexto, as questões que ficam são: Será adequado falar em diversidade? Como a Gestão de Pessoas poderia melhor trabalhar com as “minorias”? Até que ponto falar em gestão da diversidade está ligado diretamente à lógica de funcionamento do sistema? Qual o papel do gestor de recursos humanos tendo em vista as considerações geradas pela teoria crítica? Que mudanças uma leitura sobre a teoria crítica pode proporcionar nos modelos de gestão da diversidade no contexto das organizações? Questões que impulsionam verificar que existem implicações importantes quando a teoria crítica é levada em conta no contexto da gestão da diversidade.

Assim como no caso da teoria institucional, a abordagem crítica proporciona um repensar também sobre outras práticas de Gestão de Pessoas além da gestão da diversidade, especialmente aquelas relacionadas a políticas afirmativas, instigando aqueles que trabalham com recursos humanos à busca por práticas emancipatórias para o sujeito.

4 A abordagem pós-moderna e suas implicações na aprendizagem organizacional

Neste tópico a intenção é analisar as contribuições pós-modernas, dando ênfase ao pensamento do filósofo francês Michel Foucault e suas implicações nos discursos sobre aprendizagem organizacional. As ideias difundidas por Michel Foucault sobre o surgimento do conhecimento e do sujeito moderno (primeira fase de seus trabalhos) e as relações entre poder/saber (segunda fase de seus trabalhos) vão nos possibilitar entender a aprendizagem organizacional numa dinâmica diferente da que vem sendo difundida no contexto da Gestão de Pessoas. Para tanto, primeiramente o pensamento foucaultiano e suas divergências com pensadores contemporâneos serão explorados, para que, logo em seguida, seja possível adentrar nas

discussões sobre aprendizagem organizacional. Somente num terceiro momento é que as implicações dessa visão pós-moderna de Michel Foucault na aprendizagem organizacional serão expostas, como forma de avançar no conhecimento sobre o modo como, no contexto da Gestão de Pessoas, a aprendizagem é enfocada.

Para que o percurso teórico de Michel Foucault seja compreendido é necessário buscar subsídios sobre a maneira como o conhecimento moderno foi produzindo formas diversificadas de sujeitos e instituições com propósitos diversos. Nesse sentido, Foucault (1999) explora, de forma comparativa, os vários saberes difundidos nas sociedades, desde a idade clássica até a modernidade. O autor percorre a ordem dos saberes desde o século XVI até os dias atuais, verificando que saber predominou em cada época e que alterações desse saber provocou no âmbito das ciências. Com isso, vislumbra três grandes épocas do saber: da semelhança, da representação e da história.

A época da semelhança, que se estende até o fim do século XVI, foi constituída por uma ligação entre todas as coisas. Assim, Foucault (1999) salienta que esta época nos diz como o mundo deve se dobrar sobre si mesmo, se duplicar, se refletir ou se encadear para que as coisas possam assemelhar-se. Nessa época, a linguagem ainda não desempenhava um papel na constituição das coisas, ou seja, não era um conjunto de signos independentes em que essas coisas viriam a se refletir como num espelho, como ocorreu na era da representação, mas era sim, misteriosa, fragmentada e confusa, depositada no mundo, rogando por uma decifração.

Essa configuração começa a mudar a partir do século XVII e se estende até a segunda metade do século XVIII, quando Foucault (1999) vislumbra uma nova formação na ordem do saber: a época da representação. Nessa era, as semelhanças não se constituem mais como a forma de saber, mas é necessário agora representar e ordenar, só assim é possível conhecer e pensar as coisas. O pensamento clássico procura agora desmistificar a confusão causada pelas semelhanças, propondo uma análise em termos de identidades e diferenças, de medidas e de ordem.

Dentro da época da representação, três discursos do saber vão se aflorar: a gramática geral, a história natural e a análise das riquezas. Contidos nessa era, esses novos discursos objetivavam tornar as coisas passíveis de representação, através das palavras. A gramática geral ocupava-se em identificar os signos de cada representação, tornando possível a leitura do mundo. Só assim, podiam-se pensar as coisas do mundo, pois cada palavra designava a representação de cada coisa e é com esse objetivo que a gramática geral se aflora na ordem do saber (FOUCAULT, 1999).

No final do século XVIII toda essa ordem do saber vai se alinhar novamente, ou seja, a ordem até então estabelecida vai sofrer uma ruptura e é a partir daí que Foucault (1999) vislumbrou uma época constituída pela história. Enquanto na era da representação a validade do tempo só se expressava numa análise, do acúmu-

lo ou não das riquezas, e não se processava na gramática geral e nem na história natural, nessa era, a história vai desenrolar, numa série temporal, as analogias que aproximam umas das outras as organizações distintas. É dentro dessa nova ordem do saber que a gramática geral, a história natural e a análise das riquezas vão dar lugar à filologia, à biologia e à economia política.

No deslocamento da gramática geral para a filologia, a linguagem já não será mais um sistema de representações que tem como base construir outras representações, mas vai designar ações, estados, vontades etc. O deslocamento da história natural para a biologia, na concepção de Foucault (1999), ocorre com o aparecimento da vida. Foucault (1999, p. 384) diz que, no âmbito da biologia, “a vida é a raiz de toda existência” e que “só há ser porque há vida”. No âmbito da economia, o autor vislumbra o deslocamento do pensamento de Adam Smith para o de David Ricardo. A diferença expressa entre esses dois é que enquanto para Smith o valor de determinado bem era expresso pela quantidade de trabalho para produzi-lo, ou seja, servia de unidade básica para todas as mercadorias, para Ricardo o trabalho vai representar o valor de uma mercadoria, não mais como unidade básica, mas como uma nova mercadoria empregada no processo de produção.

O homem vai ter sua posição de destaque e as representações vão deixar de estar ligadas à vida, à produção e à linguagem como origem primitiva de sua verdade, para se ligar ao lado do indivíduo empírico que é o homem. Nesse ponto, Foucault (1999) referencia o homem moderno com uma posição ambígua, pois enquanto no saber clássico o ser e a representação encontravam seu lugar comum, no saber moderno o homem aparece tanto como objeto para um saber, quanto sujeito que conhece. Assim, o homem se desvincula de todas essas representações e desponha como soberano, onde a vida, a linguagem e a produção se enrolam sobre o próprio homem.

É nessa ambiguidade da existência do homem que é possível pensá-lo como ser finito, ou seja, a constituição histórica das representações ou as positivities empíricas indicam limitações concretas à existência do homem. Aqui, Foucault (1999) relata que um primeiro ponto que marca o modo de ser do homem é o da repetição, ou seja, onde o homem consegue vislumbrar-se por inteiro numa continuidade que se estabelece e coloca no mesmo plano a identidade e a diferença entre o positivo e o fundamental. Por esse motivo, Foucault (1999, p. 439) referencia a constituição do homem moderno como um duplo *empírico-transcendental*, ou seja, “um ser tal que nele se tomará conhecimento do que torna possível todo conhecimento”.

Além dessa constatação sobre o homem ser o duplo empírico-transcendental, Foucault (1999) coloca ainda a questão do cogito e do impensado e do retorno à origem e seu recuo. Assim, Foucault (1999, p. 446) questiona:

Como pode ele ser o sujeito de uma linguagem, que desde milênios, se formou sem ele, cujo sistema lhe escapa, cujo sentido dorme um sono quase invencível nas palavras que, por um instante, ele faz cintilar por seu discurso, e no interior da qual ele é, desde o início, obrigado a alojar sua fala e seu pensamento, como se estes nada mais fizessem senão animar por algum tempo um segmento nessa trama de possibilidades inumeráveis?

Foucault (1999) comenta que o homem e o impensado são contemporâneos e que um pressupõe o outro, pois o homem não poderia existir se nele não houvesse algo de obscuro, inacabado, necessitando ser descoberto. Isso porque, para esse autor, no momento em que o homem se constitui como uma figura positiva no campo do saber moderno, o conhecimento reflexivo desaparece e no lugar nasce um pensamento positivo que percorre o homem por inteiro, com o risco de nele descobrir o que jamais podia ser dado à sua reflexão, algo obscuro a que se chama de inconsciente.

Assim, o impensado, que na psicanálise foi chamado de inconsciente, na concepção de Foucault (1999) não está alojado no homem como uma natureza encarquilhada, mas em relação ao homem, o Outro, não nascido nele, nem dele, mas ao lado e ao mesmo tempo.

Com essas considerações, Foucault (1999) se aproxima do estruturalismo de Lacan (1998b), pois para este último, o inconsciente, que na teoria freudiana significava os resquícios de uma fase primária do desenvolvimento do homem, com características bem darwinistas, é estruturado como uma linguagem, ou seja, ele é externo ao homem e está contido no próprio conteúdo do significante. Essa noção lacaniana do inconsciente pode ser vista na citação abaixo, principalmente nas últimas linhas:

Assim, o inconsciente se manifesta sempre como o que vacila num corte do sujeito – donde ressurge um achado que Freud assimila ao desejo – desejo que situamos provisoriamente na metonímia desnuda do discurso em causa, em que o sujeito se saca em algum ponto inesperado (LACAN, 1998c, p. 32).

Mas, enquanto Lacan (1998b) se aproxima da linguística de Saussure com a intenção de analisar a constituição do sujeito a partir das formas significante e significado, Foucault (1999) se atém apenas à questão do discurso como ordem do saber, sem se preocupar com uma análise mais aprofundada e analítica, linguisticamente, desse discurso, como o fez Lacan.

Além dessa concepção do cogito e do impensado, Foucault (1999) analisa também a questão do recuo e o retorno da origem. Com isso, esse autor relata que o homem, pela sua existência recente, se acha ligado a uma historicidade já feita e não é jamais contemporâneo dessa origem, ou seja, “é sempre sobre um fundo do

já começado que o homem pode pensar o que para ele vale como origem” (FOUCAULT, 1999, p. 456).

O que Foucault (1999) pretende dizer é que, à medida que o homem busca sua origem com o intuito de reconduzir-se em direção a uma identidade virtual ou real, não faz nada além de recuar cada vez mais no tempo sem, de certa forma, encontrar essa origem. Isso porque, para esse autor, o originário do homem é aquilo que desde o início o articula com outras coisas que não ele próprio, pois antes do século XVIII ele não existia como figura positiva e passível de ser estudado.

Toda essa discussão mostra que, antes de o homem aparecer no saber moderno, o lugar era ocupado pela filologia, biologia e economia política. A partir do momento em que o homem nasce para o saber moderno, a filologia, a biologia e a economia política vão possibilitar pensar o homem como ser que vive, trabalha e fala. Mas, como expõe Foucault (1999), quando ele (o homem) busca sua origem na vida, percebe que essa vida já começa bem antes dele; quando busca apreender-se no trabalho, visualiza suas formas mais rudimentares já institucionalizadas num espaço e tempo humano; e quando tenta definir sua essência como sujeito falante, jamais encontra senão a possibilidade da linguagem já descoberta. Com isso, é possível vislumbrar a problemática do retorno e recuo da origem, pois a origem do homem se entremeia a conteúdos os quais sempre lhe escapam. Para chegar a essa constatação, Foucault (1999, p. 450) expõe que “assim que o homem desponta como uma figura positiva no saber moderno, o pensamento passa a percorrer esse homem como o risco de nele descobrir o que precisamente jamais podia ser dado à sua reflexão nem mesmo à sua consciência”.

Assim, Foucault (1999) relata que o cogito moderno não será a súbita descoberta iluminadora de que todo o pensamento é pensado, mas a interrogação sempre recomeçada para saber como o pensamento habita no não pensado. Nesse contexto, Foucault (1999) expõe que o impensado foi, por exemplo, o homem alienado para Karl Marx, tanto quanto foi o implícito, o sedimentado, o não efetuado para Husserl, um inesgotável questionamento que objetiva desalienar o homem, reconduzindo-o à sua própria essência, mas não faz nada além do que inventar novas formas de reconhecer o homem.

Com a incorporação mais explícita do poder nas suas discussões teóricas, até parece que Michel Foucault abandona a sua discussão sobre a não existência do homem e a constituição do discurso. Engana-se quem pensa assim. A intenção primordial de Michel Foucault é mostrar como os infundáveis discursos atuam na sociedade atual (FOUCAULT, 1987), como se formam maneiras de conter a proliferação de discursos divergentes (FOUCAULT, 2002) e como os discursos imbuídos de poder/saber revelam a verdade do homem (FOUCAULT, 1988). Além disso, Foucault (1987) fala em corpo, pois o sujeito, na sua concepção, diferente do sujeito

hegeliano, continua sendo um espaço vazio preenchido por essas discursividades proliferadas pelas relações de poder/saber.

Com isso, Foucault (1987) realiza uma análise desde o século XVII para mostrar as primeiras manifestações no sentido de moralização e normalização social. Nesse contexto, aquele que transgredia as regras sociais se afastando da normalidade era punido em público, onde o corpo do condenado rogava através do suplício. Esse suplício, além do efeito moral revelava também a culpa do condenado pelo ato cometido. Essa maquinaria do corpo supliciado começa a desaparecer a partir do século XVIII, quando a própria sociedade revolta-se com a crueldade e tirania exercida sobre o condenado.

Nesse contexto, Foucault (1987) relata que uma nova forma de punição se constituiu, nascendo todo um aparato de instituições jurídico-administrativas que tinha a intenção de punir os vários crimes cometidos contra a ordem social. Esses crimes variavam desde os crimes cometidos pela população contra a propriedade burguesa, com forte penalidade, tanto quanto crimes como fraude, peculato e não pagamento de impostos, com penalidades mais brandas, por exemplo, multas. Nessa época, a verdade do crime não estava mais ligada ao suplício, mas era desvelada por provas empíricas obtidas, por exemplo, através dos meios científicos. Foucault (1987) relata ainda sobre a existência das prisões, mas elas não eram vistas pelos reformadores como um ideal de punir, pois despendiam um custo alto para a sociedade, além de multiplicar os vícios.

A partir do século XIX, o criminoso será objeto de estudos, pois é necessário saber por que ele age dessa forma. O criminoso não apenas transgrediu a lei, mas é necessário saber sobre sua verdade, para poder colocar na ordem todos os outros que venham a praticar delitos semelhantes. Com isso, para Foucault (1987), nasce um aparato de instituições com a intenção de controlar ou corrigir as operações do corpo, como as escolas, os hospitais, a prisão, o exército; que distribuem e fazem proliferar uma série de regulamentos no sentido de adestrar e obter a docilidade do corpo. Foucault (1987, p. 119) vê esse aparato como disciplinar, em que

o corpo humano entra numa maquinaria de poder que o esquadrinha, o desarticula e o recompõe. Uma “anatomia política”, que é também igualmente uma “mecânica do poder”, está nascendo; ela define como se pode ter domínio sobre o corpo dos outros, não simplesmente para que façam o que se quer, mas para que operem como se quer, com as técnicas, segundo a rapidez e a eficiência que se determina. A disciplina fabrica assim corpos submissos e exercitados, corpos “dóceis”.

É nesse contexto que Foucault (1987) acredita ser a sociedade moderna uma *sociedade disciplinar*, devido às múltiplas e infindáveis formas de disciplinar os corpos, tornando-os mais produtivos e mais dóceis. Com essa constatação, esse

autor relata que o desenvolvimento do sistema capitalista só foi possível com essas tecnologias de poder, pois a exploração econômica separa a força e o produto do trabalho (o duplo empírico-transcendental), fazendo com que a disciplina aumente a aptidão do corpo e também uma dominação acentuada.

Além disso, Foucault (1987) relata sobre os métodos que incitam o comportamento disciplinar: a vigilância, a normalização e o exame. No primeiro caso, Foucault (1987) procura mostrar as pequenas técnicas de vigilância que pressupõem olhares que devem ver sem serem vistos, uma vigília constante sobre os corpos. No segundo caso, esse autor mostra que é preciso diferenciar o normal do anormal, o louco do racional, o delinquente do inocente, enfim, uma série de classificações expressas a partir do poder legal e da norma. E por fim, o exame, que congrega os processos de vigilância e normalização do corpo, pois ele extrai padrões, conhece, mede e produz saber sobre o homem.

Na recente literatura em aprendizagem organizacional é possível detectar uma amplitude de temáticas, contempladas por várias áreas da ciência, como a psicologia, a sociologia, a economia etc. Essa amplitude possibilitou novas vertentes e novos pressupostos sobre a aprendizagem organizacional. Por um lado, houve a apropriação de concepções sobre, por exemplo, conhecimento, saber, aprendizagem, mudança de comportamento, amplamente discutidas em outras ciências, como a psicologia, a sociologia do conhecimento e a filosofia. Por outro lado, os estudiosos em aprendizagem organizacional – com a intenção de aprofundar suas discussões – se apropriaram de conceitos provenientes de outras áreas do saber, mas que eram conceitos que não tinham como foco e nem mesmo pretensão alguma sobre esse fenômeno da aprendizagem nas organizações.

A preocupação com a aprendizagem nas organizações vem dos estudos difundidos na psicologia. Nesse ponto as psicologias behavioristas e cognitivistas tomam a dianteira, como forma de mostrar a centralidade do indivíduo nesse processo. Autores como Skinner (1974), em seus estudos sobre estímulos-respostas, e Piaget (1975), em suas discussões sobre o desenvolvimento mental, foram importantes nesse processo. O fato é que essas temáticas tinham como preocupação, primeiro, a funcionalidade do conhecimento, segundo, formas de aprendizagem, terceiro, a visão de conhecimento formal e passível de ser transmitido. Até a década de 1970 eram esses atributos que possibilitavam entender e mesmo difundir modelos de treinamento e desenvolvimento.

Com os olhos voltados para o contexto social e organizacional, houve um deslocamento e uma maior amplitude nas análises sobre a aprendizagem. Aderindo a uma visão estruturalista da organização, como uma entidade independente da vontade dos indivíduos, surge o conceito de organizações aprendizes, demonstrando que era possível o armazenamento de conhecimentos pela organização.

Os estudos desenvolvidos por Starkey (1997) e Argyris e Schon (1996) se enquadram nessa temática.

De temáticas que viam os processos organizacionais como racionalizados e formais, surgiu a necessidade de observar limites nessa racionalidade, como fez Simon (1965), assim como atentar para os processos informais destacados no trabalho de Mayo (1972). É no trabalho de Weick (1995) que a contestação dessa dualidade fica visível, ao elucidar que nos processos organizacionais os indivíduos constroem os sentidos em contextos compartilhados. O autor salienta que só há a possibilidade de uma consciência de si ou mesmo de constatação da identidade em contextos onde é possível reconhecer o outro, por isso os sentidos são construídos em ambiente compartilhados. Portanto, funções psicológicas não estariam desconectadas das relações sociais e vice-versa, pois a produção de ambas exige a união entre esses contextos e nunca sua fragmentação.

Nessa linha, as concepções categorizadas como pós-modernas – difundidas, principalmente, no contexto da filosofia e da sociologia – foram um dos alvos principais desses estudiosos em aprendizagem organizacional em função da amplitude de análise e da possibilidade da crítica. Gherardi e Nicolini (2001), retomando os fundamentos da sociologia, enfatizam essa abordagem pós-moderna ao discutir as cinco tradições sociológicas nos estudos sobre aprendizagem organizacional, que são: a *tradição do conflito*, a *tradição racional-utilitarista*, a *tradição durkheimiana*, a *tradição microinteracionista* e a *tradição pós-moderna*. O foco maior dos autores é a potencialidade de análise que essas concepções proporcionam ao fenômeno da aprendizagem organizacional, ou seja, muitas vezes a intenção é a apropriação desse arcabouço teórico para entender como os processos de aprendizagem funcionam no contexto das organizações.

Tendo em vista a tradição pós-moderna, Gherardi e Nicolini (2001) apresentam como foco central dessas concepções a crítica da modernidade, das grandes narrativas e de concepções totalitárias. Nessa linha, salientam ainda que o foco dos estudiosos pós-modernos, que também possui relevância central nos estudos sobre aprendizagem organizacional, é: a relação poder/saber, os processos discursivos e a identidade fragmentada.

Gherardi e Nicolini (2001) destacam que as relações entre poder/saber são centrais devido ao fato de o conhecimento estar intimamente ligado aos processos de aprendizagem, pois o intuito desta última é a produção de saber no contexto das organizações. Nesse sentido, a produção de conhecimento estabelece distinções no contexto das organizações, de onde a manifestação das relações de poder se torna evidente, fundando formas específicas de conflito e divisão do trabalho. Além disso, os discursos organizacionais e as narrativas históricas constituem veículos de uma memória organizacional e o desenvolvimento dessas histórias permite a aprendizagem organizacional. Após elucidar tais importâncias, discutem,

ainda, as contribuições da relação poder/saber desenvolvida por Michel Foucault. Para esses autores, as concepções foucaultianas são importantes nos estudos em aprendizagem organizacional pelo fato de permitir observar esse fenômeno como uma tecnologia de poder usada para normalizar os membros organizacionais.

A disciplina na concepção foucaultiana, salientam Gherardi e Nicolini (2001), funciona como o exercício de poder invisível, capaz de manter a disciplina individual e sua subjetivação, através daquilo que Foucault chama de *jogos de verdade*. Apesar de não aprofundarem essas discussões, os autores dizem que os discursos organizacionais – de onde a relação poder/saber se estabelece – não são vistos como espelhos da realidade ou estados mentais, mas como processos metafóricos e figurativos, carregados de contradições, opacidades e incoerências. Portanto, não são discursos globais, mas locais, precários e fragmentados. Nessa vertente, salientam que, enquanto na visão moderna o conhecimento faz parte de uma coletânea de entidades reais locadas na mente das pessoas, na visão pós-moderna o limite entre a cultura e o mundo está dissolvido. Ou seja, ampliando essa discussão, o limite entre subjetividade/objetividade não está evidentemente estabelecido, sendo que muitas vezes está ausente mesmo.

E assim, a partir do confronto entre a abordagem foucaultiana sobre saber/poder e aquela sobre aprendizagem no contexto organizacional surgem algumas questões: serão as formas de aprendizagem a liberação do sujeito ou uma maior disciplinalização? Qual o papel dos modelos de aprendizagem via treinamento e desenvolvimento? A aprendizagem deve ser vista apenas em suas formas otimistas ou deve comportar toda essa análise pessimista e desconcertante? O que pode ser assimilado no contexto da GP a partir da leitura instituída sobre a teoria pós-moderna de Michel Foucault? Será possível se livrar das amarras das relações poder/saber? Qual o papel do gestor de pessoas a partir de uma análise sobre a teoria pós-moderna de Michel Foucault? Questões importantes e que nos conduzem a pensar sobre a lógica instituída no contexto das organizações, levando à seguinte reflexão: o que estamos fazendo com nós mesmos?

4 Considerações finais

As teorias de Gestão de Pessoas e as teorias organizacionais, embora tenham como objeto de análise a organização e seus membros, podem apresentar visões diferentes sobre um mesmo fenômeno. Isso não é, no entanto, uma regra, pois considerando-se a multiplicidade de paradigmas e teorias há tanto aquelas abordagens que tendem a convergir quanto aquelas que situam-se em campos do saber diametralmente opostos.

A intenção neste capítulo foi explorar algumas concepções teóricas do campo dos estudos organizacionais e fazer um exercício de contrastá-las com algumas teorias e práticas de Gestão de Pessoas a fim de rascunhar algumas implicações no que tange, particularmente, à gestão de competências, à diversidade e à aprendizagem nas organizações. Essas concepções teóricas advindas das teorias organizacionais abordadas neste texto foram a teoria neoinstitucional, a crítica nas teorias organizacionais e a teoria pós-moderna de Michel Foucault.

Para apresentar a teoria institucional foram utilizados, entre outros autores, Dimaggio e Powell (1983), Meyer e Rowan (1977) e Tolbert e Zucker (1998), mostrando que as organizações encontram-se em ambientes institucionalizados e como tal sofrem pressão do meio. A busca é, em primeiro lugar, pela legitimidade e não pela vantagem da competitividade. Confrontar essa teoria com as teorias sobre competências individuais da área de Gestão de Pessoas permite refletir sobre suas limitações e questionar até que ponto tem havido isomorfismo nas práticas organizacionais de um campo.

Sob a perspectiva crítica das teorias organizacionais é possível classificar quatro categorias de abordagens críticas em administração (FARIA, 2007) que permitem pensar as práticas de gestão. Destas quatro categorias – Teoria Crítica Frankfurtiana, Teoria Crítica em Estudos Organizacionais, *Critical Management Studies* (CMS) e Análise Crítica em Estudos Organizacionais – a terceira delas distancia-se consideravelmente das demais. Pensar a gestão da diversidade à luz das abordagens críticas permite constatar que, na maioria das vezes, as práticas direcionadas às minorias têm tido repercussões estreitas em função de não primarem pela emancipação desses indivíduos. Questionamentos e avanços na gestão da diversidade podem surgir utilizando-se os pressupostos das demais abordagens críticas.

A concepção pós-moderna da teoria foucaultiana sobre as relações de saber/poder foi confrontada com as teorias de aprendizagem organizacional. Nesse caso, as relações entre poder/saber são centrais devido ao fato do conhecimento estar intimamente ligado aos processos de aprendizagem e, conseqüentemente, à produção de saber no contexto das organizações. Outro ponto que ganha destaque quando se pensa a aprendizagem organizacional é até que ponto esta estaria funcionando como um processo disciplinador para os trabalhadores.

Esse percurso mostra que tais concepções teóricas, que há muito têm sido utilizadas por pesquisadores e estudiosos da área de estudos organizacionais, possuem implicações importantes para os modelos e teorias em Gestão de Pessoas, produzindo uma série de questionamento sobre a validade que tais modelos costumam assumir na Gestão de Pessoas, assim como sobre mudanças necessárias nesses modelos para uma melhor adequação ao fator humano. Se isso é utópico ou mesmo impossível, dados os pressupostos teóricos e também o contexto em que os modelos e teorias em GP estão envolvidos, não importa. O que realmente

importa é a possibilidade de gerar questionamentos capazes de sacudir, tirar do lugar comum, impulsionar novas formas de pensar nos modelos e teorias difundidas na área de GP

Neste capítulo foi realizado um recorte para análise dentro das múltiplas possibilidades. Ao se escolher apenas três teorias de cada esfera, um mundo de conhecimento foi deixado propositalmente de lado para que se olhasse com mais cuidado para essas seis teorias, ao total. Acredita-se que, dessa forma, foi possível aprofundar a análise nesse pequeno espaço e proporcionar ao leitor o entendimento de que não há verdades absolutas, além de mostrar a riqueza das discussões proporcionadas pelo confronto de teorias das duas áreas. Assim, esse esforço, que é primeiramente intelectual, pode (e deve) desdobrar-se em novas práticas, novas formas de fazer, enfim, novas formas de organizar e gerenciar pessoas.

Referências

- ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, nº 3, p. 20-29, set. 2004.
- ALVESSON, M.; WILLMOTT, H. On the idea of emancipation in management and organization studies. *Academy of Management Review*, v. 17, nº 3, p. 432-464, 1992.
- ANTONELLO, C. S. Aprendizagem na ação revisitada e sua relação com a noção de competência. *Comportamento Organizacional e Gestão*, São Paulo, v. 12, nº 2, p. 199-220, 2006.
- _____; RUAS, R. Formação gerencial: pós-graduação *lato sensu* e o papel das comunidades de prática. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 9, nº 2, p. 35-58, abr./jun. 2005.
- ARGYRIS, C.; SCHON, D. *Organizational learning II*. New York: Addison-Wesley, 1996.
- BARLEY, S. R.; TOLBERT, P. S. *Institutionalization and structuration: studying the links between action and institution*. Cornell University, 1997. (ILR Collection: Articles & Chapters.)
- CARTER, P; JACKSON, N. Negation and impotence. In: CHIA, R. *In the realm of organization: essays for Robert Cooper*. London: Routledge, 1998. p. 188-213.
- DELEUZE, G. *Foucault*. Trad. Claudia S. Martins. São Paulo: Brasiliense, 1988.
- _____. *Foucault*. São Paulo: Brasiliense, 1988.
- _____; GUATTARI, F. *O anti-Édipo: capitalismo e esquizofrenia*. Rio de Janeiro: Imago, 1976.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 45, nº 2, p. 74-89, 1983.
- DUTRA, J. S. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.

DYE, Kelly; MILLS, Albert J.; WEATHERBEE, Terrance. Maslow man interrupted: reading management theory in context. *Management Decision*, v. 43, nº 10, p. 1375-1747, 2005.

FARIA, J. H. (Org.). *Análise crítica das teorias e práticas organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. *Teoria crítica em estudos organizacionais no Brasil: o estado da arte*. *Cadernos EBA-PE.BR*, Rio de Janeiro, v. 7, nº 3, set. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512009000300009&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 27 jul. 2010.

FOLLET, M. P. *Profeta do gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

FOUCAULT, M. *A arqueologia do saber*. Trad. Luiz Felipe Baeta Neves. 5. ed. Rio de Janeiro: Nau, 1997.

_____. *A ordem do discurso*: aula inaugural pronunciada no colégio da França em 2 de dezembro de 1970. Trad. Edmundo Cordeiro. São Paulo: Martins Fontes, 2002a.

_____. *A verdade e as formas jurídicas*. Trad. Roberto Cabral de Melo Neto e Eduardo Jardim Moraes. Rio de Janeiro: Nau, 1996b.

_____. *As palavras e as coisas*: uma arqueologia das ciências humanas. Trad. Salma Tannus Muchail. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

_____. Disciplinary power and subjection. In: LUKES, S. (Ed.). *Power: readings in social and political theory*. New York: New York University, 1986. p. 229-242.

_____. *História da sexualidade I*: a vontade de saber. Trad. Maria Thereza da Costa Albuquerque e J. A. Guilhon Albuquerque. Rio de Janeiro: Graal, 1988.

_____. *História da sexualidade III*: o cuidado de si. Trad. Maria Thereza da Costa Albuquerque e J. A. Guilhon Albuquerque. Rio de Janeiro: Graal, 1989.

_____. Poder-corpo. In: FOUCAULT, M. *Microfísica do poder*. Trad. Roberto Machado. 3. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1982c.

_____. Sobre a história da sexualidade. In: FOUCAULT, M. *Microfísica do poder*. Trad. Roberto Machado. 3. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1982e.

_____. Verdade e poder. In: FOUCAULT, M. *Microfísica do poder*. Trad. Roberto Machado. 3. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1982d.

_____. *Vigiar e punir*: história da violência nas prisões. Trad. Raquel Ramalhete. 28. ed. Petrópolis: Vozes, 1987b.

FREUD, S. Mal estar na civilização. In: FREUD, Sigmund. *Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud*. Rio de Janeiro: Imago, 1976a. v. XXI.

GAULEJAC, V. *Gestão como doença social*: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Aparecida-SP: Ideias e Letras, 2007.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D. The sociological foundations of organizational learning, In: DIERKES, M. et al. *Organizational learning and knowledge*. Oxford: Oxford University Press, 2001.

- HALL, P. A.; TAYLOR, R. C. R. As três versões do neo-institucionalismo. *Lua Nova*, nº 58, p. 193-223, 2003.
- HEGEL, G. W. F. *Fenomenologia do espírito*. Trad. Paulo Menezes, Colab. Karl-Heing Efken e José Nogueira Machado. 7. ed. rev. Petrópolis: Vozes, 2002.
- HERZBERG, F. Mais uma vez: como motivar seus funcionários? In: VROOM, V. H. *Gestão de pessoas, não de pessoal*. São Paulo: Campus, 1997.
- HORKHEIMER, M. *Teoria crítica I: uma documentação*. São Paulo: Perspectiva, 2008.
- LACAN, J. Da rede dos significantes. In: LACAN, J. *O seminário: os quatro conceitos fundamentais da psicanálise*. Rio de Janeiro: Zahar, 1998b.
- _____. O inconsciente freudiano e o nosso. In: LACAN, J. *O seminário: os quatro conceitos fundamentais da psicanálise*. Rio de Janeiro: Zahar, 1998c.
- LE BOTERF, G. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Trad. Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LIMA, R. J. C.; BAETA, A. M. C.; BARBOSA, A. C. Q.; GAMA, L. A. G. Abordagens de competências: racionalidade legitimada, formalismo e faz de conta? Um estudo em organizações públicas e privadas. In: EnANPAD, 23., 2009, São Paulo. *Anais...*, São Paulo, ANPAD, 2009.
- MARCUSE, H. *Eros e civilização: uma interpretação filosófica do pensamento de Freud*. 3. ed. Trad. Álvaro Cabral. Rio de Janeiro: Vozes, 1966.
- MARSDEN, R.; TOWNLEY, B. A coruja de minerva: reflexões sobre a teoria na prática. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). *Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções*. São Paulo: Atlas, 2001. v. 2.
- MARX, K. *O capital: crítica da economia política*. Trad. Reginaldo Sant'Anna. 15. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1996a. v. 1.
- MASLOW, A. H. *Diário de negócios de Maslow*. São Paulo: Qualitymark, 2003.
- MATOS, O. C. F. *A escola de Frankfurt: luzes e sombras do iluminismo*. São Paulo: Moderna, 1993.
- MAYO, E. *The human problems of industrial civilization*. New York: Since, 1972.
- MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, v. 28, nº 1, p. 1-40, 1973.
- MEYER, J.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, v. 83, nº 2, p. 340-363, 1977.
- MISOCZKY, M. C.; AMANTINO-DE-ANDRADE, J. Uma crítica à crítica domesticada nos estudos organizacionais. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 9, nº 1, jan./mar. 2005.
- _____; FLORES, Rafael K.; MORAES, J. *Organização e práxis libertadora*. (Livro em fase de edição).
- NETO, A. C.; SIQUEIRA, M. V. S.; SILVA, J. R. G.; SANTOS, J. N. Um convite a um diálogo mais intenso entre áreas RTs, GP, COR e EOR a partir da agenda de pesquisa das escolas norte-americana e francesa. In: EnANPAD, 23., 2009, São Paulo. *Anais...*, São Paulo, ANPAD, 2009.

NKOMO, S. M.; COX JR., T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1998. v. 1.

PIAGET, J. *O nascimento da inteligência na criança*. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análises e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1998. v. 1.

RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. (Org.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

SCOTT, R. W. *Institutional environments and organizations: structural complexity and individualism*. London: Sage, 1994.

SCOTT, W. Richard et al. *Institutional environments and organizations: structural complexity and individualism*. London: Sage, 1994.

SIMON, H. A. *Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. Rio de Janeiro: FGV, 1965.

SKINNER, B. F. *Sobre o behaviorismo*. São Paulo: Cultrix, 1974.

STARKEY, K. *Como as organizações aprendem*. São Paulo: Futura, 1997.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análises e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1998. v. 1.

WACQUANT, L. Critical thought as solvent of doxa. *Constellations*, v. 11, nº 1, p. 97-101, 2004.

WEICK, K. E. *Sensemaking in organization*. London: Sage, 1995.

WIGGERSHAUS, R. *A escola de Frankfurt: história, desenvolvimento teórico, significação política*. Rio de Janeiro: DIFEL, 2002.

ZARIFIAN, P. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.

2 Espaço-temporalidade no Cotidiano do Trabalho Contemporâneo

Vânia Gisele Bessi

1 Introdução

No mundo do trabalho contemporâneo a flexibilidade, a mobilidade e a velocidade são, para os empregadores, forças importantes de controle e de busca por resultados para as organizações. A gestão, na tentativa de superar a concorrência que se intensifica, imprime ritmos de trabalho cada vez mais intensos, já que lhe é exigida a prontidão nas respostas. Essa necessidade é repassada ao sujeito do trabalho, que se vê impelido a uma nova forma de experimentação espaço-temporal (PELBART, 2003).

Essa nova experimentação espaço-temporal é possível graças ao processo intenso de reestruturação produtiva que afetou não somente a organização do processo de trabalho, mas, também, todos os níveis da vida social, levando o sujeito a um constante sentimento de que o tempo não para. A percepção de que se está em constante movimento, num processo contínuo de desterritorialização¹ e de que nunca se está pronto contempla o destino labiríntico do sujeito contemporâneo (BAUMAN, 1999; 2001).

O momento atual do capitalismo reestruturado é caracterizado como acumulação flexível e é em função da flexibilidade que o capital busca a superação

¹ Desterritorialização é um conceito utilizado por Deleuze e Guattari e que traz a ideia de um novo olhar sobre as coisas à nossa volta, sobre o território ao qual se está acostumado. Se o território é o espaço (real ou virtual) de estabilidade e organização, desterritorializar é uma ação de desordem, de fragmentação, para buscar encontrar novos saberes, adotando uma percepção diferenciada. Assim, a ideia de desterritorialização está, via de regra, associada à ideia de reterritorialização em novas bases.

das barreiras espaço-temporais (HARVEY, 2001). A compressão espaço-temporal está relacionada aos processos que revolucionaram as qualidades objetivas do espaço-tempo, e é essa compressão que transmite ao sujeito o sentimento de que o mundo encolheu.

Nessa mesma linha de raciocínio, Virilio (1997; 1999; 2000) chama atenção de que os movimentos dos sujeitos, tomados sob o signo da velocidade, são capitalizados em benefício da empresa. Vive-se a ditadura da velocidade, que se acentua e se potencializa através do vetor tecnológico. Nesse sentido, as tecnologias de informação e comunicação – TICs – desempenham, na visão do autor, o papel de próteses tecnológicas, que permitem ao sujeito deslocamentos cada vez mais velozes.

As TICs propiciariam, além da agilidade nos fluxos de trabalho, uma maior aproximação com os clientes, através da manipulação de informações oriundas dos bancos de dados. Exemplo disso é o CRM (*Customer Relationship Management*) sistema informatizado que permite às empresas acumular informações minuciosas sobre o perfil de seus clientes. Mas, para que o CRM cumpra seu papel, se faz necessário que o sujeito do trabalho mude seu modo de trabalhar, alimentando-o com todos os dados que puder extrair do cliente (PEDRON; BESSI, 2007).

A proximidade com o mercado consumidor, necessária para vencer a concorrência, acarreta novas demandas ao sujeito do trabalho, que necessita criar o ambiente ideológico do consumo, despertando necessidades nos clientes (LAZZARATO; NEGRI, 2001). Dessa forma, prevalece, no ambiente de trabalho, o trabalho imaterial² a partir da mobilização subjetiva do sujeito do trabalho. As características de inovação, criatividade e a capacidade de cooperação, visando à interação social, é que fazem com que o trabalho imaterial atinja o seu principal objetivo de valoração para o capital.

Percebe-se que o sujeito do trabalho, em um contexto onde o trabalho imaterial faz mover a máquina do capitalismo, precisa estar conectado e a postos o tempo todo. Trata-se de um sujeito em constante vigília, seja para se manter informado, seja para se manter atualizado e qualificado. A palavra de ordem, nesse contexto, é continuidade – educação continuada, formação continuada, formação permanente, como ressalta Deleuze (2004a). No entanto, ao mesmo tempo em que solicita ao sujeito adesão e lealdade ilimitadas, a empresa acena-lhe com a instabilidade das relações, evidenciando um paradoxo da gestão (GAULEJAC, 2007). A Gestão de Pessoas, nesse sentido, ocupa papel primordial, pois encarrega-se, juntamente

² O conceito de trabalho imaterial é fundamental para o argumento desse texto. Trata-se de um trabalho para o qual o sujeito necessita mobilizar-se de maneira integral (todo o seu potencial intelectual), para que possa trazer o resultado organizacional esperado pela gestão.

com os gestores, de criar políticas e práticas que buscam o comprometimento e o envolvimento total do sujeito do trabalho.

Mesmo atuando de forma paradoxal, conforme analisa Gaulejac (2007), a gestão das empresas ocupa papel de fundamental importância no contexto do capitalismo atual. Os modos de gestão compreendem o estabelecimento de condições de trabalho, a natureza das relações hierárquicas, o tipo de estruturas organizacionais, os sistemas de avaliação e controle dos resultados, as políticas para a Gestão de Pessoas, enfim, os objetivos, os valores e a filosofia da gestão de uma forma geral (CHANLAT, 1999). É a partir dos modos de gestão que planos e projetos são criados no intuito de rentabilizar o trabalho imaterial, em um espaço-tempo cada vez mais comprimido.

O trabalho imaterial, potencializado pelas TICs e compreendido como vetor da velocidade, tende a ocupar todos os espaços da vida. Como menciona Gaulejac (2007, p. 78): “a temporalidade do trabalho leva a impor ritmos, cadências, rupturas que se afastam do tempo biológico, do tempo das estações, do tempo da vida humana. [...] O indivíduo submetido à gestão deve adaptar-se ao ‘tempo do trabalho’, às necessidades produtivas e financeiras. A adaptabilidade e a flexibilidade são exigidas em mão única: cabe ao homem adaptar-se ao tempo da empresa e não o inverso”.

Frente a esse panorama, esse artigo, de cunho teórico, procura responder aos questionamentos: como os modos de gestão configuram o espaço-temporalidade no cotidiano do trabalho contemporâneo, tido como imaterial? Como essa configuração afeta as vivências cotidianas do sujeito do trabalho?

As categorias centrais de análise desse estudo – espaço-temporalidade e trabalho imaterial – articulam-se e relacionam-se a partir de um contexto que leva em conta o atual estágio do capitalismo, caracterizado como acumulação flexível, segundo Harvey (2001). É a partir desse conceito que se desenvolvem as ideias acerca do espaço-temporalidade e do trabalho imaterial no mundo do trabalho contemporâneo.

2 A acumulação flexível e a nova configuração espaço-temporal

Trata-se, nesse estudo, do espaço e do tempo imbricados, como refere Deleuze (2004b, p. 27), pois, entre os dois, produz-se “uma mistura, na qual o espaço introduz a forma de suas distinções extrínsecas ou de seus ‘cortes’ homogêneos e descontínuos, ao passo que a duração (tempo) leva a essa mistura sua sucessão interna, heterogênea e contínua”. No entanto, para entender a configuração espa-

ço-temporal do cotidiano do trabalho, na contemporaneidade, faz-se necessário uma análise sobre o processo de acumulação vivenciado pelo capital, que Harvey (2001) denomina acumulação flexível.

Para o autor, na atualidade, espaço-temporalidade e suas relações com o dinheiro são fontes interligadas de poder social, sendo que a progressiva monetarização das relações da vida social transforma as qualidades espaço-temporais. Equivale dizer que o dinheiro e as concepções racionalizadas do espaço e do tempo exercem poder sobre a vida cotidiana.

O dinheiro, porém, não tem um sentido independente do espaço-tempo. Em função disso é que o capitalismo tenta alterar os modos de uso e de definição espaço-temporais, em busca do lucro incessante e das reduções do tempo de giro do dinheiro e dos bens. Isso conduz a uma aceleração dos processos sociais, ao mesmo tempo em que há uma hipersolicitação ao sujeito do trabalho, inserido em um novo modo de trabalhar, relacionado ao trabalho imaterial. As novas formas organizacionais e as novas tecnologias e, em especial, as TICs têm papel preponderante nesse processo (HARVEY, 2001).

Em relação à lógica produtiva, o processo de reestruturação do modelo taylorista-fordista deu-se pelo excesso de rigidez, especialmente em relação aos investimentos de capital fixo e à administração de pessoas (CASTELLS, 2000; DUPAS, 2000; COCCO, 2000; HARVEY, 2001). A busca pela superação da rigidez da produção, das relações de trabalho e das limitações espaço-temporais impostas à livre circulação do dinheiro apoiou-se na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e dos padrões de consumo (HARVEY, 2001).

Com a acumulação flexível, o capitalismo conseguiu, finalmente, vencer ou minimizar barreiras que se colocavam a sua expansão (HARVEY, 2001). Para tanto, valeu-se de uma gama de inovações técnicas e organizacionais que envolveram aceleração dos processos físicos, do tempo de giro da produção, obsolescência planejada no consumo levando às acelerações paralelas na troca e no consumo e incremento do sistema creditício, dos bancos eletrônicos etc. Nesse contexto é que a adaptabilidade e a flexibilidade dos trabalhadores se tornam vitais para o desenvolvimento capitalista.

Dessa forma as novas e atuais formas de gestão estão relacionadas, segundo Harvey (2001), à necessidade de flexibilidade, frente a um mercado cada vez mais exigente e avesso à padronização absoluta dos produtos e serviços. Buscam-se, para fazer frente a esse desafio, máquinas e trabalhadores intercambiáveis, que possam adaptar-se às inovações em um curto período de tempo. Assim, aos cargos, descritos pela Gestão de Pessoas, são adicionadas, frequentemente, novas responsabilidades e novas tarefas, às quais os sujeitos precisam adaptar-se em um curto período de tempo.

Segundo Harvey (2001, p. 117), o capitalismo contemporâneo vive, finalmente, um regime de acumulação flexível.

Um regime de acumulação descreve a estabilização, por um longo período, da alocação do produto líquido entre consumo e acumulação; ele implica alguma correspondência entre a transformação tanto das condições de produção como das condições de reprodução dos assalariados. Um sistema particular de acumulação pode existir porque o seu esquema de reprodução é coerente. [...] Tem de haver, portanto, uma materialização do regime de acumulação, que toma a forma de normas, hábitos, leis, redes de regulamentação etc. que garantam a unidade do processo, isto é, a consistência apropriada entre comportamentos individuais e o esquema de reprodução.

Para o autor, a aceleração do ritmo dos processos econômicos e, em consequência, da vida social, bem como o incentivo à criação do mercado mundial, para a redução das barreiras espaciais e para a aniquilação do espaço através do tempo, são elementos onipresentes no processo de modernização do capital.

De acordo com Castells (2000), a descentralização, devido à estruturação das empresas em rede e o controle cada vez maior da força de trabalho também são elementos essenciais para a reestruturação do capital. A globalização e as novas TICs, tidas como ferramentas básicas para a reestruturação capitalista, exemplificam algumas das grandes forças impulsionadoras das mudanças que levaram à atual configuração do capitalismo e da gestão e à nova dimensão do trabalho imaterial.

As TICs auxiliaram a empresa a atingir a tão esperada flexibilidade espaço-temporal. Apoiada pelas redes de comunicação informacional, a empresa não necessita mais estar fixada territorialmente para exercer seu controle sobre a sua própria produção e sobre a força de trabalho. Além disso, programas computacionais utilizados nos processos de trabalho agilizam e sistematizam rotinas, mas, igualmente, intensificam o ritmo de trabalho, uma vez que o tempo ganho na automatização não reverte em tempo livre para o sujeito do trabalho.

Para Castells (2000) a reestruturação do capitalismo e a difusão do informacionalismo são processos inseparáveis em escala global, configurando um paradigma tecnológico. Para o autor

um paradigma econômico e tecnológico é um grupamento de inovações técnicas, organizacionais e administrativas inter-relacionadas [...]. Em cada novo paradigma, um insumo específico ou conjunto de insumos pode ser descrito como o ‘fator-chave’ desse paradigma caracterizado pela queda dos custos relativos e pela disponibilidade universal (CASTELLS, 2000, p. 77-78).

No paradigma tecnológico vigente, as TICs são percebidas como constitutivas da atual sociedade, que é baseada no trabalho imaterial. A velocidade na tomada das decisões e implementação de projetos e processos passam a ser preponderantes para a rentabilidade do capital (VIRILIO, 1997) e para a eliminação ou minimização das barreiras espaço-temporais. A seguir, analisa-se o trabalho imaterial e seu papel central no regime capitalista atual.

3 Trabalho imaterial e espaço-temporalidade

No atual regime de acumulação flexível (HARVEY, 2001), em que o setor de serviços assume um papel importante, o capitalismo busca a apropriação, além da atividade física, preponderante nas fábricas taylorista-fordistas, também, das capacidades de cooperação, inovação e criação do sujeito do trabalho, que são elementos fundantes do trabalho imaterial. O trabalho imaterial é “o conjunto de atividades corporais, intelectuais, criativas, afetivas e comunicativas inerentes ao trabalhador, atualmente valorizadas e demandadas como uma imposição normatizadora de que o trabalhador se torne sujeito ativo do trabalho” (GRISCI, 2006, p. 327).

Segundo Lazzarato e Negri (2001), Hardt e Negri (2001) e Lazzarato (2004) quando se fala em trabalho imaterial, está se falando também em trabalho produtivo material. Um não substitui ou exclui o outro. O que muda são as relações estabelecidas entre capital e trabalho e as demandas que se colocam ao sujeito do trabalho. Para Lazzarato (1997; 2002; 2004), o trabalho de tipo taylorista-fordista presente nas fábricas era caracterizado pela rígida hierarquia, pelos dispositivos de controle disciplinar e pela falta de autonomia do trabalhador. Nesse tipo de organização sobressaía-se o trabalho do tipo material, ligado à produção de mercadorias, sendo que era justamente a produção que dominava as relações com o mercado. Esse modelo industrial não demandava flexibilidade espaço-temporal por parte das organizações e do próprio trabalhador, já que a empresa e o próprio trabalhador estavam fixados territorialmente.

O sujeito do trabalho da lógica taylorista-fordista era um trabalhador exposto a um trabalho produtivo, mas repetitivo e eminentemente massificante. Por isso, conforme Cocco (2001, p. 18), o trabalhador poderia ser definido como “operário massa”, tendo em vista que era

um trabalhador massificado não apenas pelos níveis de mobilização das forças de trabalho aos quais chegava a produção em série, mas pelo nivelamento de suas qualidades: o taylorismo mobilizava enormes massas de camponeses e os tornava operários desqualificados adequados a uma divi-

são técnica do trabalho que lhes reservava tarefas cada vez mais simples e repetitivas.

Lazzarato (2002; 2004) e Enriquez (2002) lembram que a fábrica taylorista-fordista esperava e necessitava, no cotidiano do trabalho, a mobilização dos corpos, antes de qualquer outra coisa. Ainda assim, mesmo que o seu maior objetivo fosse ajustar os homens às máquinas e à organização, transformando-os em “executores sem alma” (ENRIQUEZ, 2002, p. 12), havia a demanda pela mobilização subjetiva dos trabalhadores aos projetos organizacionais.

Lazzarato (2002; 2004) salienta que, na nova lógica produtiva, duas ideias são fundamentais e estão no centro do entendimento do trabalho imaterial: a empresa, contemporaneamente, não cria tão somente o objeto, bem material ou serviços, mas o mundo no qual esses objetos existem; e a empresa não cria tão somente o sujeito (trabalhadores e consumidores), mas o mundo no qual o sujeito existe. Nesse sentido, a criação e a realização do sensível (desejos, crenças, inteligência etc.) precedem a própria produção, uma vez que o processo produtivo centra-se na lógica cliente-mercado-produto e não mais na lógica produto-mercado-cliente.

A esse respeito, Lazzarato (2004, p. 188) esclarece: “a companhia (empresa) ao produzir um produto ou serviço, produz o mundo. Nesta lógica, o serviço ou o produto, bem como o consumidor ou trabalhador precisam corresponder a este mundo; e o mundo, por sua vez, precisa estar inscrito na alma e nos corpos dos consumidores e trabalhadores”. As características próprias do trabalho imaterial precisam ser mobilizadas no sujeito do trabalho e, mais do que isso, a própria subjetividade do trabalhador e do consumidor precisa estar inscrita nessa lógica produtiva, já que, contemporaneamente “os consumidores são primeiro e acima de tudo acumuladores de *sensações*; são colecionadores de *coisas*” (BAUMAN, 1999, p. 91, grifos no original).

Frente ao exposto, o trabalho imaterial passa a ter papel preponderante, em especial, para o setor de serviços. Em uma economia de serviços, a definição do que seja o trabalho muda e passa a ser “considerado como o processo de desenvolvimento e de aplicação de saberes, de competências, de conhecimentos e de informações: em suma, de emprego de recursos humanos e de mobilização de inteligência prática” (ALMEIDA, 2005, p. 49). O produto serviço torna-se uma construção e um processo social de concepção e de inovação. Nos serviços, os empregos de *back-office* (o trabalho clássico em serviços) diminuem, enquanto aumentam os de *front-office* (as relações com os clientes).

Hardt e Negri (2001), Negri (2003) e Lazzarato (2004) ressaltam ainda que a cooperação é um dos elementos inerentes do trabalho imaterial, já que o trabalho comunicativo e interativo só pode se desenvolver de forma cooperativa. No trabalho imaterial, a cooperação entre os trabalhadores é, antes de qualquer

coisa, cooperação entre mentes, uma vez que o sujeito do trabalho é mobilizado subjetivamente para seu trabalho e precisa, junto com a organização, estabelecer e criar o ambiente ideológico para o consumo. Para atingir os níveis de cooperação necessários, as empresas utilizam ferramentas que denominam participativas, como por exemplo grupos de melhorias, grupos de excelência, equipes multifuncionais de trabalho, círculos de controle de qualidade etc.

As empresas, nesse contexto, deixam de vislumbrar unicamente a mão de obra, ou seja, a força produtiva. Antes, necessitam do sujeito do trabalho mobilizado de forma integral no processo produtivo, seja qual for o produto que produza ou o serviço que ofereça. Da mesma forma, a empresa também ocupa todos os espaços de vida do sujeito, já que há um apelo, da Gestão de Pessoas, pela qualificação permanente para o trabalho.

O trabalho imaterial, portanto, altera a ideia de um “fora do trabalho”, uma vez que pode ser exercido e controlado a qualquer tempo e em qualquer lugar. Exemplifica isso o trabalhador que leva atividades para serem realizadas em casa, já que prescinde do espaço-tempo da empresa, em uma verdadeira modulação espaço-temporal (ZARIFIAN, 2002).

A empresa contemporânea, segundo Zarifian (2002b), produz essa modulação do tempo, do espaço e do engajamento subjetivo. A modulação da utilização do tempo refere-se ao fato de que, se o computador é o mote do novo cenário do mundo do trabalho, ele permite a sua utilização, a qualquer tempo, mesmo ligado em rede. “O trabalho (assalariado) pode então se libertar radicalmente dos horários legais e se tornar modulável, no sentido de uma variação de sua efetividade e intensidade a qualquer momento” (ZARIFIAN, 2002b, p. 28-29). A modulação no espaço lembra que, se é possível trabalhar a qualquer tempo, também é possível um alargamento dos espaços de trabalho. Pode-se trabalhar em casa, no carro, na escola, na rua etc. A modulação do engajamento subjetivo, por sua vez, se relaciona ao fato de que é o próprio sujeito do trabalho que aciona a sua atividade e modula o espaço-tempo em que a realizará. “Mas isso supõe um forte compromisso de sua parte: *ele deve por si mesmo se obrigar a fazê-lo*” (ZARIFIAN, 2002b, p. 28-29, grifos do autor).

Cocco (2000) lembra que, como a empresa busca a própria produção de modos de subjetivação e extrapola todos os limites de espaço e de tempo, subsume todos os momentos da vida do sujeito do trabalho. São as implicações que essas demandas acarretam ao sujeito do trabalho o que se analisa a seguir.

4 A nova configuração espaço-temporal e suas implicações ao sujeito do trabalho

Hardt e Negri (2001) argumentam que no trabalho imaterial a produtividade dos corpos e o valor dos afetos são essenciais na valorização do capital. Referem os autores que a produtividade e a criação de excedentes, hoje, tomam a forma de interatividade social cooperativa, mediante redes linguísticas, comunicativas e afetivas. Não mais é necessário que a empresa organize ou controle excessivamente o sujeito do trabalho, pois o próprio sujeito deve controlar o seu processo de trabalho e o seu resultado, sob a forma de autocontrole (BAUMAN, 1999; DELEUZE, 2004a). Exemplos disso podem ser encontrados nas políticas de Gestão de Pessoas que instituem as carreiras atreladas às metas de desempenho. Não é incomum, inclusive, que existam metas de desempenho grupais, o que faz com que o controle sobre os pares também aconteça.

Na perspectiva do regime taylorista-fordista, havia uma territorialização do sujeito do trabalho, uma vez que, para o capitalismo, o controle se tornava mais fácil à medida que os trabalhadores estivessem fixados espaço-temporalmente. A fixação do trabalhador ao território da organização era também necessária para que seu trabalho pudesse ser comprado e revertido em riquezas. Havia um controle intenso do tempo pelas chefias (BAUMAN, 2001), que se dava nos intramuros da organização, a sua origem e as suas consequências podiam ser facilmente reconhecidas. Sabia-se quem e onde estava aquele que exercia o poder do controle, característico das práticas da sociedade disciplinar (DELEUZE, 2004a).

O sujeito do trabalho estava confinado aos espaços físicos, limitado em seus movimentos, em função de um controle que se dava de perto e pessoalmente. Lembra Bauman (2001, p. 134) que “o tempo rotinizado se juntava aos altos muros de tijolos arrematados por arame farpado ou cacos de vidro e portões bem-guardados para proteger o lugar contra intrusos; também impedia que os de dentro saíssem à vontade”.

No estágio contemporâneo, o capitalismo flexível, ao buscar a superação das limitações espaço-temporais impostas à livre circulação dos capitais, produz, no perfil do sujeito do trabalho que gera o valor do trabalho imaterial, as características que precisa para prosperar e para pôr em prática seu projeto hegemônico.

O sujeito do momento atual é um sujeito desterritorializado, e antes de qualquer coisa, desterritorializável. Nesse constante deslocamento, as próteses tecnológicas (aparelhos de telefone celulares multifuncionais, computadores etc.) impulsionam e permitem os movimentos cada vez mais velozes (PELBART, 2000). Como analisa Christlieb (2000), a contemporaneidade é a época da rapidez e da transitoriedade, as palavras que orientam os indivíduos contemporâneos são *sair*,

viajar, ir-se. Ações como residir e habitar representam uma volta ao passado, pois significam um apego a uma territorialização que não é mais valorizada no presente.

Com o imperativo da velocidade, da fluidez e dos fluxos rápidos, descontínuos e ilimitados, a maioria da população sedentária (territorializada) é dominada pela elite nômade e extraterritorial (BAUMAN, 2001). Dessa forma, mesmo que o sujeito do trabalho sinta-se herdeiro da lógica sedentária (como, por exemplo, a ideia do emprego estável), o mundo do trabalho, ao se apresentar na forma de labirinto fluido, o leva a uma importante desterritorialização.

Na acumulação flexível, as formas de controle do capital sobre o trabalho também assumem outras peculiaridades. Nessa linha de argumentação, Deleuze (2004a) propõe que o controle, contemporaneamente, não necessita mais do confinamento espaço-temporal para ser exercido, mas se dissemina como controle contínuo e comunicação instantânea, culminando no autocontrole.

A sociedade do controle, como o autor denomina, funciona como modulação ou “como uma moldagem autodeformante que (muda) continuamente, a cada instante, ou como uma peneira cujas malhas (mudam) de um ponto a outro” (DELEUZE, 2004a, p. 221). Nessa nova forma de controle, a tentativa de dominação sobre o sujeito do trabalho se dá de forma sutil, abrandada, atenuada, porém ocupando um espaço-tempo muito maior na vida e tendo um efeito muito mais difuso, pois é ativado pelo próprio sujeito.

Na sociedade de controle os limites entre o dentro e o fora estão diluídos, restando cada vez menos distinções entre o que é externo e o que é interno ao sujeito. Também aqui, as políticas de Gestão de Pessoas que estabelecem os padrões de desempenho constituem-se como importantes exemplos de ações organizacionais que conduzem ao autocontrole e ao controle dos pares.

Tudo na sociedade de controle conduz à ideia dos fluxos rápidos e da velocidade. Os controles, por si sós, são de curto prazo e de rotação rápida, mas também, contínuos e ilimitados. O que se procura vender intensamente são serviços, relações de serviço, prevalecendo o trabalho imaterial.

Todo esse panorama configura um sujeito contemporâneo que, para Christlieb (2000), caracteriza-se como uma máquina de desaparecer, já que ocupa vários espaços e nenhum verdadeiramente. A mobilidade, corpórea ou não, que é exigida ao sujeito do trabalho, está associada, sempre, à lógica da velocidade (VIRILIO, 1997) e à rentabilização do tempo. Deslocamentos velozes, nesse caso, pressupõem viajar leve, somente com a “bagagem de mão – pasta, computador portátil e telefone celular” (BAUMAN, 2001, p. 173).

É nesse sentido que as organizações, em geral, preferem em seus processos seletivos o candidato dito sem vícios, já que a convivência e a carga de experiências acumulada constituem-se como bagagens impróprias, pesados fardos que fazem do

sujeito do trabalho um ser pesado, sem mobilidade para se deslocar agilmente e se desterritorializar, face às constantes mudanças empreendidas pelas organizações.

Ao associar o espaço-temporalidade à questão da velocidade, Virilio (2000) ressalta que a necessidade contemporânea de deslocamentos e ocupação dos territórios em tempos cada vez mais curtos e de forma cada vez mais veloz configura-se como elemento gerador de riqueza em um sistema capitalista que supervaloriza o presente e a superação dos limites espaço-temporais.

A força de trabalho, nesse panorama, precisa ser altamente preparada, capaz de compreender, implementar e administrar os novos padrões muito mais flexíveis, de inovação tecnológica e orientação ao mercado. Além disso, precisa gerir as informações produzidas pelas novas tecnologias, que passam a ser, juntamente com a inovação e a velocidade, os elementos principais de diferenciação.

O sujeito do trabalho precisa, ainda, aprender a ganhar tempo, ressalta Pelbart (2000). No entanto, muitas vezes, na ânsia de ganhar o tempo, perde-se, pois, “quanto mais o trabalhador quer ter tempo livre e compra engenhocas para poder livrar-se das tarefas que lhe tomam tempo, tanto mais tempo ele investe trabalhando para comprar essas engenhocas” (PELBART, 2000, p. 34).

Pelbart (2000, p. 34) ressalta ainda que “o capital, que até recentemente se apresentava como um doador de trabalho, agora se apresenta como um doador de tempo, quando na verdade ele faz apenas o contrário, escravizando o tempo dos trabalhadores e empresários num estoque de fruição retardada”. Para o autor, o antigo regime capitalista concedia ao sujeito do trabalho um tempo livre, ainda que controlado, para que este pudesse se recompor, se reconstituir. O novo sistema tende, analisa Pelbart, a subsumir esse tempo livre, que deve ser investido em ganhar tempo. Isso acarreta, não raro, sentimentos dúbios, como por exemplo em períodos de férias, onde o sujeito do trabalho sente-se, de certa forma, envergonhado por estar “de folga” enquanto seus colegas acumulam um número maior de atividades para suprir essa falta.

Conforme Harvey (2001), além da premência da gestão do tempo, à medida que o espaço parece encolher numa aldeia global de telecomunicações e numa “espaçonave terra” de interdependências (entre elas, a econômica), o sujeito do trabalho se vê forçado a aprender a lidar com um avassalador sentido de compressão do espaço e do tempo.

A compressão espaço-temporal, segundo o autor, advém dos “processos que revolucionaram as qualidades objetivas do espaço e do tempo a ponto de nos forçarem a alterar, às vezes radicalmente, o modo como representamos o mundo para nós mesmos” (HARVEY, 2001, p. 219). Refere ainda que a história do capitalismo, em geral, caracterizou-se pela aceleração do ritmo de vida, ao mesmo

tempo em que venceu as barreiras espaciais em tal grau que, por vezes, o mundo parece encolher.

O “impacto desorientado e disruptivo” (HARVEY, 2001, p. 257) da compressão espaço-temporal ocorre sobre as práticas político-econômicas, sobre o equilíbrio do poder de classe, bem como sobre a vida social e cultural do sujeito, em geral. Para os trabalhadores há uma intensificação dos processos de trabalho e uma aceleração na desqualificação e requalificação necessárias ao atendimento de novas necessidades de um trabalho cada vez mais relacionado às características do trabalho imaterial.

A compressão espaço-temporal, portanto, provoca um sentimento de diluição de fronteiras e de certa vertigem, já que se faz necessário um exercício constante, por parte do sujeito, de desterritorialização e de reterritorialização, em novas bases, sempre mais flexíveis.

5 Considerações finais

No que se refere à atual configuração espaço-temporal do trabalho, autores como Bauman (1999; 2001; 2007; 2008); Harvey (2001); e Virilio (1997; 1999; 2000) mostraram-se fundamentais para entender a lógica hegemônica da gestão do trabalho contemporâneo.

A atual configuração espaço-temporal do trabalho prima pelo ritmo intenso de trabalho, pela individualização dos esforços e pela meritocracia e tende a limitar, de maneira acentuada, os laços de solidariedade entre os sujeitos do trabalho, conforme apontou Sennett (2005), numa nítida expressão de que os sentimentos e as histórias de vida já não mais são compartilhados.

As políticas de Gestão de Pessoas, embora utilizem o discurso do trabalho em equipe, em geral, estimulam a competitividade entre os colegas de trabalho e o individualismo. Exemplos claros podem ser encontrados na designação dos funcionários “destaque do mês”, visando a fazer com que todos se espelhem nas práticas vencedoras do agraciado com tal classificação.

Sennett (2005) menciona ainda que da versão atualizada do capitalismo decorrem algumas consequências como o constante medo da perda do controle do tempo, o individualismo, além da substituição dos vínculos de longo prazo que se estabeleciam entre as pessoas por relações de curto prazo. Assim, a vida emocional, interior, é posta à deriva, conforme o autor. Em função do uso intensivo das novas tecnologias, as interações sociais transmutam-se em redes de comunicação eletrônica, breves e apressadas.

Na realidade contemporânea, o imperativo da velocidade e da aceleração (VIRILIO, 1997; 1999; 2000) se fez notar, expresso tanto nas exigências da gestão, quanto na pressão do próprio sujeito do trabalho, culminando no autocontrole e no controle dos pares. A necessidade de executar um trabalho de forma veloz, atrelada ao grande volume de atividades e às necessidades impostas pela Gestão de Pessoas de um desempenho superior, pode configurar-se como elemento potencializador de estresse e de adoecimento para os trabalhadores.

O imperativo da velocidade transforma-se, ainda, em elemento impeditivo do surgimento de solidariedade e de resistências, já que o tempo para parar, refletir e agir de outra forma que não aquela imposta pela gestão apresenta-se sempre reduzido ou inexistente.

Faz-se importante destacar, ainda, que a experimentação espaço-temporal está relacionada aos operadores de tempo, às tecnologias que produzem tal ou qual experiência, vivência, ideia ou forma do tempo, como ressalta Pelbart (1998). Enfatiza-se que a atual experimentação espaço-temporal do sujeito do trabalho contemporâneo precisa ser pensada a partir de um atravessamento da tecnologia, levando-se em conta a lógica da velocidade e da superação das barreiras espaço-temporais, que são os imperativos do sistema capitalista atual.

É nesse sentido que a tecnologia e a própria manipulação dos símbolos e informações que dela advêm têm se conformado em fator de estratificação e de diferenciação entre os trabalhadores. Christlieb (2000), a esse respeito, analisa que a tecnologia é uma espécie de injeção de velocidade não somente às ferramentas, à produtividade e à circulação de informação, mas também aos ritmos de vida, às aspirações e à percepção, além de estar relacionada à motivação (hoje chamada urgência) e à espera (denominada decepção). Para o autor, o transporte da informação ou dos corpos está constituído de velocidade e a velocidade está constituída de esquecimento, em função dos fluxos cada vez mais rápidos.

É nesse sentido que, para que a gestão da empresa contemporânea consiga rentabilizar o trabalho imaterial, se faz imprescindível que o sujeito do trabalho esteja mobilizado integralmente para o projeto organizacional. Para isso, a Gestão de Pessoas estabelece como perfil de seleção características cognitivas e intelectuais que dizem de um sujeito com condições de discernir e de sugerir melhorias para a organização, já que o discurso que impera é o de que os colaboradores precisam se sentir “donos do negócio”.

No entanto, segundo autores como Pelbart (2003) e Zarifian (2002b) é justamente aí que reside o principal paradoxo do trabalho imaterial: se são as próprias características de criatividade e inovação do sujeito do trabalho que geram o valor para o capital, também são elas que permitem aos trabalhadores ultrapassar seus limites e seus controles. Isso porque esse sujeito teria uma maior condição de exercer sua capacidade de crítica e de criação de linhas de fuga e de formas de

driblar as exigências organizacionais. O sujeito do trabalho pode, ainda que de forma momentânea e móvel, libertar-se do assujeitamento à organização e engajar-se subjetivamente a outros projetos.

Referências

- ALMEIDA, P. P. de. Serviço(s) e sociologia do trabalho: que práticas? Que objectos? *Sociologia, problemas e práticas*, Lisboa, nº 47, p. 47-67, abr. 2005.
- BAUMAN, Zygmunt. *Globalização: as consequências humanas*. Rio de Janeiro: Zahar, 1999.
- _____. *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.
- _____. *Tempos líquidos*. Rio de Janeiro: Zahar, 2007.
- _____. *A sociedade individualizada: vidas contadas e histórias vividas*. Rio de Janeiro: Zahar, 2008.
- CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- CHANLAT, Jean-François. *Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social*. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHRISTLIEB, Pablo Fernández. El territorio instantáneo de la comunidad posmoderna. In: LINDÓN, Alicia (Coord.). *La vida cotidiana y su espacio-temporalidad*. México: El Colegio Mexiquense – Centro Reg. de Investigaciones Multidisciplinares (UNAM), 2000.
- COCCO, Giuseppe. *Trabalho e cidadania: produção e direitos na era da globalização*. São Paulo: Cortez, 2000.
- _____. Introdução. In: LAZZARATO, Maurizio; NEGRI, Antonio. *Trabalho imaterial: formas de vida e produção de subjetividade*. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.
- DELEUZE, Gilles. *Conversações: 1972-1990*. São Paulo: 34, 2004a.
- _____. *Bergsonismo*. São Paulo: 34, 2004b.
- DUPAS, Gilberto. *Ética e poder na sociedade da informação*. São Paulo: Universidade Estadual Paulista, 2000.
- ENRIQUEZ, Eugène. Vida psíquica e organização. In: MOTTA, Fernando C. P.; FREITAS, Maria Ester (Org.). *Vida psíquica e organização*. Rio de Janeiro: FGV, 2002.
- GAULEJAC, Vincent de. *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. Aparecida: Ideias & Letras, 2007.
- GRISCI, Carmem Ligia I. Trabalho imaterial. In: CATTANI, Antonio David; HOLZMANN, Lorena (Org.). *Dicionário de trabalho e tecnologia*. Porto Alegre: UFRGS, 2006.
- HARDT, Michael; NEGRI, Antonio. *Império*. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.
- HARVEY, David. *Condição pós-moderna*. São Paulo: Loyola, 2001.

LAZZARATO, Maurizio. Pour une redéfinition du concept de “bio-politique”. *Futur Antérieur*, nº 39-40, sept. 1997.

———. Curso de curta duração intitulado *Trabalho imaterial e subjetividade*, ministrado por Maurizio Lazzarato, no Instituto de Psicologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, em novembro de 2002.

———. From capital-labour to capital-life. *Ephemera*, s.l., v. 4(3), p. 187-208, 2004.

LAZZARATO, Maurizio; NEGRI, Antonio. *Trabalho imaterial: formas de vida e produção de subjetividade*. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

NEGRI, Antonio. *Cinco lições sobre império*. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

PELBART, Peter Pal. Rizoma temporal. *Educação, Subjetividade e Poder*, Porto Alegre, v. 5, nº 5, p. 60-63, jul. 1998.

———. *A vertigem por um fio: políticas de subjetividade contemporânea*. São Paulo: FA-PESP Iluminuras, 2000.

———. *Vida capital: ensaios de biopolítica*. São Paulo: Iluminuras, 2003.

PEDRON, Cristiane Drebes; BESSI, Vânia Gisele. CRM e a gestão da componente humana: um estudo de caso. In: XXXI Encontro da ANPAD – EnANPAD, 2007, Rio de Janeiro. *Anais. XXXI Encontro da ANPAD – EnANPAD*, 2007.

SENNETT, Richard. *A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 2005.

VIRILIO, Paul. *Velocidade e política*. São Paulo: Estação Liberdade, 1997.

———. *A bomba informática*. São Paulo: Estação Liberdade, 1999.

———. *Cibermundo: a política do pior*. Lisboa: Teorema, 2000.

ZARIFIAN, Phillipe. O tempo do trabalho: o tempo-devir frente ao tempo espacializado. *Tempo Social*. Revista de Sociologia da USP, São Paulo, nº 14, v. 2, p. 1-18, out. 2002a.

———. Engajamento subjetivo, disciplina e controle. *Novos Estudos CEBRAP*. São Paulo, nº 64, nov. 2002b.

3

Os Vínculos Frágeis no Capitalismo Flexível e o Sequestro da Subjetividade

Ana Carolina Horst

Luiza Helena Raittz Cavallet

Susana de Oliveira Pimenta

Lis Andréa Pereira Soboll

1 Introdução

Autores como Christophe Dejours, Richard Sennett, Zygmunt Bauman, Eugéne Enriquez, Max Pagés, José Henrique de Faria, entre outros, têm se dedicado ao estudo das implicações que as novas configurações do capitalismo têm gerado na sociedade e nas relações de trabalho, inclusive no que se refere à formação de vínculo entre os sujeitos. Assim como a forma de gestão do trabalho, os vínculos estão submetidos a um padrão predominantemente marcado pela flexibilidade, agilidade, instabilidade, fluidez, dinamicidade (ENRIQUEZ, 2000; FARIA, 2004; SENNETT, 2009). No trabalho as relações se estabelecem pautadas no individualismo, na concorrência generalizada, que desestrutura a solidariedade e gera a cisão do coletivo (DEJOURS, 2004a, 2004b, 2007, 2008). Isso significa que formação de vínculos entre os trabalhadores tem sido, de maneira estratégica, dificultada pelas atuais formas de gestão, em virtude de tais características presentes no trabalho. Nas interações entre as pessoas, surge o predomínio do individualismo defensivo, caracterizado pela cegueira, pela surdez e pelo silêncio diante do próprio sofrimento e do sofrimento do outro (DEJOURS, 1999). Nesse sentido, o sujeito encontra-se desvinculado do outro e das suas próprias vivências no trabalho. Embora as novas tecnologias permitam diversas possibilidades de interações, as relações entre as pessoas estão cada vez mais superficiais, degradantes e os vínculos estão cada vez mais frágeis (BAUMAN, 2004; SENNETT, 2009).

Os autores citados levantam a questão de que a dinâmica da sociedade atual implica processos de subjetivação próprios, diferentes das épocas anteriores, que contribuem para a configuração social tal como se apresenta nesta discussão teórica. Isso, por seu turno, em meio a uma dinâmica contraditória, facilita o processo de sequestro da subjetividade pelas organizações, enquanto uma estratégia de adequação às demandas organizacionais. Ao considerar a sociedade organizada no modelo capitalista de produção, há o reconhecimento de que em cada uma das suas fases de desenvolvimento se estabelecem formas de gestão do trabalho específica, as quais por sua vez implicam em processos de subjetivação próprios, como foi observado por Sennett (2009). Esse trabalho se propõe a discutir, portanto, como a fragilização dos vínculos sociais, característica no modelo capitalista flexível, contribui para o sequestro da subjetividade do trabalhador pelas organizações. O texto está estruturado em três tópicos: (i) aborda os mecanismos de controle nas diversas fases do modo de produção capitalista até a sua fase atual, do capitalismo flexível e do controle sutil; (ii) apresenta a temática dos vínculos sociais, considerando a importância do outro na constituição da subjetividade e a discussão sobre a fragilização dos vínculos na sociedade atual; e (iii) apresenta como a fragilização dos vínculos sociais no trabalho e o sequestro da subjetividade estão articulados.

1 Mudanças ocorridas no modo de produção capitalista

O capitalismo flexível, conhecido também como forma de gestão flexível ou enxuta (ANTUNES, 1999; FARIA, 2004; HELOANI, 2003), corresponde ao momento histórico atual do capitalismo. A introdução de tecnologias informacionais e computacionais de base microeletrônica no processo produtivo marca a atual configuração do trabalho no sistema capitalista, o qual surge em resposta à crise de acumulação capitalista assistida a partir do final da década de 60. Trata-se de uma crise do modelo taylorista-fordista, modelo este que não foi eliminado ou superado, mas apenas aprimorado nas suas estratégias de controle do trabalho (FARIA, 2004, p. 179). O núcleo da crise “é marcado pelo fracasso de um padrão de dominação estabelecido” e sua reestruturação só é possível mediante a busca de novos padrões de dominação (ANTUNES, 1999, p. 31).

Nesta fase neotaylorista-fordista (FARIA, 2004, p. 179), não há um novo paradigma ou profundas alterações nas bases das tecnologias gerenciais, mas apenas algumas mudanças no que se refere ao tratamento do comportamento humano nas organizações. A organização passa a demandar do trabalhador maior envolvimento no processo de produção. “[...] comprometimento, participação, autonomia relativa, entre outros, passam a ser procedimentos cada vez mais utilizados e,

para que deem resultados, cada vez mais preenchidos de mecanismos sofisticados de controle” (FARIA, 2004, p. 180).

Segundo Antunes (1999), Heloani (2003) e Faria (2004; 2007), uma das principais características da forma de organização flexível é a luta contra a monotonia e as tarefas automatizadas e repetitivas do modelo taylorista-fordista. Para tanto, foram criadas algumas estratégias como a *Análise de Valor/Engenharia de Valor* (AV/EV), os Grupos Semiautônomos (GSA) e as Equipes Participativas de Trabalho, as EPT. O trabalho se organiza de forma a alargar e enriquecer as tarefas dos trabalhadores, delegando a eles um ciclo maior de operações ao invés de uma tarefa única a cada um. O trabalho em equipe fortalece a integração entre os indivíduos enquanto membros que precisam cooperar entre si para que determinada tarefa seja realizada. As empresas se esforçam para promover a integração, interação e participação dos trabalhadores com a organização. Os trabalhadores se comprometem mais com os resultados e com a autossuperação. Além disso, a forma de trabalho em equipes autônomas supõe um esforço coletivo para realizar uma tarefa, sendo livre a forma de organização dentro da equipe, desde que cumpram a tarefa dentro do prazo, custo e qualidade esperados (FARIA, 2004).

Embora o discurso seja de trabalho em equipe, a ênfase está nos projetos, na carreira e nas metas individualizadas. As relações nas equipes mostram-se deterioradas e descartáveis, perdurando pelo período de desenvolvimento das tarefas; não há cooperação, lealdade ou confiança mútua (SENNETT, 2009).

As técnicas japonesas, como os Círculos de Controle de Qualidade (CCQ), o *kaizen* (fazer sempre da melhor maneira), o *Kanban* (sistema de anotação/cartão) e o *Just-in-time* (produzir o necessário conforme a demanda), caracterizam o toyotismo e se expandiram para o ocidente (HELOANI, 2003; FARIA, 2004). As organizações incentivam e recompensam os funcionários que identificam e resolvem problemas de produção, reforçando o autocontrole das equipes e funcionários. “O princípio básico é o de que o objetivo da empresa deve ser atingido com a participação e o envolvimento de todos” (FARIA, 2004, p. 190). O trabalhador deve vislumbrar soluções, estratégias, possibilidades, no exato momento em que os impasses, conflito, estagnações emergem. Importa a capacidade de estar presente e engajado, adaptando-se às circunstâncias e às transformações, cooperando para que os objetivos da organização sejam alcançados.

Outra característica importante do capitalismo flexível é a mudança de um estilo gerencial autoritário e impositivo para uma organização mais baseada em influências e na cooperação mútua. A hierarquia individual é substituída pela grupal, mais flexível e dinâmica (FARIA, 2004), de controle mais sutil.

Nesse sentido, alarga-se o núcleo de atividades desenvolvidas por um único trabalhador ao mesmo tempo em que se promove uma autorregulação, isto é, o trabalhador deve, por si mesmo, pautado no comprometimento com a organiza-

ção, dar conta das suas atividades por meio de uma pseudoautonomia forjada pelo trabalho em equipe. Porém, as equipes regulam apenas o que diz respeito às suas tarefas e não têm acesso às grandes decisões da organização. “Trata-se de uma falsa participação” (FARIA, 2004, p. 182). Faria (2004, p. 182) acrescenta ainda que “esta técnica de gestão empresarial tem um propósito claramente definido: criar um ambiente de trabalho propício a uma maior integração com o fim de tornar mais efetivo o sistema de controle”. As novas tecnologias e a concorrência mundializada demandam novas formas de produção e de gestão que, para servir ao capital, intensificam as formas de controle sobre os trabalhadores.

Essas estratégias de controle, por sua vez, culminam em uma série de condutas adotadas pelos trabalhadores para que deem conta da demanda objetiva e subjetiva das organizações. Isto é, a lógica do capitalismo flexível, que impõe o *tempo flexível* (SENNETT, 2009), a *mobilidade perpétua* (PAGÉS et al., 1987) e o “curto prazo” (SENNETT, 2009) leva a condutas desleais entre os trabalhadores e ao esfacelamento da solidariedade, culminando em isolamento e em desagregação do coletivo (DEJOURS, 2004).

As organizações se apropriam das fragilidades que elas próprias proporcionam aos seus trabalhadores para, em benefício próprio, por meio de estratégias de identificação, fazer com que estes se dediquem de corpo e alma aos seus objetivos (FARIA, 2004). Esse foco no flexível, na adaptação às novas demandas, na não vinculação que permite a permanente mobilidade, reflete no caráter pessoal, isto é, no valor ético que o sujeito atribui aos próprios desejos e às relações com os outros. Segundo Sennett (2009), caráter é expresso pela lealdade, compromisso mútuo, pela busca de metas a longo prazo ou pela prática de adiar satisfação em troca de um fim futuro. Esses valores são característicos da época que antecede a atual, em que o trabalho e a vida eram lineares, baseados no aprofundamento das relações sociais e na ética.

Atualmente o caráter passa por um processo de corrosão, compatível com a lógica de curto prazo, flexibilidade e superficialidade dos vínculos (SENNETT, 2009). Hoje não há mais espaço para o longo prazo, já que tudo se multiplica e se renova em uma velocidade sem precedentes. Assim, as referências também são mutáveis e instáveis, praticamente tudo é descartável e substituível, numa lógica de curto prazo. O indivíduo considerado livre hoje é aquele em constante mudança e com capacidade de adaptação.

Ao mesmo tempo em que o capitalismo flexível impõe essa capacidade de adaptação, de mudança e de descartabilidade, e com ela promete liberdade aos sujeitos, no que se refere às práticas organizacionais criam-se novas formas cada vez mais sutis e intensas de controle. Para os trabalhadores resta um sentimento de deriva, uma falta de propósito em relação ao presente e de perspectivas futuras. A nova realidade socioeconômica não permite a realização almejada e corrói

as características necessárias para a criação de laços entres os seres humanos e que lhes conferem uma identidade sustentável (SENNETT, 2009).

2 Vínculos sociais

2.1 *A importância do outro na constituição da subjetividade*

Vínculo, para Pichon-Riviere (2000) é “uma estrutura dinâmica em contínuo movimento, que funciona acionada ou movida por fatores instintivos, por motivações psicológicas [...] e uma realidade particular com o objeto” (PICHON-RIVIERE, 2000, p. 17). A formação de vínculo, por sua vez, é apontada por Enriquez (1991), como aquilo que nos faz compreender que os outros existem, como sujeitos de desejos em busca de satisfação tanto quanto nós mesmos e “tão indispensáveis quanto o ar que respiramos” (ENRIQUEZ, 1991, p. 158). É por meio dessa vinculação com o outro que o sujeito tem condições de entrar na ordem do social e assim garantir a sua sobrevivência.

Freud (1930) afirma que, embora o grande objetivo de cada pessoa seja a obtenção de prazer e o alcance da felicidade, o ser humano suporta o adiamento de satisfação e até mesmo abre mão de uma parcela de satisfação para, em comunidade, obter benefícios que não são possíveis de serem alcançados em isolamento. O trabalho seria para Freud (1930) uma das maneiras de o homem melhorar sua condição e, nesse sentido, os outros seres passaram a ser vistos como úteis para o desenvolvimento das atividades, fazendo com que o homem optasse então em construir relações duradouras. Assim, a formação de vínculo aparece como uma tendência espontânea dos homens, que encontra expressão por meio do amor e do trabalho.

Essas ligações, entretanto, inibidas em sua finalidade sexual, dependem das identificações para que ocorram, para que esses laços de amizade e de confiança se estabeleçam. Portanto, para que as pessoas se beneficiem da constituição de laços duradouros e estáveis é preciso que passem por processos de identificação, isto é, que o outro se pareça importante e perfeito aos olhos de uma pessoa para que esta possa depositar nele o seu ideal de ego. De acordo com Freud (1930) “ela merecerá meu amor, se for de tal modo semelhante a mim, em aspectos importantes, que eu possa me amar nela; merecê-lo-á também, se for de tal modo mais perfeita que eu, que nela eu possa amar meu ideal de meu próprio eu (*self*)” (FREUD, 1930, p. 114). A identificação consiste, portanto, na manifestação de enlace afetivo entre as pessoas.

Portanto, a constituição psíquica do sujeito depende das identificações que este estabelece com outras pessoas. Por meio do amor e dos laços que são construídos

é que o sujeito se reconhece enquanto um ser inserido socialmente e obtém destas trocas os seus sistemas de valores, seus ideais, as regras e os procedimentos a serem perseguidos em sua vida. Se, entretanto, não há modelos para a identificação, uma vez que as pessoas têm pouco tempo para aquilo que está além da vida organizacional, se não há espaços de reconhecimento e de construção de laços duradouros, a fragilização dos vínculos se estabelece e propicia a precariedade nas condutas – que passam facilmente a ser desleais – entre pessoas, mais ainda nos espaços de trabalho.

2.2 *A fragilização dos vínculos*

O mundo de hoje – ou conforme Giddens (2002), a modernidade alta e tardia – é uma cultura do risco na medida em que a sociedade atual introduz riscos que as gerações anteriores não tiveram que enfrentar. A perda da tradição, de referências sólidas e duradouras, bem como a reconstituição diária da vida caracterizada pela descartabilidade de produtos e de relações – o que é valorizado pelas práticas de consumo –, de escolha de um estilo de vida dentre as mais diversas opções, são elementos que levaram a uma mudança significativa na vida social.

Sennett (2009) aponta que a dissolução do passado como referência para o futuro enfraquece a lealdade e a confiança e afeta o compromisso mútuo. Em uma sociedade focada no presente, os resultados estão também centrados no curto prazo. Nesse contexto, os valores e os vínculos se diluem a cada nova transformação que se imponha. A velocidade nas transformações impede que os sujeitos se apeguem a relações que não ofereçam benefícios imediatos.

Quando não se consegue prever e controlar a rotina e instituir o hábito – fatores que constroem e mantêm o sentimento de segurança que viabiliza o enfrentamento do dia a dia –, a ansiedade se instaura e cresce a probabilidade de fracasso em dar conta dos incidentes do mundo. Aqui se fala no oposto da confiança. Fala-se de angústia ou pavor existencial. Nesse sentido, a presença do outro, estranho e desconhecido, passa a ser ameaçadora e propulsora de violência e tentativas de exclusão por aqueles que buscam segurança, constância e controle. Trata-se do estabelecimento de relações modernas com o outro a partir do medo produzido e imaginado (CUNHA, 2009).

É cada vez mais frequente que as pessoas se voltem à sua própria identidade e vida privada, de modo que não mais se sentem parte de um coletivo. Nesse sentido o outro é visto ou como obstáculo ou como objeto de prazer (ENRIQUEZ, 2006).

Por essa via da relação distorcida com o outro, Bauman (2004) versa sobre o caráter de frouxidão dos vínculos, referindo-se ao amor líquido. Detecta que nos vínculos humanos existem desejos conflitantes de apertar e afrouxar os laços

estimulados por um sentimento de insegurança. Entretanto, a sociedade atual é marcada por homens e mulheres desesperados por relacionar-se, segundo o mesmo autor. Afinal, na individualidade eles se encontram abandonados na sua atribuição de sentido próprio e imersos em sentimentos que são facilmente descartáveis. Derivam daí a insegurança proveniente das ligações frágeis e a consequente busca por vínculos seguros e de confiança. No entanto, existe uma ambivalência, no sentido de que ao mesmo tempo em que se anseia por laços estáveis, há algo que bloqueia esse encontro. Esse algo diz respeito a uma desconfiança de que a relação segura traga encargos com os quais o sujeito não se sente apto a lidar. O impasse de impor limites à liberdade torna a ideia de vínculo estável insuportável (BAUMAN, 2004).

Sennett (2009) se refere ao pronome *nós* como sendo perigoso para a estrutura social que se embasa no individualismo. Um lugar se torna uma comunidade quando as pessoas podem fazer uso desse pronome, quando as crenças e valores são partilhados em práticas diárias concretas (SENNETT, 2009).

Para Sennett (2009), o processo de fragilização dos vínculos aponta para o fato de que a ligação social nasce do senso de dependência mútua, mas que a nova ordem impõe a dependência como uma condição vergonhosa. Assumir riscos, um dos valores contemporâneos, é autoafirmar-se e negar a submissão ao outro ou ao que já existe. Essa lógica é um poderoso instrumento no local de trabalho, de forma que o trabalhador se isola e se sente pressionado a mostrar que não depende dos outros, que é autossuficiente (SENNETT, 2009).

A vergonha da dependência corrói a confiança e o compromisso mútuos, e a ausência desses laços prejudica o funcionamento de qualquer empreendimento coletivo (SENNETT, 2009). Parece que a real intenção dos homens e mulheres que compõem a sociedade atualmente não gira em torno da busca de um saber a respeito de como fortalecer seus vínculos. Ao contrário, soa como se buscassem uma forma de se relacionar que mantenha a liberdade para ser posta de lado no momento em que isso seja conveniente. Procura-se um jeito de romper a relação, em momento oportuno, sem que isso envolva dor ou peso na consciência (BAUMAN, 2004).

Nesse sentido, pode-se entender o motivo de os termos *relacionar-se* e *relacionamento* estarem sendo substituídos por *conectar-se* e *conexão* quando se fala de experiências com o outro e expectativas. Quando se fala de conexão e rede, o sujeito se exime de abranger com isso questões como engajamento e compromisso. Ao contrário, esses termos dão abertura tanto para a ação de conectar quanto para a ação de desconectar. As relações por vias de rede são “virtuais” e caracterizadas por surgirem e desaparecerem em velocidade e volume crescentes, segundo Bauman (2004).

O senso de valor que uma pessoa tem de si depende de os outros poderem contar com ela. Para ser digna de confiança, deve sentir-se necessária e para que isso ocorra o outro deve estar em necessidade. Acontece que a questão de caráter “quem precisa de mim?” sofre um desafio no capitalismo moderno, pois o sistema irradia indiferença. A dependência é vergonhosa e não há motivos para ser necessário. Esses fatores reduzem radicalmente o senso de si mesmo como pessoa, como necessário. Há, assim, a falta de responsividade. Quando falta o outro permanecemos desligados. O problema do caráter no capitalismo moderno refere-se à consciência de si do indivíduo, não há destino partilhado. A flexibilidade não dá qualquer orientação para a construção de uma vida comum (SENNETT, 2009).

As estratégias de gestão desenvolvidas pelas organizações propiciam, tal como o capitalismo flexível exige, poucos espaços para constituição de vínculos estáveis e duradouros. Pautada pela lógica de flexibilidade, mobilidade e curto prazo, surge o isolamento entre os trabalhadores, o esfacelamento da solidariedade e a desagregação dos coletivos. O companheiro de trabalho não é visto como alguém de quem se possa receber ou oferecer ajuda, surgindo práticas desleais de “cada um por si” e de “tapar os olhos” (MENDES, 2007). Essas características de isolamento, de fragilidade de vínculos e de desagregação da coletividade propiciam a fragilidade na identidade dos sujeitos. Dessa forma estão colocadas todas as condições para o efetivo sequestro da subjetividade por parte das organizações, que, por meio de estratégias sedutoras, capturam as angústias e desejos dos sujeitos.

3 Fragilização dos vínculos no trabalho e sequestro da subjetividade

Sequestro da subjetividade, conforme definem Faria e Meneghetti (2007), refere-se à “privação da liberdade de crença, de análise crítica, de concepção autônoma do sujeito através da inculcação, da fixação e da permanente gravação de um sistema de valores, de uma ideologia que atinge o domínio de suas atividades psíquicas, emocionais, afetivas e sociais” (FARIA; MENEGHETTI, 2007, p. 52). Isto é, o sujeito que está ávido por algo em que acreditar, por um discurso para adotar como verdade para sua vida, nesse contexto de falta de referências entre as pessoas é envolvido por mecanismos refinados de controle que o levam a submissão a uma lógica de amor aos objetivos e valores que a organização propõe.

A empresa surge enquanto uma “grande mãe”, uma organização grandiosa, que é admirada socialmente. Tal imagem faz com que os indivíduos se submetam às regras e condições dessas organizações, sem questionar a validade e legitimidade dos seus valores (PAGÈS et al., 1987).

As organizações passaram a utilizar um sistema de controle inconsciente do tipo maternal. O controle, que antes se dava mais pela via direta da coerção, da interdição e da castração, mais relativas à função paterna, passa a ter seu motor na dominação psicológica da oferta e retirada de amor, mais relacionadas à função materna. Já o modelo maternal, menos coercitivo, representa uma profunda dependência, uma demanda de amor à mãe organização (PAGÉS et al., 1987). Assim, essa “grande mãe” que promete retribuir todo o amor que é devotado a ela, nos faz sentirmos vivos, úteis, felizes. A identidade dos sujeitos apresenta-se cada vez mais colada ao trabalho. E para que isso se mantenha os indivíduos buscam vencer e ter sucesso (assim como a grande mãe organizacional), não importando que custos (pessoais e coletivos) isso represente. Gaulejac (2007) evidencia que o desejo de sucesso, o gosto pelo desafio, a necessidade de reconhecimento e a recompensa pelo mérito individual são exaltados nas organizações atuais. “Ela (a empresa gerencial) se torna o lugar de realização de si mesmo” (GAULEJAC, 2007, p. 109). Segundo o autor, nesse modelo “espera-se dos empregados uma implicação subjetiva e afetiva” (GAULEJAC, 2007, p. 108). O sujeito mantém com a organização uma relação intensa. “Esperam dela reconhecimento” e “experimentam por ela sentimentos tão intensos quanto a paixão, a raiva ou o despeito” (GAULEJAC, 2007, p. 108).

A gestão põe em prática uma forma de gestão que canaliza a energia psíquica do trabalhador para o trabalho. Atualmente, portanto, a organização busca a transformação de energia libidinal dos trabalhadores em prol do processo de produção. Não somente o controle dos corpos interessa, como no modelo taylorista, além disso, objetiva-se o controle da subjetividade. O foco passa a ser a mobilização psíquica do sujeito a serviço da organização. “A repressão é substituída pela sedução, a imposição pela adesão, a obediência pelo reconhecimento” (GAULEJAC, 2007, p. 109).

Pagès et al. (2008) apontam que as formas de controle precisam ser mais sutis no tempo atual. As transformações no mundo do trabalho exigem que o trabalhador seja instruído, capaz de compreender sua ação, tenha iniciativa, seja adaptável, não só aceite, mas deseje a mudança. O sequestro da subjetividade faz com que o trabalhador se interesse pelo trabalho e pela organização, se identifique com seus propósitos e lute pelas ideologias dela, sem que perceba que está sendo sutilmente controlado.

Os programas de gestão das empresas visam fazer com que os indivíduos se liguem a elas e as legitimem, construindo um imaginário social, que não é contestado. A consequência disso é que os valores e normas são incorporados, e a incorporação impede a individuação do sujeito, a constituição de um ser autônomo e autorreferenciado (ENRIQUEZ, 2000).

Nas grandes empresas, as constantes ofertas de bônus, viagens, veículos, moradia, recompensas por produtividade e outros benefícios sequestram também a autonomia do sujeito, pois o que a empresa propõe é 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 ritmos intensos de trabalho, para além da hora normal, ausentando-se, assim, do seu ambiente familiar e privando-se do descanso recomendado para a manutenção de sua saúde física e mental (FARIA; MENEGHETTI, 2007, p. 53).

A análise de Enriquez (2000) sugere que, dadas as características da sociedade na contemporaneidade, a gestão pelo afetivo encontrou campo para o seu desenvolvimento. As empresas oferecem o papel de “colaborador” ao funcionário. Isso garante o sentimento de pertença ao trabalhador e permite que maiores exigências sejam confiadas àquele que tem seus ideais e valores em identidade com a organização. O resultado esperado pelas organizações é:

obter uma disponibilidade permanente para que o máximo de tempo seja consagrado à realização dos objetivos fixados e, além disso, a um engajamento total para o sucesso da empresa [...] Isso é obtido não por um controle minucioso da atividade para adaptar o corpo ao exercício do trabalho, mas por meio de dispositivos que consistem em mobilizar o indivíduo sobre objetivos e projetos que canalizem o conjunto de suas potencialidades (GAULEJAC, 2007, p. 110-111).

Ocorre uma fusão entre os objetivos e desejos do sujeito e da empresa; já não é mais possível saber o que é de quem. O trabalho passa a ser o definidor das ações do trabalhador e a distinção entre tempo de trabalho e tempo fora do trabalho vai se apagando. O tempo pessoal se restringe, pois “[...] o tempo de trabalho se torna ilimitado [...]” (GAULEJAC, 2007, p. 111).

A partir do sequestro da subjetividade, há a intenção de que o funcionário e os grupos se autocontrolem. “[...] o seu trabalho torna-se o reflexo da sua integridade moral perante os demais, sendo as atividades ligadas ao trabalho, assim, a manifestação mais fiel do seu valor enquanto indivíduo” (FARIA; MENEGHETTI, 2007, p. 62). Cada funcionário deve cuidar de suas responsabilidades, como horários, além de ser dotado de uma multifuncionalidade, ajudando em tudo o que for possível dentro das necessidades da empresa e dos outros funcionários. Além disso, o controle é exercido por cada trabalhador sobre os colegas.

A fragilização dos vínculos sociais, portanto, propicia que o trabalho se constitua enquanto um importante espaço de reconhecimento e de identificação. Pagès et al. (2008) acrescentam que a carreira e o sucesso profissional passam a representar os elementos essenciais da existência do sujeito, se tornam seu principal

investimento. “O valor pessoal é reduzido à competência profissional que lhe serve de código único” (PAGÈS et al., 1987, p. 135).

Porém, ao mesmo tempo em que a organização dá ao sujeito um lugar de reconhecimento, ela o deixa preso e alienado a uma identidade que é da organização e não própria. O indivíduo renuncia a si mesmo, há perda da identidade. Portanto, quando o sujeito perde a organização, perde a si mesmo. Quando pensa estar se superando está, na realidade, perseguindo os objetivos da organização (PAGÈS et al., 1987).

Pagès et al. (1987, p. 137) observam como as contradições próprias da organização são internalizadas e vividas como contradições pessoais. O espaço para outras esferas da vida que não a profissional encontra-se reduzido. Aquele que não consegue vencer é “acusado” de dedicar muito tempo às atividades não compatíveis com o trabalho, como, por exemplo, a família. Os indivíduos, na demanda de amor da organização (ente abstrato), encontram-se em uma busca de prazer na qual estão sós. Os prazeres da realização em grupo, do reconhecimento dos outros são desvalorizados e subordinados ao prazer do reconhecimento da organização abstrata. O isolamento promovido por essas estratégias evita a formação de coletividades opostas à organização, mas também estabelece a dependência psicológica do indivíduo com a organização imaginária e idealizada (PAGÈS et al., 1987).

Quando apreende os receios e desejos de seus membros, a organização atinge seus fins. Verifica a falha irremediável de cada ser, que o faz procurar ser protegido por um chefe ou organização, e usa desta a seu favor. A organização se apresenta como o ser todo-poderoso, fornecendo a cada sujeito os elementos de segurança que lhes permitirão saciar seu desejo de completude.

Nesse contexto, o indivíduo acredita ser livre, independente de outros sujeitos e mestre de seu destino, tão onipotente quanto acredita ser a organização a que pertence. Na verdade o sujeito está encerrado nas malhas das organizações como nunca, pouco livre em relação ao seu corpo, ao seu modo de pensar, à sua psique (ENRIQUEZ, 2006).

4 Considerações finais

A dinâmica proposta pelo sistema capitalista de produção, em seu modelo flexível, irradia uma série de características que atingem, com maior ou menor intensidade, as formas de relação que as pessoas estabelecem entre si, estabelecem com os produtos e com os espaços de produção. Alguns elementos presentes nessa dinâmica, em um movimento contraditório e dialético, levam à construção de novos modelos e de novas estratégias para manutenção desse sistema. A construção de laços sociais, a partir dos processos de identificação e da importância

que o outro assume na constituição dos sujeitos, em um contexto de curto prazo, de mobilidade permanente, de transformação, entre outros, dificulta o estabelecimento de vínculos estáveis e duradouros. Isso, por sua vez, é apropriado pelas organizações e canalizado para seus objetivos. Um dos processos que promove o controle e a gestão da subjetividade é o sequestro da subjetividade.

Já que a dependência mútua é vista de modo negativo nessa sociedade em que impera o individualismo, desfacela-se a solidariedade e o coletivo, e como consequência os espaços de reconhecimento. A organização apropria-se desta lacuna e propõe aos seus trabalhadores a captura das angústias, desejos e inseguranças geradas pelos frágeis vínculos sociais, por meio de fantasias identificatórias.

Assim, o desfacelamento dos vínculos contribui para que as relações de trabalho girem em torno do utilitarismo das relações, pela praticidade e racionalidade produtiva. A confiança, necessária a qualquer empreendimento coletivo, foi se transformando conforme a autonomia e flexibilidade se tornaram valores. O outro passa a ser aquele com quem se realiza determinada tarefa, a partir de um objetivo de um terceiro, no caso do trabalho, a organização. A relação e a dependência do outro se modificaram. Os indivíduos sentem-se cada vez mais angustiados e acuados em relação ao outro, pois este representa uma ameaça na medida em que a alteridade não pode ser reconhecida.

Contudo, identifica-se um movimento de reação contra a fragilização dos vínculos, segundo Sennett (2009). O autor conclui seu livro com a seguinte citação: “Mas sei que um regime que não oferece aos seres humanos motivos para ligarem-se uns para os outros não pode preservar sua legitimidade por muito tempo” (SENNETT, 2009, p. 176). Essas afirmações do autor incitam um questionamento: até que ponto a sociedade pode se sustentar dessa forma?

As estratégias de gestão desenvolvidas pelas organizações visam criar falsos espaços de cooperação entre os trabalhadores, de modo que se mantenha a fragilidade do coletivo, ao mesmo tempo em que seja possível a ligação entre as pessoas enquanto perdurar a necessidade para o desempenho de determinada atividade.

Dessa forma, o indivíduo, que se pensa livre, independente e autônomo, e que vê nesses programas possibilidades de desenvolvimento pessoal, encontra-se cada vez mais sequestrado pela organização. Não há só a exploração de seu tempo e esforço, mas há também o sequestro de sua subjetividade.

A fragilidade dos vínculos sociais observada na sociedade atual, portanto, atua como um catalisador do sequestro da subjetividade e da entrega do sujeito à organização. Os indivíduos buscam cada vez mais o reconhecimento de si enquanto sujeitos e de seu trabalho nas organizações, ficando mais entregues a essa esfera e a sua lógica.

Referências bibliográficas

- ANTUNES, R. *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo, 1999.
- BAUMAN, Z. *Amor líquido: sobre a fragilidade dos laços humanos*. Rio de Janeiro: Zahar, 2004.
- CUNHA, E. L. *Indivíduo singular plural: a identidade em questão*. Rio de Janeiro: 7 Letras, 2009.
- DEJOURS, C. *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.
- DEJOURS, C. Addendum: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In: DEJOURS, C.; LANCMAN, S.; SZELWAR, L. I. (Org.). *Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. SOUDANT, F. (trad.). Rio de Janeiro: Fiocruz; Paralelo 15, 2004a.
- _____. Análise psicodinâmica das situações de trabalho e sociologia da linguagem. In: DEJOURS, C.; LANCMAN, S.; SZELWAR, L. I. (Org.). *Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. SOUDANT, F. (trad.). Rio de Janeiro: Fiocruz; Paralelo 15, 2004b.
- _____. Psicodinâmica do trabalho na pós-modernidade. (2007). In: MENDES, A. M.; LIMA, S. C. da C.; FACAS, E. P. (Org.). *Diálogos em psicodinâmica do trabalho*. Brasília: Paralelo 15, 2007.
- ENRIQUEZ, E. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. In: MOTTA, P.; FREITAS, M. E. (Org.) *Vida psíquica e organização*. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2000.
- _____. *O homem do século XXI: sujeito autônomo ou indivíduo descartável*. RAE eletrônica, v. 5, n. 1, Art. 10, jan./jun, 2006. Disponível em: <www.rae.com.br/eletrônica>. Acesso em: 3 nov. 2006.
- _____. *Da horda ao Estado: psicanálise do vínculo social*. 2. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1991.
- FARIA, J. H. de; MENEGHETTI, F. K. O sequestro da subjetividade. In: FARIA, J. H. de (Org.). *Análise crítica das teorias e práticas organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2007.
- _____. A linha de produção flexível: técnicas japonesas ou taylorismo-fordismo de base microeletrônica? In: FARIA, J. H. de. *Economia política do poder*. Curitiba: Juruá, 2004.
- FIGUEIREDO, L. C. M. *Psicologia, uma introdução: uma visão histórica da psicologia como ciência*. São Paulo: EDUC, 1991.
- FREUD, S. Mal-estar na civilização. In: Edição standard das obras completas de Sigmund Freud. Rio de Janeiro: Imago, 1930.
- GAULEJAC, V. de. *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. Aparecida: Ideias & Letras, 2007.
- GIDDENS, A. *Modernidade e identidade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1938/2002.
- HELOANI, R. *Gestão e organização no capitalismo globalizado*. São Paulo: Atlas, 2003.

PAGÈS, M.; BONETTI, M., GAULEJAC, V. de; DESCENDRE, D. *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas, 1987.

PICHON-RIVIERE, E. *Teoria do vínculo*. 6. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

SENNETT, R. *A corrosão do caráter: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 2009.

4 A Carreira e sua Auto-Gestão¹

Andrea Poletto Oltramari

1 Introdução

As transformações no mundo do trabalho impactaram diretamente os modos de construção da carreira tanto para o indivíduo quanto para a empresa. A carreira que tradicionalmente era linear e dependia de uma estrutura organizacional, atualmente atrela ao sujeito as decisões chamando os indivíduos a serem sujeitos ou gestores de si, tendo de assumir o funcionamento do “eu, sociedade anônima”.

São vários os autores que definem carreira na atualidade. Os autores Arthur, Hall e Lawrence (1989) referem-se à carreira como um desdobramento da sequência de experiências de trabalho de uma pessoa ao longo do tempo num contexto ocupacional ou organizacional. Já Inkson (2004) aproxima carreira à ideia de uma viagem, jornada ou movimento, associando à carreira as questões do tempo e da direção, uma vez que em diferentes tempos as pessoas se locomovem na carreira para diferentes posições e localidades.

Especialmente até as décadas de 1980 e 1990, conforme demonstram os estudos de Dutra (1996), Hall (1996), Chanlat (1995; 1996), os modelos de carreira apresentavam-se prevalentemente mais rígidos. Esse padrão se caracterizava pela progressão linear e vertical, por maior estabilidade no emprego e pela expectativa de progressão profissional ao longo de uma vida, tutelada pela organização

¹ Utilizar-se-á no capítulo a palavra “auto-gestão” e não autogestão para distinguir o primeiro da concepção do segundo. Entende-se que auto-gestão está mais próximo da proposta de “gestão de si”, enquanto o conceito de autogestão está relacionado à gestão e à posse coletiva dos meios de produção e à distribuição equitativa dos resultados do trabalho coletivo.

empregadora. No final da década de 1990, a carreira passou a ser representada por modelos mais flexíveis (CHANLAT, 1995; 1996; DEFILIPPI e ARTHUR, 1994; HALL, 1996), associados, enfaticamente, ao investimento de si mesmo, na adoção de ideias e integração aos valores correspondentes à “vida como *business*”, próprios da modernidade líquida (BAUMAN, 2001; 2007a). Numa perspectiva gerencial, Hall (1996, p. 10) afirma que “dos indivíduos será esperado (e eles também esperam) que tragam suas vidas por inteiro para a empresa; não é esperado deles que deixem suas vidas, valores e paixões pessoais na porta do escritório”.

Baruch (2004a) e Inkson (2004) afirmam que os passos de uma carreira, desde então, não são mais somente unilaterais, nem a progressão acontece apenas em escalada. Sobretudo, as carreiras são dinâmicas, se movimentam no mesmo contexto profissional ou por entre contextos organizacionais e, até, entre áreas. De acordo com Eaton e Bailyn (2000), carreira diz respeito a um número intermitente de ciclos nos quais ora a organização para a qual o funcionário trabalha é mais predominante, ora o funcionário é seu exclusivo gestor. Há indicações de que no trabalho contemporâneo a carreira, crescentemente, se constituirá num modelo autogestionário e, conforme características próprias do contexto da modernidade líquida (BAUMAN, 1999), da carreira profissional se poderá esperar que seja fluida, instável, flexível.

Lado a lado com o investimento que o sujeito faz em sua carreira, estão os programas que as empresas instituem para incentivar o funcionário a investir em sua carreira, com as avaliações de desempenho, as avaliações do potencial do funcionário, os treinamentos e desenvolvimentos, os planos de sucessão e os programas de gestão por competências (BOHLANDER, SNELL, SHERMAN, 2003). Tais modos de gerir as pessoas são discutidos em alguns trabalhos, como no de Faria (2004) e Enriquez (1997), que criticam o poder que exercem sobre os indivíduos trabalhadores. Alguns, em especial o de Faria, trazem à tona as doenças mentais produzidas no trabalho em razão desses exemplos de gestão, que têm em sua essência a competição para atingir o melhor cargo da empresa.

Deriva dessa perspectiva a preocupação de Chanlat (1996, p. 13), relativa “(a) aos desafios a serem enfrentados atualmente pelos que desejam fazer carreira, face à diminuição dos empregos disponíveis”. Para o autor, a esperança de um emprego estável, de longo prazo, repleto de benefícios, com aumentos de salários, tornou-se ultrapassada. O futuro profissional de muitos jovens, segundo o autor, corre o risco de ser associado à precariedade do atual regime de trabalho.

A maior e mais ativa responsabilidade do trabalhador por sua própria trajetória profissional está associada às transformações no mundo do trabalho. Nesse sentido, perdem razão, cada vez mais, as carreiras organizacionais, reconhecidas pela ascensão hierárquica e promoções, em detrimento das carreiras individuais.

Para construir as carreiras individuais ou autogestionárias uma série de decisões difíceis envolvem a família, os gestores e o próprio trabalhador. Este capítulo tem o objetivo de apresentar alguns modelos de carreira recorrentes na literatura e alguns dilemas, e por que eles estão mais intensos que outrora.

2 Carreiras individuais e organizacionais

As carreiras organizacionais, a que Chanlat (1995) já denominava de *tradicionais*, têm em sua estrutura uma movimentação marcadamente linear e vertical, diferentemente das carreiras individuais, que se movimentam mais dinamicamente e numa perspectiva plurifocal. Nas carreiras individuais, a ênfase está na autogestão, total ou pela maior condução feita pelo trabalhador que pela organização. Associadas a essa gestão individualizada estão a avaliação do desempenho dos trabalhadores e a consequente remuneração estratégica, que privilegiam as diferenças individuais entre trabalhadores e a responsabilização por sua trajetória. Tais processos reforçam a autossuperação permanente e naturalizam a competição entre os pares.

A literatura internacional sobre carreira, especialmente as carreiras organizacionais, dedica-se à análise e descrição de cargos, ao planejamento da carreira e às promoções, às várias modalidades de remuneração e à gestão do desempenho. Essa gestão supõe o acompanhamento com mensuração e avaliação da “entrega” do funcionário ao cargo e à empresa. Depende de tal atitude sua promoção ou ampliação das atividades associadas ao cargo. Nessa perspectiva, a empresa é responsável por fornecer suporte aos funcionários, no que tange a treinamento e desenvolvimento, promoções e um plano de carreira que dê sustentação a suas políticas de recursos humanos (BARUCH, 2006; 2004b; BOHLANDER, SNELL e SHERMAN, 2003).

As discussões sobre carreiras organizacionais avolumaram-se nas décadas de 1970 e 1980, diminuindo a partir do final do decênio de 1990. Nesse período as discussões são permeadas pelo desenvolvimento dos planos de carreira na organização para contribuir com a motivação e produtividade dos funcionários (GUTTERIDGE; OTTE, 1983). Além disso, por parte da empresa, um plano de carreira promovia, conforme alguns autores, sentimento de filiação e segurança (HALL; SCHNEIDER, 1972) e, por consequência, o comprometimento individual e organizacional. Outros estudos, do final da década de 1970, versam sobre a mobilidade da carreira organizacional, especialmente sobre o tempo entre uma promoção e outra, comparando diferentes níveis hierárquicos (ROSENBAUM, 1979).

É interessante notar que a maior parte dos artigos sobre carreiras individuais e organizacionais, nas décadas de 1970 e 1980, tem os temas correlatos à satis-

fação e eficiência organizacional, ou seja, a preocupação com a produção e pesquisas sobre carreiras era com a satisfação dos indivíduos e com sua respectiva produtividade.

A associação entre carreiras individuais e organizacionais inicia-se com estudos no final da década de 1980, com Granrose e Portwood (1987). Em seu estudo os autores postulam que, se não houver satisfação com a carreira no sentido individual, não haverá sucesso no plano organizacional, ou seja, mesmo que a organização estruture um plano sofisticado de carreira, pouco resultado será alcançado se os indivíduos não estiverem comprometidos e motivados a permanecer na organização. Desse modo, sugerem uma revisão nos modelos de carreira, especialmente naqueles organizacionais. As análises de carreira individual e organizacional diferem justamente pela representação de cada uma; uma enfoca as necessidades e expectativas do indivíduo, ao passo que a outra, a estrutura mais estratégica, deve ter um plano de carreira da organização.

Nos dias atuais, entretanto, a carreira é um percurso considerado fluido a ser seguido pelo profissional, de modo a criar coerência entre interesses pessoais e profissionais. É influenciado constantemente por fatores externos (cultura, ambiente, organizações, instituições e sociedade), além dos fatores que dizem respeito às teorias de orientação à carreira (MANSANO, 2003) e que dizem respeito essencialmente a estratégias de poder para controlar a inserção do indivíduo no mercado de trabalho.

Já Baruch (2006) afirma que, enquanto algumas teorias retratam que as carreiras estão cada vez mais sob a responsabilidade do indivíduo, outras defendem que as empresas ainda detêm essa responsabilidade. O autor desmistifica essas teorias ao argumentar que nenhuma delas capta verdadeiramente a natureza da realidade das carreiras atualmente. Ele mesmo se preocupa em apresentar os dois pontos de vista, o individual e o organizacional e argumenta que as carreiras ainda se mantêm estáveis para a maioria das pessoas.

O autor também questiona a apropriação da carreira: se para o indivíduo, quando ele investe em si mesmo, ou se é da empresa, quando ela investe e gerencia a carreira do sujeito? A carreira não está, portanto, sob o total controle do indivíduo nem sob o total controle da organização. No caso das grandes corporações, especialmente, a responsabilidade de planejar e gerenciar a carreira de seus trabalhadores será maior que em uma organização de porte médio ou pequeno, por exemplo. Baruch (2006) argumenta que algumas carreiras, tais como as públicas, seguem os passos tradicionais da carreira, o que implica estabilidade independentemente do sistema.

Na literatura percorrida alguns modelos se mostraram recorrentes e que têm em sua essência a carreira gerenciada pelo indivíduo. Esses modelos projetam uma relação de independência entre indivíduo e empresa e são apresentados a seguir.

3 Carreira sem fronteiras

A dinâmica de responsabilização do trabalhador por sua própria trajetória profissional configura diferentes modelos de carreira, dentre os quais se destacam os modelos de carreira sem fronteiras (DEFILIPPI; ARTHUR, 1994), carreira proteana (HALL, 1996) e carreira caleidoscópica (MAINIERO; SULLIVAN, 2005). Todos esses modelos têm em comum o planejamento da carreira transferida do âmbito da empresa para o trabalhador.

A carreira sem fronteiras se sustenta em redes de relacionamento (DEFILIPPI; ARTHUR, 1994) e também atravessa fronteiras entre organizações, diferentemente daquela estabilidade da carreira tradicional, associada à passagem por uma única empresa (HALL, 1996).

Sullivan e Arthur (2006) referem-se a dois tipos de mobilidade previsíveis no modelo da carreira sem fronteiras: a mobilidade física e a mobilidade psicológica. A *mobilidade física* caracteriza-se pela mensuração do número de vezes que o trabalhador mudou de empregos; por sua vez, a mobilidade psicológica configura-se na capacidade real do trabalhador de realizar a mobilidade. Abraham (2004) distingue mobilidades no trabalho na ótica de quatro noções de mobilidade: a geográfica, profissional ou ocasional, vertical e horizontal.

A mobilidade geográfica refere-se à ascensão de cargo na empresa que impõe mudança de residência, juntamente com a família. A *mobilidade profissional* ou *ocasional* consiste na mudança de emprego por um tempo limite. Já na *mobilidade vertical*, o trabalhador constrói sua carreira na própria empresa, ascendendo num plano previamente adotado. E, por fim, *mobilidade horizontal*, quando há troca de funções dentro da mesma empresa.

Além da expectativa estrutural do regime de trabalho contemporâneo por mobilidades, um profissional pode ter mobilidade física, mas não apresentar mobilidade psicológica, ou seja, o profissional pode apresentar todas as competências para assumir novo cargo ou emprego e alcançar promoção pretendida na carreira, mas não conseguir concretizá-la por dificuldades internas pessoais (INKSON, 2004; EATON; BAILYN, 2000). Alguns autores (CHALLIOL, 2004; INKSON, 2004; EATON; BAILYN, 2000) que apostam na gestão da carreira pelo trabalhador identificam a possibilidade da experiência do sentimento de culpa e de derrota pelo indivíduo, no sentido de que, tendo feito uma série de investimentos (materiais, afetivos, de tempo) na oportunidade da vivência da recompensa, o trabalhador se percebe sem coragem para enfrentar as mudanças exigidas em contrapartida.

Outra dimensão também importante para a discussão do modelo de carreira sem fronteiras é a perspectiva da segurança no emprego. Esse modelo é constituído na própria instabilidade. A estabilidade no emprego, uma condição característica

de outrora, não tem hoje o mesmo valor, visto que até se incentiva e se valoriza a passagem por várias empresas, vários empregos, várias cidades. Na percepção de Sullivan e Arthur (2006), a essencialidade do trabalhador desenvolver uma carreira sem fronteiras está vinculada ao desempenho das capacidades inerentes à mobilidade física e psicológica. Entende-se que a carreira sem fronteiras preconiza um modelo próprio da vida líquida (BAUMAN, 2007a), ou dos tempos líquidos (BAUMAN, 2007b), uma vez que este modelo pressupõe viver de maneira incerta.

Num estudo sobre carreira realizado com professores universitários, Lacombe e Chu (2005) afirmam que o modelo de carreira sem fronteiras é experimentado também por diversas profissões, tais como consultores, executivos de alto nível e profissionais liberais. Para as autoras, em razão de esse modelo ser essencialmente flexível e isento de segurança, permite especular, desde já, a existência de dilemas, uma vez que a escolha da qualificação e rumo da trajetória profissional está no arbítrio do indivíduo e muitas dessas escolhas têm potencial ou são igualmente recompensadoras. Kilimnik, Corrêa e Oliveira (2009) assinalam que esses profissionais em constante transição em suas carreiras o fazem com o objetivo de melhorar a qualidade de vida. No caso dessa pesquisa, os autores revelam que as experiências do trânsito entre a carreira docente e a carreira gerencial apresentam a satisfação com a carreira sem fronteiras pela qual gerentes de várias empresas vêm passando.

Quadro 1 *Resumo do modelo de carreira sem fronteiras.*

Modelo de carreira	Características
Carreira sem Fronteiras	atravessa fronteiras entre organizações; prevê rede de relacionamentos; supõe mobilidade física e psicológica (SULLIVAN; ARTHUR, 2006).

Fonte: Adaptado de Sullivan e Arthur (2006).

4 Carreira caleidoscópica

A carreira caleidoscópica, por sua vez, foi assim denominada por Mainiero e Sullivan (2005). Num corte enfático de gênero, esse modelo de carreira é um exemplo vivenciado pelas mulheres, em geral, as quais, na tomada de decisão quanto à carreira, consideram suas vidas na totalidade, ou seja, incluem as várias esferas que afetam decisivamente suas vidas.

Assim como um caleidoscópio, a carreira das mulheres que foram pesquisadas por Mainiero e Sullivan (2005) muda de acordo com as diferentes fases de suas

vidas pessoais, especialmente aquelas fases em que as decisões relativas à carreira irão impactar outras pessoas, em especial aquelas de suas relações familiares. Levar em conta o contexto em que está inserida a carreira seria, nas palavras dessas autoras, “melhor que torná-lo invisível” (MAINIERO; SULLIVAN, 2005, p. 113). É interessante o que explicita uma das mulheres entrevistadas sobre a sua capacidade de resistir à carreira: “alguém tem que ceder” (MAINIERO; SULLIVAN, 2005, p. 111).

O modelo da carreira caleidoscópica é dado como positivo e acrítico por Mainiero e Sullivan (2005), como se as mulheres tivessem outra opção. As mulheres dificilmente chegariam aos melhores cargos, porque os homens se recusam a dividir com elas as responsabilidades e cuidados com a família. É como se nesse modelo tivesse sido criado um modelo de carreira para a mulher não competir com os homens pelos cargos mais altos.

Ainda no mesmo estudo, as autoras apontam que as mulheres se interessam por construir suas carreiras a seu modo, ou “em fazer a carreira encaixar em suas vidas e não tomar por completo suas vidas” (MAINIERO; SULLIVAN, 2005, p. 113). A resistência das mulheres e/ou a sua insubordinação à carreira segundo o modelo ditado pelo mercado contemporâneo ocorre pela busca de outros contratos de trabalho, temporários ou parciais, e até pelo desligamento da empresa.

As falas das entrevistadas por Mainiero e Sullivan (2005, p. 109) relatam experiências de se sentirem à margem da vida dos filhos, ou a necessidade de mudarem o foco do trabalho para garantir e facilitar maior convivência familiar, ou de buscarem mais qualidade de vida pela presença junto à família e amigos. No decorrer desse estudo, as autoras propõem o seguinte questionamento: “A carreira adotada pela mulher que descreve essa situação seria menos importante porque ela ficou um tempo fora do mercado de trabalho para cuidar de seus filhos?” (MAINIERO; SULLIVAN, 2005, p. 110). Suas considerações ponderam que as interrupções na carreira das mulheres não significam, necessariamente, ausência de carreira, porém uma carreira diferente, com características que preservam as relações familiares.

Em artigo mais recente, publicado no *Organizational Dynamics*, as mesmas autoras (SULLIVAN; MAINIERO, 2007) compreendem em suas discussões vários programas de empresas que decidiram incluir no espaço de trabalho tempo para que seus funcionários pudessem conviver mais com a família. Essas alternativas adotadas pelas empresas tinham por objetivo não perder os bons profissionais nem os investimentos feitos em treinamento e desenvolvimento (SULLIVAN; MAINIERO, 2007). Alguns exemplos de propostas que aliam a vida profissional à familiar têm sido o trabalho flexível, trabalho *part-time*, trabalho em casa com instrumentação adequada por parte da empresa. Também há possibilidades de sair da empresa

para fazer cursos, ficar com a família, viajar, dentre outras, incluindo acordos ou garantia de retorno até cinco anos.

No Quadro 2 resumem-se as características fundantes do modelo de carreira caleidoscópica apresentado.

Quadro 2 *Modelo de carreira caleidoscópica e suas características.*

Modelo de carreira	Características
Carreira Caleidoscópica	leva em conta o contexto em que a carreira está inserida; caracteriza-se como modelo de carreira seguido pelas mulheres; muda de rumo de acordo com as diferentes fases da vida (MAINIERO; SULLIVAN, 2005).

Fonte: Adaptado de Mainiero e Sullivan (2005).

5 Carreira proteana

Outro modelo de carreira é conhecido por *carreira proteana*. O termo *proteana* deriva do deus marinho Proteu, que, na mitologia grega, possuía a habilidade de mudar de forma e estrutura sob o comando de sua vontade.

No contexto desse estudo, a carreira proteana é aquela que também se reconhece por *carreiras negociáveis* (HALL, 1996). Para Hall (1996), a carreira proteana apresenta-se como um contraponto à carreira organizacional caracterizada pela segurança no emprego. No modelo tradicional, os contratos psicológicos fundamentavam-se na troca de lealdade entre empresa e funcionários; ao contrário, os novos contratos são assumidos pelo sujeito, em compromisso consigo mesmo, manifesto pelo autocontrole. O autor salienta que a carreira proteana é dirigida mais pelo indivíduo do que pela organização e pode ser redirecionada de tempos em tempos para atender a suas necessidades.

No Quadro 3 resumem-se as características fundantes do modelo de carreira proteana.

Quadro 3 *Modelo de carreira proteana e suas características.*

Modelo de carreira	Características
Carreira Proteana	é dirigida mais pelo indivíduo do que pela organização; exige investimento em novas e diferentes competências; prevê a passagem da pessoa por várias empresas (HALL, 1996).

Fonte: Adaptado de Hall (1996).

Os modelos apresentados são recorrentes na literatura internacional, tal sua importância nos estudos em Administração, mais especificamente em recursos humanos. Assim, após terem surgido diversos trabalhos empíricos derivaram desses modelos.

Briscoe e Hall (2006) elaboram alguns perfis que o trabalhador deve ter com base na combinação das carreiras sem fronteiras e proteana, a saber: capacidade de ter solidez nas decisões, de serem idealistas e questionadores. Segundo os autores, tais perfis possibilitam uma efetiva intervenção na condução das carreiras dos indivíduos. Estar atento a esses perfis, para os autores, pode possibilitar a elaboração de estratégias em relação à carreira profissional, a qual está permeada por mudanças e oportunidades. A autogestão da carreira está associada ao controle dos perfis de si e que também são exigidos pelo mercado de trabalho; dependendo das competências e dos perfis desenvolvidos, o sujeito estará apto a trocar de empresa, de cidade, na lógica da mobilidade física.

É importante destacar que, enquanto Hall (1996) se coloca como um defensor da carreira proteana, em uma perspectiva gerencialista, Mainiero e Sullivan (2005) apostam na carreira caleidoscópica como saída para aquelas mulheres que necessitam se dedicar também a suas vidas pessoais.

6 A transferência da responsabilidade da carreira para o trabalhador

Qualquer que seja a escolha dentre os modelos de carreira apresentados, há transferência de responsabilidade pela carreira da empresa para o indivíduo, o qual é reconhecido como autor de suas escolhas e também responsável único por seu sucesso e fracasso (FONTENELLE, 2005; SENNETT, 2006). Nesse sentido, Chantal (1995) caracteriza a ruptura entre os dois modelos de carreira: o tradicional e o contemporâneo. O tradicional é relativo ao trabalhador pertencente aos grupos socialmente dominantes, com contrato de trabalho estável e com expectativa de

progressos, caracteristicamente linear e vertical. Por sua vez, o modelo contemporâneo destaca os trabalhadores, homens e mulheres pertencentes a grupos sociais variados, inseridos num regime de trabalho instável e tendo a construção da carreira sob seu controle, com progressão dinâmica e, possivelmente, descontinuada.

Há uma década e meia, Chanlat (1995, p. 73) já sintetizava essa ruptura ao afirmar:

No presente momento, as carreiras são, com efeito, menos estáveis e menos lineares do que antes. A chegada maciça das mulheres, as mudanças tecnológicas, e a reestruturação da economia vão introduzir uma variedade de comportamentos anteriormente desconhecidos. Podemos parar de trabalhar para estudar, estudar trabalhando, educar as crianças e voltar ao mercado de trabalho e aos estudos, reorientar a carreira mais frequentemente, tirar uma licença sabática, etc. Todas essas coisas, que eram menos realizáveis no passado, introduzem rupturas no modelo de carreira tradicional. Veremos que esta instabilidade e essa descontinuidade não são, ainda hoje, sinônimos de progresso e bem-estar para todos aqueles a elas submetidos.

Esse conjunto teórico permite a reflexão relacionada à perspectiva do trabalho imaterial, uma vez que as competências assimiladas e realizadas desencadeiam processos de subjetivação no trabalhador, de tal modo que ele próprio se exige mobilidade afetiva para garantir a concretude de sua carreira.

Pode-se inferir que cada modelo subentende dispositivos para uma determinada produção de subjetividade, os quais, sem dúvida, irão nortear a vida pessoal e profissional dos trabalhadores. A carreira diz respeito tanto às formas de auto-controle pelo comprometimento e dedicação à empresa e desenvolvimento das competências necessárias ao crescimento profissional exitoso, quanto às formas de controle a respeito das políticas da vida que se constituiu e resulta em processos de subjetivação, sustentando integralmente a vida do trabalhador, uma vez que ele faz render seu corpo, sua vida, sua saúde.

A lógica em que as ações reais de disciplinamento dos trabalhadores eram mais viáveis na atualidade passa a dar lugar às formas de controle que Bauman (1999, p. 58) denomina *sinóptico*.

O sinóptico é por sua natureza global: o ato de vigiar desprende os vigilantes de sua localidade, transporta-os pelo menos espiritualmente ao ciberespaço, no qual não mais importa a distância, ainda que fisicamente permaneçam no lugar. Não importa mais se os alvos do sinóptico, que agora deixaram de ser os vigiados e passaram ser os vigilantes, se movam ou fiquem parados. Onde quer que estejam e onde quer que vão, eles podem ligar-se – e se ligam – na rede extraterritorial que faz muitos vigiarem poucos.

De certa forma, pode-se inferir uma relação entre o sinóptico e mobilidade, no sentido em que Bauman (2005) menciona a tendência atual a desvalorizar as identidades fixas, prevalecendo o valor constituído através do maior número de rede de conexões. As redes de conexões a que Pelbart (2003) se refere nem sempre são redes confiáveis, especialmente porque estão inseridas no mundo líquido-moderno, na concepção de Bauman (2005).

Sobre isso, Engelman e Fonseca (2004, p. 51) fazem sua crítica:

O contemporâneo insiste em fixar no sujeito a condição de seu livre arbítrio, vontade e querer. Individualiza as responsabilidades de sucesso e fracasso, de decisão e indecisão, buscando inculcar-lhe cada vez mais o sentimento de culpabilização pelo seu destino maltraçado e pelas inglorias no decorrer da sua vida. Resta-lhes fixar-se e segurar-se em frágeis âncoras e bússolas, em tradições e crenças rachadas e despedaçadas, aprender a viver no desequilíbrio constante, em vertigens sutis.

É assim que os sujeitos fluidos são “assim chamados porque não conseguem manter a forma por muito tempo e, a menos que sejam derramados num recipiente apertado, continuam mudando de forma sob a influência até mesmo das menores forças” (BAUMAN, 2005, p. 57). Tal fluidez também diz respeito à carreira proteana, que preconiza a mudança de forma dependendo do modo como a carreira se apresenta. O controle sai da esfera do disciplinamento externo e segue igual na autogestão pelo trabalhador. Desse modo, as formas de sujeição refletem a decisão de que é preciso atualmente ser um bom trabalhador e, portanto, construir uma carreira de sucesso.

Esse controle que faz parte da vida cotidiana não é precedido por obediência a regras. O sujeito não mais se submete simplesmente às regras. “Nelas investe, como faz um investimento financeiro. Esse sujeito trabalhador deve investir em seu corpo e em sua mente, investir nas mais diversas informações e serviços para se rentabilizar, para se fazer render, para fazer render o seu tempo” (PELBART, 2000, p. 34). Tais investimentos dizem respeito à Gestão de Pessoas, a saber: avaliações de desempenho, programas de treinamento, remuneração associada a metas e prêmios. São modos de gestão que condizem com os investimentos que faz o trabalhador em sua carreira.

Nesse sentido, percebe-se que a literatura acadêmica sobre carreira, seja nacional, seja estrangeira, ao investigar sobre os modos pelos quais os trabalhadores constituem a si mesmos no e para o mundo do trabalho em referência às competências esperadas, ao difundir as formas prevalentes de os trabalhadores se conduzirem no e para o mercado de trabalho, ao analisar os modos de viver e trabalhar de homens e mulheres trabalhadores e como se veem obrigados a serem de determinado modo, quase na obrigação de pôr em prática padrões vigentes

de sucesso na carreira, revela a produção de dispositivos de regimes de verdade, expressão tomada de Foucault (1995).

Os conceitos sobre carreiras emitidos pelos diversos autores deixam claro que, na linha da administração, há no discurso que emitem a noção do autocontrole. Por esta, os sujeitos trabalhadores se modificam para atender a uma regra, ou produzem a si mesmos nesses modos de sujeição, definindo formas de autocontrole sem precedentes para o mundo do trabalho prevalente de hoje.

O mais interessante ao analisar a carreira, tanto no modelo proteano quanto no modelo de carreiras sem fronteiras, como apresentado anteriormente, segundo Baruch (2006), é que hoje a carreira se apresenta mais fluida e flexível para os trabalhadores pela flexibilidade de fazerem suas escolhas. Os trabalhadores, quando fatigados ou descontentes em suas empresas, podem mudar de empresa e/ou de rumo na carreira, criando possibilidades de descansar e/ou descobrir novos incentivos e seguir adiante em outras empreitadas.

Vários dos elementos aqui considerados permitem, desde já, assumir a posição de que a carreira moderna transcende a própria existência da organização. O sujeito não se prepara mais somente para a empresa para a qual trabalha, mas está em constante preparação para assumir um novo cargo em outra empresa do mesmo setor ou de outro. Depreende-se disso que o sujeito também depende cada vez menos da coletividade para se desenvolver, sendo, portanto, responsável pelo seu próprio destino (MOTTA, 2006).

Às carreiras estão associadas as discussões sobre subjetividade e processos de subjetivação, que revelam os estilos de vida contemporâneos, principalmente aqueles relacionados à velocidade, à instantaneidade, à mobilidade, à intolerância à frustração, enfim, à vida líquida.

7 Condução das carreiras contemporâneas

O mundo capitalista contemporâneo, com seus valores e propósitos, ao determinar o cotidiano da vida, constrói as subjetividades necessárias ao trabalho. As experiências de trabalho nesse contexto resultam do poder e do controle que moldam os modos de agir, pensar e sentir dos indivíduos e das coletividades.

Entende-se, portanto, a subjetividade como algo dinâmico e que sofre modificações a partir das diversas informações provenientes de um mundo sem fronteiras, fluido, no dizer de diferentes autores. Para Deleuze e Guattari (1996), Pelbart (2000), assim como para Sant'Anna (2005), a subjetividade remete à ideia de ligação entre sujeito e o mundo, no sentido de afetar e ser afetado. Sant'Anna,

inclusive, denomina de “vampirização” à produção das subjetividades contemporâneas, subetendendo-se captura e consequente contaminação extensiva.

Pelbart (2000) refere-se à subjetividade como algo que não é abstrato. Trata-se, portanto, da vida, mais precisamente, das formas de vida, das maneiras de sentir, amar, perceber, imaginar, sonhar, fazer, mas também de habitar, de vestir-se, de se embelezar, de fruir etc.

Na produção de subjetividade todos afetamos e somos afetados. Conforme refere Pelbart (2000, p. 15), “surfamos numa mobilidade generalizada, nas músicas, nas modas, nos slogans publicitários, no circuito informático e telecomunicacional”. Porque afetamos e somos afetados, a noção de subjetividade apresentada remete à ideia de imbricamento, de indissociação sujeito/mundo (DELEUZE; GUATTARI, 1996). Nesse sentido, a sociedade e os fenômenos de expressão social não resultam da somatória de subjetividades particulares. Ao contrário, a subjetividade resulta de dispositivos coletivos sociais, econômicos e tecnológicos (GUATTARI; ROLNIK, 2005). A partir disso, novas formas de sociabilidade são constituídas na vida doméstica, amorosa, profissional e nas relações sociais, em geral.

Guattari e Rolnik (2005, p. 78) lembram as máquinas de controle social que produzem as subjetividades, afirmando,

O que nos chega através da mídia, da família, de todos os equipamentos que nos rodeiam, não são apenas ideias; não é a transmissão de significações através de enunciados significantes; nem são modelos de identidade ou identificações com polos maternos, paternos, etc. São, mais essencialmente, sistemas de conexão direta entre, de um lado, as grandes máquinas produtoras de controle social e, de outro, as instâncias psíquicas, a maneira de perceber o mundo.

Constantemente, a mídia impressa, por exemplo, que também pode ser considerada um instrumento de controle social (GUATTARI; ROLNIK, 2005), bombardeia seus leitores com informações que contribuem para produzir as subjetividades contemporâneas. São informações relacionadas à beleza, à atitude de bem-estar, de humor, de rejuvenescimento, de agilidade, presteza, flexibilidade, criatividade, virilidade e jovialidade, elementos que, nos dias atuais, são valorizados na condução da carreira, em especial. Em Guattari e Rolnik (2005) pode-se dizer que esses elementos constituem os modelos de imagens por meio dos quais os leitores/trabalhadores passam a se moldar, pelas imagens de beleza, de legitimidade, de justiça ou de cientificidade que evocam. Os meios de comunicação favorecem a produção de subjetividades nas formas de agir, pensar e sentir.

Em revistas populares de negócios como *Você S/A* e *Exame*, direcionadas a um público específico, como exemplificam os executivos, é comum observar a oferta de dicas sobre como conquistar e conduzir a carreira. A tônica das reportagens nelas

contidas recai em orientações acerca do planejamento necessário para progredir profissionalmente e em decisões supostamente acertadas para atingir o sucesso profissional. As mais diversas reportagens das revistas mencionadas indicam as atitudes, posturas e os comportamentos necessários para a construção de uma carreira por meio da imagem positiva de força, mobilidade e competência, desde a perspectiva de um único e correto modelo a ser consumido.

Desse contexto de intensa produção de subjetividade decorrem a serialização e homogeneização dos corpos, especificamente no que tange a sua melhor apresentação no que se refere à condução das carreiras. Por isso, Rolnik (1997, p. 20) afirma que a subjetividade é um modo de ser que resulta, também, em “kits de perfis-padrão”. Como as formas de produção de subjetividade variam, a autora traz à tona a discussão sobre a produção serializada de subjetividades e sobre as drogas usadas para sustentar a ilusão de identidade, sejam elas os antidepressivos, seja a literatura de autoajuda. Afirma que a desestabilização e a persistência da referência identitária “acenam para o perigo de se virar um nada, caso não se consiga produzir o perfil requerido para gravitar em alguma órbita do mercado” (ROLNIK, 1997, p. 21).

A adesão ao perfil requerido, especialmente para a condução da carreira, ilustra a presença de modos de subjetivação homogeneizantes, ou o que Guattari e Rolnik (2005) chamam de *individação de subjetividades*, com produção de sofrimento nos e entre os indivíduos.

Dos dois processos de produção de subjetividade – *individação* e *singularização* –, caberia ao segundo possibilitar uma saída, uma linha de fuga. Se o processo de individuação diz respeito ao assujeitamento aos dispositivos de produção de subjetividade sem oferecimento de resistência, o processo de singularização, por sua vez, busca saídas ou outras possibilidades aos modos de subjetivação estabelecidos (GUATTARI; ROLNIK, 2005). A individuação ou alienação é caracterizada como uma fixação aos modelos sociais, numa repetição de subjetividades prontas para o consumo, que não permite a criatividade, mas a reprodução de estilos de vida massificadores. Por outro lado, a singularização se faz possível a partir das resistências aos modelos, na afirmação de maneiras alternativas de ser e viver que rompem com os fluxos predeterminados. No entanto, mesmo que expostos separadamente, pode haver um deslizamento entre um movimento e outro, visto que ora o indivíduo pode impor resistências, ora se vê assujeitado pelos dispositivos de produção de subjetividade.

Os sujeitos que resistem a um estilo homogeneizado de ser, de sentir, de amar, de se relacionar, de trabalhar, ou a encarcerar-se dentro desses limites são tidos como delinquentes ou loucos, conforme constata Guattari e Rolnik (2005). Ser resistente, portanto, implica estar fora de uma classificação que vem definindo as subjetividades contemporâneas.

Para Guattari e Rolnik (2005, p. 59), “todos os devires singulares, todas as maneiras de existir de modo autêntico chocam-se contra o muro da subjetividade capitalística”. A autenticidade, a autonomia, a busca por modos próprios de referência são esquecidos nesse mundo onde o que vale é ser igual a todos, prisioneiros do sistema dominante. Os autores avaliam que as sociedades que ainda não incorporaram o processo capitalístico têm percepções de mundo diferentes; seus olhares se deteriam mais na produção de singularização, de modo que sentimentos como raiva, dor pela morte, solidão, silêncio e angústia se mostrariam mais respeitáveis e não tenderiam ao rechaço, como propõe o processo de individuação.

Tal produção de subjetividades homogêneas é chamada por Guattari e Rolnik (2005) de *subjetividades serializadas*. A fabricação de um sujeito passa por longos e complexos caminhos e meios. A escola, os *mass media*, o esporte, a família são alguns dos responsáveis pela serialização ou individuação dos sujeitos (GUATTARI; ROLNIK, 2005).

Dentre os meios que podem ser responsáveis pela individuação dos sujeitos estão as novas forças biotecnológicas e cibernéticas a que se refere Pelbart (2000) e que estão em vias de desfazer, hoje, a forma humana vigente. Essas forças representam a nova face da homogeneização que contém os sujeitos trabalhadores, os quais passam a ser reconhecidos por suas próteses tecnológicas (VIRILIO, 1996). Essas próteses tecnológicas alteram a noção de presença, facilmente detectada no cotidiano do trabalho. O exercício profissional e os contatos pessoais acontecem facilitados pela tecnologia, no uso intensivo de *notebooks*, aparelhos celulares, *palmtops* etc. Tais tecnologias, por alterarem a noção de presença, podem transformar as relações entre as pessoas e promover a distância entre elas. Na contemporaneidade, a preferência pela presença virtual em detrimento da presença física provoca “a tendência para a desintegração da comunidade dos presentes em benefício dos ausentes” (VIRILIO, 2000, p. 50).

Além disso, outra característica das subjetividades contemporâneas tem a ver com a minimização do passado, da memória (PELBART, 2000), pois o que importa é o aqui e agora, o presente que não remete a um passado ou a um futuro. São os fatos atuais, não as lembranças, o que importa prioritariamente. Essa característica que alcança a todos se torna mais séria quando se avalia um processo de alteração de sentido no que diz respeito ao cotidiano da vida. Bauman (2007a) reflete a respeito das consequências desse processo de resignificação do trabalho e da vida ou de outros sentidos propostos aos indivíduos, à sociedade em geral. A lógica da obsolescência resultante da ênfase no aqui e agora não se limita aos produtos, atingindo, igualmente, os indivíduos e as coletividades. Por essa razão, decisões difíceis relativas à carreira podem se apresentar aos sujeitos, que se encontram sitiados na ordem da serialização e da competição desenfreada nos espaços de trabalho, conforme indica Bauman (2007a). Na esteira de um “cabo de guer-

ra” ou da “dança das cadeiras”, o sujeito é instado a parecer idêntico aos demais, moldando-se aos *kits de perfis-padrão*, conforme denominação de Rolnik (1997); do contrário, se optar por ser genuíno, poderá sofrer as desagradáveis consequências do não assujeitamento. Diante disso, considera-se importante a manifestação de Pelbart (2000) em desejar reencontrar o sujeito, pois as subjetividades estão presas a um processo de homogeneização sem precedentes.

Esse processo de homogeneização se encontra disperso na vida líquida. Essa vida, que é o retrato fiel do ser contemporâneo, diz respeito à obsolescência, à insegurança, à competição desenfreada e ao individualismo. As análises que Bauman (2007a, 2007b, 2008) tece sobre a vida contemporânea e que se encontram sob a metáfora do líquido refletem acerca do tema da fluidez da existência. Os tempos líquidos associam-se aos modos inseguros de as pessoas viverem suas vidas em consonância com a construção da carreira, por exemplo, o maior expoente da insegurança, a exemplo das trajetórias fragmentadas (BAUMAN, 2007b); os medos líquidos associam-se à insegurança e vulnerabilidade das relações (BAUMAN, 2008).

A vida líquida é uma vida de consumo, enfatiza Bauman (2007a), e, portanto, de descarte, de esquecimento, de substituição rápida e de laços frouxamente atados (BAUMAN, 2004). A sociedade do descarte, que Bauman (2007a) e Harvey (2004) identificam, significa mais que descartar; significa desvalorizar e/ou desconstruir estilos de vida, costumes, valores, relacionamentos, inclusive os familiares. O trabalho, portanto, apresenta constantes decisões difíceis na medida em que o efêmero desencadeia uma série de consequências nos relacionamentos, sejam entre indivíduo e empresa, sejam entre indivíduo e seus pares, sejam, ainda, entre o indivíduo e familiares. Tanto num quanto nos outros, as relações serão vivenciadas como transitórias e pouco investimento afetivo irá circular. Tais relacionamentos são derivados da produção de uma subjetividade individualista sem precedentes no mundo contemporâneo e, em particular, na organização do trabalho.

8 Dilemas entre família e carreira

Nos dias atuais tem sido comum ver referências, especialmente na mídia popular, sobre os dilemas vividos na relação entre família e trabalho. As escolhas decorrentes têm sido apresentadas como isentas de sofrimento, sob a orientação de receitas simples, mas que não contemplam dúvidas, medos ou inseguranças entre seus ingredientes.

No âmbito acadêmico encontram-se outras considerações, como atestam estudos como os que se passa a relatar. Guillaume e Pochic (2007) indicam que para as mulheres entre 25 e 35 anos os dilemas são maiores, pois elas se encontram

em processo de crescimento da carreira. O momento em que lhes é requerida uma intensa dedicação ao trabalho é também o momento em que elas desejam ter filhos e, portanto, frear a carreira.

Gjerberg (2003) demonstra como homens e mulheres médicos, por exemplo, se preocupam em equilibrar vida pessoal e vida profissional, constatando que a possibilidade de progredir na profissão médica e aumentar seu número de especialidades diminui de acordo com o número de filhos. O aumento de mulheres médicas que vieram a trabalhar meio turno também tem a ver com o número de filhos. O inusitado estudo de Sheran (2007) propõe um modelo matemático que estima um equilíbrio entre o período para conceber a carreira e o tempo médio esperado para conceber um filho. A autora espera que com seu modelo possa diminuir a incerteza que as mulheres têm sobre o controle das suas carreiras e a relação com a fertilidade.

Challiol (2004) apresenta os problemas que envolvem o casal quando ambos se encontram igualmente comprometidos com a construção/efetivação de suas carreiras. A autora discute alguns dilemas que envolvem casais tendo por base questionamentos como: no caso de a jornada de trabalho sofrer aumento, quem fica com os afazeres domésticos e o cuidado com os filhos? Em geral, esse dilema é posto quase que exclusivamente às mulheres, ainda que atualmente haja sinais de uma outra divisão do trabalho doméstico, de obrigações com a educação dos filhos e provisão do sustento da família. Outro estudo relativo a dilemas vivenciados por mulheres executivas, apresentado por Lima, Lima e Tanure (2009), mostra que, mesmo tendo optado pela carreira, as executivas sofrem os preconceitos advindos de uma cultura codificada como masculina, que cria barreiras à ascensão feminina em cargos da alta administração da empresa. Borges (2009), por sua vez, ao analisar a expatriação de executivos verificou que ao construírem suas carreiras internacionais os executivos se deparam com dilemas que antecedem as decisões relativas ao caminho a ser seguido. Esses comportam questões que dizem respeito ao país onde trabalhar e morar, ao acompanhamento ou não da família nas mudanças, ao tempo de privação do convívio familiar e à decisão da volta para o país de origem.

No que se refere à especificidade do trabalho bancário, Faria e Rachid (2007) já anunciavam a dificuldade em equilibrar trabalho, carreira e família. Para as autoras, à medida que os trabalhadores bancários tinham necessidade de aumentar a remuneração e, conseqüentemente, assumir cargos de maior responsabilidade, o tempo para as atividades pessoais e familiares diminuía drasticamente.

As questões sobre a exposição à violência de assaltos para os trabalhadores bancários foram analisadas por Azevedo e Cunha (2009). Os autores constataram que bancários em posição de gerência recuaram em seus projetos de crescimento pessoal e abriram mão de suas carreiras dentro do banco para serem alocados em

setores que não exigissem atendimento ao público e oferecessem menos chances de novamente sofrerem assaltos.

Os dilemas, portanto, podem se apresentar de diversas maneiras, relacionados ao consumo, à trajetória e velocidade da carreira, à vida amorosa, assim como aos modos de resolvê-los e enfrentá-los (BAUMAN, 2007a). Ao ressaltar os modos como esses enfrentamentos se concretizam na vida líquido-moderna, o autor retrata a vinculação superficial das pessoas, uma vez que o desapego permite maior mobilidade.

Na sociedade líquido-moderna, dificilmente se sacrifica a satisfação individual em nome do bem-estar de um grupo, e a falta de incentivos às ações solidárias (BAUMAN, 2007b) promove tênues laços coletivos de defesa (DEJOURS, 2004). No trabalho, a exclusão de colegas, por exemplo, é uma prática comum no mercado, o que, de certa forma, também anuncia outras exclusões vindouras.

Na vida líquida da sociedade líquido-moderna, a satisfação individual tende a ser passageira; assim, permite que os projetos de vida sejam de curto prazo e independentes de outras pessoas, possibilitando mais mobilidade para o sujeito (BAUMAN, 2004). Dessa forma, abandonar compromissos e lealdades, mesmo com arrependimentos, favorece a prontidão para mudar de tática e de estilo (BAUMAN, 2004), por necessidade, prioridade e/ou incentivo.

Com tanta promessa de satisfação imediata e possibilidade de desejos ilimitados (BAUMAN, 2004; 2007a, 2007b), surge a dificuldade de lidar com a frustração. Aliás, não se tolera a frustração nem o alcance definitivo dos desejos, uma vez que a sensação de “quero mais” está sempre presente e é valorizada, além de ser naturalizada nos discursos atuais sobre a construção de carreira (ARTHUR; ROUSSEAU, 2001; BARUCH, 2004b; BRISCOE, HALL; DEMUTH, 2006; BRISCOE; HALL, 2006; LACOMBE; CHU, 2005; SULLIVAN; ARTHUR, 2006).

Como recusar uma promoção diante do prestígio social que ela pode trazer? Guattari e Rolnik (2005, p. 48) sintetizam bem aquilo que alguns indivíduos vivenciam, afirmando que eles “são reduzidos a nada mais do que engrenagens concentradas sobre o valor dos seus atos [...] são espécies de robôs, solitários e angustiados, absorvendo cada vez mais as drogas que o poder lhes proporciona, deixando-se fascinar cada vez mais pela promoção”. Quando os executivos vivem dilemas relativos à carreira, são, essencialmente, segundo Mansano (2003), guiados a preencher expectativas sociais. Nesse caso, são expectativas da empresa pelo seu crescimento e da família também. No caso da família, como diz Bauman (2007a), é muito difícil para ela recusar o *status* e o recurso financeiro que uma promoção traz a todo o núcleo familiar. A consequência disso pode ser a não percepção de que seus atos podem repercutir mal nos relacionamentos pessoais e profissionais.

Os medos em relação ao futuro da família e ao futuro do profissional antecedem os dilemas. Vários medos são apresentados por Bauman (2007b). O medo da derrota potencializa os dilemas, especialmente em ambientes onde há “pessoas excedentes”, tal como refere Bauman (2007b, p. 36). Entre os medos que antecedem os dilemas encontram-se o de ficar só, de sofrer, da fragilidade do corpo no trabalho, de ter limites para as promoções e para a carreira, de não alcançar a segurança total desejada na carreira almejada, da vulnerabilidade diante das escolhas profissionais, das incertezas da carreira que não podem ser suavizadas, do sentimento de impotência e da derrota diante das oportunidades de ascensão na carreira.

Nessa linha naturalizam-se os deslocamentos do sistema financeiro e das pessoas, a concorrência e competição desmedida, os horários irregulares e os ritmos biológicos e a desorganização da vida familiar.

Bauman (2007b, p. 73) enfatiza: “A desintegração da solidariedade significou o fim da maneira sólido-moderna de administrar o medo.” Os sujeitos, na sociedade líquido-moderna, administram o medo sozinhos ou contam com tênues vínculos afetivos, o que torna ainda mais difícil o enfrentamento dos dilemas. As famílias, por sua vez, distanciadas pelas contingências do trabalho, reforçam o desejo pelos resultados positivos que a carreira pode trazer, sejam monetários, sejam em forma de *status* social. Observa-se a resignação em aceitar o cansaço, a ausência e a inversão da ordem das prioridades em que o trabalho/carreira ocupa o primeiro lugar. Os trabalhadores não suportam o rótulo de excluídos, rejeitados, desempregados, e os sintomas dessa dor estendem-se à família por sua resignação.

Gaulejac (2007) refere-se às mudanças nas estruturas familiares decorrentes dos modos individualizados de trabalhar. Diz ele que, pouco a pouco, o espaço privado é invadido pela atividade gerencial, o que Guattari e Rolnik (2005, p. 32) compreendem como a colonização da privacidade do tempo livre. As novas tecnologias permitem, por exemplo, que os escritórios se instalem nos domicílios, ou onde quer que o sujeito vá. O que resta de “tempo livre é progressivamente dominado por preocupações de rentabilidade e de intensidade” (GAULEJAC, 2007, p. 180), que são também sentidas e vivenciadas pelos membros da família.

Todos na família são levados a viver em função dessa ideologia produtiva, já que “contra o risco de tempo morto ou, pior, de desocupação, convém tornar produtivo cada momento. Nos seus mais jovens anos, a criança é preparada para tornar seu tempo rentável: curso de música, atividades esportivas, cursos particulares, recreações formativas e distrações instrutivas” (GAULEJAC, 2007, p. 180). Fora isso, “há uma variedade de aparelhos de alta tecnologia invadindo o cotidiano familiar” (FERREIRA NETO, 2000, p. 109), tais como os *notebooks*, aparelhos celulares, *palmtops*, dentre outros que a ciência está para inventar.

Esse cenário de mudanças no mundo do trabalho e da vida traz em seu bojo a vulnerabilidade dos trabalhadores e em consequência, de suas relações familiares, tanto pela ameaça quanto pela perda efetiva do emprego, com o seu correspondente *status* social e financeiro. O conceito de desfiliação proposto por Castel (1998) ilustra a relação entre desemprego e fragilização das relações familiares relacionadas à perda do *status* social promovido pelo trabalho e também pela degradação da condição salarial.

A carreira, portanto, se vê associada aos ditames do mundo do consumo, uma vez que esse se apresenta com infinitas possibilidades de escolha, nem sempre favoráveis aos indivíduos. Entre escolher permanecer mais tempo com a família ou progredir na carreira, alguns escolhem a carreira, já que se mostra mais desafiante e fascinante: “filhos *versus* carreira e confinamento doméstico *versus* um mundo de contínua aventura; o tédio dos filhos *versus* os espaços jamais totalmente explorados e, portanto, eternamente fascinantes do ‘lá fora’” (BAUMAN, 2007a, p. 135).

Referências

- ABRAHAM, Jocelyne. Marche interne du travail: enjeux et limites de la mobilité. In: GUERRO, Sylvie; CERDIN, Jean Luc; ROGER, Alain (Org.). *La gestion des carrières: enjeux et perspectives*. AGRH, 2004.
- ARTHUR, Michael; ROUSSEAU, Denise. *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era*. Oxford: Oxford University Press, 2001.
- ARTHUR, Michael; HALL, Douglas; LAWRENCE, Barbara. Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach. In: ARTHUR, Michel; HALL, Douglas; LAWRENCE, Barbara (Org.). *Handbook of career theory*. Cambridge: Cambridge University Press, 1989, p. 7-25.
- AZEVEDO, Luis Cândido Braga; CUNHA, Elenice Gonçalves. Os reflexos da violência urbana na perspectiva de carreira de gestores do setor financeiro: o caso do Banco do Estado do Rio Grande do Sul. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, II, 2009, Curitiba, *Anais...* 2009.
- BARUCH, Yehuda. Career development in organizations and beyond: balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, v. 16, p. 125-138, 2006.
- BARUCH, Yehuda. Transforming careers: from linear to multidirectional career paths. *Career Development International*, nº 9, p. 58-73, 2004a.
- . *Managing careers: theory and practice*. Harlow, Essex, England: Financial Times Prentice Hall, 2004b.
- BAUMAN, Zygmunt. *Medo líquido*. Rio de Janeiro: Zahar, 2008.
- . *Vida líquida*. Rio de Janeiro: Zahar, 2007a.

- BAUMAN, Zygmunt. *Tempos líquidos*. Rio de Janeiro: Zahar, 2007b.
- . *Vidas desperdiçadas*. Rio de Janeiro: Zahar, 2005.
- . *Amor líquido: sobre a fragilidade dos laços humanos*. Rio de Janeiro: Zahar, 2004.
- . *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.
- . *Globalização: as consequências humanas*. Rio de Janeiro: Zahar, 1999.
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- BORGES, Jacqueline Florindo. Gestão de pessoas e mobilidade entre fronteiras: gerir a expatriação ou a carreira? In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, II, 2009, Curitiba, *Anais...* 2009.
- BRISCOE, Jon; HALL, Douglas. The interplay of boundaryless and protean careers: combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, v. 69, p. 4-18, 2006.
- ; ———; DEMUTH, Frantschy. Protean and boundaryless careers: an empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, v. 69, p. 30-47, 2006.
- . CASTELL, R. *As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.
- CHALLIOL, Hélène. Gestion de carrière des individus en couple à double carrière. In: GUERRERO, Sylvie; CERDIN, Jean Luc; ROGER, Alain (Org.). *La gestion des carrières: enjeux et perspectives*, AGRH, 2004.
- CHANLAT, Jean François. Quais carreiras e para qual sociedade (II)? *Revista de Administração de Empresas*, v. 36, nº 1, p. 13-20, jan./fev./mar. 1996.
- . Quais carreiras e para qual sociedade (I)? *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, nº 6, p. 67-75, nov./dez. 1995.
- DEFILIPPI, Robert; ARTHUR, Michael. The boundaryless career: a competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, v. 15, p. 307-324, 1994.
- DEJOURS, Cristophe. Addendum: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In: LANCMAN, Selma; SZNELWAR, Laerte I. (Org.). *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Brasília: Fiocruz, 2004.
- DELEUZE, Gilles; GUATTARI, Felix. Micropolítica e segmentaridade. In: DELEUZE, Gilles; GUATTARI, Felix. *Mil platôs: capitalismo e esquizofrenia*. Rio de Janeiro: 34, 1996 v. 3.
- DUTRA, Joel. *Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 1996.
- EATON, Susan; BAILYN, Lotte. Career as life path: tracing work and life strategies of biotech professionals. In: PEIPERL, M.B; ARTHUR, R.; MORRIS, T. *Career frontiers: new conceptions of working lives*. New York: Oxford University Press, 2000, p. 177-198.
- ENGELMAN, Selda; FONSECA, Tânia Galli. O que pode o corpo do trabalhador? GALLI, Tânia Maria; ENGELMAN, Selda (Org.). *Corpo, arte e clínica*. Porto Alegre: Ed. UFRGS, 2004. p. 49-64.
- ENRIQUEZ, Eugène. *Organização em análise*. Petrópolis: Vozes, 1997.

- FARIA, José Henrique. *Economia política do poder: as práticas do controle nas organizações*. Curitiba: Juruá, 2004. v. 3.
- FARIA, Graciela Sanjutá Soares; RACHID, Alessandra. Equilíbrio trabalho e família: o significado para os bancários. *Psicologia, Organizações e Trabalho*, v. 7, nº 1, p. 81-106, jan./jun. 2007.
- FERREIRA NETO, João Leite. Subjetividades contemporâneas: algumas contribuições de Deleuze. *Plural*, Belo Horizonte, v. 6, nº 13, p. 105-113, 2000.
- FONTENELLE, Isleide Arruda. Eu Proteu: a auto-gestão de carreira entre fatos e mitos. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005. Brasília, *Anais ...* [S.I.]: 2005. CD-ROM.
- FOUCAULT, Michel. O sujeito e o poder. In: RABINOW, Paul; DREYFUS, Hubert. *Foucault: uma trajetória filosófica*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995.
- GAULEJAC, Vincent. *Gestão como doença social*. São Paulo: Ideias e Letras, 2007.
- GJERBERG, Elisabeth. Women doctors in Norway: the challenging balance between career and family life. *Social Science & Medicine*, v. 57, nº 7, p. 1327-1341, Oct. 2003.
- GRANROSE, Cheryl; PORTWOOD, James. Matching individual career plans and organizational career management. *Academy of Management Journal*, v. 30, nº 4, p. 699-720, 1987.
- GUATTARI, Félix; ROLNIK, Suely. *Micropolítica: cartografias do desejo*. Petrópolis: Vozes, 2005.
- GUTTERIDGE, Thomas; OTTE, F. *Organizational career development*. Washington: ASTD Press, 1983.
- GUILLAUME, Cécile; POCHIC, Sophie. What would you sacrifice? Access to top management and the work-life balance. *Gender, Work and Organization*, 2007.
- HALL, Douglas. Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Executive*, v. 10, nº 4, p. 8-16, Nov. 1996.
- _____; SCHNEIDER, Benjamin. Correlates of organizational identification as a function of career pattern and organizational type. *Administrative Science Quarterly*, v. 17, nº 3, p. 340-350, 1972.
- HARVEY, David. *Condição pós-moderna*. São Paulo: Loyola, 2004.
- INKSON, Kerr. Images of career: nine key metaphors. *Journal of Vocational Behavior*, nº 65, p. 96-111, 2004.
- KILIMNIK, Zélia Miranda; CORRÊA, Maria Lúcia Rodrigues; OLIVEIRA, Luiz Cláudio Vieira. Da gerência para a docência: uma transição de carreira cada vez mais frequente na área de administração. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, II, 2009, Curitiba, *Anais...* 2009.
- LACOMBE, Beatriz Maria Braga; CHU, Rebecca. Carreiras sem fronteiras: investigando a carreira do professor Universitário em Administração de Empresas no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005. Brasília, *Anais ...* [S.I.]: 2005. CD-ROM.

LIMA, Gustavo Simão; LIMA, Marcelo Simão; TANURE, Betania. Os desafios da carreira da mulher executiva no Brasil. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, II, 2009, Curitiba, *Anais...* 2009.

MAINIERO, Lisa; SULLIVAN, Sherry. Kaleidoscope careers: an alternative explanation for the opt-out revolution. *Academy of Management Executive*, v. 19, nº 1, p. 106-123, 2005.

MANSANO, Sonia Regina Vargas. *Vida e profissão: cartografando trajetórias*. São Paulo: Summus, 2003.

MOTTA, Paulo Roberto. Reflexões sobre a customização das carreiras gerenciais: a individualidade e a competitividade contemporâneas. In: BALASSIANO, Moisés; COSTA, Isabel de Sá Affonso (Org.). *Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2006.

PELBART, Peter Pál. *Vida capital: ensaios de biopolítica*. São Paulo: Iluminuras, 2003.

_____. *A vertigem por um fio: políticas de subjetividade contemporânea*. São Paulo: Iluminuras, 2000.

ROLNIK, Suely. Toxicômanos de identidade: subjetividade em tempo de globalização. In: LINS, D. (Org.). *Cultura e subjetividade: saberes nômades*. Campinas: Papirus, 1997.

ROSENBAUM, James. Tournament mobility: career patterns in a corporation. *Administrative Science Quarterly*, v. 24, nº 2, p. 220-241, 1979.

SANT'ANNA, Denise B. *Corpos de passagem: ensaios sobre a subjetividade contemporânea*. São Paulo: Estação Liberdade, 2001.

SENNETT, Richard. *A cultura do novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 2006.

SHERAN, Michelle. The career and family choices of women: a dynamic analysis of labor force participation, schooling, marriage, and fertility decisions. *Review of Economic Dynamics*, v. 10, nº 3, p. 367-399, 2007.

SULLIVAN, Sherry; MAINIERO, Lisa. Kaleidoscope careers: benchmarking ideas for fostering family-friendly workplaces. *Organizational Dynamics*, v. 36, nº 1, p. 45-62, 2007.

_____; ARTHUR, Michael. The evolution of the boundaryless career concept: examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, nº 69, p. 19-29, 2006.

VIRILIO, Paul. *Estratégia da decepção*. São Paulo: Estação Liberdade, 2000.

_____. *Velocidade e política*. São Paulo: Estação Liberdade, 1996.

5

Ponto de Partida: a Juventude e o Ingresso no Mercado de Trabalho

Sidinei Rocha de Oliveira

1 Introdução

A entrada do indivíduo na vida produtiva é um dos marcos de seu reconhecimento como adulto em diferentes grupos humanos. Nas sociedades simples, participar da caça, da pesca e de atividades ligadas aos trabalhos da tribo representam um momento definitivo do reconhecimento do jovem como participante daquele grupo.

Na era industrial, trabalho e juventude sofrem um processo de regulamentação, no qual o ciclo da vida passa a ser organizado de acordo com os papéis desempenhados pelo indivíduo na esfera produtiva. A juventude, como grupo etário, é uma construção da modernidade, estabelecida por meio da institucionalização do ciclo de vida via legislação trabalhista, eleitoral e civil, do acesso à escola (GALLAND, 2007; ARIÈS, 1981) e pela formação de campos específicos de estudo nas ciências biológicas e humanas (GROPPO, 2000). O trabalho assalariado, de modo similar, passa a ser regulado pelo Estado que estabelece direitos e deveres para empregados e empregadores. Além disso, o trabalho é reafirmado como um dos marcos de referência do ingresso na vida adulta, agora sendo antecipado por um período de preparação (GALLAND, 1990; 2007). Assim, entrar na esfera produtiva é uma forma de o indivíduo assumir responsabilidades e tornar-se independente e, conseqüentemente, ser reconhecido como membro participante da sociedade.

Nas sociedades contemporâneas, em meio à Terceira Revolução Industrial – que representa grandes transformações nos modos de organizar o trabalho dentro e fora das organizações –, o ingresso no mundo do trabalho também representa um momento particular na vida dos jovens, fato que se torna ainda mais comple-

xo quando se consideram as frequentes transformações no processo e organização do trabalho.

Este capítulo tem por objetivo discutir o processo de ingresso do jovem na esfera laboral. Tal tema torna-se relevante ao considerarmos a maior dificuldade desse grupo etário em encontrar uma ocupação formal devido à falta de experiência e conhecimento sobre o mundo no trabalho, à carência de estudos que tratem da temática da inserção profissional no Brasil relacionando-a com as políticas de gestão de recursos humanos e com o planejamento pessoal de carreira.

Assim, para melhor compreender o processo de ingresso do jovem na vida ativa no momento atual, este texto discute primeiramente os conceitos de juventude e mercado de trabalho, que lançam as bases para a compreensão da inserção profissional.

2 Juventude e trabalho

A juventude é um conceito relativamente recente se considerarmos a ideia de separação dos períodos da vida do ser humano. Foi entre o final do século XIX e início do século XX que a juventude foi construída como grupo social a partir da preocupação com a proteção dos indivíduos que ainda não são adultos plenos e que devem ser acompanhados e preparados para assumirem seus papéis e evitarem caminhos desviantes. Essa proteção é estabelecida por meio de instituições (escola, Estado) e das ciências (Medicina, Psicologia, Direito) que buscam reforçar as diferenças no desenvolvimento da pessoa ao longo da vida.

Ainda hoje não há unanimidade a respeito dos critérios para definir em que momento se inicia a etapa da vida que sucede a adolescência e antecede a vida adulta, uma vez que nesse momento os indivíduos passam por uma série de mudanças biológicas, psicológicas e sociais que podem ocorrer em momentos distintos para cada um. Órgãos internacionais, institutos de levantamento de dados e pesquisadores utilizam com maior frequência a delimitação da Organização das Nações Unidas (ONU), que caracteriza os indivíduos de 15 a 24 anos como jovens. O limite inferior (15 anos) estaria vinculado a um elemento biológico – o início da atividade reprodutiva. O limite superior (24 anos) é estabelecido pela integração sociocultural, sendo que a inserção no mercado de trabalho, a independência econômica, a saída da casa dos pais, o estabelecimento de uma união conjugal estável estão entre as expectativas culturais mais comuns da sociedade ocidental, pelo menos nas classes mais favorecidas. Contudo, instituições como a própria ONU, a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) e a Organização Internacional do Trabalho (OIT) assumem que esta

é uma escolha arbitrária, uma vez que relaciona de forma abrangente processos bastante particulares e culturalmente diferenciados.

Para compreender a juventude, é necessário considerá-la como um momento de vivência individual e como uma construção social. Individualmente é o momento no qual o indivíduo define uma identidade própria. Na ótica da psicologia, é o momento da formação da individualidade e da identidade do indivíduo para a vida adulta, preparado para assumir as funções plenas de ser humano (PERRET-CLERMONT, 2004; ERIKSON, 1976). Porém, esse desenvolvimento íntimo não ocorre deslocado do contexto social do qual o indivíduo faz parte. Seja como meio de afirmação, seja como negação, as identidades formam-se nas relações que se estabelecem entre o indivíduo e a sociedade da qual faz parte, na forma pela qual os indivíduos incorporam e reproduzem as estruturas objetivas da realidade social que os cerca. Assim, é muito variada a forma como cada sociedade, em um tempo histórico, e, no seu interior, cada grupo social (classe, etnia, casta, entre outros) vai lidar com esse momento e representá-lo. Essa diversidade se concretiza com base nas condições sociais (classes sociais), culturais (etnias, identidades religiosas, valores) e de gênero, e também nas regiões geográficas, dentre outros aspectos (PERALVA, 1997).

A construção do histórico pessoal e a herança social do conhecimento e da experiência coletiva estão relacionadas e adquirem sentido nas experiências cotidianas dos jovens que buscam descobrir-se como atores que participam de diversos grupos de ação e de discurso, que contribuem para legitimar, manter e/ou alterar práticas sociais. Nesse contexto, no período da juventude, a vida social por um lado estimula pensamento, por outro se apresenta como um obstáculo para sua tomada de consciência e reflexões sobre as decisões de sua própria vida (PERRET-CLERMONT, 2004).

Dessa forma, não se pode dizer que existe um processo único de passagem à vida adulta, mas múltiplas juventudes, uma vez que a influência dos diferentes grupos sociais e as trajetórias individuais podem ocorrer de maneiras distintas para cada jovem.

No momento da descoberta e da formação de identidades, as instituições de ensino são destacadas como importantes meios institucionalizados de transição para a vida adulta. Entretanto não são as únicas, nem as mais importantes para muitos jovens. Ao longo do século XX, o local de trabalho se configura como um importante espaço de socialização, aprendizado e discussão das responsabilidades e modos de agir e de pensar da idade adulta, além de ser o local no qual aprendem muitas das estratégias que irão utilizar no futuro, enquanto trabalhadores. Há algumas décadas, a maioria dos jovens, principalmente nos países desenvolvidos, deixava a escola secundária e ingressava no mercado de trabalho, tanto como assalariados, quanto como aprendizes de algum ofício. Numa situação de trabalho,

os jovens aprendem, além de técnicas específicas de sua atividade laboral, a disciplina do trabalho – pontualidade, obediência, regras e ritmo –, formas sociais que contribuem para a interação no local de trabalho e em todo ambiente a este relacionado. Constituir uma identidade de trabalhador ou aprendiz possibilita ao jovem acesso à vida adulta (PERRET-CLERMONT, 2004).

A institucionalização desses processos veio acompanhada de regras culturalmente partilhadas sobre a sequência que deveria ser seguida, bem como de eventuais correções em casos de desvio: o indivíduo estuda, depois trabalha; trabalha, depois se casa; casa-se e depois tem filhos; permanece trabalhando até os filhos serem adultos e aposenta-se. Soma-se a isso a ampliação das formas de seguridade social, que determinam uma maior segurança com relação aos riscos sociais de doença, desocupação e incapacidade para o trabalho. Assim se estabeleceu o percurso de vida “normal” da era moderna, ainda presente nos dias de hoje, no qual é possível falar de idades adequadas, de currículos (profissionais, familiares, escolarização) adequados ou inadequados. A sequência do “percurso normal de vida” se tornou, progressivamente, tanto um requisito de respeitabilidade social, quanto um objetivo almejado e que deve ser alcançado por todos os homens e mulheres, mesmo que estes participem de diferentes classes sociais, trajetórias educativas e de trabalho mais breves.

No entanto, o percurso acima descrito representa apenas uma proposta ideal, a qual nem todos os indivíduos podem alcançar. Desse modelo, são total ou parcialmente excluídos subempregados e desempregados (durante longos períodos), os trabalhadores da economia informal, uma parte dos setores rurais e a quase totalidade dos imigrantes, evidenciando que essa proposta de desenvolvimento do ciclo vital está fortemente baseada no modo de vida das classes burguesas do período em que se instituiu.

Assim, enquanto nos séculos XIX e XX ocorre o processo de institucionalização do ciclo da vida, mais recentemente nota-se um movimento contrário, onde são introduzidos elementos de diferenciação e heterogeneização das trajetórias juvenis, o enfraquecimento de vínculos normativos e de algumas esferas do direito e a redução da atuação do Estado enquanto instituição de regulação: nota-se uma desinstitucionalização do ciclo de vida. Entre os fenômenos que estão nas bases dessa mudança destacam-se aqueles relacionados com o mercado de trabalho. Um contingente crescente que ingressa no mercado encontra menos segurança nas relações de trabalho estabelecidas e uma organização do trabalho com menores previsões de intervalos de tempo e chances de carreira e maior exigência de flexibilização. Complementarmente, nos países desenvolvidos – aqui se destaca o caso francês – nota-se um contínuo enfraquecimento dos benefícios e seguridades fornecidos pelo Estado de Bem-estar Social, que garantira outrora a proteção ao longo da vida.

Há uma busca de flexibilização e de desinstitucionalização das trajetórias de vida por parte dos próprios indivíduos. Paralelamente ao antigo modelo baseado na segurança e na estabilidade surgem novos, que se baseiam na possibilidade de mudanças, volta a trajetórias interrompidas na formação e no trabalho. Mesmo na esfera familiar os percursos vão passando por modificações na duração e nas formas “normais de organização”. Porém, ao seguir por modelos que ainda não estão oficialmente assegurados e legalmente instituídos, muitos que optam por seguir estes novos caminhos acabam desembocando em novas formas de exclusão e de marginalidade social. Embora essa flexibilização dos percursos de vida possa ser compreendida como uma opção para o ingresso no mundo adulto e disposição de bens profissionais, culturais e familiares, em muitos outros casos é necessidade, sendo a única opção possível.

A ampliação do tempo de estudos leva à elevação do nível de escolaridade dos jovens. No entanto, se por um lado o diploma de nível elevado aumenta as possibilidades de ingresso no mercado de trabalho, por outro, ele não pode ser compreendido como uma garantia de emprego imediato. Além disso, o crescimento das taxas de desemprego reforça a tendência ao “rebaixamento” dos diplomados. Esse é um fenômeno que se acentua desde o início da década de 1990, para todos os níveis de diplomação, processo que atinge, sobretudo, mulheres e jovens formandos (COHEN, 2007).

O atraso do ingresso no mundo do trabalho e a ampliação do tempo de estudos estão entre as principais consequências das alterações decorrentes da Terceira Revolução Industrial – ou Revolução Técnico-Científica, que será discutida no capítulo seguinte – para os mais jovens. A partir dessas mudanças, para alguns o período de juventude se estende, para outros passa a ser um momento de inserção precária no mundo do trabalho e de ingresso na vida adulta. Com maior escolaridade os jovens veem o acesso ao emprego estável como um período cada vez maior após o término dos estudos, e sua inserção na vida ativa passa com frequência por atividades temporárias (em alguns casos precárias) e pelo desemprego.

Se essas transformações apresentam a ideia de formação de um “mercado de trabalho transitório”, cabe questionar quais são os impactos futuros para essa geração em termos de socialização na esfera produtiva. Os jovens, cada vez mais, dependem de diferentes instituições em seu processo de inserção, formando o que Galland (2007) chama de trajetórias de experimentação, nas quais o percurso para a vida adulta é marcado por uma série de estados intermediários entre o trabalho e a família.

A incidência da transformação das relações de trabalho sobre a representação social do ciclo da vida é mais visível nos países onde a ação sistemática do Estado mais fortemente contribui para institucionalizá-las, sendo o caso das social-democracias europeias. Nesses países a distribuição do trabalho ao longo do ciclo

da vida vem sofrendo mudanças significativas nos últimos 20 anos. Os jovens entram mais tardiamente no mercado de trabalho, enquanto os adultos saem mais cedo, exatamente em um momento em que o ciclo biológico também se altera, pelo prolongamento da esperança de vida.

O processo de transformação das normas de emprego é a marca de uma forte segmentação das trajetórias de acesso ao primeiro trabalho. Para alguns jovens, o fenômeno da precarização aparece de forma precoce e durável. As trajetórias construídas sobre a alternância de trabalhos temporários levam a períodos de desemprego, trabalho em tempo parcial, retorno aos estudos e num panorama mais amplo ao rebaixamento profissional (FONDEUR; LEFRESNE, 2000; MARCHAND, 2004). Essa forma de trabalho pode não representar apenas um período antes da fixação de um emprego fixo, mas a formação dos “futuros trabalhadores”, adaptados às exigências de um novo padrão de organização e relações de trabalho (MARCHAND, 2004).

A ampliação do tempo de formação com a falta de correspondência nos postos de trabalhos ofertados já chega ao ensino superior. No caso do Brasil, em que houve uma grande expansão de cursos de graduação nos últimos anos, algumas áreas apresentam sinais de saturação sendo importante que os futuros candidatos considerem campos com potencial de crescimento e reconheçam como esses novos mercados de trabalho estão estruturados.

Na próxima sessão busca-se apresentar como se organizam e se formam os mercados de trabalho a partir de um conceito que foca as relações dos atores que deles participam.

3 Mercado de trabalho

A compreensão predominante sobre o mercado de trabalho está inevitavelmente impregnada dos pressupostos presentes no vocabulário comum, em que prevalece a ideia de um lugar (eventualmente abstrato) onde o conjunto de ofertas e de demandas de emprego se confrontam e as quantidades oferecidas e demandadas se ajustam em função do preço, isto é, dos salários no mercado de trabalho.

Essa perspectiva é apenas uma das possibilidades de compreensão do mercado e, como outras, apresenta uma série de limitações quando analisada a partir das relações entre indivíduos, instituições e sociedade. O mercado de trabalho, como o espaço no qual se desenvolvem essas relações, modifica-se constantemente, dando origem a múltiplas formas de compreender como estas relações podem se efetuar.

Esse caráter dinâmico pode ser observado na ação das empresas que operam em ambiente de informação incompleta e de mudança: elas precisam se adaptar

à incerteza e à instabilidade e organizar o trabalho em consequência. Essa lógica geral de gestão de mão de obra contém dois aspectos que a princípio são contraditórios: a necessidade de aprovisionamento do trabalho ao menor custo possível e a vontade de aumentar a eficácia do trabalho. Essas duas práticas conduzem para caminhos distintos, dando origem a formas diferentes de gestão de mão de obra (GAMBIER; VERNIERES, 1991)

A demanda de trabalho aparece como um compromisso de forças contrárias e as políticas de gestão acabam se construindo em duas direções: uma voltada para a estabilização da mão de obra, na qual a remuneração, benefícios e políticas de promoção são determinados por um conjunto de regras e procedimentos administrativos, vindo a formar o mercado interno de trabalho; outra que privilegia as flutuações da força de trabalho, adaptando-a às necessidades da produção e utilizando formas particulares de emprego. O mercado externo é similar à teoria tradicional, ou seja, a remuneração e o desenvolvimento/carreira são resultado da confrontação entre oferta e demanda de trabalho diretamente controladas por variáveis econômicas.

No Quadro 1, Tremblay (1990) apresenta as principais características que diferenciam o espaço de trabalho nos mercados interno e externo. No mercado externo, as relações de trabalho são bastante desfavoráveis para o trabalhador, que possui salário e vantagens sociais reduzidos, baixo nível de estabilidade no emprego, poucas oportunidades de ascensão no seu interior e de desenvolvimento profissional na empresa. No mercado interno, por outro lado, o trabalhador é considerado um diferencial para a empresa e para mantê-lo, bem como para ampliar sua qualificação, lhe oferece boas condições de trabalho, salários e benefícios atra-tivos, maior estabilidade e possibilidades de desenvolver uma carreira na empresa.

Quadro 1 *Diferenças entre mercado de trabalho primário e secundário.*

Características	Mercado primário	Mercado Secundário
Salários	Elevados	Baixos, salário-mínimo
Duração do trabalho	Plena	Tempo parcial ou de duração determinada
Vantagens sociais	Importantes	Poucas ou nenhuma
Condições de trabalho	Boas	Ruins
Segurança no emprego	Assegurada	Nenhuma
Estabilidade	Grande	Baixa
Controle do trabalho	Fraco	Grande
Sindicalização	Frequente	Rara
Possibilidades de promoção	Fortes	Fracas
Possibilidades de formação	Fortes	Fracas

Fonte: Tremblay (1990).

Esses dois mercados não devem ser compreendidos como opostos, uma vez que constituem duas dimensões complementares para a empresa na gestão de sua mão de obra. Primeiramente, esses dois espaços de mobilidade apresentam uma finalidade comum, que é aquela da organização da concorrência entre os trabalhadores. Assim, em uma mesma empresa, a divisão do trabalho via classificação dos empregos pode levar a uma decomposição do sistema de promoção interna em diferentes submercados interiores relativamente autônomos e dotados de regras específicas. A primeira fonte de interação entre os mercados interno e externo está ligada à constatação de que a firma deve necessariamente arbitrar entre um recrutamento sobre o mercado externo e a promoção interna, bem como decisões de promoção e carreira (LECLERCQ, 1999).

No entanto, a definição dos mercados internos assume formas distintas em cada setor de atividade; um mercado interno pode ser definido tanto no nível da firma, como num nível inferior (filial) ou superior (grupo de organizações, setor de atividade), mesmo na ausência de organização jurídica das regras que os definem. Mas também pode se estabelecer no caso de ordens profissionais (advogados, juízes) ou de burocracias profissionais (médicos, enfermeiros). Dada essa diversidade de situações, o conceito de mercado interno é bastante amplo. Assim, o campo de aplicação do mercado interno pode variar segundo o nível do pessoal a que se refere, sendo: o estabelecimento para os operários e empregados de nível técnico, a empresa como um todo para os gestores e o grupo empresarial para os gestores de nível superior (FREYSSINET, 1979).

Para Freyssinet (1979) e Gambier e Vernieres (1991) são as políticas de emprego das firmas e não a ação dos trabalhadores que dão origem ao dualismo do mercado de trabalho. Na origem destes mercados podem-se ter três séries de elementos: uma tendência à estabilidade das atividades, a ideia de qualificações específicas ou o problema de confrontar a coesão social da empresa.

Na primeira, considera-se que a variabilidade da atividade econômica é um fator inerente às economias capitalistas, no entanto pode-se criar zonas de estabilidade pelo treinamento e preparação da força de trabalho para um setor específico, como o caso das atividades administrativas, de pesquisa, ou qualquer outra atividade não ligada diretamente à produção, as quais estão menos submetidas às variações da demanda.

A segunda possibilidade está assentada na ideia de que podem existir, em oposição às formações gerais, formações específicas em que a aquisição de qualificações apenas tem efeito sobre a produtividade do trabalhador no interior da firma que o emprega, sendo intransferíveis de uma firma a outra. Se elas são reconhecidas e estimuladas via treinamento pela empresa, os trabalhadores tendem a permanecer na organização, reduzindo a rotatividade do trabalho. Essa noção de qualificação específica corresponde a um caso extremo, não podendo ser uma

referência geral; o mais frequente é uma formação mesmo estreitamente especializada, que possa ser, pelo menos em parte, utilizada fora da firma em que foi adquirida (GAMBIER; VERNIERES, 1991).

No terceiro caso, a empresa não tem apenas como função produzir, devendo também satisfazer seus membros. Essa função, mais psicológica que econômica, faz com que hoje as empresas sejam percebidas como uma organização, tendo seus objetivos, seus costumes e suas tensões. Um conjunto de regras não escritas rege as relações de trabalho, e toda violação desses costumes, que concernem às modalidades de promoção, ao ritmo de trabalho ou a qualquer outro assunto, acarreta uma reação dos assalariados que pode levar a uma paralisação das atividades. A integração em um mercado interno é então para a empresa um meio de rentabilizar efetivamente o investimento que ela fez por meio do recrutamento e a garantia da continuidade do negócio com a mesma qualidade de serviço. Para o assalariado, ela corresponde à busca da segurança do emprego, à progressão de seus ganhos e finalmente à satisfação no trabalho. A difusão de uma cultura interna, a multiplicação de vantagens monetárias ou não (prêmios por antiguidade, direitos de aposentadoria, obras sociais) são também o fortalecimento dos laços entre os indivíduos e a empresa.

Esses diferentes aspectos na origem do conceito de mercado interno devem ser integrados em uma perspectiva mais dinâmica e ressituada em relação às modificações técnicas e organizacionais e aos parceiros sociais presentes. O desenvolvimento de políticas autônomas de pessoal apresenta um caráter cumulativo e irreversível, estando ligadas ao ambiente econômico e político que propiciou seu surgimento. As empresas que não praticam as políticas de determinado contexto mostram as dificuldades crescentes em recrutar e conservar sua mão de obra. Mas ao mesmo tempo, a generalização dessas políticas entre firmas concorrentes faz sua adoção comparativamente menos arriscada, uma vez que o desenvolvimento dessas políticas tende a favorecer a ruptura em diferentes elementos da coletividade do trabalho constituída pela empresa.

Lallement (2007) apresenta outro caminho para a compreensão do mercado de trabalho, no qual as regras que organizam as relações de trabalho são ao mesmo tempo a moldura que orienta as estratégias dos atores no mercado de trabalho que produz as interações entre os últimos. Assim, todos os atores envolvidos agem segundo as normas do mercado, mas também as transformam ao longo do tempo. As regras que organizam a ação dos atores se agregam e se escalonam ao longo do tempo, contribuindo diretamente para o (dis)funcionamento do mercado de trabalho.

Nessa perspectiva, o mercado de trabalho jamais tem a estabilidade alcançada. Ela se constrói, se transforma e desaparece de acordo com as transformações nas relações sociais. Paradeise (1984, 1988) corrobora com essa ideia, destacando que

nos sistemas de relações profissionais, a regulação social pode ser mais ou menos estável, contraditória e sofre a influência de ordens sociais locais. Verificando o campo do trabalho e do emprego, essa proposição indica que na medida em que as forças do mercado não apresentam uma autoridade completa sobre a regulação do mercado de trabalho, importa analisar como, sob a base de recursos, de contratos e de objetivos variados, os atores chegam a produzir e estabilizar as regras e as relações de negociação. Como afirma Paradeise (1984), esses mercados como espaços sociais ou alocação da força de trabalho aos empregos estão subordinados às regras impessoais de recrutamento e promoção.

Nem mercados internos, nem externos se particularizam e se institucionalizam com a ajuda de uma super-regra, mas são produto da interação entre empregados e empregadores que articulam os interesses de cada um. Quando algum elemento externo atinge essa ordem estrutural, essa super-regra é posta em causa. As regras podem ser reorganizadas se a base de ligação da força de trabalho se mantém nos mesmos termos. Se estes são alterados, as fronteiras do mercado se modificam ou desaparecem.

Os mercados de trabalho são espaços dinâmicos que se ajustam e se modificam ao longo do tempo. Os atores (indivíduos, organizações, Estado etc.) constroem e alteram os mecanismos de organização do mercado por meio das relações sociais que estabelecem ao longo dos anos. Nesse sentido, não há um único mercado do qual todos os trabalhadores participam, mas múltiplos mercados dinâmicos, que se formam e se alteram de acordo com particularidades de segmentos de produção, profissões, regiões etc.

Dentro do atual contexto sócio-histórico, onde as relações estabelecidas tomam uma dimensão mundial e amplia-se a formação de grupos internacionais é importante expandir a visão sobre os atores envolvidos em cada espaço. Acredita-se que para compreender a noção de mercado de trabalho nessa perspectiva, é necessário observar que esse espaço de transformações não está mais restrito a esferas locais, mas também é influenciado pela divisão internacional do trabalho, em que agentes que não estão na esfera regional também podem interferir na adoção das regras que norteiam as ações locais neste campo.

Essa proposta requer estudo mais profundo e detalhado de cada campo profissional para que se possam fazer considerações, traz consigo a possibilidade de desvendar as relações de poder historicamente instituídas e incorporadas nos modos de agir de cada ator que participa do campo. É uma forma de contextualizar histórica e espacialmente o grupo de trabalhadores que se está discutindo. Além disso, permite a incorporação de aspectos políticos e culturais à análise de relações do campo econômico, bem como leva em conta atores que, mesmo não estando numa mesma base geográfica, estão interessados no “jogo” e interferem nos arranjos que se formam.

3.1 Mercado de trabalho e flexibilização do trabalho

A flexibilidade do trabalho – tema que se tornou frequente na pauta das organizações nos últimos 20 anos – assume múltiplas formas e alude às várias dimensões, interpretações e significados que a ela podem estar associados (BOYER, 1987). São chamadas flexíveis tanto aquelas organizações que se afastam do modelo de produção taylorista-fordista, rígido e burocrático e que apresentam capacidade de resposta rápida e maleável às variações externas, quanto aquelas que procuram alterações relativas às condições de emprego e de trabalho, compreendendo a capacidade de ajustar e alterar modos de recrutamento, de contratação e estatutos de emprego, de mobilidade interna e remuneração, de conteúdos de tarefas e qualificações, de tempos de trabalho e de níveis de proteção social. Ambas as propostas remetem ao esgotamento do modelo de emprego intrínseco ao período de regulação fordista (BOYER, 1987; FREYSSINET, 1979).

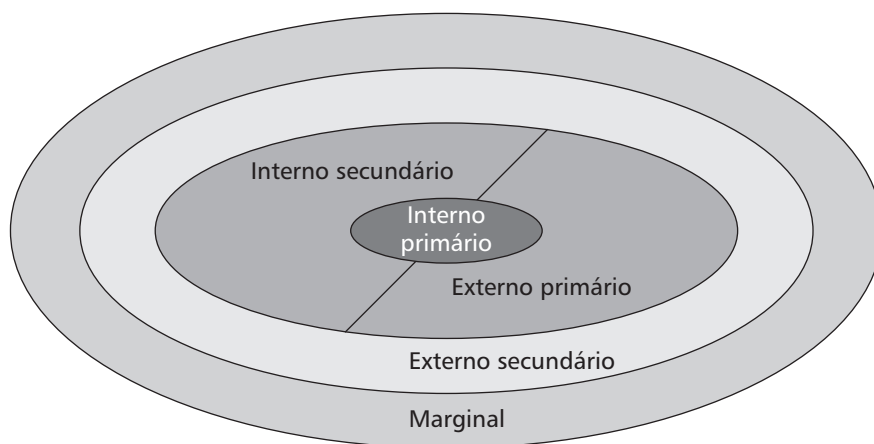
Diversos estudos buscam classificar as formas de flexibilidade do trabalho a fim de melhor compreender como elas se desenvolvem. Embora esteja ligada à reorganização da força de trabalho, a ideia de flexibilidade é mais ampla, estando relacionada com aspectos técnicos, organizacionais e salariais. A flexibilidade técnica está ligada à nova organização da produção e relaciona-se principalmente a equipamentos. A organizacional corresponde à alteração das condições de utilização produtiva da mão de obra, e leva à formação de novos grupos profissionais. A flexibilidade do emprego relaciona-se com novas concepções de mobilidade salarial, transformação da natureza dos contratos de trabalho e novas formas de subcontratação da mão de obra.

Outros autores focam sua análise na dicotomia entre flexibilidade numérica e flexibilidade funcional (LAGOS, 1994). A primeira refere-se à capacidade de uma empresa fazer variar a quantidade de mão de obra em função da demanda, podendo ser associada à ideia de segmentação do mercado de trabalho, contribuindo para a formação de múltiplos grupos de trabalhadores resultante do recurso ao trabalho temporário, independente (*free lancers*), ao tempo parcial e a estratégias de subcontratação das atividades secundárias (limpeza, *catering*, segurança, transporte etc.) ou de partes da produção.

O modelo de empresa flexível, segundo Atkinson (1988), é preponderante num contexto econômico de recessão, de alterações nas condições tecnológicas, legislativas ou no plano dos objetivos de gestão, possibilitando resposta mais rápida ao mercado (*just-in-time*), maior descentralização e redução de custos. Para o autor, o modelo de empresa flexível incorpora quatro tipos de flexibilidade. Além da numérica – que ele classifica como interna (diversificação da duração do tempo de trabalho por via do recurso ao tempo parcial, a horários flexíveis, a horas extras) e externa (variabilidade do número de efetivos da empresa, por meio das

contratações por tempo determinado, subcontratações etc.) – e da funcional, onde o autor acrescenta a de remuneração, que refere-se à variação do valor pago em função do desempenho individual, do departamento (filial ou empresa no caso de grandes corporações) ou do volume de vendas e lucros da empresa.

De acordo com o modelo de empresa flexível apresentada por Atkinson, existem vários segmentos de força de trabalho: o grupo central e diferentes grupos periféricos, os quais variam em função do tipo de flexibilidade que os liga à empresa. A Figura 1 busca mostrar como esses diferentes grupos se organizam e sua proximidade com a empresa, sendo que quanto mais próximo do centro estiver o grupo, maior será sua importância para a manutenção das atividades da organização. Observa-se que esta heterogeneização da mão de obra leva a uma maior segmentação do mercado de trabalho e diferenciação dos trabalhadores, como é apresentado a seguir.



Fonte: Adaptação e elaboração do autor a partir de Atkinson (1988) e Cerdeira (2000).

Figura 1 *Mercado de trabalho flexível.*

O grupo central integra os trabalhadores que gozam de flexibilidade qualitativa ou funcional, ou seja, indivíduos que estão aptos a exercer internamente outras funções, devido a um processo de requalificação ou ampliação de competências. Esses trabalhadores constituem o mercado interno tendo maiores salários, benefícios, estabilidade e melhores condições de trabalho e de seguridade social, pois são responsáveis diretos pela perenidade do negócio.

O grupo periférico divide-se entre o mercado secundário de emprego, aqui chamado de interno secundário, pois mantém contrato direto com a empresa. Esse segmento inclui trabalhadores sujeitos a formas de flexibilidade numérica, podem trabalhar em tempo parcial, ter um contrato de prestação de serviços ou

estar num regime de formação em alternância. O outro grupo, externo secundário, é mais marginal à empresa, pois reúne trabalhadores que não se encontram sob sua dependência hierárquica e que são recrutados por intermédio de empresas de subcontratação, incluindo empresas de trabalho temporário.

Além desses três grupos que já estão presentes na descrição de Atkinson, verifica-se, a partir de estudos recentes, a presença de outros dois, sendo um externo primário e um marginal. No externo primário, encontram-se profissionais cuja competência técnica permite aumentar os ganhos ao prestar serviços de maneira autônoma para diferentes empresas e que gozam de flexibilidade de um estatuto favorável na relação que estabelecem. E finalmente um grupo marginal, excluído do mercado que vive na informalidade e na prestação descontínua de serviços, alternando períodos de renda e de desemprego.

No modelo de empresa flexível de Atkinson, o núcleo dispõe de flexibilidade funcional; as coroas exteriores decorrem de uma estratégia de flexibilização que permite às empresas ajustarem o volume de mão de obra à imprevisibilidade da demanda.

Essa diversidade de grupos (novos e antigos) de trabalhadores contribui para tornarem mais complexas as análises do mercado de trabalho, uma vez que a antiga dicotomia interno e externo ganha outros contornos para sua compreensão. Durante algum tempo essas novas formas de trabalho foram chamadas de atípicas, sendo definidas pela oposição à forma tradicional de emprego, que ainda é caracterizado, na maioria das sociedades, pelo contrato de trabalho por tempo indeterminado, pela unicidade de empregador do ponto de vista da remuneração e do controle do trabalho por uma atividade em tempo pleno. No entanto, por meio do crescimento e da contínua regulamentação dessas formas de trabalho, elas se tornam cada vez mais típicas nas formas de organização do mercado.

Do ponto de vista da teoria do mercado de trabalho, reforça-se a ideia de que as políticas de gestão da força de trabalho das organizações são um importante meio de diferenciação na destinação da mão de obra na gestão do trabalho atuando diretamente sobre a organização dos mercados de trabalho (GAMBIER; VERNIERES, 1991). No caso do desenvolvimento das formas flexíveis, estabelece-se uma diferenciação de políticas de recursos de gestão de pessoal para os diversos grupos que fazem parte da organização, assim as formas atípicas de emprego, embora possam ser consideradas com regras particulares na organização dos espaços de trabalho, são complementares ao mercado de trabalho formal que ainda permanece.

O crescimento das formas flexíveis, além das mudanças na estrutura do mercado de trabalho e da heterogeneização da classe trabalhadora, também têm impactos nos modos de vida de cada indivíduo, sobretudo nos momentos de ingresso e saída do mercado de trabalho. No caso dos jovens, entrantes no mercado, se destaca um percurso laboral de ingresso, entrecortado por transições entre diferentes

vínculos de emprego, formação/aprendizagem, assistência da família, desemprego (PAIS, 2000; GALLAND, 1990; 2000). Além disso, a mobilidade entre empregadores/empresas e, eventualmente, entre profissões (mobilidade profissional), se torna frequente, como uma forma de adaptação às mudanças e à busca por um espaço no mercado de trabalho em que se possa gozar de uma estabilidade relativa e iniciar a construção de uma carreira. Na seção seguinte, essas questões são mais detalhadas na discussão sobre a inserção profissional.

3.2 *A entrada no mercado de trabalho*

A inserção no mercado de trabalho é um momento particular no qual o ator ingressante aprende suas regras. Em mercados profissionais, as qualificações fazem parte do conjunto da profissão, sendo sancionadas pela aquisição de diplomas, por julgamento dos pares, por concurso, tornando possíveis de serem transferidas e favorecendo a mobilidade entre organizações. No que se refere ao mercado dos jovens, o conhecimento das regras de funcionamento deste se dá como processo de entrada. Muitas vezes esse processo inicia-se ainda durante o período de formação, sendo as instituições de ensino importantes atores. Assim, os mercados profissionais buscam assegurar aos mais jovens uma “integração regulamentada”, sua garantia de acesso a todos os setores de atividade pela via da aprendizagem, protegendo aqueles que dele já fazem parte, por uma série de regras (FONDEUR; LEFRESNE, 2000).

A inserção profissional deve ser distinguida de inserção social, apesar de ser um importante componente desta. Em períodos de pleno emprego, uma baixa inserção social não é obstáculo para inserção profissional, que uma vez bem realizada pode ajudar o indivíduo na inserção social. Já em períodos de subemprego, a lentidão e dificuldades encontradas durante a inserção profissional não é necessariamente um sinal de problema de inserção social, mas sim um reflexo de problemas econômicos conjunturais mais amplos (VERNIÈRES, 1997).

A inserção deve ser compreendida como um processo socialmente construído por atores sociais e instituições (historicamente estruturados), lógicas (empresariais) de ação e estratégias de atores, experiências (biográficas) sobre o mercado de trabalho e as heranças socioescolares. Assim, ao assumir que a inserção profissional é socialmente construída, deve-se levar em conta que: (a) ela está inscrita historicamente numa conjuntura político-econômica; (b) é dependente de uma estrutura institucional que traduz relações específicas entre educação e trabalho; (c) é dependente das estratégias de atores, estando incluídos também aqueles que estão em processo de inserção; e (d) os atores são ligados a trajetórias biográficas que estão pautadas por desigualdades sociais de acesso ao capital cultural (DUBAR, 2001).

Assim, tem-se a inserção profissional como um processo ao mesmo tempo individual e coletivo, histórico e socialmente inscrito. Está baseado na experiência de cada um, logo tem um traço individual, mas é vivenciada de modo semelhante pelos indivíduos de um mesmo grupo juvenil ou profissional. É histórico, pois se desenvolve ao longo de um período da vida do sujeito, sob a influência de elementos que marcam determinado momento no tempo e no espaço, como políticas públicas, da área de formação e do mercado de trabalho, organização do sistema de ensino e políticas de recursos humanos e pontos de vista empresariais sobre as relações entre educação e trabalho. A inserção profissional está inscrita em um dado contexto socioeconômico e cultural em que, além dos elementos institucionais, há influência das construções e representações sociais que os indivíduos desenvolvem sobre este momento.

Nessa perspectiva, a transição da escola/universidade ao trabalho/emprego não pode ser reduzida a mecanismos econômicos de compreensão de um mercado de concorrência perfeita, mas ser analisada como resultante de interações diversas e complexas que se situam geralmente em dois níveis: o institucional e o individual. No nível institucional são ressaltadas as lógicas econômicas e políticas e dispositivos normalmente vinculados a uma conjuntura histórica determinada e pontos de vista empresariais sobre as relações entre educação e trabalho, que normalmente pesam sobre as condições de acesso ao emprego. No nível individual o foco recai sobre os atores sociais concretos e as estratégias que estabelecem para inserção a partir do sistema institucional que se apresenta. São considerados os interesses, que eram apresentados na vertente econômica, mas também valores, objetivos profissionais particulares e afinidades culturais. Observam-se os recursos estratégicos, mas também como ocorrem os percursos biográficos.

Atualmente as trajetórias dos jovens refletem um alongamento do período de inserção. A inserção profissional dos jovens hoje apresenta três características: (a) o posicionamento na divisão social do trabalho é cada vez menos protegido pela garantia que anteriormente era alcançada pela posse do diploma. Os diplomas permanecem sendo requeridos e, de alguma forma, têm uma importância cada vez mais marcante, mas deixaram de representar direitos de diferenciação para ocupação de um posto; (b) o custo de adaptação ao mundo do trabalho, em geral aquele do emprego, não é mais assumido pela empresa, este passa a ser responsabilidade de dispositivos públicos (contratos de aprendizagem, primeiro emprego) e do próprio jovem e sua família (manutenção completa ou parcial das despesas do jovem durante o período que antecede um posto fixo); e (c) o jovem não tem encontrado trabalho que apresente estabilidade se não possuir alguma experiência profissional, mas precisa desenvolver alguma atividade produtiva que seja reconhecida como experiência (CHARLOT; GLASMAN, 1998).

O processo de transformação das normas do trabalho é a marca de uma forte segmentação das trajetórias de acesso ao emprego. Para alguns jovens, as formas atípicas de trabalho aparecem por vezes precoces e duráveis. As trajetórias construídas sobre a alternância de trabalho temporário implicam o rebaixamento, o desemprego, o trabalho em tempo parcial com retorno aos estudos. As alterações das normas de emprego e de salário dos jovens traduzem um reforço dos efeitos da segmentação do mercado de trabalho, mas também as transformações profundas dessas normas para uma geração inteira (FONDEUR; LEFRESNE, 2000). De uma problemática mais geral de transformações das normas de emprego, os jovens podem se considerar, então, os vetores de transformação estrutural das normas de trabalho e emprego e da emergência de novos modelos de gestão e de emprego caracterizadas por forte insegurança e distribuição desigual, uma questão da adaptação que pode se estender às gerações futuras (MARCHAND, 2004).

Considerando a diversidade de modos de inserção que se desenvolvem a partir das novas formas de emprego, Cordeiro (2002) assume a noção de inserção profissional incorporando aspectos relacionados com a gestão diferenciada da mão de obra por parte das empresas. Segundo o autor, haveria diferentes lógicas de inserção em função de estratégias diferenciadas adotadas pelas empresas: escolha entre flexibilidade interna ou externa, modalidades de renovação do contingente de trabalhadores, recomposição das qualificações, exigência de experiência profissional, realização de formação contínua, maior ou menor grau de autonomia profissional, contratos de trabalho estáveis ou em tempo parcial etc. Desse modo, nota-se que as medidas de política de gestão da mão de obra de uma empresa influenciam decisivamente a inserção profissional dos indivíduos.

Além disso, Cordeiro propõe que a inserção profissional não estaria restrita apenas ao ingresso na empresa, mas teria dois momentos: a inserção na empresa propriamente dita (políticas de recrutamento) e os processos de pós-inserção, nomeadamente através da análise das práticas de gestão de mão de obra nas empresas (políticas de utilização de mão de obra). Ou seja, essa abordagem de inserção profissional entendida como um estado intermediário, que tem duração determinada, sofre a influência da especificidade dos contextos onde ocorre e prefigura uma situação futura.

As organizações de mediação também estão assumindo papel importante na esfera do trabalho desde a década de 1990. Assim o meio pelo qual é feito o recrutamento – mídia ou empresas especializadas – também assume papel importante para compreensão da inserção profissional. No caso dos estágios, no Brasil os agentes de integração assumem papel importante no agenciamento de vagas tornando-se atores centrais no processo de organização dos mesmos.

Também se destaca o papel das instituições de ensino como atores que atuam direta ou indiretamente sobre o mercado de trabalho, contribuindo para estabele-

cer normas que podem ser originadas fora da estrutura daquele mercado. Os estágios constituem um meio de inserção profissional institucionalizada que pretende aproximar as práticas do curso de formação com o que está sendo demandado pelo mercado, servindo como um momento de socialização dentro das regras de uma profissão, mas sendo desenvolvido sob a tutela das instituições de ensino.

Porém, apesar dessa relação com o mercado de trabalho, o estágio não constitui uma relação de trabalho propriamente dita, uma vez que não tem por fim um resultado do trabalho produtivo do estudante. A relação predominante é a de ensino, atividade que não tem fins produtivos para a empresa e que atende a finalidade pedagógica das instituições de ensino. Sob esse aspecto, destaca-se a atuação do Estado que legisla sobre a prática do estágio, determinando como este deve ser desenvolvido a fim de prevalecerem os aspectos pedagógicos. A seguir busca-se detalhar as diferentes formas de compreensão dos estágios apresentadas a partir da literatura.

3.3 *Estágios: entre a formação e a inserção profissional*

O estágio tornou-se fundamental para a inserção profissional dos jovens, visto que permite colocar em prática conhecimentos teóricos aprendidos durante o período de formação na universidade, possibilitando ao estudante uma experiência do mundo do trabalho e do seu ramo de formação (RITNNER, 1999). No entanto, por se localizar na fronteira entre a formação e atividade produtiva, o desconhecimento ou o mau entendimento sobre *o que é e como deve ser desenvolvido*, o estágio leva a uma multiplicidade de práticas, que nem sempre priorizam a formação profissional do estudante.

O estágio é uma estratégia de aprendizado e de profissionalização complementar ao processo de ensino-aprendizagem, devendo ser desenvolvido e acompanhado pelos professores dentro da universidade. Além disso, prepara o aluno para ingresso no mercado de trabalho e na vida profissional, desenvolvendo atitudes e capacidades por meio de atividades que integram a formação pessoal, cultural e social. Durante o estágio, as empresas, os órgãos da administração pública ou privada e as instituições de ensino, sob a responsabilidade e coordenação da escola (ou universidade) em que o jovem estiver matriculado, buscam proporcionar ao aluno situações reais de trabalho, a fim de que ele possa aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do curso.

De maneira mais ampla, pode-se dizer que há dois tipos de estágio: os obrigatórios e os não obrigatórios. Os estágios obrigatórios ou curriculares supervisionados são vinculados à(s) disciplina(s) do currículo pleno e estão previstos como atividade integrante do curso. Essa modalidade tem sido o meio mais utilizado

para fornecer aos estudantes dos cursos de graduação seu primeiro contato com o ambiente profissional. É uma prática amplamente difundida e aceita como uma etapa fundamental na formação profissional do indivíduo. Atualmente, quase todos os cursos de graduação mais voltados para a esfera profissional incluem em seu currículo alguma espécie de atividade profissional paralelamente às atividades acadêmicas.

O estágio não obrigatório é uma atividade que pode ocorrer paralelamente àquelas previstas na matriz curricular, no entanto não se dispõe como elemento de integralização de créditos dentro do curso desenvolvido. Ele mantém o caráter formativo e constitui parte integrante do processo de aprendizagem teórico-prática e dos projetos pedagógicos dos cursos de educação superior como atividade complementar à formação, além de propiciar a participação da universidade em outros segmentos sociais.

Tanto os estágios obrigatórios quanto os não obrigatórios são uma forma de ensino-aprendizagem voltada para o desenvolvimento profissional no âmbito da prática. Eles objetivam preparar o aluno para o ingresso no mercado de trabalho, revisando conceitos e conhecimentos tratados ao longo do curso, desenvolvendo assuntos específicos de conteúdo e metodologia, criando situações de estudos reais aplicáveis, promovendo o exercício das atribuições próprias da profissão, capacitando o estudante a atuar em sua área e atendendo ao mercado de trabalho ao concluir o curso. Além disso, propiciam o relacionamento com profissionais da respectiva área, possibilitando experiências e desenvolvendo o conhecimento e a criatividade com vistas ao crescimento profissional.

Ao servir de ligação entre a escola/universidade e o mercado de trabalho, o estágio se torna uma prática fundamental, uma vez que traz benefícios para todas as partes envolvidas: a universidade, a empresa e o estudante. Para o estudante, o estágio destina-se a oportunizar ao futuro profissional complementação do processo ensino-aprendizagem através de experiências práticas vividas no ambiente de trabalho (CHEVALIER, 2005; RITNER, 1999). As organizações contam com uma força de trabalho extra, capaz de desenvolver novas ideias e implementar novos projetos e planos a partir dos conteúdos estudados na escola ou faculdade, tendo a possibilidade de ampliar e renovar o quadro de funcionários. As universidades se aproximam das atividades práticas dos cursos que oferecem, complementando o aprendizado prático por parte dos estudantes e desempenham sua atividade de contribuição para o desenvolvimento social da região e do país ao estabelecer maior contato com as organizações.

No Brasil o estágio não obrigatório, sobretudo, tem se configurado como um importante meio de ingresso no mercado de trabalho. No entanto, em alguns casos, a oferta apresentada não tem como objetivo principal a formação, mas sim o preenchimento de vagas temporárias ou a redução de custos de pessoal. Ao mes-

mo tempo, exigência das empresas para seus profissionais efetivos é refletida nos jovens potenciais. Mesmo as características comportamentais, as quais são mais dificilmente identificáveis, ganham espaço nos processos seletivos (GUADAGNIN, 2003).

Algumas empresas acreditam que a única vantagem em se contratar um estagiário é a possibilidade de conseguir mão de obra qualificada e de baixo custo que limita e transgride a base principal para a qual os estágios foram criados. Essa postura impede que o estagiário possa render todo o seu potencial e, ao término do contrato, não acrescenta nada à sua formação profissional, tampouco acrescenta novos conhecimentos a seu currículo (DOMINGO, 2002).

De um lado, um mercado com oportunidades reduzidas, de outro lado, a disponibilidade de pessoas qualificadas fazendo com que, para qualquer cargo inicial ou posição de trabalho, se estabeleça como requisito a experiência profissional. Essa experiência contrapõe-se ao registro de processos seletivos que sugerem ser a ausência de experiência um indicador de possibilidade maior de assimilação da cultura organizacional.

A questão dos estágios representa um ponto complexo, por vezes paradoxal, envolvendo diversos atores (empresas, universidades, estudantes, centros de integração (no caso do Brasil) e Estado), que pode ser tratada sob múltiplos enfoques:

1. Forma de ensino-aprendizagem capaz de complementar as atividades teóricas:

O estágio é o momento de descobrir os significados sociais existentes na organização da qual o jovem participa, bem como das relações que esta estabelece com outras organizações e com a sociedade. A partir das experiências vividas na empresa, o estudante tem novos questionamentos sobre a sua formação teórica e sobre o papel e a função da escola em relação à sua profissão e sobre o mercado de trabalho, o que oportuniza a interpretação, passando a entender melhor seu processo de desenvolvimento no curso.

2. Meio de inserção profissional:

O estágio representa uma oportunidade de ingresso no mercado de trabalho, em que, além de aprender a prática de seu curso, adquire experiência para postular atividades futuras ou mesmo ingressar como funcionário na empresa em que realiza o estágio. Os estágios, ao favorecerem a inserção profissional dos jovens, também contribuem para melhorar o funcionamento do mercado de trabalho, auxiliando-os na busca por um emprego. Para os jovens trabalhadores, essa experiência é de fundamental importância para sua vida profissional, preparando-os para sua

carreira, para suas escolhas futuras no mercado de trabalho (LAURIS; SILVA, 2005).

O espaço do trabalho vivenciado durante o estágio amplia o capital social, projeta o indivíduo para fora de grupos de referência primários, reforçando suas estruturas de reconhecimento e formando redes de maior amplitude que venham a favorecê-lo futuramente. Quanto maior o reconhecimento profissional e a abrangência deste dentro dos espaços de disputa por oportunidades, maiores são as possibilidades de favorecer sua posição em relação aos demais.

3. Forma de flexibilização das relações de trabalho.

Apesar de estarem sob o estatuto escolar, os estágios podem ser utilizados pelas empresas como uma forma precária de emprego para servir a suas estratégias de flexibilização e externalização de recursos humanos (CAIRE, 1982). Essa prática leva a duas lógicas de utilização diferentes: para algumas empresas, o estágio é um meio de ajuste quantitativo de seus efetivos próximo de suas necessidades de recursos humanos, para outras, ele permite efetuar um ajustamento qualitativo de sua mão de obra (DOMINGO, 2002). No primeiro caso, o estágio permite às empresas constituir uma mão de obra flutuante de menor custo. Elas buscam estagiários para substituir ou assistir aos assalariados permanentes ou para substituir funcionários de postos de menor importância para a organização. Esses estagiários realizam atividades cotidianas que respondem à descrição de um cargo na estrutura da atividade produtiva da empresa. No segundo caso, as empresas recorrem aos estagiários de maneira ocasional para a realização de estudos transversais. Consistem na solicitação de um relatório de diagnóstico, elaboração de um plano de ação para determinado procedimento ou de pesquisas em que não querem envolver seus efetivos. Essas empresas buscam no mercado externo estudantes experientes para realizar seus estudos por falta de tempo ou competência dos trabalhadores permanentes. Nesse sentido, o estudante não é chamado para substituir algum profissional, ou para dar suporte a algum trabalhador efetivo, mas para completar uma missão de maneira autônoma (DOMINGO, 2002).

Enquanto na primeira lógica predomina a ideia do estágio como meio de formação, tendo como relação principal a aprendizagem, as duas outras, em menor ou maior grau aproximam o estágio do trabalho assalariado. No caso do estágio como meio de inserção profissional, desenvolve-se uma pré-relação com o trabalho assalariado, na medida em que acaba por construir um mercado de trabalho paralelo àquele do emprego formal, mas com uma articulação direta com este. No terceiro tipo, o estágio converte-se em relação de trabalho precária, em que o

estudante assume os deveres de um trabalhador assalariado, sem ter acesso aos direitos financeiros e sociais de um trabalhador regular.

4 Considerações finais

Este capítulo buscou introduzir a discussão sobre inserção profissional, conceito de grande importância para os jovens que buscam um espaço no mundo do trabalho. Partiu-se da discussão sobre juventude e mercado de trabalho para evidenciar que há uma série de particularidades nos diferentes grupos juvenis e espaços de trabalho, logo a inserção profissional não pode ser considerada como um processo único para toda a população.

Existem meios institucionalizados de inserção profissional (estágios, primeiro emprego, programas *trainee*) destinados a diferentes grupos juvenis da população que oferecem um caminho de inserção organizado. Optou-se pela apresentação dos estágios porque estão no centro da discussão sobre inserção profissional de algumas profissões, tanto pelo caráter de transição escola-trabalho, quanto pela sua integração nas políticas de recursos humanos das empresas.

O caráter misto formação-trabalho do estágio é uma confirmação do alargamento do tempo de inserção do jovem no mercado de trabalho, criando uma representação específica entre o estudante e o trabalhador, o estagiário. Da mesma forma, sua incorporação às políticas de recursos humanos das organizações, bem como sua obrigatoriedade por parte de alguns cursos, institucionalizam a prática como o caminho da inserção para alguns grupos profissionais, onde se destacam aqueles ligados à administração e à gestão.

Os estágios estão na fronteira entre o sistema de formação e o mercado de trabalho, entre a formação e a atividade produtiva. Nesse limiar, podem ser alvo das estratégias de flexibilidade empreendida pelas empresas que incorporam os estágios nas suas políticas de gestão de pessoal como forma de redução de custo. Porém, mesmo nestas situações, seguem mantendo, ainda que em parte, sua função de agente formador, ligado ao sistema de ensino.

O resultado positivo alcançado na realização do estágio depende da compreensão dos vínculos estabelecidos entre este e os demais componentes curriculares, do valor atribuído ao estágio pelos professores e alunos e da articulação da relação teórico-prática na formação do profissional. A concretização desse processo depende de uma estrutura de coordenação e acompanhamento pedagógico e do desenvolvimento da relação universidade-empresa. O encaminhamento do estágio extrapola a sala de aula e envolve um conjunto de ações do corpo docente, coordenação de curso e administração dos estágios, articuladas com o campo de trabalho pretendido para o profissional em formação.

Referências

AMORIM, Tânia Nobre Gonçalves Ferreira; FREITAS, Tiziana J. Severi; WANDERLEY, Lúcia de Fátima Vieira da Cunha. Estágio universitário: problema ou solução? V ENANGRAD – ENCONTRO NACIONAL DOS ESTUDANTES DE GRADUAÇÃO. *Anais...* ENANGRAD: Piracicaba, 1994.

_____. Ter estagiários de administração: bom só para as empresas? VI ENANGRAD – ENCONTRO NACIONAL DOS ESTUDANTES DE GRADUAÇÃO. *Anais...* ENANGRAD: Natal, 1995.

ARIÈS, Philippe. *História social da criança e da família*. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

ATKINSON, John. *Working conditions and small and medium sized enterprises*. Luxembourg: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 1988.

BOYER, R. Flexibilité du travail: des formes contrastées des effets mal connus. *Les Cahiers Économiques de Bruxelles*, nº 113, p. 207-245, 1987.

BRASIL. Lei Federal nº 6.494, de 7 de dezembro de 1977. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*. Poder Executivo, Brasília – DF, 9 de dezembro de 1977.

BRASIL. Decreto lei nº 87.497. Ministério da Educação e do Desporto. Brasília, DF, 18 de agosto de 1982.

BRÉMOND, Janine; GÉLÉDAN, Alain. *Dictionnaire des théories et mécanismes économiques*. Paris: Hatier Paris, 1984.

CAIRE, G. Précarisation des emplois et régulation du marché du travail. *Sociologie du Travail*, nº 2, 1982.

CERDEIRA, M. C. (Org). As novas modalidades de emprego. *Cadernos de Emprego*, Lisboa, nº 24, dez. 2000.

CHARLOT, Bernard; GLASMAN, Dominique. *Les jeunes, l'insertion, l'emploi*. Paris: Presses Universitaires de France, 1998.

CHEVALIER, Jean-Marie. Preface. *Generation precare*. Sois stage et tais toi. Paris: la Découverte, 2005.

COHEN, Daniel. *Une jeunesse difficile*: portrait économique et social de la jeunesse française. Paris: D'ULM, 2007.

CORDEIRO, João Pedro. Modalidades de inserção profissional dos quadros superiores nas empresas. *Sociologia, Problemas e Práticas*, nº 38, 2002, p. 79-98.

DOMINGO, Pauline. Logiques d'usages des stages sous statut scolaire. *Formation Emploi*, nº 79, juil./set. 2002.

DUBAR, Claude. La construction sociale de l'insertion professionnelle. *Education et Sociétés*, v. 7, nº 1, 2001, p. 23-36.

ERIKSON, Erik H. *Identidade, juventude e crise*. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

FONDEUR, Yannick; LEFRESNE, Florence. Les jeunes, vecteurs de la transformation structurelle des normes d'emploi en Europe? *Travail et Emploi*, nº 83, p. 115-134, Juillet 2000.

FREYSSINET, Jacques. Les jeunes face à l'emploi. L'apport de l'économie du travail. In: LUROL, M. (Coord.) *Les jeunes et l'emploi*. Recherches pluridisciplinaires. Paris: La Documentation Française, 1979. p. 55-111.

GALLAND, Olivier. Entrer dans la vie adulte: des étapes toujours plus tardives, mais resserrées. *Economie et Statistique*, 2000, n° 337-338, p. 13-36.

_____. Un nouvel âge de la vie. *Revue Française de Sociologie*, 1990. v. 31, n° 4, p. 529-550.

_____. Adolescence, post-adolescence, jeunesse: retour sur quelques interprétations. *Revue Française de Sociologie*, v. 42, n° 4, 2001, p. 611-640.

_____. *Sociologie de la jeunesse*. Paris: A. Colin, 2007.

GAMBIER, Dominique; VERNIÈRES, Michel. *Le marché du travail*. Paris: Économica, 1991.

GAZIER, Bernard. *Les stratégies des ressources humaines*. Paris: La Découverte, 1993.

GENERATION precare. Sois stage et tais toi. Paris: La Découverte, 2005.

GRANOVETTER, Mark. *Getting a job: a study of contacts and careers*. Chicago: Chicago Press, 1995.

GROPPO, Luís Antônio. *Juventude: ensaios sobre sociologia e história das juventudes modernas*. Rio de Janeiro: Difel, 2000.

GUADAGNIN, Miguel Frizon. *Expectativas de desenvolvimento de estagiários: programa de desenvolvimento de estagiários grupo RBS. Trabalho de Conclusão de Curso*. Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.

KOVACS, Ilona. *As metamorfoses do emprego: ilusões e problemas da sociedade da informação*. Oeiras: Celta, 2002.

LAGOS, Ricardo. Labour market flexibility: what does it really mean? *Cepal Review* n° 54, Dec. 1994, p. 81-95.

LALLEMENT, Michel. *Le travail: une sociologie contemporaine*. Paris: Gallimard, 2007.

LAURIS, Roberta Pedroso; SILVA, Tânia Nunes. Percepção dos ex-estagiários a respeito do programa Copesul de desenvolvimento de talentos. In: XXIX ENCONTRO DA ANPAD, 2005, Brasília, 2005.

LECLERCQ, Eric. *Les théories du marché du travail*. Paris: Seuil, 1999.

MARCHAND, Olivier. Gestion des âges et flexibilité du marché du travail. *Travail et Emploi*, n° 100, oct. 2004.

PAIS, Jose Machado. *Ganchos, tachos e biscates*. Porto: Ambar, 2000.

_____. Emprego juvenil e mudança social: velhas teses, novos modos de vida. *Análise Social*, Lisboa, v. 26, n° 114, 1991, p. 945-987.

PARADEISE, Catherine. Les professions comme marchés de travail fermés. *Sociologie et Sociétés*, v. 20, n° 2, oct. 1988.

_____. La marine marchande française: un marché de travail fermé? *Revue Française de Sociologie*, v. 25, 1984.

PERALVA, Angelina Teixeira. O jovem como modelo cultural. *Revista Brasileira de Educação*, São Paulo, nº 5, maio/ago. 1997.

PERRET-CLERMONT, Anne Nelly. Espaços de pensamento da juventude. In: PERRET-CLERMONT, Anne Nelly et al. *Interação social: aprendizagem e interação na adolescência e juventude*. Lisboa: Instituto Piaget, 2004.

PICONEZ, S. B. *A prática de ensino e o estágio supervisionado*. Campinas: Papirus, 1991.

RITNNER, C. Estagiários e trainees. In: BOOG, G. (Coord.) *Manual de T&D*. São Paulo: Makron, 1999.

SANTOS, Theotonio dos. *Revolução científico-técnica e acumulação do capital*. Petrópolis: Vozes, 1987.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle. *Économie du travail: les réalités et les approches théoriques*. Sainte-Foy: Saint-Martin, 1990.

VERNIÈRES, M. *L'insertion professionnelle: analyses et débats*. Paris: Économica, 1997.

VILLELA, L. E.; NASCIMENTO, Leyla Maria Felix do. Competências pós-industriais exigidas pelas empresas a estagiários e recém-formados. In: XXVII EnANPAD 2003, São Paulo, 2003. Atibaia/SP.

Parte II

As práticas de GP e as Relações de Trabalho

6 Instituição da Violência no Trabalho em uma Loja de Departamentos

Francis Kanashiro Meneghetti
Édna Regina Cicmanec

1 Introdução

As organizações investem em formas cada vez mais sutis de dominação e de controle sobre os trabalhadores. Com esse investimento, seu poder sobre o indivíduo aumenta consideravelmente, tornando as estratégias de resistência dos trabalhadores menos eficientes no primeiro momento. Novos métodos para subsumir os trabalhadores são utilizados com o propósito de manter as organizações estáveis e fazer com que elas se tornem cada vez mais produtivas e, assim, lucrativas. Os discursos (dito e não dito, direto ou subliminar) proporcionam interações sociais no trabalho, criando imaginários e instituindo racionalidades importantes na mediação dos trabalhadores com a organização, com os clientes e entre eles.

As organizações – como locais organizados que exercem poder sobre a vida dos indivíduos – tentam de todas as formas realizar seus objetivos, atuando direta ou indiretamente nas relações sociais. Os mecanismos de controle utilizados por elas instituem violências nas relações entre os sujeitos e destes com a organização.

O objetivo geral, portanto, é analisar como ocorre a instituição da violência no trabalho em uma loja de departamentos (Organização R). Para tanto, tem-se como objetivos específicos: (a) compreender o papel do discurso na criação da realidade organizacional e a importância do discurso na instituição da violência no trabalho; (b) identificar os tipos de violência manifestos entre os trabalhadores da referida organização; (c) compreender os mecanismos de incorporação e reprodução da violência no ambiente organizacional.

Trata-se de um estudo de caso de natureza qualitativa e abordagem descritiva, que procura revelar como o discurso institui a violência no trabalho em uma loja de departamentos. O nível de análise é organizacional e suas unidades são os trabalhadores dos setores: operacional (atendentes de loja), tático (gerente de recursos humanos, gerente de loja) e estratégico (diretor regional, diretor de operações e diretor de compras). Para facilitar a identificação das falas das entrevistas realizadas, são atribuídas siglas de autoria: Diretor Regional (DR), Diretor de Compras (DC), Diretor de Operações (DO), Gerente de Loja (GL), Gerente de Recursos Humanos (GRH) e Atendentes (A).

Realizaram-se entrevistas com os funcionários (participação de mais de 30 pessoas) gravadas e registradas em formato audiovisual. A Organização R – por meio de todos os entrevistados e da direção da organização – aceitou prontamente realizar as gravações. Por exercerem relevante influência na composição dos discursos analisados, as observações dos pesquisadores também são utilizadas na pesquisa. A análise dos discursos está baseada nas contribuições metodológicas de Fairclough (2001). Os documentos analisados foram o livro de registro de depoimentos dos funcionários e o *site* da Organização R. As gravações realizadas foram: (i) reunião com os funcionários de inauguração da loja S.J.; (ii) reunião diária de apuração de resultados das vendas e orientações gerais do dia.

A Organização R surgiu em 1912 como um novo negócio de uma indústria fabril instalada no Rio Grande do Sul. A indústria da área de vestuário criou pontos de vendas a partir de 1922 para comercializar seus produtos e, a partir de 1940, ampliou seus negócios comerciais, tornando-se uma loja de departamentos. Em 1965, com o crescimento e evolução dos negócios, a empresa abre o seu capital e torna-se uma S.A, passando, anos mais tarde (1967), a comercializar suas ações na Bolsa de Valores. Nos anos 1990, a empresa reestrutura-se e passa a operar como loja especializada de moda, o que possibilitou o aumento do lucro e a consequente expansão para outros estados. Seu posicionamento de mercado é o de oferecer produtos de qualidade a preços competitivos. Entre os anos de 1990 até 1998, a organização passa de oito para 21 lojas de departamentos, atuando em diversos estados no Brasil. A partir de 1998, a Organização R passa a ser controlada por uma das maiores lojas de departamentos dos Estados Unidos. Com isso, ganha em benefícios operacionais, entre eles: acesso aos fornecedores internacionais, consultoria de especialistas na escolha de pontos comerciais e na própria gestão interna da organização.

O portfólio da empresa modifica-se e o *layout* também, dando nova identidade visual para a organização. Em 2005, chega ao número de 64 unidades e abre totalmente seu capital com 100% de ações em circulação, possibilitando assim estender suas operações para o Norte e o Nordeste do país, chegando a 95 unidades instaladas. Em 2008, figura entre as três maiores redes de departamentos de

vestuário do Brasil com 110 unidades instaladas. Atualmente, conta com cerca de 11.000 funcionários, nominados de colaboradores pela direção da Organização R. A loja em que foi feita a pesquisa é a unidade S.J. (sigla também fictícia). Essa unidade conta com 60 funcionários, na sua grande maioria recém-contratados e reciclados por intenso processo de treinamento. Foram investidos R\$ 4 milhões para abertura da nova unidade.

2 Formação do discurso e da violência no trabalho

Para Marx (1979), a linguística ou filosofia da linguagem relaciona-se com o problema da essência ou a natureza da linguagem, sendo essencialmente um fenômeno social de interação para atender às necessidades de relações entre os homens. Contrário à ideia do inatismo – teoria que ressalta a determinação inata, biológica –, a linguagem é um produto social aprimorado historicamente e pertinente às condições específicas de uma determinada comunidade e sua relação com a natureza.

Conforme o próprio Marx (1979, p. 53) afirma: “a linguagem nasce, assim como a consciência, da necessidade, da carência de intercâmbio com os demais homens”. A importância da linguagem para Marx é evidente, porque, por meio dela, o real se manifesta em pressupostos práticos e cognoscíveis por meio de uma linguagem que faz leituras da realidade ao mesmo tempo em que a cria. A linguagem estruturada cria uma rede de significações legitimadas nas relações sociais. Nesse momento, a linguagem deixa de ser um meio meramente técnico de comunicação entre os indivíduos e passa a ser discurso.

Ressalta-se que o discurso, quando cria uma rede de significações, assume a condição de ser um meio de produção e controle social, inclusive no local de trabalho (FAIRCLOUGH, 2001, p. 26). As habilidades comunicativas são exaltadas, porque quem as tem é capaz de ser compreendido, de estabelecer padrões para as demais pessoas, de transmitir ordenações por meio coercitivo ou consensual.

Dessa forma, a linguagem enquanto discurso não constitui um universo de signos que serve apenas como instrumento de comunicação ou suporte de pensamento; a linguagem, enquanto discurso, é interação e um modo de produção social; ela não é neutra, inocente e nem natural, por isso, o lugar privilegiado de manifestação da ideologia (BRANDÃO, 2002, p. 12).

Dois autores constituem a base conceitual para compreender como os discursos tomam corpo dentro de uma determinada realidade: Bakhtin e Pêcheux.

Para Bakhtin, a linguística é apenas uma parte do enunciado. Há uma parte não verbal correspondente ao contexto em que se insere a enunciação, cuja com-

preensão se torna fundamental e necessária para explicar qualquer ato de comunicação. A linguagem, dessa forma, configura-se interação social, em que o presente (normalmente representado pela comunicação verbal ou escrita) e o contexto da enunciação (inserção histórica da comunicação verbal e a realidade que cerca a enunciação) se encontram na construção dos significados. Destarte, um discurso como expressão social da linguagem surge em um momento histórico, ou seja, em determinado contexto espaço-temporal socialmente envolvido (BAKHTIN, 1997, p. 100) e sujeito à consonância e dissonância com milhares de interpretações possíveis. A consciência dos indivíduos inseridos no contexto do discurso é que produz significados ao mesmo tempo em que significa os próprios discursos.

Assim, a ideia central defendida por Bakhtin é a de que o discurso é um fenômeno essencialmente socioideológico. Todavia, não implica afirmar que seja um fenômeno exclusivo de uma classe social, pois o uso de um discurso pode ser verificado em diversas classes sociais, ocorrendo que o “signo torna-se uma arena de lutas de classes” (BAKHTIN, 1997, p. 23). O signo linguístico configura-se, portanto, um signo social e ideológico, que pode ser compreendido e interpretado de diversas maneiras sempre levando em consideração o local de quem fala e de quem interpreta.

No ato da fala e das múltiplas formas discursivas possíveis, um indivíduo não manifesta um pensamento isolado, apresentando por trás dos enunciados e dos atos da fala um conjunto de elementos ideológicos, assim como a “presença” da história da linguagem, a experiência individual manifesta, o contexto sócio-histórico e as transformações dialéticas da realidade. Ao longo de um tempo, a fala ou uma forma discursiva podem se contradizer, pois as mudanças advenientes provocam interpretações contraditórias para discursos iguais em contextos históricos distintos, de tal forma que o pensamento isolado ou individual não cria a ideologia, pelo contrário, é criado por ela.

Essa ideologia articula as palavras e as transforma em vocabulários específicos para determinadas classes ou pulverizadas entre elas. Assim sendo, a palavra é a arena onde se confrontam os valores sociais contraditórios; “os conflitos da língua refletem os conflitos de classe no interior mesmo do sistema: comunidade semiótica e classe social não se recobrem” (BAKHTIN, 1997, p. 14).

A retórica, o discurso, as grandes narrativas ainda são muito presentes e creditadas na construção da realidade social vivenciada pelos indivíduos. Nesse contexto de valorização da palavra, como signo ideológico, pode-se afirmar que “a língua é (também) determinada pela ideologia à consciência, portanto, o pensamento, a ‘atividade mental’ que são condicionados pela linguagem, são modelados pela ideologia” (BAKHTIN, 1997, p. 16).

As “modelagens” realizadas por meio da ideologia influenciam na formação e sedimentação da consciência, tanto individual como coletiva, sendo por isso que

o próprio Bakhtin (1997, p. 16) considera a consciência individual um fato socioideológico. O não reconhecimento desses fatos impossibilita a construção de uma psicologia objetiva. Centrar apenas os estudos da psicologia e da subjetividade nos aspectos comportamentais ou biológicos individuais torna-se um equívoco, sobretudo, porque o contexto sócio-histórico é negligenciado do processo de compreensão de como a realidade se forma nos indivíduos.

Em Bakhtin (1997), a realidade ideológica é considerada também manifestação da superestrutura. Apesar de não se encontrar a distinção clara e imediata entre infraestrutura e superestrutura, tal como é percebida na teoria estruturalista de Althusser (1999), a relação entre as referidas instâncias está presente na formulação teórica da linguagem. Para ele, a consciência dos indivíduos forma-se da superestrutura social, não tendo sentido atribuir uma essência meramente psicológica ou considerar meramente um esquema criado por meio de que se origina. “A consciência individual não é o arquiteto dessa superestrutura ideológica, mas apenas um inquilino do edifício social dos signos ideológicos” (BAKHTIN, 1997, p. 36).

A formação do discurso, portanto, deriva das relações ocorridas na base econômico-social. Por isso, nos estudos de Bakhtin, o discurso e a linguagem são sempre sociais e somente por meio deles o sujeito pode tomar consciência de si mesmo e conhecer o outro, o que é fundamental para compreender algo. É uma troca de natureza social e de construção dos indivíduos e da realidade interpretada.

A posição social e as lutas ocorridas no plano da sociabilidade entre os interlocutores são fundamentais para o estabelecimento e a consolidação do discurso. Cada locutor ocupa um *espaço* em um *tempo* específico na estrutura social, não dando significado imediato, nem definindo o sentido de uma palavra ou ideia. O discurso, assim como todo sentido que possa existir, é um atributo social em que vários indivíduos sempre pertencentes a um grupo, uma fração de classe ou classe social, por meio das lutas ideológicas – mas sempre correspondentes às relações de produção derivadas dela – formam o sentido de uma ideia, um valor compartilhado, uma crença, um imaginário ou uma racionalidade. Apesar de o discurso se manifestar com mais frequência em determinados grupos, frações de classe ou classes sociais específicas, verifica-se que as palavras, as ideias, os imaginários etc., não são exclusividade e nem redutíveis a determinados indivíduos ou coletivos. A ideologia na linguagem está presente nos signos e não se manifesta somente nos elementos materiais e concretos e se forma, também, de elementos que impregnam aspectos objetivos e subjetivos.

Para Bakhtin, no entanto, não há uma concepção mecanicista ou meramente pragmática da formação do discurso. Nem há uma determinação esquemática rígida, quase que matemática e consequentemente instrumental da sua formação. Da mesma maneira, ele não entende a ideologia como manifestação superestrutural,

efeito derivado do que ocorre na infraestrutura. A relação é, portanto, dialética, em que “os sistemas ideológicos constituídos da moral social, da ciência, da arte e da religião cristalizam-se a partir da ideologia do cotidiano, e exercem por sua vez sobre esta, em retorno, uma forte influência” (BAKHTIN, 1997, p. 119).

Pêcheux é um estudioso influenciado pelas ideias de Bakhtin. Embora haja diferenças importantes relacionadas à pragmática do discurso, não se percebem incoerências ou divergências significativas para afirmar que existam rompimentos conceituais ou epistemológicos entre esses autores. Pelo contrário, é possível afirmar que Pêcheux procura compreender o discurso com base nas principais ideias de Bakhtin.

Pêcheux (1988, p. 147) afirma que, na teoria materialista do discurso, a objetividade material da instância ideológica é caracterizada pela estrutura de desigualdade-subordinação do “todo complexo com o dominante” das formações ideológicas de uma formação social dada, estrutura que não é senão a da contradição entre reprodução/transformação que constitui a luta ideológica de classes.

A abordagem crítica da análise do discurso em Pêcheux tenta combinar uma teoria social do discurso com um método de análise textual. A noção de que a ideologia se manifesta como uma força material é outra concepção presente nas obras de Pêcheux. Nesse contexto, o termo *discurso* é entendido como “aquilo que em uma dada formação ideológica determina o que pode e deve ser dito” (PÊCHEUX, 1988, p. 111).

Toda formação discursiva (como formação ideológica) implica sempre um coletivo que se identifica totalmente com ela, uma parcela que não se identifica e outra que, além de não se identificar, procura formulações discursivas contrárias à proposta. É por isso que “qualquer discurso dado é sinal potencial de um movimento nas filiações sócio-históricas da identificação, na medida em que constitui, ao mesmo tempo, o resultado de tais filiações e o trabalho de deslocamento em seu espaço” (PÊCHEUX, 1988, p. 648).

Pêcheux, assim como Bakhtin, atribui papel central à ideologia como formação de significados e significâncias, asseverando que “é a ideologia que fornece evidências pelas quais ‘todo mundo sabe’ o que é um soldado, um operário, um patrão, uma fábrica, uma greve etc.” (PÊCHEUX, 1988, p. 160).

A ideologia cria uma rede imaginária de significados que solidificam os lugares dos indivíduos dentro da sociedade, formados pelas categorias *tempo* e *espaço*, essenciais para a compreensão dos imaginários instituídos na sociedade (CASTORIADIS, 1995). Desse modo, “o que funciona nos processos discursivos é uma série de formações imaginárias que designam o lugar que A e B se atribuem, cada um, a si e ao outro, a imagem que eles se fazem de seu próprio lugar e do lugar do outro” (PÊCHEUX, 1990, p. 82).

Assim, o sujeito fala de algum lugar, ou seja, “está em uma posição na sociedade”. Concomitantemente, essa posição social é acompanhada de uma materialidade que cria o real, seja pelo concreto ou pelo imaginário decorrente desse. Essa realidade material exerce influência direta e indireta na constituição da realidade social. O discurso, nesse contexto, é constituinte e, ao mesmo tempo, fator dessa realidade, percebida, principalmente, pelo sentido construído pelo indivíduo, mesmo que ela não se reduza apenas aos sentidos ou às sensações.

Por isso que, segundo Pêcheux (1988, p. 161-162), as palavras, expressões, proposições etc. mudam de sentido (em seu caráter material), segundo as posições sustentadas por aqueles que as empregam. Toda formação discursiva dissimula, pela transparência do sentido que nela se constitui, sua dependência com respeito ao “todo complexo dominante” das formações discursivas, intrincado no complexo das formações ideológicas. A relevância da abordagem de Pêcheux é que sua teoria acerca do discurso pode ser considerada crítica, sobretudo, porque casa com a “teoria marxista do discurso com métodos linguísticos de análise textual” (FAIRCLOUGH, 2001, p. 55).

Observando os discursos realizados pelos entrevistados, é possível afirmar que há compartilhamento de ideias entre os trabalhadores dos diversos níveis da Organização R, criando-se uma rede de significações compartilhadas entre os diversos indivíduos mesmo estando em posições de autoridade distintas. Essas significações promovidas pelo discurso fazem com que a ideologia da Organização R seja produzida e reproduzida entre os trabalhadores por meio da instituição de imaginários compartilhados. Como a Organização R trabalha fundamentalmente com a venda de produtos e um dos grandes diferenciais dela é o atendimento ao cliente, ela investe na formação de padrões discursivos capazes de estabelecer controle sobre o comportamento dos funcionários ao mesmo tempo em que cria condições cada vez mais atrativas na fidelização dos seus clientes. É possível perceber que os discursos precisam, ao mesmo tempo, ser capazes de criar um atrativo para os clientes, de permitirem o controle sobre os nominados colaboradores e estarem adequados aos princípios e regras da Organização R.

Essa afinação entre os diversos personagens (clientes, dirigentes e trabalhadores), compreendidos pela Organização R, só é possível porque a sociedade cria uma rede simbólica mais ampla capaz de aprisionar todos dentro de uma mesma melodia musical. A consciência em pertencer e obedecer aos princípios econômicos do sistema de capital está disseminada em todos os grupos, frações e classes sociais.

Os discursos realizados nas entrevistas, presentes nos documentos ou existentes no ambiente em geral, são responsáveis por criar realidades compartilhadas coletivamente, instituindo situações concretas de transmissão de valores, crenças e regras responsáveis por fazer com que a Organização R amplie seu domínio sobre os indivíduos, sobretudo, seus trabalhadores. Dessa forma, a ideologia da Organi-

zação R, totalmente integrada à ideologia do sistema de capital, é difundida por meio de discursos padrões aceitos e reproduzidos nas relações sociais. Todavia, é por meio do discurso também que ocorrem formas de resistência à ideologia dominante, presentes igualmente na Organização R e manifestadas pelos discursos não ditos, principalmente, pelos movimentos corporais e expressões faciais de descontentamentos momentâneos. Além disso, alguns funcionários do nível operacional informaram que alguns de seus colegas fazem críticas raras ou muito ponderadas nas conversas informais entre eles.

As entrevistas demonstram que o discurso dominante está associado à ideologia que a Organização R procura instituir e reproduzir, cujas modestas formas de resistência não propiciam aos trabalhadores refletirem sobre suas condições de trabalho ou sobre as formas de violência sofridas nesse ambiente. Isso ocorre porque há uma tendência para controlar todas as formas discursivas utilizadas nas reuniões diárias, nas falas, nos cantos, nas dinâmicas, nos gritos de guerra e demais, bem como nos documentos oficiais da Organização R, cujo conteúdo é minuciosamente controlado e manipulado. Não há margem para reflexões, uma vez que a Organização R associa racionalidade com emoção para transmitir sua dominação. A ideologia sedimenta-se sutilmente por meio de um rebuscado sistema de associação entre razão e emoção reproduzida nos discursos controlados pela organização. A incapacidade de reflexão sobre sua situação e dos seus pares leva os trabalhadores a se alienarem dentro de uma rede de significações subvertidas, tornando-se impossibilitados de perceberem de imediato, e mesmo depois de um bom tempo, as condições de violência a que estão submetidos.

3 Violência no trabalho

No sistema econômico capitalista, a racionalização, mediante uso de técnicas, de burocratização, de incremento dos ideais da organização e de gerenciamento e controle dos recursos, é responsável pela formação da desigualdade nos processos de transformação das relações de trabalho, na medida em que intervém nos aspectos psicológicos e nos imaginários individuais e coletivos. Sua ação não se limita à esfera do visível, pois, pela modificação das estruturas objetivas (linhas de produção, hierarquia, divisão do trabalho etc.), novas expectativas subjetivas são criadas e refeitas (FARIA; MENEGETTI, 2007, p. 281).

Se, por um lado, as organizações ganham em eficiência, por outro, os indivíduos são transformados em recursos, reificados e despojados da condição de humanos. A racionalização, que ocorre no plano concreto da organização, é entendida para a gestão dos indivíduos, transformando-os em coisas utilizáveis para

a realização de fins da organização ao deslocá-los da condição de eles mesmos serem fins em si mesmos.

Surge, assim, um conflito objetivo e subjetivo. Objetivo porque a organização atribui o caráter de coisa (recursos) aos funcionários, uma vez que as diretrizes de gestão não são formuladas no plano em que se encontram os indivíduos e sim com base em um comando que define as regras e as normas da organização. Além disso, as relações econômicas de determinação extrapolam o nível da unidade organizacional, tida apenas como elemento que reforça o sistema, cujo isolamento lhe impossibilita fugir à lógica do sistema econômico em que se insere.

Subjetivo porque, apesar de a organização se caracterizar uma estrutura burocrática impessoal, ela é composta essencialmente por indivíduos, que, na sua essência, carregam características humanas e dotadas de subjetividades. A burocracia cria assim os agentes de nível intermediário (de que os gerentes são os exemplos mais comuns) responsáveis por fazer as mediações entre o sistema de capital e os trabalhadores da organização. Por meio desses agentes de mediação, procura-se estabelecer uma relação de harmonização na organização com a responsabilidade de fazer valer a objetividade do sistema em detrimento das subjetividades dos indivíduos sempre pela perspectiva de harmonizar os conflitos advenientes.

Por intermédio da interação da linguagem com o discurso, meios imediatos e diretos, a organização estabelece uma interação com os indivíduos (funcionários, clientes, acionistas etc.) no plano micro, assim como define alguns padrões de interação a serem seguidos pelos indivíduos dentro da organização, para que ela possa se perpetuar dentro do sistema. Essa interação reificada aproxima-se do conceito de violência, conforme a concepção de Michaud (2001), ao afirmar que há violência quando, numa situação de interação, um ou vários atores agem de maneira direta ou indireta, maciça ou esparsa, causando danos a uma ou várias pessoas em graus variáveis, seja em sua integridade física, seja em sua integridade moral, em suas posses, ou em suas participações simbólicas e culturais (MICHAUD, 2001, p. 11).

Conforme expõe Arendt (1994, p. 14), a essência da ação violenta está associada à categoria meio-fim, “cuja principal característica, quando aplicada aos negócios humanos, foi sempre a de que o fim corre o perigo de ser suplantado pelos meios que ele justifica e que são necessários para alcançá-lo”.

A transformação dos indivíduos em meios para o fim organizacional, sem que eles sejam respeitados na condição de participantes ativos e responsáveis também pelas decisões efetivas da organização, configura-se o elemento central para a consolidação da violência ao se exercer o poder de coerção diante da incapacidade de reação de seu poder coletivo. Dessa forma, a violência é definida como prática de ações de não questionamento da realidade com o intuito de reproduzi-la, voltada para preservar interesses específicos mediante instrumentos coercitivos explícitos

ou sutis de qualquer natureza, em contraposição aos mais legítimos interesses e direitos coletivos, desqualificando a práxis democrática, crítica e reflexiva e instituindo, com a finalidade de perpetuar, fatos e situações intensos de força desproporcional à utilidade considerada política, econômica, social e psicologicamente tolerável de aceitação da dominação como fruto das relações de poder (FARIA; MENEGHETTI, 2007, p. 283).

As diversas formas de violência manifestadas no trabalho são decorrentes das múltiplas estratégias utilizadas pelas organizações para exercer seu poder sobre os indivíduos. Na Organização R foram identificadas diversas formas de violência, entre as quais se destacam: a física, a psíquica, a social, a estrutural, a simbólica/imaginária e a econômica, originalmente apresentadas por Faria e Meneghetti (2007, p. 287-290).

Violência Física: ocorre em cima do corpo do trabalhador, referindo-se ao desgaste físico sofrido por ele em razão do intenso ritmo de trabalho, da rotina das tarefas, do excesso de horas trabalhadas, das atividades insalubres. Na Organização R, a manifestação mais comum de violência física está associada ao ritmo intenso de trabalho, conforme depoimento: “Quando eu vim aqui pra C. pela primeira vez, a G era vendedora da loja do centro. Eu me lembro da G no primeiro dia, cabelo preso correndo que nem uma louca dentro da loja!” (DR). “Estou correndo ainda! (Risos).” (A). Outra forma comum de violência física está relacionada ao excesso de horas trabalhadas. Para suportá-las, a organização utiliza-se de jograis que negam e banalizam o cansaço, qualificando-o como problema a ser superado. O exemplo dos atendentes cantando comprova esse fato: “Vou deixar a Organização R me levar para aonde ela quiser. Seguir o coração com alegria e fé. Não tenho hora pra voltar não, pois aqui tem disposição de sobra pra com certeza te encantar. [...] Não, não, não tenho hora pra voltar, eu agradeço a sua história, vou com certeza te encantar.” A violência física é mascarada pela concepção de que os funcionários precisam suplantar o próprio limite físico e o cansaço, atitude vista como postura de superação.

Violência Psíquica: está associada à exploração dos aspectos psicológicos dos trabalhadores em favor da organização, desencadeando doenças psicossomáticas como estresse, síndrome do pânico, depressão, obsessões, neuroses e outras. Na Organização R, o medo do fracasso é constantemente alimentado com a ideia de igualdade de oportunidades ofertadas pela organização, conforme se verifica: “Proporcionamos a mesma escada para que todos os colaboradores possam subir na velocidade dos seus talentos, esforços e resultados.” (DO)

A apologia da vitória é outra forma de incutir responsabilidades nos trabalhadores, porque o sucesso da organização é vinculado ao desempenho individual, de que depende, e essa “batalha” só pode ser vencida com um trabalhador que incorpore o princípio da competitividade. O medo da derrota é uma fonte de

tensão psíquica, que não pode estar aparente, por isso, é negado, constantemente, por meio de frases de autoafirmação: “A competitividade e o sucesso da empresa vêm dos seus funcionários, especialmente no caso da Organização R, que tem como filosofia o encantamento dos clientes. Para atingirmos este objetivo, as pessoas são imprescindíveis. Somente colaboradores encantados são capazes de encantar”. (DOR)

Outra forma de tensão psíquica decorrente é a de que o trabalhador não pode decepcionar a empresa, criando-se um compromisso pelas “oportunidades” que a organização proporciona aos seus funcionários: “Então vocês têm que se sentir bastante privilegiados, porque realmente vocês têm um potencial muito grande. Procuramos selecionar somente as melhores pedras (que serão transformadas em diamantes, conforme desejo que o diretor apresenta depois para os funcionários).” (DO)

Outra manifestação de violência psíquica está relacionada ao cumprimento das responsabilidades, independente dos esforços necessários despendidos, cobrado pela organização, provocando tensão psíquica, conforme exemplo manifesto em apresentação musical com dança coreografada por todos os funcionários: “O cliente satisfeito não é mais que obrigação. [...] Simpatia e atenção, todo tempo disponível, superando expectativas, para sermos inesquecíveis.” (TO). A violência psíquica manifesta-se porque os funcionários da Organização R desrespeitam a si próprios e ao próximo como condição para se destacarem uns dos outros. Banaliza-se o mal (DEJOURS, 2000) e promove-se a barbárie interior (MATTEÍ, 2002) como elemento central para ganhar competitividade individual na disputa promovida pela organização entre os funcionários.

Violência Social: está relacionada à reprodução dos meios em que os indivíduos vivem, surgindo pela supervalorização do senso comum, da moral vigente, dos costumes, das tradições, dos enquadramentos sociais, dos compartilhamentos sociais sem questionamentos. Em situações de crises, o emprego existente é valorizado como uma oportunidade criada pela organização, provocando nos empregados certa idolatria pela empresa empregadora. Essa forma de violência não é percebida porque é repassada a ideia de que a organização é geradora de riqueza, sobressaindo o não dito representado pela ideia de que a riqueza não é gerada pelo trabalho e sim pelo capital representado pela organização, ao criar novos empregos: “Essa loja é um presente. Ganhamos um presente em S. J. E esse presente tem que ser muito bem aproveitado. Nós temos que fazer jus a esse presente. É também um presente para a comunidade.” (GL)

A subordinação do sucesso ao não fracasso é associada ao cumprimento de metas. A apologia da realização plena das metas é disseminada na organização, como forma essencialmente predominante para o sucesso de todos: “Vamos superar todas as metas. Tem lojas que estão superando quase todas. A nossa tem que

ser a primeira a superar todas as metas. Aqui, com certeza, é a nossa casa.” (GL). Outra forma de violência social é a aceitação da derrota como tabu na modernidade (SENNET, 1999, p. 141).

Afirma-se o potencial do indivíduo como meio para atingir o sucesso, isto é, para não ser derrotado: “Vocês (funcionários da loja) têm que ter um grande desejo de crescer na empresa. Isso parte de vocês. Nós vamos dar pra vocês lideranças e um departamento de recursos humanos. Daremos todas as ferramentas necessárias para que vocês cheguem onde o P (Gerente da Loja) chegou, o A (Diretor de Compras), o B (Gerente Regional) e eu chegamos.” (DO). A violência social é amplamente aceita, porque seus pressupostos estão disseminados na sociedade, de tal modo que essa aceitação ocorre sem maiores questionamentos. A Organização R explora essa forma de violência com intensidade exatamente porque a legitimação por parte dos próprios funcionários ocorre de forma direta e sem maiores resistências.

Violência Estrutural: baseada na ação racional-legal instituída e aceita pela sociedade, manifesta-se pelo uso da razão sem os devidos questionamentos da própria razão. Sua aceitação está relacionada à capacidade de entendê-la por meio de explicações e justificativas aceitas como legítimas e necessárias. A violência estrutural está relacionada à simples e inquestionável aceitação das instituições e de suas estruturas burocráticas. A aceitação do resultado, como fim em si mesmo sem avaliar os meios, é uma forma de violência estrutural. Exemplo: “Obstinação por resultados: somos responsáveis por gerar resultados e não apenas boas ideias. São eles que garantem nossos investimentos, dão retorno aos acionistas, proporcionam nossa remuneração e viabilizam nosso crescimento e continuidade em longo prazo.” (DOR)

A subordinação e a aceitação pacífica das regras, leis e normas da organização configuram-se outras formas de violência estrutural: “Respeito às Leis: todo colaborador é responsável e tem o compromisso de conhecer e respeitar as leis e normas vigentes aplicáveis às suas atividades, bem como os procedimentos internos da empresa.”

“O Código de Ética e Conduta da Organização R constitui-se na referência formal e institucional que orienta a conduta profissional interna e externa de todos os colaboradores da empresa. [...] O compromisso de todos, independentemente do cargo ou função ocupados, com a obediência ao código de ética e conduta da empresa é um passo fundamental para o fortalecimento e sustentação da Organização R como empresa socialmente responsável.” (DOR). A violência está na forma como os trabalhadores se subordinam a tais leis e ao código de ética sem participarem das suas elaborações e sem discutirem suas legitimidades. Outro exemplo é a submissão às normas burocráticas, estruturais, hierárquicas etc., que, na Organização R, é prática usual e marcante: “Bom, eu tenho futuro na Organi-

zação R? P (funcionária) você foi promovida quando?” (DC). “Há seis meses.” (A). “Há seis meses. [...] As pessoas estão aqui dentro da companhia fazendo as coisas acontecerem. [...] Essa empresa oferece as oportunidades, agora, não basta querer, tem que poder junto.” (DC). A violência estrutural está associada à aceitação de racionalidades que atendem à ideologia da Organização R, por ela formuladas, mas também podendo até partir dos próprios funcionários de nível operacional. O importante é que essas racionalidades precisam ter orientação pragmática, ou seja, seus fins precisam ser utilitaristas e norteados por resultados.

Violência Simbólica e Imaginária: é a manipulação do simbólico e dos imaginários individuais e coletivos em favor da organização e associada às expectativas internas do indivíduo. Refere-se à utilização de elementos do universo simbólico (signos, linguagens etc.) para intensificar os vínculos entre os trabalhadores e destes com a organização. É a incorporação de atributos da organização pelos indivíduos e a transferência de valores organizacionais para eles por dotação ou cessão simbólica e/ou imaginária: “Não temos SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente), pois cada um de nós é um SAC. Surgiu um problema, resolva-o imediatamente.” “Pensamos e agimos como donos do negócio, sendo recompensados como tal. Temos senso de urgência, atitude e agressividade na busca das melhores práticas, garimpando todas as oportunidades que aparecem no mercado.” (DOR). “Empresas encantadoras possuem pessoas encantadoras. Novamente, a gente está o tempo todo dando esse reforço do quanto vocês farão as coisas acontecerem.” (GL). Outro exemplo é a transferência da grandiosidade da organização para o plano do trabalhador: “[...] e fazer vocês ficarem mais famosos ainda, porque é levar S. J. a primeiro lugar de tudo. [...] E é isso que vocês têm que botar na cabeça. Vocês têm que conquistar não só a regional, não só o Brasil, mas as Américas!” (DR)

A constituição da organização família é outra forma de violência no nível imaginário. A transferência de concepções do ambiente familiar para o ambiente organizacional é uma ilusão criada para intensificar os vínculos de responsabilidade e, consequentemente, aumentar a dominação sobre os trabalhadores. Exemplo: “A Organização R acredita no desenvolvimento das pessoas, na dedicação e no comprometimento. Ou seja, colaboradores comprometidos que realmente tenham dentro do seu espírito o desejo de encantar vão ter muito sucesso na família da organização R.” (DO). A Organização R tenta instituir um imaginário organizacional moderno (FREITAS, 2000) de empresa cidadã excelente nas oportunidades que oferece para seus funcionários. Procura também criar o imaginário de empresa jovem, cheia de oportunidades que precisam ser aproveitadas pelos funcionários. A violência resultante desse âmbito consiste na passividade com que se aceita a ética e a moral instituídas pela organização linearmente para todos os “colaboradores”. Cria-se um imaginário de fiadora da moral e da cidadania pronta para criar os valores sociais que as pessoas precisam seguir.

Violência Econômica: é a subordinação direta às relações econômicas existentes sem os devidos questionamentos referentes às contradições (desigualdades salariais, exploração do trabalho, remunerações incompatíveis com as tarefas realizadas pelos trabalhadores, realização de tarefas dissociadas do cargo e demais) oriundas do próprio sistema capitalista de produção. A violência econômica está no fato de não se levar e/ou negar a existência dessas contradições.

Exemplo: “Acreditamos que todo ser humano deve, independentemente do cargo ocupado, encontrar um sentido para seu trabalho. A partir do momento em que nosso vendedor não se sente como um mero vendedor, mas sim um encantador de clientes, certamente ele terá encontrado esse sentido e será um ser humano feliz.” (DOR). A pressão por resultados e para atingir as metas, associada à política de encantamento do cliente, leva os trabalhadores a despendere seus recursos financeiros em favor do cliente, mesmo que momentaneamente. Esses fatos são relatados, conforme exemplo: “Realizei a compra com meu cartão de crédito da Organização R, que seria ressarcido posteriormente pela senhora com um cheque enviado à loja.” (A). “Fiquei imaginando como poderia ajudá-la a resolver seu problema. [...] Então, ofereci a minha gravata à cliente como presente de nossa loja. Ela aceitou e fui à minha casa buscá-la.” (A). “Era a minha chance de fazer algo por aquela senhora. Prontamente, me ofereci para levar as peças até a minha casa para que minha mãe as ajustasse. [...] Minha missão estava cumprida. Encantei e fui encantada pelo contentamento daquela cliente.” (A). A violência econômica geralmente é mascarada com o discurso da permanente oportunidade que a organização possibilita aos funcionários. A promessa de uma vida economicamente melhor leva a aceitar as condições atuais em detrimento de oportunidades futuras.

As formas de violência não se limitam a essas, nem se manifestam de forma isolada e independente, todavia, as apresentadas são as mais expressivas.

A violência simbólica e/ou imaginária vem acompanhada de outros formatos, como a violência social, por exemplo, e os limites entre eles podem ser tênues, de modo que um mesmo fato pode caracterizar-se por mais de uma forma. As classificações aqui apresentadas manifestam as expressões de violência mais comuns na Organização R, sendo importante, a partir dessas classificações, entender como esses atos são instituídos no contexto do trabalho.

4 Instituição da violência no trabalho na Organização R

Como a violência é fenômeno inerente ao processo de socialização, encontram-se suas marcas em toda a história da humanidade. Os grupos humanos, ao se movimentarem rumo à socialização, vêm criando e reproduzindo formas de violência, cuja aceitação como tal depende do grau de consciência e de tolerân-

cia compartilhado entre os indivíduos. Assim, a violência pode ou não ser aceita por determinada sociedade, uma vez que é caracterizada por diversos modos entre grupos diferentes de indivíduos. Para alguns grupos sociais, um ato específico pode ser considerado uma violência, entretanto, para outros grupos não. Essas divergências são responsáveis por criarem tolerância ou intolerância em relação ao ato. A violência, portanto, é um fenômeno social contraditório na forma como é compreendido, por causa da diversidade conceitual entre as pessoas que vivenciam o fenômeno.

Cada sociedade – país, comunidade, grupos sociais – entende a violência de forma diferente, mas é fator comum na apreensão de sua constituição que “tudo depende do poder por trás da violência” (ARENDT, 1994, p. 39). Segundo Arendt, não é somente o uso de poder o responsável pela violência, mas também a ausência de poder pode propiciar sua eclosão, constituindo-se no principal elemento de sua instituição. Quando um grupo deixa de usar sua capacidade de exercer o poder, propicia à violência instituir-se de forma mais efetiva. A manifestação da violência implica a participação ativa de quem a pratica, mas principalmente a omissão dos demais indivíduos em exercer o poder para inibi-la. Exemplo disso são os grandes atos de violência praticados pelas minorias diante de uma maioria omissa e, por isso, submissa. Não se trata de culpabilizar as vítimas que sofreram a violência, mas de alertar que a omissão é a mais nefasta forma de se render à dominação de outrem.

A violência provoca sentimentos ambivalentes em quem pratica e em quem sofre as consequências dela. Conforme Arendt (1994, p. 24) afirma:

“Quem já duvidou de que aqueles que sofreram violência sonham com violência, que os oprimidos sonham pelo menos uma vez por dia em colocar-se a si mesmos no lugar dos opressores, que o pobre sonha com as posses dos ricos, que os perseguidos sonham com a troca ‘do papel de presa pelo de caçador’, e que os últimos anseiam pelo reino em que ‘os últimos serão os primeiros e os primeiros serão os últimos’?”

A condição de colocar-se no lugar do outro e de desejar ser o outro é comum nas situações de violência, contribuindo para a aceitação e “passivização” de quem sofre o ato de violência na expectativa de que os papéis sejam trocados. Não que essa condição seja sempre desejada pela maioria, pois a violência não se consolida somente por ser desejo dela. Quando uma minoria se apodera dos meios necessários para inversão da posição de vítima para o de feitor da violência, basta a omissão dos demais no exercício do poder para se instituir uma nova ordem social, em que os “últimos se tornam os primeiros”.

Assim, os mecanismos de institucionalização da violência passam, inevitavelmente, pela legitimação social. Instituir é mais do que aceitar, é reproduzir e incor-

porar os elementos que tentam explicar os motivos das manifestações de violência. A consciência, assim, passa a ser o tema central na incorporação desse abuso como acontecimento normal nas relações de trabalho. Na institucionalização, no atual contexto econômico e social e com o advento das racionalidades parciais, há a utilização dos argumentos que, embora bem elaborados, pouco justificam as ações de exploração, dominação e coerção no trabalho (FARIA; MENEGHETTI, 2007).

Jamais existiu organização totalmente baseada na violência, pois, se assim o fosse, não seria possível realizar os objetivos da própria instituição. Nas organizações, todo ato de violência gera uma forma de resistência, fazendo com que elas necessitem criar mecanismos sutis de adesão dos trabalhadores. A organização institui também a violência por meio da coação, quando não encontra o consenso dos trabalhadores. Essa aparente contradição transparece do processo de instituição da violência, pois segue a lógica do senhor e escravo, de uma “economia” entre vantagens e desvantagens em serem dominadores ou dominados.

Cada organização estabelece suas formas específicas de instituição da violência nas relações de trabalho, todavia, como a ordem econômica é comum a todas as organizações no sistema capitalista, além das mesmas racionalidades socialmente compartilhadas no âmbito da sociedade, tem-se que a maior parte desses mecanismos coercitivos é encontrada nas organizações de mesma natureza econômica. A forma como a instituição da violência ocorre pode ser comum ou diferenciada em razão das diferenças culturais da organização, do contexto social em que se encontra ou das características individuais e grupais do conjunto de trabalhadores. As violências manifestadas são internalizadas, reproduzidas e aceitas de formas diferenciadas.

Na Organização R, foi possível perceber algumas formas de instituição da violência no trabalho, que seguirão detalhadas e exemplificadas com os discursos coletados.

1. *Servidão Solidária*: é a manipulação da solidariedade como ato a ser praticado de forma permanente e sem questionamentos pelos subordinados. A prática da servidão é consequência da falta de percepção de que a organização explora o valor da solidariedade para fazer com que os trabalhadores realizem atividades além das suas atribuições ou mediante a exploração do corpo e da alma em troca da identidade de *cidadão solidário*.

Exemplos verificados em cantos realizados nas reuniões de início de expediente: “Vou deixar a Organização R me levar pra onde ela quiser.” (A). “Não tenho hora pra voltar não, pois aqui tem disposição de sobra pra com certeza te encantar.” (A). Exemplos de depoimentos escritos por atendentes no livro da Organização R: “Para mim foi uma experiência fantástica poder encantar de verdade, independentemente de obrigação, prêmio ou qualquer outra coisa. [...] Encontrei seres humanos incríveis!” (A). “Era a minha chance de fazer algo por aquela senhora.

Prontamente, me ofereci para levar as peças até a minha casa para que minha mãe as ajustasse. [...] Minha missão estava cumprida. Encantei e fui encantada pelo contentamento daquela cliente.” (A). “[...] Então me ofereci para guiar seu carro até sua residência. [...] Ela estava tão encantada, que disse que não trocaria a Organização R por nenhuma outra loja, porque ela é realmente diferente.” (A)

2. *Assentimento das Banalidades*: é a sujeição a qualquer situação ou acontecimento em nome de um projeto grandioso geralmente definido e de acordo com os interesses da Organização R. Os trabalhadores reprimem o constrangimento, impedindo qualquer manifestação de indignação, insatisfação ou descontentamento. Banalizam determinadas situações para neutralizar sentimentos que poderiam ser prejudiciais aos interesses da organização. Exemplos: “Conseguiram fazer o E dançar. Eu nunca vi isso! Ele conseguiu dançar com a equipe de vocês. Então, realmente encantou. E tem tudo para encantar a cidade de SJ.” (GR). “O colega chegou lá com o ritmo caindo; ‘faz esse cara andar’. Isso é importante pra manter sempre esse clima, essa energia. Obrigado, obrigado, obrigado!” (GR).

Exemplo dos atendentes cantando a música para iniciar as atividades do dia: “Vem chegando um novo dia! Chega de mágoas, tristeza, esqueça o lado negativo, abre o seu coração.” (A)

Exemplo de diálogo realizado entre o gerente de loja e os atendentes:

- Bateram a meta ontem? pergunta o gerente de loja.
- Não! afirma o grupo de atendentes, que resiste em responder, junta as mãos em sinal de apreensão e olha para baixo.
- Quem aceita escolher alguém pra pagar o mico? C (um dos atendentes), quem você escolhe?
- A E (atendente)! responde o atendente questionado pelo gerente junto com risos, palmas e assobios.

Surgem nessa hora palmas incentivando a colaboradora a ir ao meio da roda para dançar. O atendente L vai até ela pra chamar pra fazer o ritual. Todos batem palmas, chamam o nome da atendente escolhida e começam a cantar a música *Conga la Conga*. Além dela, dançam juntos os atendentes L e E, no meio da roda.

3. *Despersonalização*: é a formação de identidades compartilhadas, difusas e socialmente aceitas. A organização procura criar uma identidade com características humanas (valores, hábitos, atitudes, sentimentos, emoções etc.), que se torna referência para os trabalhadores. Essa relação de identidade tem a finalidade de criar padrões a serem seguidos, de modo que, na razão inversa, quanto mais a organização tenta se personalizar, mais os trabalhadores se despersonalizam.

Exemplos: “A organização R tem os seguintes valores: encantar é a nossa realização. Colocamo-nos no lugar de nossos clientes, fazendo por eles tudo aquilo que gostaríamos que fizessem por nós. Devemos entender seus desejos e necessidades, exceder suas expectativas e, assim, encantá-lo. Não somos meros colaboradores, somos encantadores de clientes. Não temos SAC, pois cada um de nós é um SAC. Surgiu um problema, resolva-o imediatamente” (DOR). “Pensamos e agimos como donos do negócio, sendo recompensados como tal” (DOR). “Qualidade: desenvolvemos e implantamos padrões de excelência em tudo o que fazemos, já que tudo o que fazemos pode ser melhorado. Nossos produtos e serviços têm os mais altos níveis de qualidade: isto está em nosso DNA” (DOR). “Os dirigentes e colaboradores que representarem a empresa externamente devem honrar com os princípios de honestidade e responsabilidade, não divulgando informações sem a concordância prévia da empresa, promovendo sua imagem, reputação e interesses” (DOR).

4. *Paradigma da Eficácia e Eficiência Total*: é a supervalorização da eficácia e eficiência individual como elemento central para o sucesso da organização. É a supremacia dos resultados finais orientando as ações dos trabalhadores, associados ao máximo desempenho, sendo os esforços permanentes e a valorização das competências essenciais fundamentais para o cumprimento dos objetivos definidos pela organização.

Exemplos: “Com relação ao estilo de gestão, a empresa é participativa e descentralizada em forma de unidades de negócio, feita por profissionais empreendedores, visando de forma franca e aberta o comprometimento de todos com os objetivos e resultados da empresa” (DOR).

“Vocês têm este desafio aqui. [...] Primeiro lugar em encantamento, em encantômetro, em cliente oculto, em quadro de diretrizes, em pesquisa de clima, em zero mais oito, em captação, em produtos financeiros. Dá pra vocês serem primeiro lugar em tudo!” (DR). “Isso mostra que a gente acredita nas pessoas ao longo de todo tempo em que elas estão aqui. Desenvolvimento! Muito investimento! A gente acredita no desenvolvimento das pessoas, na dedicação e no comprometimento. [...] Nós vamos dar pra vocês lideranças e um departamento de Recursos Humanos, além de todas as ferramentas necessárias para que vocês cheguem aonde o P (gerente de loja), o A (diretor de operações), o B (diretor regional), e eu chegamos” (DO).

5. *Manipulação das Afetividades*: são os aspectos relacionados às emoções, aos afetos, aos sentimentos, enfim, ao universo interior dos trabalhadores, manipulados de forma a estabelecer controle sobre suas condutas em favor da organização, servindo para motivar, fortalecer identidades entre os funcionários e ela, além de afirmar valores sociais relacionados ao fortalecimento das afetividades deles.

Exemplos: “Lá no fundo do coração de vocês, lá na mente de vocês, vocês tentam imaginar o orgulho que sentem no coração de vocês?” (DR). “Nós queremos

o sucesso da loja e fazer vocês ficarem mais famosos ainda, porque é levar a loja S. J. a primeiro lugar de tudo.” (DR). “Contagiem a todos, em todos os momentos, em todas as horas, em todos os dias. O colega chegou lá com uma carinha mais triste, ‘faz esse cara andar’” (DO). “Eu vou fazer aqui duas apresentações: a minha apresentação e a apresentação que normalmente o G. (presidente da Organização R) faz. Ele morre de inveja, porque ele não tem mais tempo na agenda dele pra conseguir estar aqui com vocês. Então, para mim, é uma honra estar aqui, representando-o. Sintam-se abraçados e beijados por ele. Uma das coisas que ele mais gosta de fazer é inaugurar loja.” (DO). “Vou deixar a emoção bater, todos os dias em mim. Quero sempre te ver e conquistar você pra mim! Não tenho hora pra voltar não, eu ainda tenho disposição de sobra, vou com certeza te encantar!” (todos os atendentes cantando). “Encantar e ser encantado realmente faz bem ao coração!” (DOR).

6. *Desrealização do público/privado*: é a ressignificação do público e do privado, estabelecendo novas referências desses aspectos seguidas de acordo com os interesses e conveniências da Organização R. Esta explora a ideia de público quando os seus interesses privados são beneficiados, efetuando a exploração do esforço individual do trabalhador para atender aos interesses privados da organização por meio da exaltação de que as atitudes deles devem se voltar para o benefício público.

Exemplos: “Realizei a compra com meu cartão de crédito da Organização R, que seria ressarcido posteriormente pela senhora com um cheque enviado à loja.” (A). “Fiquei imaginando como poderia ajudá-la a resolver seu problema, agora nosso. [...] Então, ofereci a minha gravata à cliente como presente de nossa loja. Ela aceitou e fui para casa buscar a gravata. [...] São estes pequenos gestos que fazem a grande diferença entre as lojas da Organização R e as outras lojas.” (A). “Imediatamente pedi para um colega que tinha carro para me ajudar. [...] Quando ela viu que éramos nós, os vendedores, que estávamos fazendo a entrega e não o caminhão da empresa ficou encantada!” (A). “Procurei meu chefe e disse a ele que queria registrar o edredom em meu cartão, mas caso a cliente não o quisesse, poderia desfazer a compra. [...] Achei que, por algum motivo, a senhora não pôde ir até a loja, então, comprei com o meu cartão o edredom que a senhora tanto queria.” (A). “Falei com a supervisora S sobre o problema do cliente. Pedi autorização para ir a minha casa, pois faria o caseado e retornaria logo que terminasse. Ela me autorizou prontamente, e ainda me elogiou, pois, em se tratando de encantamento, todo empenho é válido.” (A)

7. *Dissimulação Organizacional*: é o ocultamento das verdadeiras intenções da organização, disfarçando a realidade por meio de racionalidades criadas por seus dirigentes e estrategistas. A dissimulação ocorre para que o trabalhador não perceba o processo de subsunção dele em relação à organização.

Exemplos: “A Organização R contribui para a empregabilidade do colaborador e o estimula na busca de seu autodesenvolvimento oferecendo a todos igualdade de desenvolvimento e ascensão profissional, com base no esforço pessoal, mérito, desempenho e competências alcançadas” (DOR). “A Organização R assume uma gestão responsável, oferecendo uma estrutura e ambiente de trabalho de excelência, de forma que promova uma boa qualidade de vida de seus colaboradores” (DOR). “A competitividade e o sucesso da empresa vêm dos seus funcionários, especialmente no caso da Organização R, que tem como filosofia o encantamento dos clientes. Para atingirmos esse objetivo, as pessoas são imprescindíveis. Somente colaboradores encantados são capazes de encantar” (GRH). “Acreditamos que todo ser humano deve, independentemente do cargo que ocupa, encontrar um sentido para seu trabalho. A partir do momento em que nosso vendedor não se sente como um mero vendedor, mas sim um encantador de clientes, certamente ele terá encontrado esse sentido e será um ser humano feliz” (GRH).

A instituição da violência no trabalho ocorre pelo compartilhamento de valores e crenças construídos pela coletividade organizacional. Essa instituição é, sobretudo, resultado de um processo de naturalidade das relações sociais em que os indivíduos passam a crer que as ocorrências cotidianas são perfeitamente justas. Todavia, o controle do processo de instituição ocorre com a centralização da “produção” dos valores e crenças por meio da organização, que ideologicamente cria imaginários sociais, nos quais o simbólico, as racionalidades e as subjetividades humanas são manipulados em seu benefício. Diante disso, uma pergunta precisa ser respondida: como os discursos são capazes de instituir a violência no trabalho?

5 Os discursos e a instituição da violência no trabalho na Organização R: considerações finais

Os discursos configuram-se práticas de interação social dos indivíduos com os coletivos organizados e responsáveis por criarem a realidade e os imaginários no interior das organizações por meio das manifestações socioideológicas. Os discursos não se limitam apenas aos atos de fala e aos diálogos, estando presentes no dito e no não dito, nas palavras ou nas suas omissões, na interpretação imediata e no que está subentendido.

Os discursos são mais do que atos de fala, uma vez que, por meio da linguagem e do simbólico, criam realidades coletivamente compartilhadas. Eles dispõem de componentes objetivos, mas também daqueles relacionados às manifestações subjetivas, individuais ou coletivas. Assim, analisando os discursos manifestos na Organização R, é possível identificar como são criadas as racionalidades por meio da manipulação do real e do imaginário, tanto do individual quanto do coletivo,

para instituir a violência no trabalho. Essas racionalidades precisam ser aceitas e reproduzidas para que os projetos da organização sejam realizados.

Por meio dos discursos, são estabelecidos vínculos formais e informais dentro da organização, que servem para mediar, mas também para contestar a ordem estabelecida – mesmo que essa contestação seja limitada – no ambiente da Organização R. Essa mediação ocorre pelos discursos, pelos conflitos de classes, por grupos ou agrupamentos sociais. A manipulação da linguagem, do simbólico, dos signos e de elementos outros é realizada para tentar conciliar o interesse dos dominantes e dominados no ambiente organizacional. A Organização R monopoliza a produção do simbólico e dos imaginários por meio das suas políticas de recursos humanos, das ações motivacionais expressas nos cantos, nas dinâmicas antes do início de cada dia de trabalho, impedindo que os seus funcionários tomem consciência da forma como são controlados pela organização. Todavia, são os próprios funcionários os agentes da reprodução do simbólico, dos imaginários e das racionalidades, tornando-se, portanto, corresponsáveis pela instituição da violência. A diferença consiste na percepção de como a violência é percebida e na intencionalidade da Organização R em manipular os funcionários para atender desproporcionalmente a seus interesses. Essa diferença, entretanto, não deve ser entendida com a polarização dos papéis: de um lado a Organização R como a “vilã” e de outro, os funcionários como os “mocinhos”. Ela deve ser percebida para que as formas de violência sejam superadas, evitando que as diferenças sejam a regra das relações estabelecidas entre a organização e os trabalhadores.

Na Organização R, identificam-se manifestas as violências física, psíquica, social, estrutural, simbólica/ imaginária e econômica. Elas estão presentes não como formas isoladas, mas dentro de uma realidade organizacional, cujas fronteiras entre elas são tênues e sutis. Para minimizar e incorporar essas formas de violência nas relações de trabalho, a organização estabelece racionalidades e imaginários que as tornam comuns, simples manifestações praticadas no cotidiano sem maiores questionamentos ou contestações. Por meio da servidão solidária, do assentimento das banalidades, da despersonalização, do paradigma da eficácia e eficiência total, da manipulação das afetividades, da desrealização do público/privado e da dissimulação organizacional, a organização institui a violência tornando-a uma prática banal, que deve ser reproduzida pelos trabalhadores. A percepção das formas como ocorre a instituição da violência é a condição primeira para superar as diferenças de poder dentro da Organização R.

Essa “aceitação da violência, seja ela na forma de dominação econômica, política e ideológica, seja na forma de exclusão social ou de apropriação de valor excedente pela exploração do trabalho, está relacionada à reprodução das condições de produção e com a permanência de um poder condicionado que possibilita a submissão” (FARIA; MENEGHETTI, 2007, p. 285). A questão central da violência,

portanto, refere-se às relações de poder nas organizações, provocando o seguinte questionamento: É possível haver uma organização em que a violência presente seja resultado de um equilíbrio entre o poder dos grupos envolvidos?

Portanto, a violência no trabalho caracteriza-se um fenômeno de poder, não somente de quem a exerce, mas, como descreve Arendt, pela desarticulação de grupos induzindo à omissão aqueles submetidos à imposição dos grupos organizados, que fazem prevalecer seu poder de dominação.

Referências

- ALTHUSSER, Louis. *Sobre a reprodução*. Rio de Janeiro: Vozes, 1999.
- ARENDT, Hannah. *Sobre a violência*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1994.
- BAKHTIN, Mikhail. *Marxismo e filosofia da linguagem*. 8. ed. São Paulo: Hucitec, 1997.
- _____. *O freudismo*. 2. ed. São Paulo: Perspectiva, 1992.
- _____. *Estéticas da criação verbal*. São Paulo: Martins Fontes, 2007.
- BRANDÃO, Helena H. Nagamine. *Introdução à análise do discurso*. 8. ed. Campinas: Editora da Unicamp, 2002.
- CASTORIADIS, Cornélius. *A instituição imaginária da sociedade*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.
- DEJOURS, Christophe. *A banalização da injustiça social*. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- FAIRCLOUGH, Norman. *Discurso e mudança social*. Brasília: UnB, 2001.
- FARIA, José Henrique de; MENEGHETTI, Francis Kanashiro. A instituição da violência nas relações de trabalho. In: FARIA, José Henrique de. *Análise crítica das teorias e práticas organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2007.
- FREITAS, Maria Ester de. A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. In: MOTTA, Fernando Claudio Prestes; FREITAS, Maria Ester de. *Vida psíquica e organização*. Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- MARX, Karl. *Marx: sociologia*. São Paulo: Ática, 1979.
- MATTÉI, Jean-François. *A barbárie interior*. São Paulo: UNESP, 2002.
- MICHAUD, Yves. *A violência*. São Paulo: Ática, 2001.
- PÊCHEUX, Michel. *Semântica e discurso*. Campinas: Editora da Unicamp, 1988.
- _____. Análise automática do discurso. In: GADET, Françoise; HAK, Tony (Org.). *Por uma análise automática do discurso: uma introdução à obra de Michel Pêcheux*. Campinas: Editora da Unicamp, 1990.
- SENNET, Richard. *A corrosão do caráter*. Rio de Janeiro: Record, 1999.

7

“Em Nome do PAI”: as Relações de Trabalho e Aprendizagem em um Banco

Márcio André Leal Bauer
Letícia Dias Fantinel

1 Introdução

O diálogo entre Estudos Organizacionais e Relações de Trabalho apresenta-se como uma síntese necessária ao avanço do conhecimento nos estudos sobre gestão. Após um caminho marcado por sucessivas divisões, característica, aliás, das ciências sociais como um todo, vislumbra-se com muito otimismo a criação de espaços compartilhados, onde temas comuns possam ser discutidos sob diferentes prismas. Um desses temas é a aprendizagem organizacional, cuja diversidade de definições e abordagens já foi comparada a uma selva onde os pesquisadores sequer se referem ao mesmo animal (WEICK; WESTLEY, 2004).

Não foram apenas as áreas acadêmicas que ganharam complexidade nos tempos atuais; as organizações e as relações no mundo do trabalho sofreram substanciais alterações. Novas tecnologias, novos modelos de gestão e novos perfis profissionais configuram um espaço organizacional marcado pelo discurso da competitividade. Os bancos costumam ser citados como exemplo dessas transformações: mesmo tendo sofrido grandes reestruturações nas décadas de 1980 e 1990 e sendo altamente lucrativos, vivem a contínua busca por melhores resultados.

Diante disso, pretende-se neste capítulo discutir a aprendizagem organizacional para além do contexto funcional, apropriando-a ao campo das relações de trabalho. Ao longo do capítulo procuramos articular o tema das relações de trabalho e aprendizagem organizacional para analisar um caso de mudança em um banco. A partir de uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, buscaram-se as percepções dos funcionários acerca da mudança em andamento; sobre a política relativa à preparação dos funcionários para a mudança; sobre a imagem do banco;

sobre a qualificação/formação dos funcionários do banco; e sobre a aprendizagem em decorrência da mudança. Finaliza-se o capítulo com algumas reflexões sobre aprendizagem e relações de trabalho.

2 Relações de trabalho como campo de estudo: uma releitura

Nos estudos sobre gestão, sobretudo aqueles divulgados no âmbito da ANPAD, as relações de trabalho encontram-se circunscritas no universo da área de Recursos Humanos. Ultimamente essa grande área vem sofrendo uma espécie de crise de identidade, que teria sido corroída pelas transformações no espaço produtivo e pela dificuldade em legitimar de forma consistente e convincente um discurso e uma prática que atendam aos interesses organizacionais (BARBOSA, 2005).

Mesmo contando com bases que poderiam ser chamadas de ontológicas e uma tradição de pesquisa que transcende o universo da Administração, a área de Relações de Trabalho não estaria imune a essa crise. Barbosa (2005) argumenta que haveria um esvaziamento da área por conta das transformações do seu modelo tripartite de análise, a saber: o Estado-mínimo; a reestruturação produtiva nas empresas; e o esvaziamento e reorientação de interesses nos sindicatos. Em última instância, esta seria uma crise da sociologia do trabalho como um todo, a qual estaria acuada entre dois movimentos: o marxismo limitado e o chamado *fim do trabalho* (SORJ, 2000).

Offe (1989), nessa direção, atribui a crise à ascensão dos serviços e do *trabalho reflexivo*, os quais não podem ser tratados a partir da *supremacia técnica e econômica*. Entretanto, essa análise do autor é ainda um tanto ingênua quanto a uma possível autonomia do profissional de serviços em relação ao controle capitalista. A terciarização do trabalho não implica no aparecimento de uma racionalidade substantiva. Ao contrário, é fruto do recrudescimento da racionalidade instrumental que transforma os antigos custos fixos (a mão de obra relativamente estável do modelo fordista) em custo variável, viabilizado pelas inúmeras formas de trabalho flexível e precário existentes (TOLEDO; HERNANDEZ, 2000; ANTUNES, 1999; 2005; PICCININI et al., 2006).

De acordo com Sorj (2000), tais transformações apontam para elementos importantes que poderiam entrar na agenda de pesquisas, tais como: as questões de gênero e as outras formas de trabalho (não apenas o masculino e industrial); as novas formas de controle gerencial, especialmente no setor de serviços; as mudanças no regime de emprego que apontam para projetos flexíveis e formas virtuais de relacionamento. Uma questão importante levantada pela autora diz respeito à maneira pela qual as identidades das pessoas vêm sendo afetadas. Se a flexibili-

dade do trabalho requer identidades menos atadas às empresas ou às ocupações, que identidades ou "comunidades imaginárias", internas ou externas à produção, se desenvolvem e como elas moldam as percepções e as chances que se têm no mercado? (SORJ, 2000).

Mas o que é o campo das Relações de Trabalho e qual o seu objeto de estudo? Tentando responder a essas questões, Rosa Maria Fischer, em meados dos anos 1980, fez importantes considerações que, ainda hoje, merecem uma leitura atenta.

Para Fischer (1985), as relações de trabalho não implicam somente uma relação interpessoal, nem mesmo as tradicionais relações opostas e complementares, entre trabalhadores e empregadores, mas são determinadas pelas características das relações sociais, econômicas e políticas da sociedade abrangente. Segundo a autora, as pesquisas deveriam contemplar três instâncias: a instância da organização do processo de trabalho, a prática cotidiana dos agentes sociais em relação (instância do Político) e a instância das políticas administrativo-organizacionais (políticas de Recursos Humanos).

Na instância da organização do processo de trabalho, Fischer (1985) adverte para a passagem do capitalismo concorrencial para o monopolista, o que permite aumentar a escala de produção, estimular a modernização e arcar com os custos de equipes técnicas e administrativas, capazes de dissociar planejamento e as decisões da execução. Nesse ínterim, dois objetivos inerentes ao processo capitalista de produção são destacados: a necessidade econômica de intensificação da extração da mais-valia do trabalho e a necessidade política de manter as relações de subordinação que garantem a primeira. Tem-se, assim, um modelo de organização capaz de determinar um modelo de relação. Advoga a autora que os objetivos sociais do modelo são mais importantes do que os pressupostos técnicos, em que prevalece a necessidade de reiterar a subordinação social do trabalhador, e onde, muitas vezes, sacrifica-se a eficiência para evitar os problemas com a mão de obra. "As bases teóricas da organização do trabalho são fundamentalmente as ideias formuladas por Taylor [...]; a noção de que as vigas-mestras da administração científica foram superadas é errônea" (FISCHER, 1985, p. 44).

Sabe-se que a divisão internacional do trabalho radicalizou os pressupostos tayloristas, com impacto direto nas políticas de RH. Essa instância, negligenciada por muito tempo pela sociologia do trabalho, diz respeito à "transferência de modelos e técnicas de países desenvolvidos, geralmente associada ou intensificada com o processo de ampliação da entrada de capital estrangeiro em empreendimentos nacionais, ou de instalação de organizações multinacionais" (FISCHER, 1985, p. 31-32). Segundo Fischer (1985), essas políticas geram formas de resistência, as quais partem do indivíduo para o grupo, podendo chegar ao movimento social organizado, conforme as condições de exploração se radicalizarem ou as de organização se tornarem propícias.

Adentra-se aí na instância do político, a qual, para além da via histórica de pesquisa (que enfoca os conflitos estruturais e os movimentos de resistência dos trabalhadores), compreende a existência de outros espaços políticos, como “o das experiências comuns e do reconhecimento mútuo que os trabalhadores vivem em cada uma das pequenas e constantes lutas diárias, às quais culminam por lhes propiciar a percepção do corpo coletivo e real que constituem enquanto classe social” (FISCHER, 1985, p. 22). O questionamento pode então extrapolar “os limites da organização, porque a reflexão sobre a prática do trabalho remete sempre às determinações sociais mais amplas que escapam desse âmbito” (FISCHER, 1985, p. 35).

Passados 20 anos da publicação de Fischer, Barbosa (2005) questionou se essas ainda são as preocupações dos estudos sobre recursos humanos e relações de trabalho. Questiona o autor se estaríamos, de fato, buscando avançar no conhecimento ou apenas atendendo aos desígnios da lógica empresarial e mercadológica. Reafirmando, de certa forma, as proposições de Fischer, o autor pontua que é preciso ampliar o modelo analítico, superando um quase preconceito a uma leitura com aporte sociológico, sem deixar de reconhecer a diversidade de perspectivas presente na área e os paradoxos inerentes à mesma. Acrescentaríamos a essa discussão que é preciso distinguir o RH em termos técnico-operacionais, responsável pela implementação das políticas de RH, e o RH como área de conhecimento. Muitas confusões acontecem, como aponta Furtado (2008), pela identificação do pesquisador com o consultor de RH, o que vale para o tema da aprendizagem organizacional.

Como se vê nos argumentos de Fischer (1985), a aproximação entre o estudo das relações de trabalho e a aprendizagem organizacional é não somente possível como necessário. Para isso é preciso ultrapassar tanto o conceito funcional de aprendizagem quanto os limites da organização. É o que procuraremos fazer a seguir, buscando, com isso, compreender a aprendizagem resultante das mudanças e dos conflitos.

3 Retomando o tema da aprendizagem organizacional: da mudança planejada ao método indutivo

Pode-se dizer que, ao final dos anos 1960 e início dos anos 1970, um tema ocupava dia e noite a cabeça dos consultores-pesquisadores de RH: a mudança organizacional. Isso porque, no jargão da época, as empresas começavam a enfrentar turbulências no seu ambiente geradas pelo incremento da concorrência e pelos avanços tecnológicos. Ao passo que a tecnologia permitia maiores taxas de inovação, as estruturas organizacionais não estavam adaptadas para as mudanças

que se processavam. Se, do lado de fora da organização, havia inúmeras contingências que instavam à mudança, do lado de dentro, havia subsistemas que reagiam, e resistiam a essas mudanças.

Consultores-pesquisadores filiados a um movimento autointitulado de Desenvolvimento Organizacional (DO) identificaram o problema como um fenômeno chamado *cultura organizacional*. Tal movimento tentava, na prática, implementar a “visão sistêmica” nas empresas. Sua característica principal residia na aplicação das dinâmicas de grupo lewinianas (que exerceram forte influência na psicologia social americana) aos problemas relacionados à mudança organizacional (ver KATZ; KAHN, 1987). Tal “visão” considerava a organização como um “complexo sistema humano com um caráter único: sua própria cultura e um sistema de valores”, os quais deviam ser continuamente examinados, analisados e melhorados (BECKHARD, 1973, p. 3). As maiores resistências às mudanças dentro das organizações eram tidas como “resistências culturais” e associadas aos grupos informais (COCH; FRENCH, 1975), cabendo então ao pessoal do DO eliminá-las. Nomes como Richard Beckhard, Warren Bennis, Edgar Schein, Lawrence e Lorsch, Blake e Mouton, entre outros, defendiam que o único modo “viável de mudar as organizações” era “mudando a sua cultura”, isto é, seu modo de vida, seu sistema de crenças e valores, sua forma aceita de relações e interações (BENNIS, 1973, p. 5).

No auge do funcionalismo parsoniano, a mudança interna estava profundamente associada ao tema da aprendizagem, pois os indivíduos deveriam mudar sua cultura (ou seus modelos mentais) e aprender a trabalhar diante da incerteza. Como exemplo, pode-se trazer à lembrança a principal preocupação de Schein (1985) em seu clássico *Organizational culture and leadership*, qual seja, a de tentar explicar um fenômeno grupal (que ele chama de cultura), que teria raízes no processo de aprendizagem dos indivíduos sobre como evitar as incertezas e ansiedades ao ingressar em um grupo, buscando ser parte deste e identificar-se com seus padrões. Para transpor esse conceito para as organizações, a chave seria a liderança, os proprietários, os fundadores, os presidentes e suas ideias de organização.

As mesmas preocupações emergiram nos anos 1990 sob uma nova roupagem, a da organização que aprende. Novamente há uma metodologia de intervenção dentro de grupos de trabalho cujas raízes estão fincadas nas práticas de DO. Senge (1997), inspirado nas ideias do DO (EASTERBY-SMITH; ARAÚJO, 2001), afirma que a etapa que envolve adaptação das organizações ao ambiente diz respeito a um momento crucial, mas ainda incipiente em direção às organizações que aprendem. Nesse caso, as *empresas líderes*, além de lidar com o que está em volta (aprendizado adaptativo), deveriam se concentrar no aprendizado generativo, ou seja, aquele que se refere à criação (SENGE, 1997).

Ampliando o foco para as relações de trabalho, vislumbra-se uma nova lógica, a *lógica competência*, que se preocupa mais com a criação de conhecimento do que

com a aprendizagem passiva, umbilicalmente ligada ao processo de *reestruturação produtiva* então em curso. Implícita em tal lógica está a ideia da qualificação dos indivíduos e não mais a qualificação dos empregos. Passa-se “da solicitação do corpo à solicitação do cérebro”, o que exige um mínimo de qualificação formal do trabalhador como garantia da sua capacidade de avaliar melhor seu processo de trabalho e tomar decisões responsáveis (ZARIFIAN, 2001, p. 22).

Em linhas gerais, se passa da padronização das tarefas à padronização de habilidades (MINTZBERG, 1995), o que representa, de fato, muito mais uma atualização dos princípios tayloristas de organização do que sua superação. Diante dessas restrições, a vertente funcional da aprendizagem organizacional fica reduzida ao behaviorismo, uma vez que parte do pressuposto que as pessoas devem ser sensibilizadas para uma mudança planejada pela organização e implementada através de estratégias de ensino-aprendizagem de cima para baixo (ver as propostas de BECKHARD, 1973 e de SENGE, 1997).

Faz-se necessário, portanto, explorar outras concepções de aprendizagem organizacional, que possam ir além da aprendizagem na organização para uma aprendizagem em organização. Dessa forma, é possível apropriar o tema da aprendizagem (não mais limitada à organização formal) a um contexto de relações de trabalho cada vez mais flexíveis.

3.1 Da aprendizagem organizacional à aprendizagem em organização

Weick e Westley (2004) chamam a atenção para as imprecisões assumidas nos conceitos de aprendizagem e organização e sobre a questão se o fenômeno é individual ou organizacional. Para os autores, há pouca referência à organização na bibliografia que trata da aprendizagem organizacional. Autores como March e Olsen, Argyris e Schön e Simon, “simplesmente, evitam o assunto” e “transferem a aprendizagem organizacional como aprendizagem individual em um contexto organizacional”. Entretanto, para os autores, “essa evasão das questões fundamentais priva-nos de uma ciência claramente social da organização e da aprendizagem”. Ao invés de utilizar conceitos de aprendizagem que os psicólogos estão prestes a abandonar, os autores sugerem que devemos “acreditar que os processos de aprendizagem social têm algo a nos ensinar sobre aprendizagem individual” (WEICK; WESTLEY, 2004, p. 363).

Se as organizações podem ser compreendidas não apenas como estruturas objetivas, mas como processos em constante transformação (WEICK, 1995), isso implica em uma maneira de perceber o processo de aprendizagem que transcende as fronteiras formalmente estabelecidas. Ela busca ir além da simples visão estratégica

ao incluir dois conceitos fundamentais: participação e reflexividade (GHERARDI; NICOLINI, 2001). O primeiro se relaciona com o fato de que só se aprende aquilo que se pratica, que se experimenta, especialmente em uma comunidade. Isso, em grande medida, tem a ver com as discussões a respeito de comunidades de prática (WENGER, 2003) e interação (VISSER, 2003; 2007). O segundo vai além e diz que para aprender é preciso refletir sobre o que se aprendeu (ARGYRIS; SCHÖN, 1996; WEICK, 1995; WEICK; WESTLEY, 2004; VISSER, 2007).

Essa concepção vê a organização como um sistema social e relaciona-se com uma abordagem diferente da aprendizagem organizacional: a dos chamados sistemas sociais de aprendizagem (WENGER, 2003). Wenger (2003) acredita que as organizações são tanto constituídas pela participação como participantes dos sistemas sociais de aprendizagem. No entanto, elas jamais podem controlar plenamente o processo de aprendizagem, o qual pertence ao sistema social. Isso coloca uma espécie de paradoxo, pois os requisitos para um sistema social de aprendizagem podem ir de encontro às próprias práticas tradicionais de gestão. Diferentemente de uma afiliação a uma entidade objetiva, com autoridade designada e cujo comprometimento se dá com uma meta pré-definida, nos sistemas sociais de aprendizagem é a colegialidade, reciprocidade, as contribuições à prática, a *expertise* e a negociação de uma agenda de aprendizagem que importam (WENGER, 2003).

Wenger (2003) define aprendizagem em sistemas sociais como uma competência social e uma experiência pessoal que se dá sob três formas distintas de pertencimento a esses sistemas: engajamento, imaginação e alinhamento. Primeiramente, é importante ter em mente a noção de competência e seu papel nos sistemas sociais de aprendizagem. De acordo com Wenger (2003), conhecer é uma questão de demonstrar competências definidas em comunidades sociais das quais queremos fazer parte. Sendo assim, buscamos alinhar nossa experiência com a competência que elas definem, o que torna essa competência histórica e socialmente definida.

Portanto, o conceito de competência não pode ser tomado apenas do ponto de vista unilateral e objetivo do mercado. Essa é apenas uma das forças em jogo na definição e não se pode nem precisar nem generalizar sua importância para todas as organizações, mesmo as mais competitivas. As comunidades de prática, por exemplo, definem competência pela combinação de três elementos: uma compreensão desenvolvida coletivamente; um engajamento mútuo pelo qual são estabelecidas normas e relacionamentos de mutualidade; e, por fim, um repertório compartilhado de recursos comuns (linguagem, rotinas, sensibilidades, artefatos, ferramentas, histórias, estilos etc.). Dessa maneira, "ser competente é ter acesso a esse repertório e ser capaz de usá-lo apropriadamente" (WENGER, 2003, p. 80).

Um outro elemento importante da aprendizagem, de acordo com Wenger, diz respeito à experiência pessoal, especialmente a experiência que não se ajusta às atuais práticas e que possibilita "abrir os olhos" para uma nova maneira de olhar

o mundo. A tendência é que os membros comuniquem esta experiência aos seus pares, de maneira que estes também expandam seus horizontes. Aprendizagem é então a tensão entre esses dois elementos: competência, que as comunidades estabelecem ao longo do tempo, e a experiência pessoal. Ela combina a transformação pessoal com a evolução das estruturas sociais (WENGER, 2003).

De forma semelhante, Gherardi e Nicolini (2001) acreditam que a aprendizagem não acontece somente nas mentes dos indivíduos, mas a partir da participação destes em atividades sociais. A aprendizagem organizacional pode se dar a partir da participação em uma prática: o *aprender organizando* (aprendizagem-em-organização). Este termo é, para os autores, algo que vai além de uma visão reificada de organização e se refere a um processo social inerente à construção social da sociedade, que significa o não reconhecimento de fronteiras entre as organizações, tampouco entre organização e ambiente.

No que diz respeito às fronteiras, também Wenger (2003) sustenta que elas não significam limites hierárquicos ou funcionais, os quais definem formalmente a afiliação, tal como ocorre na definição tradicional de organização. Para ele, as fronteiras nas comunidades de prática são usualmente fluidas. Elas conectam comunidades e oferecem oportunidades de aprendizagem diversas daquela vivida dentro da própria unidade. Para o autor, o conhecimento e a aprendizagem não são coisas abstratas, são partes do pertencimento a uma comunidade e estão intrincadas nas identidades de seus participantes. Muitas vezes, o que se faz e o que se é em uma organização são muito mais uma questão de identidade do que uma necessidade funcional de que o trabalho seja feito.

Identidades, de acordo com Wenger (2003), são cruciais aos sistemas sociais de aprendizagem por três razões: primeiro, elas combinam competência e experiência em uma maneira de conhecer, decidindo, por exemplo, o que importa e o que não, em quem confiar e com quem podemos partilhar o que foi conhecido; segundo, nossa habilidade em lidar com fronteiras depende da capacidade de engajar e suspender nossas identidades; terceiro, nossas identidades são os vasos nos quais comunidades e fronteiras se efetivam como uma experiência do mundo.

Entretanto, não é só a participação em uma comunidade o elemento que conduz à aprendizagem organizacional; também o ato de refletir sobre as práticas aprendidas é importante: a reflexividade.

O conhecimento é tácito e pré-reflexivo e só existe como tal na medida em que ocorram interrupções. “O conceito de uma prática também mostra como a compreensão reflexiva surge em momentos de ruptura” (GHERARDI; NICOLINI, 2001, p. 49). Isso significa que organizações como sistemas de práticas existem no mundo do conhecimento tácito e só se tornam objeto de reflexão quando uma ruptura ocorre. Essa ruptura proporciona a reflexividade, que é a ligação entre conhecer na prática e conhecer a prática. “A reflexividade trai a lógica da prática

porque ela insere distância, reflexão e separação entre sujeito e objeto" (GHERARDI; NICOLINI, 2001, p. 51).

A reflexão leva à interpretação, que, por sua vez, cria um significado. A aprendizagem organizacional significa a apreensão desses significados de forma intersubjetiva. Isso se traduz, para Weick (1995), na criação de sentido, uma das razões de ser das organizações. Para entender a criação de significado, é preciso compreender como as pessoas lidam com as interrupções e fazem uma leitura dessas situações a partir de um olhar retrospectivo. O que motiva esse olhar para o passado é sempre uma ruptura, um evento incongruente com uma certa carga emocional (sejam eles desagradáveis, desviantes, extremos, intensos etc.), quando as pessoas cortam momentos no processo e extraem sinais. É importante ressaltar que essas nunca são leituras privadas, mas sempre orientadas a um consenso intersubjetivo.

4 Método

Para contextualizar os elementos teóricos apresentados, analisou-se um caso de mudança ocorrido em um grande banco nacional que será denominado de Banco X. Para isso realizou-se uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, em uma de suas agências, escolhida de maneira intencional pelo fácil acesso de um dos pesquisadores, que já havia trabalhado no local e cuja experiência vivida foi de grande importância na fase de análise do material coletado. Trata-se de um período de dois anos experienciados na agência estudada, que foi levado amplamente em consideração na coleta de dados para a pesquisa e na confecção do presente artigo. Durante a fase de coleta de dados – realização de entrevistas em profundidade, mais especificamente –, parte significativa dessa etapa foi abreviada pela interação que já havia por parte desse pesquisador com os entrevistados, o que se faz absolutamente necessário quando se trata de temas delicados e de exposição de opiniões e percepções pessoais (GOODE; HATT, 1979).

Bourdieu (1999) defende a familiaridade ou proximidade social entre pesquisador e pesquisado na consecução de uma pesquisa, e não somente para a realização de entrevistas. Certamente, nesse caso, os entrevistados podem sentir-se à vontade e seguros para colaborar, o que abre portas para que falem sem constrangimentos. Da mesma maneira, para a interpretação dos dados, o pesquisador precisa ser capaz de reconhecer as estruturas invisíveis que organizam tais discursos (BOURDIEU, 1999). Sendo assim, a vivência da realidade do grupo pesquisado configura-se como um diferencial, na medida em que a compreensão dessa realidade pode tornar-se mais completa.

Buscou-se, também uma análise detalhada dos depoimentos dos atores sociais envolvidos em relação aos discursos, aos significados e aos contextos a partir de

entrevistas semiestruturadas junto aos funcionários da agência. A proximidade com o entrevistador – devido também ao tempo de convivência enquanto colega junto aos funcionários da dependência – permitiu que elas fossem realizadas num tom próximo ao do diálogo, com uma relativa descontração, o que facilitou a obtenção das informações. Goldenberg (1997) assinala que para se realizar uma entrevista bem-sucedida é necessário criar uma atmosfera amistosa; a confiança passada ao entrevistado é fundamental para o êxito no trabalho de campo. Além disso, por serem a mudança organizacional e as relações de trabalho com a empresa temas discutidos corriqueiramente entre funcionários da organização (grupo no qual um dos pesquisadores incluía-se), foi bem-sucedido o esforço em fazer com que os entrevistados pudessem sentir a progressão das questões como algo natural, e não simplesmente como um interrogatório (GOODE; HATT, 1979). A agência estudada possui um quadro de 27 funcionários, distribuídos de acordo com a Tabela 1:

Tabela 1 *Perfil dos funcionários da agência estudada.*

Nº de funcionários	Nome do cargo	Responsabilidade
1	Gerente de agência	Possui o mais alto cargo dentro da agência bancária, no topo da hierarquia dos demais funcionários; faz parte da alta gerência.
1	Gerente de administração	Responsável pela parte administrativo-burocrática da agência, como gestão do pessoal interno; faz parte da alta gerência.
6	Gerente de contas	Responsável pela gestão da carteira de clientes, tanto pessoa física quanto jurídica, incluindo, algumas vezes, o atendimento; compõe a média gerência.
3	Gerente de expediente	Responsável pela gestão de caixas e tesouraria, dos terminais de atendimento, do fluxo de dinheiro que circula na agência, entre outros; compõe a média gerência.
4	Assistente de negócios	É o assistente direto do gerente de contas, ocupa cargo superior ao do caixa executivo e do escriturário.
5	Caixa executivo	Atende usuários para pagamentos e recebimentos, nos terminais de caixa da agência.
7	Escriturário	Corresponde à mais baixa posição dentre os concursados em uma agência. Sua função pode incluir atendimento a clientes, serviços burocráticos de suporte interno, apoio à gerência média, entre outras atividades.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Destes, foram escolhidos de forma intencional 7 (sete) funcionários, para a entrevista em profundidade, de caráter individual, de modo que representassem as diferentes posições e tempos de serviço (ver Tabela 2). Os entrevistados 1 a 5 deram entrevista durante o processo de mudança, já os de número 6 e 7 foram contatados após a mudança ter sido concluída. Assim se procedeu com o intuito de obter diferentes pontos de vista com respeito à mudança, bem como para que o significado da mudança estivesse sedimentado, evitando impressões influenciadas pelo calor dos fatos.

Tabela 2 *Perfil dos respondentes.*

Entrevistado	Cargo	Tempo de Banco
E1	Escriturário	2 anos
E2	Gerente de administração	26 anos
E3	Gerente de contas	24 anos
E4	Caixa executivo	3 anos
E5	Assistente de negócios	6 anos
E6	Caixa executivo	2 anos
E7	Assistente de negócios	4 anos

Fonte: Elaborada pelos autores.

As entrevistas partiram de um roteiro semiestruturado e foram gravadas com a autorização de cada um dos entrevistados. Elas foram transcritas na íntegra para posterior análise de conteúdo a partir de categorias específicas (SELLTIZ et al., 1965).

Para verificar se os elementos apresentados nas entrevistas eram congruentes com as percepções de outros funcionários em nível nacional, realizou-se uma pesquisa documental a partir das publicações da Associação dos Funcionários (Tabela 3). Um importante documento foi uma pesquisa de avaliação da satisfação dos funcionários, realizada em âmbito nacional em 2007 (doc. 1). Também foram objeto de análise as cartas de todo o país, enviadas à Revista da Associação dos Funcionários no período da mudança, das quais foram selecionadas para análise de conteúdo aquelas que diziam respeito à relação dos funcionários com o banco (docs. 2 a 13).

Tabela 3 *Documentos analisados.*

Título	Publicado em	Data
<i>Pesquisa de avaliação da satisfação dos funcionários do Banco X</i>	Site da Associação dos Funcionários	Dez./2007
<i>Opinião</i>	Revista da Associação dos Funcionários	Mar./Abr. 2007
<i>As mudanças que queremos</i>	Revista da Associação dos Funcionários	Jun. 2007
<i>O banco do presidente X</i>	Revista da Associação dos Funcionários	Ago./Set. 2007
<i>Mudanças desnecessárias</i>	Revista da Associação dos Funcionários	Ago./Set. 2007
<i>Bancário por vocação</i>	Revista da Associação dos Funcionários	Out. 2007
<i>Uma frustração chamada Banco X</i>	Revista da Associação dos Funcionários	Out. 2007
<i>Eterna gratidão</i>	Revista da Associação dos Funcionários	Dez. 2007
<i>Amor não correspondido</i>	Revista da Associação dos Funcionários	Dez. 2007
<i>Saudades do Banco X</i>	Revista da Associação dos Funcionários	Jan. 2008
<i>De volta para o passado</i>	Revista da Associação dos Funcionários	Jan. 2008
<i>Sem reconhecimento</i>	Revista da Associação dos Funcionários	Mar. 2008
<i>Desmotivação: sinônimo de prejuízo</i>	Revista da Associação dos Funcionários	Mar. 2008

Fonte: Elaborada pelos autores.

As categorias avaliadas na pesquisa foram: (1) *Mudança*: percepção acerca da mudança em andamento; (2) *Comunicação*: percepção sobre a política relativa à preparação dos funcionários para a mudança; (3) *Imagem*: interpretação da imagem do banco percebida pelos funcionários; (4) *Competência*: a qualificação/formação dos funcionários e seu reflexo nas percepções dos problemas do banco; e (5) *Aprendizagem*: o que os funcionários aprenderam em decorrência da mudança.

5 Resultados

5.1 Descrição do caso: o PAI

O Banco X é um dos maiores bancos tanto em ativos totais, quanto em depósitos totais e volume de operações de crédito no Sistema Financeiro Brasileiro. O banco é um dos principais empregadores do país, com mais de 85 mil funcionários e 9 mil estagiários.

Apesar de ser uma empresa de economia mista (da qual o Tesouro Nacional é detentor de 99% do capital), com a abertura da economia ao capital estrangeiro, e com a estabilidade da moeda advinda com o Plano Real, a empresa tomou diretrizes assemelhadas às de bancos privados. Assumiu o caráter comercial de instituição bancária, definindo seu segmento de banco de varejo e começou a projetar uma nova imagem no mercado: *Tradição, solidez e modernidade*.

Nos anos 90, com o processo de liberalização da economia iniciado pelo governo de Fernando Collor de Mello (1990-1992) e intensificado pelas duas gestões de Fernando Henrique Cardoso (1995-2002), a estrutura do Banco X foi alterada. Essa modernização intensificou a duplicidade de papéis da empresa: uma atuação nos moldes de empresa pública, atrelada aos interesses da União, e de empresa privada, voltada ao lucro e à competitividade. Essa modernização vem sendo executada até os dias atuais, com frequentes renovações do quadro de funcionários e reestruturações das carteiras de clientes.

O processo de mudança que está sendo enfocado neste estudo é um dos mais recentes esforços de alteração na estrutura da empresa e suas dependências. A organização vem, sob a alegação de redução de custos com mão de obra e melhoria dos processos de trabalho, realizando, periodicamente, renovações no quadro de funcionários. A mudança organizacional ocorrida no ano de 2007 englobou uma série de fatores: primeiramente, a abertura de um novo e amplo processo de seleção de funcionários através de concurso público, em consonância com ações que já vinham sendo implementadas (em 2003, a empresa realizou um dos maiores concursos de sua história); em seguida, a redistribuição de funcionários dentro das agências, em que diversos postos de trabalho foram suprimidos e outros tantos realocados dentro das dependências, gerando remoções e transferências; a extinção de alguns setores regionais e centralização das atividades em outras localidades; e, por fim, o incentivo ao desligamento de funcionários antigos mediante ofertas de determinados benefícios em consequência de seu afastamento voluntário.

No âmbito das agências, a mudança ocorrida foi justificada como sendo uma adequação para poder concorrer no mercado competitivo. Para tanto, o banco decidiu realizar mudanças na segmentação dos clientes dentro das agências, ou seja, reagrupar o perfil de clientes para "fazer com que eles sejam atendidos por

um mesmo funcionário, por uma mesma equipe”, para atender esse perfil “de uma maneira mais, digamos, massificada” (E2). A partir desse princípio de segmentação, houve mudanças tanto no número de clientes atendidos por funcionário como na nomenclatura dos cargos dos gerentes. Em síntese, o “banco alterou o número de funcionários que vai atender esses segmentos e os parâmetros. Antes se tinha uma quantidade X, agora digamos assim, que tem uma quantidade X+Y” (E2).

Com tal segmentação, clientes com renda inferior a um determinado valor passaram a ser atendidos de maneira genérica, da mesma forma que as empresas que não se enquadram em determinada faixa de faturamento/rentabilidade. Com isso, alguns gerentes tiveram de atender a vários perfis, o que, segundo alguns funcionários, dificulta o atendimento “pela quantidade de informação que será necessário absorver para atender clientes com particularidades tão diferentes”.

Além disso, houve uma readequação do número de funcionários por agência, o que ocasionou a mudança de cidade de diversos funcionários, pois seu cargo na agência de origem havia sido extinto. Em um primeiro momento, o banco tentou alocar esses funcionários na cidade mais próxima de sua residência, mas houve casos em que foi necessária a troca de estado. Em geral, essa mudança impactou naqueles funcionários mais antigos, para os quais foi dada também uma segunda opção, a de aderir ao Plano de Afastamento Incentivado (PAI).

De acordo com o PAI, implementado em 2007, o banco pagaria valor mensal equivalente ao salário de quem pertencer ao público-alvo durante o período que vai da data do acordo até a data prevista para a aposentadoria (sem pagamento de benefícios como participação em lucros, por exemplo), faria seu desligamento da empresa e possibilitaria a aposentadoria do funcionário assim que o tempo exigido legalmente fosse cumprido. Estima-se que com esse plano tenha havido cortes dos quadros da organização no montante de 5% a 8,75%, segundo a informação de um dos respondentes. Há também, segundo informações dos funcionários, previsão de que 70% do quadro funcional do banco seja composto por aqueles contratados após o ano de 1998.

5.2 *Análise dos dados de pesquisa*

A primeira categoria analisada foi: *o que mudou?*. Nela se buscou a percepção acerca da mudança em andamento, suas vantagens e desvantagens. Inicialmente, a análise das entrevistas na agência mostrou uma grande variação nas percepções sobre o que mudou. Alguns avaliaram a mudança em suas implicações técnicas, como: a “mudança na segmentação dos clientes e nos cargos comissionados” (E5); a diminuição do “número de funcionários para o mesmo número de clientes” (E4); e a consequente “redução de custos” (E2). Estes, em geral, acreditam

que tenha havido mudanças no processo de trabalho e que, com o tempo, ficará melhor de se trabalhar. Outros acreditam tratar-se de uma mudança estratégica: para "renovação do quadro" (E1), permitindo "que entrem umas pessoas que não tenham mais vício, pessoas que já não estejam moldadas, possam se adaptar melhor nesse processo" (E3).

Percebeu-se, de início, que os entrevistados falavam de diferentes mudanças. Com o decorrer da análise, percebeu-se também que eles falavam de posições diferentes, e a partir de experiências diferentes. Em grande parte, essas diferenças de percepção poderiam estar associadas à maneira como se deu o processo de mudança (2ª categoria). De acordo com a percepção dos entrevistados, a mudança em questão se deu de maneira abrupta, não tendo havido qualquer reunião ou comunicação formal sobre o que iria acontecer. Como revela um dos entrevistados: "muitos ainda nem sabem. Só me informaram destas mudanças hoje, porque perguntei [...] ninguém foi avisado e nem preparado" (E5). Isso teria gerado um clima de instabilidade e insegurança, levando os funcionários a darem sua própria interpretação dos fatos a partir de significados partilhados. "Isso que eu digo é por intermédio das pessoas da agência com quem eu me relaciono fora daqui, e pessoas de outras agências que eu conheço [...] As pessoas (estavam) literalmente apavoradas, sabe? Que não estavam nem dormindo direito porque não sabiam se iriam continuar trabalhando ou não" (E4).

Essa falta de comunicação gerou angústia até mesmo para aqueles que aprovaram as mudanças. Alguns se sentiram desrespeitados pela organização, o que exerceu impacto sobre a imagem da organização percebida pelos funcionários, (categoria 3). Segundo um dos entrevistados, "está bem clara a ideia do banco de se tornar um dos principais bancos do Brasil" (E1). "Resistência existe num primeiro momento, só que, nós hoje, para nos mantermos no mercado como empresa de ponta, a gente tem que assimilar essa mudança e tirar dela o que de melhor tem" (E2), afinal, "não é possível manter sempre a mesma metodologia, porque chega um momento que desgasta. A mudança [...] é uma melhoria que com o tempo poderá apresentar melhores resultados" (E5). Percebe-se nas falas uma imagem de grandiosidade e uma necessidade de que o banco seja "o melhor e o maior banco". Isso faz com que os funcionários acolham a necessidade de mudar como um imperativo, o que minimiza as resistências. Mesmo que no curto prazo a mudança não seja vista como benéfica, diz-se que ela se provará necessária no futuro.

Mas essa imagem positiva do banco não é consenso. Nas palavras de um entrevistado: "o banco tem mudado de duas ou três décadas para cá, quando o sonho de qualquer um era ser bancário, e hoje em dia não é mais. Isso aí, tu entras no banco, tu até tens um sonho inicial, que nem alguns tinham, né? (e aponta para si mesmo) [...] Então, a imagem do banco perante os funcionários está bem des-

gastada. Está bem desgastada mesmo. Isso aí em todos os setores, assim, principalmente em agências, isso é certo” (E1).

O interessante é que o entrevistado acima trabalha há apenas dois anos no banco, o que leva a crer que existe um aprendizado sobre a história do banco e as mudanças ocorridas, o qual é facilitado por canais informais de comunicação. “Em uma das muitas comunidades existentes no *site* de relacionamentos Orkut, que discutem o dia a dia do Banco, os internautas confessam não querer mais trabalhar no Banco X, se decepcionaram com a função exercida e até choram quando precisam trabalhar” (doc. 13). Em uma carta enviada à revista da associação outro funcionário afirma: “Destruíram o orgulho dos seus funcionários, jogaram por terra o respeito que os funcionários tinham pelos clientes” (doc. 11).

Existe a percepção de que a cada mudança cresce a separação entre a administração e a execução, como revelam as cartas dos funcionários. “A consequência é que, numa só instituição, coabitam dois bancos. Um que decide e tem condições minimamente adequadas para o desempenho funcional (Direção Geral) e outro que executa, esfoliado, maltratado, em condições de trabalho estressantes, que induz uma série de agressões (agências)” (doc. 2). “Podia-se dizer, naquele tempo, que os que faziam o Banco X viviam em família. Hoje, os funcionários que dirigem a empresa esquecem que também são empregados” (doc. 11). “Se algum manda-chuva ler este texto, certamente vai pensar: ‘Então, por que não pede demissão?’” (doc. 7).

As mudanças em curso revelam aos funcionários que a gestão do banco não tem mais um caráter local e que, embora sejam avaliados por resultados, sentem-se “uma gotinha no oceano...” (E5). “É uma instituição enorme, então eu não sou nada comparado ao tamanho da empresa, mas o nada a que eu me refiro é um número, um número muito pequeno. [...] Tu não tens um patrão para quem tu vá reclamar, reivindicar. Tu tens o gerente da tua agência, que pode ou não te ajudar naquilo que tu estejas precisando” (E4). “Nós temos metas a cumprir, essas metas muitas vezes não estão de acordo com o mercado [...]. E muitas vezes a nossa meta é maior que aquilo que nós achamos que ela pode ser, e é justamente para a gente chegar no final com 100%. Porque tem aquela máxima que diz que se te derem 100, tu vai fazer 80. [...]. Então muitas vezes a empresa nos dá 120 para tu fazer os 100, né?” (E2).

Paradoxalmente, o banco investe na (ou exige a) qualificação de seus funcionários da base (Categoria 4). O “banco dá muito valor a quem está se especializando” (E1) “em termos de graduação, pós-graduação, cursos, treinamentos” (E4). “Então hoje muitas vezes a tua qualificação é obrigatória, e se tu não tiver essa qualificação daqui a pouquinho tu não vai poder trabalhar em tal setor” (E2). Mas essa é uma iniciativa que muitas vezes parte dos próprios funcionários. “Se você

quiser pertencer a tal setor, se vira para ler e aprender. Nada de treinamento ou curso para obter informações" (doc. 13).

A "empresa trabalha muito forte nessa questão de certificar os funcionários, [...] fazer com que os melhores sejam recompensados por isso, que ele seja valorizado pelas competências" (E2). Tal perfil competitivo admite como natural que "a real razão de ser do banco é a de oferecer produtos e serviços que cobram juros e tarifas de clientes. [...] Ocupar cinco funcionários de um quadro de trinta apenas para atender usuários me parece um desperdício de mão de obra" (E5). "Nós vemos muita gente saindo fora, muita gente sendo empurrada pra fora, mas isso aí é o caminho normal, não tem como fugir" (E1).

Entretanto, essa formação gerencial exigida pelo banco leva também os funcionários a desenvolverem uma "competência" para avaliar a estratégia da alta cúpula. Para muitos, as mudanças são "desnecessárias e fora de prumo, o que já aconteceu em tempos passados" (doc. 5); são baseadas "nas imbecis teorias de Michael Hammer" que buscam "resultado máximo a custo mínimo, sem medir as consequências e sem avaliar quais poderiam ser os limites dessa derrocada" (doc. 7). Com tais ações, o Banco acabou perdendo "muita gente boa" (E1), que aprendeu, "ao longo do tempo, que não é correndo que se faz o melhor trabalho" (E3). "Ninguém nunca vai me provar que o capitalismo tem que necessariamente passar por cima das pessoas e que a desumanização e a frieza do alto escalão em relação aos funcionários estão em alguma cartilha para o sucesso financeiro" (doc. 11).

Outra competência é adquirida pela experiência e pela interação com os clientes, o que os faz conhecedores privilegiados de sua realidade local. "O que a gente vê é que os clientes gostam de ser atendidos com atenção, e quando eles estão sendo atendidos o tempo não é muito importante, a não ser aqueles que são empresários" (E3). "Frequentemente, tenho alertado pela minha agência sobre falhas que observo no atendimento aos clientes do Banco, [...] no sucateamento dos equipamentos [...]; nas filas quase sempre intermináveis no atendimento aos usuários, não raro sinto-me abatido pelos comentários generalizados dos clientes" (doc. 4). "Trabalho em uma agência onde os negócios fluem. Dá gosto de ver a integração da equipe. Mas cadê a estrutura? Diariamente, maltratamos nossos clientes, com filas por todos os lados..." (doc. 9).

Diante disso, os funcionários percebem que as mudanças não são na direção do atendimento às "necessidades" dos clientes. "Porque têm muitas mudanças que o cliente nem fica sabendo. A gente mudou, houve mudanças internamente, e tu tens que trabalhar no sentido de que o impacto externo seja o menor possível. Porque o cliente que está sendo atendido, ele só quer ser bem atendido, cada um tem a sua exigência [...] e a mudança interna muitas vezes não tem nada a ver com isso. [...] Mas a maioria nem nota" (E2). "Então, eu não vejo que para os clientes tenha mudado alguma coisa" (E4). "Para o cliente, num primeiro momento, eu

acho que está tendo uma perda um pouquinho grande, [...] principalmente pela falta de funcionários. Não falo aqui da agência, mas conheço vários funcionários de outras agências que estão reclamando da mesma coisa” (E1). A estratégia do banco de “atender melhor os clientes que são mais rentáveis pode trazer vantagens [...], no entanto, aqueles ‘não encarteirados’ [que não se enquadram no perfil] sofrerão com a maior espera por atendimento, o que pode causar uma dificuldade em conseguir clientes novos...” (E5).

É possível perceber que as constantes mudanças levam a uma nova aprendizagem sobre a imagem do banco, mesmo por parte daqueles funcionários que já deixaram a organização há mais tempo. “Naquela época, o banco valorizava o seu funcionalismo, por isto gozávamos de prestígio” (doc. 8). “O trabalho no banco no começo da minha carreira era muito valorizado pela empresa e pela sociedade” (doc. 12). Mesmo que para os mais novos ainda represente “uma identidade, que transmite credibilidade” (E5), o significado dessa identidade parece estar em transformação.

Se as constatações até aqui apresentadas soam contraditórias, é preciso esclarecer que há diferenças de percepção entre os que ingressaram antes e após 1998, como revela a pesquisa nacional sobre satisfação, feita pela associação dos funcionários (doc. 1). Para os que entraram antes de 1998, o banco era sinônimo de orgulho e grandiosidade; já para os novos, o emprego é associado à oportunidade de trabalho/dinheiro. Tais diferenças de percepção são fundamentais para que se possa analisar a aprendizagem decorrente da mudança introduzida pelo PAI (Categoria 5).

Os funcionários pós-98, “têm ainda toda uma carreira pela frente, veem como um fator motivacional” (E1). Para eles, os “velhos, normalmente em cargos de supervisão”, estão deixando “a vaga para gente mais nova” (E7). “Está havendo essas novas adequações, oportunidades surgirão, algumas pessoas estão se aposentando, outras pessoas estão saindo, e oportunidades surgirão. Mas é preciso estar qualificado, as oportunidades estão aí, tu tens que agarrá-las” (E4). Para esse público, as mudanças “provaram que renovação do quadro e fôlego novo trazem melhoras significativas nos resultados” (E7).

Na percepção desses funcionários mais jovens, os antigos “acham que a empresa está fazendo uma limpa, apenas para diminuir seus gastos com pessoal” (E6). Eles “se sentem muito pressionados pelo banco. E eu acho que se eu estivesse na pele deles me sentiria assim também” (E1). Diante disso, há uma certa “euforia do pessoal com aquela possibilidade de sair” através do PAI (E3). Mas essa “euforia” não apaga a frustração dos que saem. “Nos tempos de antigamente, não se conheciam casos de funcionários que se aposentavam com sentimentos de mágoa” (doc. 11). “Tenho saudades do Banco X do passado. [...] Era, talvez, o melhor emprego do país. Não sei se os colegas que se aposentarão no futuro guardarão as mesmas saudades que guardo do passado” (doc. 10).

Entretanto, mesmo aqueles que entraram depois de 1998 guardam a lembrança transmitida pelas gerações anteriores. "Meu pai foi funcionário durante 30 anos no Banco X dos bons tempos. [...] As pressões diárias e as metas absurdas impostas pela direção da empresa vão contra minha filosofia de vida e com a forma que deveriam ser as relações trabalhistas: baseadas no respeito, humanidade e dignidade" (doc. 9).

Em síntese, a imagem do banco está em transformação e é representada por muitos pela metáfora da família, que agora passa a ser "uma família um pouco mais cobradora" (E1). Nela, o filho mais velho está sendo obrigado (ironicamente pelo PAI) a sair de casa. "Muitas vezes tu tem que sair, cortar o teu cordão umbilical para tu ver que tu não tava crescendo porque tu não te dispunha a partir para outros lados..." (E2). "Eu me alimentava, eu respirava o banco sempre. Mas chega um momento que tu tens que sair de debaixo da saia da mãe e ganhar o mundo" (E3). "Acreditava que a empresa trataria seus servidores como uma grande família e, como tal, instituiria um elo de corresponsabilidade. [...] E a família, aos poucos, foi se desarticulando e se dissipando [...]. E o banco, definitivamente, passou a atuar como verdadeiro algoz de seus funcionários" (Doc. 7). "Será que estamos no caminho certo e devemos acabar com os relacionamentos humanos? Hoje, aposentado [...] (aderi ao recente PAI), sou um dos ex-funcionários que viu o amor que sentia pela empresa se transformar em decepção e tristeza" (doc. 11).

A aprendizagem, que perpassa os dois grupos (pré e pós-98), é de que as mudanças no Banco X acontecem em ciclos. "E a tendência é, normal, é de a cada cinco ou seis anos o banco fazer uma reestruturação" (E1). "O banco não vai parar de mudar nunca. Logo que tiver um período de adaptação dessa nova mudança, ele vai começar a planejar uma segunda etapa, uma terceira" (E3); "o que vemos até agora é apenas uma parte das mudanças que estão por vir, para fazer o Banco X mais competitivo com relação aos bancos privados" (E5). "O pessoal aprende é que a mudança é contínua" (E2) com a qual "pessoas às vezes acabam se acostumando [...]. Não assimilando realmente o que essa mudança vai trazer, mas elas acabam se acostumando" (E4). Diante das mudanças, a atitude que resulta não é nem de comprometimento nem de resistência, mas de resignação: "Resumo minha vida bancária com versos do poeta Mário Quintana: *A rua dos cataventos*: 'Da vez primeira em que me assassinaram. Perdi um jeito de sorrir que eu tinha... Depois, de cada vez que me mataram, Foram levando qualquer coisa minha...'" (doc. 12).

6 Reflexões finais: a aprendizagem sob o ângulo da RT

Neste estudo, procurou-se estabelecer um diálogo entre os estudos sobre Relações de Trabalho e as teorias de Aprendizagem Organizacional, dentro da perspectiva de Estudos Organizacionais. Uma primeira reflexão que podemos fazer sobre

este trabalho é a de que a superação de uma interpretação taylorista-fordista, que associa aprendizagem organizacional a comportamento coletivo de indivíduos no espaço produtivo, pode ser um caminho frutífero de pesquisas na interface entre Estudos Organizacionais e Relações de Trabalho.

Se a aprendizagem é um processo social que transcende as fronteiras da organização e que acontece conforme se dá a participação e reflexividade (GHERARDI; NICOLINI, 2001) dos envolvidos, as constantes mudanças no Banco X parecem ter sido oportunidades de reflexão para apreender sobre as “políticas de RH da organização” (FISCHER, 1985) e sobre o próprio significado de pertencer a ela. Elas geram oportunidades de interação em que experiências passadas são comunicadas e aprendidas em contextos organizacionais não delimitados pela estrutura formal da organização. Nesses espaços de interação, cuja fronteira se dá pela identificação com uma imagem comum da organização, podem ser nutridos também sentimentos negativos a respeito dela e que são partilhados em uma comunidade (mesmo virtual). Além disso, o resultado prático das constantes “políticas de RH da organização” é testado à luz de competências que fogem ao controle da organização.

Entretanto, a percepção dos funcionários do Banco X de que a mudança é um caminho inexorável frente às conjunturas atuais determinadas pelo mercado, demonstra uma certa resignação em relação à organização do processo de trabalho. Em grande parte ela é resultado da utopia gerencial de um controle através de objetivos, que não atinge somente setores produtivos tradicionalmente de mercado como os bancos, mas disseminou-se em organizações como hospitais, escolas e faculdades. Fomentada por Drucker desde os anos 1950, essa utopia atinge seu ápice na atual *gestão por competências* que é disseminada e assimilada através de cursos de gestão frequentados por trabalhadores como os do Banco X. Dessa maneira, forma-se um exército industrial de trabalhadores que já trazem introjetada a crença de que “o administrador mais subalterno pode realizar a mesma espécie de trabalho que o presidente” (DRUCKER, 1971, p. 17).

Poderia o leitor se perguntar se não estaríamos deixando de contemplar um ator fundamental das relações de trabalho – o Sindicato dos Bancários –, haja vista que no ano de 2008 seu papel foi expressivo na mobilização que resultou da greve nacional da categoria. A pesquisa, no entanto, aponta que a insatisfação com as condições de trabalho não é canalizada para um movimento organizado, mas para a queixa solitária que culmina com o comportamento resignado. Isso nos levaria a questionar, junto com Fischer (1985), se a direção tomada pelo banco, e por outras tantas organizações que seguem semelhantes modelos de gestão, estão mais orientadas ao aumento da eficiência, no sentido de reduzir custos com mão de obra e otimizar processos redundantes, ou apenas à subordinação de uma força de trabalho doutrinação, como apontam muitos autores de RT. Os lucros crescentes dos bancos sem que haja uma revolta generalizada em relação às condições de

trabalho poderiam sinalizar que ambos os objetivos podem estar sendo atingidos. No entanto, esta conclusão foge ao escopo do presente trabalho.

Sem ignorar as considerações acima, mas limitando-nos ao objetivo do trabalho de discutir a aprendizagem organizacional para além do contexto funcional, chegamos a algumas conclusões: se as relações de trabalho são de fato complexas – e se no seio dessas relações é impossível não se comunicar e não extrair um sentido dessa comunicação –, é exatamente sobre as relações de trabalho que os sujeitos mais aprendem, ou seja, sobre o sistema produtivo, as políticas organizacionais e as possibilidades de enfrentamento. Eles aprendem em um contexto organizacional que extrapola a organização formal, como se viu no caso do Banco X. O desencanto verificado nas expressões dos funcionários, mesmo aqueles mais jovens e que não conheceram os tempos áureos do Banco X, revela um aprendizado que não pode ser negligenciado, qual seja, que a organização não representa mais um ideal de identificação. Aprendem a não se comprometer, a não ter ilusões de um relacionamento duradouro com ela. Entretanto, não conseguem gerar um aprendizado coletivo que vislumbre alternativas de mudança em suas vidas, daí a atitude que não é nem de comprometimento nem de resistência.

Se no final do século XX a aprendizagem era uma preocupação das políticas de RH e a intervenção e sensibilização de indivíduos e grupos para a mudança estava na pauta dos consultores, as atuais mudanças, como as verificadas no Banco X, confiam muito mais em uma doutrinação externa. Isso não quer dizer que o tema da aprendizagem deixa de ter relevância acadêmica. Ao contrário, ele pode ser fundamental para explicar tanto o conflito como o conformismo, situações em que uma aprendizagem social se estabelece e em que um consenso intersubjetivo é formado sobre a organização, sobre suas estratégias e suas fragilidades.

No filme *Em nome do pai*, Gerry (personagem vivido por Daniel Day Lewis) é, no início, alheio ao conflito estrutural e violento entre seu país de origem (a Irlanda) e a Inglaterra. Entretanto, no momento em que é acusado injustamente de terrorismo e preso juntamente com seu pai, a situação se transforma. Essa situação extrema de injustiça o faz despertar e o conduz a um profundo aprendizado sobre as injustiças maiores que nascem em nome de ideologias e crenças, em nome do poder. Sua luta solitária vira a luta de muitos.

Fazendo uma analogia com o caso estudado, pode-se pensar que as modernas políticas organizacionais (os PAIs), que resultam muitas vezes em crises pessoais e coletivas, seriam capazes de fazer despertar da hipnose provocada por uma doutrinação acadêmica isenta de crítica. Haveria outro tipo de atitude coletiva além da resignação? Esperamos que essa e outras questões possam ser respondidas em estudos futuros.

Referências

- ANTUNES, Ricardo. *O caracol e sua concha*. São Paulo: Boitempo, 2005.
- . *Os sentidos do trabalho*. São Paulo: Boitempo, 1999.
- ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald. *Organizational learning II: theory, method and practice*. Addison-Wesley, 1996.
- BARBOSA, Allan Claudius Q. Relações de trabalho e recursos humanos: em busca da identidade. *Revista de Administração de Empresas*, v. 45, Edição Especial Minas Gerais, p. 121-126, 2005.
- BATESON, Gregory. *Steps to an ecology of mind*. New York: Ballantine, 1972.
- BECKHARD, David. *Desarrollo organizacional: estrategias y modelos*. México: Fondo Educativo Interamericano, 1973.
- BENNIS, Warren. *Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. México: Fondo Educativo Interamericano, 1973.
- BOURDIEU, Pierre. *A miséria do mundo*. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.
- COCH, L.; FRENCH JR., J. R. P. Superação da resistência à mudança. In: CARTWRIGHT, Dorwin; ZANDER, Alvin. *Dinâmicas de grupo*. São Paulo: EPU/EDUSP, 1975. v. 1.
- DINIZ, Eli; BOSCHI, Renato. Empresariado e estratégias de desenvolvimento. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 18, nº 52, jun. 2003. p. 16-33.
- DRUCKER, Peter. *O gerente eficaz*. Rio de Janeiro: Zahar, 1971.
- EASTERBY-SMITH, Mark; ARAUJO, Luis. Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais. In: EASTERBY-SMITH, Mark; BURGOYNE, John; ARAUJO, Luis. *Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Atlas, 2001. p. 15-34.
- FISCHER, Rosa M. Pondo os pingos nos is sobre as relações de trabalho e políticas de administração de recursos humanos. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. *Processo e relações de trabalho no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1985. p. 19-50.
- FURTADO, Raquel. Relações de trabalho e RH: a possibilidade de uma (re)articulação teórica a partir da contribuição da teoria da estruturação. In: XXXII ENAMPAD. Rio de Janeiro: *Anais...* Rio de Janeiro, 2008.
- GHERARDI, Silvia; NICOLINI, Davide. The sociological foundations of organizational learning. In: DIERKES, Meinolf; ANTAL, Ariane; CHILD, John; NONAKA, Ikujiro (Org.). *Organizational learning and knowledge*. New York: Oxford, 2001.
- GOLDENBERG, Mirian. *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais*. Rio de Janeiro, São Paulo: Record, 1997.
- GOODE, William J.; HATT, Paul K. *Métodos em pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1979.
- KATZ, Daniel; KAHN, Robert. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1987.

MINTZBERG, Henry. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 1995.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OFFE, Clauss. Trabalho: a categoria sociológica chave? In: _____. *Capitalismo desorganizado*. São Paulo: Brasiliense, 1989, p. 167-198.

PRANGE, Chistiane. Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias? In: EASTERBY-SMITH, Mark; BURGOYNE, John; ARAÚJO, Luis. *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Atlas, 2001.

PICCININI, V. C., OLIVEIRA, S. R.; RUBENICH, N. V. Formal, flexível ou informal? reflexões sobre o trabalho no Brasil. In: *Mosaico do trabalho na sociedade contemporânea: persistências e inovações*. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

SCHEIN, Edgar. *Organizational culture and leadership: a dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SELLTIZ, C. et al. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: EPU, 1965.

SENGE, Peter. O novo trabalho do líder: construindo organizações que aprendem. In: STARKEY, Ken. *Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas*. São Paulo: Futura, 1997.

SORJ, Bila. Sociologia e trabalho: mutações, encontros e desencontros. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 15, nº 43, 2000.

TOLEDO, Enrique de la Garza; HERNÁNDEZ, Juan Manuel. Fin del trabajo o trabajo sin fin. In: TOLEDO, Enrique de la Garza (Coord.). *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*. México: Fondo de Cultura Económica, 2000. p. 755-773.

VISSER, Max. Gregory Bateson on deutero-learning and double bind: a brief conceptual history. *Journal of History of the Behavioral Sciences*, v. 39, nº 3, p. 269-278, 2003.

_____. Deutero-learning in organizations: a review and a reformulation. *Academy of Management Review*, v. 32, nº 2, p. 659-667, 2007.

WEICK, Karl. *Sensemaking in organization*. London: Sage, 1995.

_____; WESTLEY, Francis. Aprendizagem organizacional: confirmando um oxímoro. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter (Org.). *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2004. v. 3.

WENGER, Etienne. Communities of practice and social learning systems. In: NICOLINI, Davide; GUERARDI, Silvia; YANOW, Dvora. *Knowing in organizations: a practice-based approach*. New York: M. E. Sharpe, 2003.

YIN, Robert. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. São Paulo: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, Philippe. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.

8

Formação, Trajetórias e Condições de Trabalho nas Artes: em Cena o Grupo de Teatro Cuíra

Maria Angélica Alberto

Ato 1 – Introdução

São inquestionáveis as transformações pelas quais passou o mercado de trabalho nas últimas décadas. A partir da década de 70, nos chamados países de capitalismo avançado, constata-se uma reestruturação nos sistemas produtivos. Tal reestruturação é assim considerada levando-se em conta a intensificação no desenvolvimento e na aplicação de novas técnicas administrativas, na presença da automação e exigências de novas competências ao trabalhador. Enseja-se, portanto, uma nova fase da economia, com a reprodução do capital sendo garantida pela acumulação flexível.

Essa nova ordem passou a exigir um trabalhador com um perfil diferente daquele trabalhador do período fordista; nessa nova configuração do trabalhador espera-se polivalência e multifuncionalidade, principalmente capacidade para ser reprogramado (CASTELLS, 1999).

As relações de trabalho, por sua vez, também sofrem profundas transformações. O trabalhador flexível conforma-se ao mercado flexível e neste torna-se cada vez mais ausente a possibilidade de contratos estáveis de trabalho. Amplia-se o número de contratos de trabalho temporários e/ou por projetos. Isso vai provocar o que Mattoso (1998) caracteriza por *insegurança de contratação*. Essa insegurança atinge a todos os trabalhadores. A ideia do emprego “para sempre” já não existe. Temos um mercado de trabalho onde tudo é muito volátil, o que leva à ideia preconizada por Bauman (2001) de que vivemos em uma modernidade líquida, onde tudo muito de repente se desmancha no ar. Com isso reduz-se a capacidade das pessoas de projetar suas vidas, de planejar seu futuro, tendo assim de desenvol-

ver outras formas de sociabilidade que provavelmente lhes garantirão inserção e permanência em um mercado de trabalho cada vez menor. Novas sociabilidades se estabelecem nessa fase do capitalismo, pois os vínculos que eram estabelecidos pelo emprego por tempo indeterminado são desfeitos.

A sociedade passa assim a conviver com outra consequência da reestruturação produtiva, que é o desemprego estrutural. A crescente automação e o desenvolvimento tecnológico, dentre outros fatores possibilita que o capital produza cada vez mais com menos força de trabalho. É a prevalência do trabalho morto sobre o trabalho vivo.

Antunes (2006) considera que hoje existe um movimento pendular que caracteriza a classe trabalhadora onde cada vez mais homens e mulheres trabalham muito, em um ritmo enlouquecedor e do outro lado do pêndulo, homens e mulheres trabalhadores que encontram menos trabalho levando estes a se esparramarem pelo mundo em busca de qualquer trabalho e, com isso, configura-se uma crescente tendência de precarização do trabalho em todas as escalas e a ampliação do desemprego estrutural passa a ser considerada a manifestação mais virulenta deste movimento (ANTUNES, 2007, p. 13).

Por outro lado, percebe-se a presença de um discurso que coloca sob a responsabilidade dos indivíduos a sua inserção no mercado de trabalho. Os indivíduos teriam assim que cuidar de sua empregabilidade, pois dessa forma teriam garantias de inserção. Pode-se inferir que as trajetórias profissionais passam a ser de competência tão somente dos indivíduos. A noção de empregabilidade caminha junto com a noção de empreendedorismo. Todos precisam ser empreendedores de si mesmos.

Como se disse anteriormente, uma nova sociabilidade se estabelece para fazer frente aos desafios colocados pela reestruturação produtiva. Já que os velhos mecanismos não valem mais, cabe aos indivíduos criarem novas formas que possibilitem a sua inserção, mesmo que na maioria das vezes esta se dê de forma precarizada e precária.

Grosso modo, poder-se-ia dizer que esses elementos são, dentre outros, os que caracterizam o processo de precarização estrutural do trabalho.

Expulsos de outros setores da economia e encantados com o discurso da empregabilidade/empreendedorismo, os indivíduos começam a se deslocar para o setor de serviços. Esse é o setor que mais cresceu nas últimas décadas.

No setor de serviço encontramos, por exemplo, indivíduos envolvidos com as artes de maneira geral; são estes indivíduos os responsáveis pela produção de um conjunto de bens cuja marca é a intangibilidade. Trata-se de produtos de um trabalho definido como imaterial. Segundo Alves (2007), “o trabalho que produz

produto-mercadorias imateriais, vinculados às atividades de marketing/propaganda, desenvolvimento e pesquisa, comunicação e cultura etc.”.

Aí é que se encontram os indivíduos objeto dessa investigação. Trata-se de atores do Grupo Cuíra, logo trabalhadores envolvidos com o trabalho imaterial.

Na produção de sua arte, esses trabalhadores enfrentam condições de trabalho adversas, tal qual qualquer indivíduo que pertence à classe-que-vive-do-trabalho. Dito de outro modo, esses trabalhadores, quando na produção de mercadorias imateriais, estão submetidos à mesma materialidade/objetividade dos constrangimentos das condições de trabalho, como todo e qualquer trabalhador. O que se propõe então é abordar as condições sociais e materiais de produção e reprodução dos indivíduos dedicados a atividades artísticas, cujos bens resultantes são imateriais.

Os resultados da investigação ora apresentada foram norteados por algumas questões, dentre as quais destacamos: como se dá a formação e a profissionalização dos artistas? De que forma se dá sua inserção no mercado de trabalho? Quais relações sociais estabelecem na realização do trabalho e no desenvolvimento das carreiras artísticas? Quais as condições concretas em que seus trabalhos são desenvolvidos?

Ato 2 – Da busca de novos caminhos e a transformação em lanternas

“Fazemos teatro para mudar o mundo. Mas por que o teatro? Porque o teatro entra, invade, por todos os lados. O teatro enriquece a alma, o intelecto. E vem a vontade de dividir isso com as outras pessoas. E juntá-las. E com isso espalhar o teatro pelo mundo. E mudá-lo para melhor” (Texto retirado do catálogo comemorativo dos 19 anos do Grupo Cuíra).

A Sociedade Civil Grupo Cuíra do Pará foi “formada por jovens atores egressos da Sociedade Civil Grupo Experiência” (LIMA, 2005, p. 25), em 1982. Segundo informação contida no catálogo produzido para comemorar os 19 anos do Grupo, os jovens atores que criaram o Cuíra foram mobilizados pela vontade de seguir outros caminhos, de falar de outros assuntos, de serem independentes, queriam se tornar uma lanterna e com ela iluminarem o escuro e assim descobrirem maravilhas (*Catálogo comemorativo dos 19 anos*, 1999, p. 3).

O relato de uma das integrantes do Grupo Cuíra nos faz ver os motivos que levou um grupo de jovens atores a ousarem criar seu grupo,

Primeiro a tendência do Experiência, que achou um filão grande de sucesso até nacional, que era o teatro regionalista, aquele discurso regionalista;

segundo, essa situação que a gente achava extremamente injusta (50% do dinheiro ir para uma ou duas pessoas) e depois essa divisão de classe entre atores. Tudo isso, e não oportunidade de discutir o que ia se montar, fez com que este pequeno grupo se reunisse e dissesse: vamos criar o nosso grupo com a nossa cara, com o nosso jeito de pensar? E aí se criou o Cuíra em 83. [...] mas em dois anos foi suficiente para eu ver o que eu estava vivendo (e apesar de eu ter começado no teatro em 79, pouco tempo) não era aquilo que eu acreditava, descobri logo então fundamos o Cuíra, o Cuíra nasce aí. (Entrevista concedida à autora)

É possível observar também os momentos pelos quais passou o Grupo ainda na fala de Wlad Lima:

O Cuíra é a saída, essa revolta de querer fazer de outro jeito. O Cuíra tem dois momentos: 1) o momento em que ele era um grupo de teatro, quer dizer, então ele tinha um grupo de pessoas que revezavam os papéis, ator, diretor escrevia. A gente trocava os papéis e isso existiu durante muito tempo, mais ou menos uma década existiu assim. [...] Essa é a primeira cara. A segunda cara é um grupo que tem um número menor de pessoas, aí eu vou te apontar, por exemplo, daquela turma de origem, permanecem no grupo Olinda e Cláudio Barros e entram quatro colaboradores maravilhosos que hoje são muito fortes no grupo que são Zê Charone (Presidente), Edir Augusto Proença (Dramaturgo), Patricia Gondin (Iluminadora), Oriana Bitar (Diretora de Palco). E hoje eu volto para o grupo e entra a Karine Jansen (Vice-presidente). Então nós somos este núcleo de pessoas. Então em 25 anos, pessoas muito fortes saíram e outras entraram. (Entrevista concedida à autora)

Ao contar sobre a formação do Grupo, Zê Charone, atriz e produtora do Grupo, lembra que:

Esse grupo foi criado pela Wlad, pela Olinda, pelo Cláudio Barros e pela Papi Nunes. Eles trabalhavam no Grupo Experiência, faziam espetáculos, na época faziam o espetáculo *Verde-ver-o-peso* que encenavam, era a primeira turma do *Verde-ver-o-peso*. Só que eles começaram a sentir necessidade de falar o que eles queriam dizer: o nosso discurso não é esse do Experiência, a gente não tá se dando bem aqui. O que a gente faz? Vamos fundar um grupo, a gente tá com uma cuíra, aí vem o nome. Aí eles fundaram o grupo. Eu acho que eu entrei um pouquinho depois da fundação. (Entrevista concedida à autora)

Interessante observar que no mundo do teatro, talvez mais do que em outros mundos do trabalho, a inquietude é uma constante. É essa inquietude, com o que

já se transformou em cotidiano, que faz com que novas alternativas de mostrar o mundo através da arte surjam. É óbvio que mesmo com a introdução de “outros olhares” os membros dos novos grupos não deixam de levar em conta a necessidade de serem profissionais integrados. Estou aqui pensando em Becker (1983) que considera que dentro do mundo da arte organizado a maioria dos artistas são profissionais integrados, e o que os faz assim é o conhecimento, a compreensão e a utilização correta das convenções que fazem com que este mundo funcione (BECKER, 1983, p. 407).

Na criação do Grupo Cuíra, chama a atenção o fato da discordância do modo de funcionamento do grupo de origem dos atores que decidiram ter seu próprio grupo. A discordância quanto à forma de pagamento aos seus membros, a divisão de classe estabelecida entre os atores, bem como a falta de participação nas decisões a propósito do que iam montar foram fatores determinantes para a dissidência. Chamo atenção mais uma vez para a sempre existente necessidade de inovação, de fazer de outro jeito, de estabelecimento de novas formas de interpretar o mundo. Assim funciona a mente daqueles que querem transformar o mundo através de sua arte; daí os membros do Cuíra sempre dizerem que fazem arte para mudar o mundo.

Ato 3 – Sobre o perfil socioeconômico dos membros do Grupo Cuíra

Como este trabalho resulta de apenas uma aproximação inicial com o grupo em questão, muito pouco tenho a dizer sobre o perfil socioeconômico dos mesmos. Dos três membros com os quais fiz contato, dois são solteiros e um é divorciado. Apenas um não possui curso superior. Daqueles que possuem curso superior, um é jornalista e dedica-se também ao rádio e à literatura; já o outro membro tem doutorado em Teatro e é professora da Escola de Teatro da Universidade Federal do Pará. Dois possuem casa própria. Com relação à remuneração verifiquei que um membro possui uma renda de 3 salários-mínimos, outro informou uma renda de 8 salários-mínimos e o terceiro possui uma renda de 20 salários-mínimos.

O que destaco aqui na variável *renda* é o fato de a renda menor ser justamente do integrante que apenas vive da arte. Isso significa o quão pouco esse ofício remunera a maioria daqueles que a ele se dedicam.

Mesmo com rendimentos muitas vezes aquém das necessidades, ainda assim cresce cada vez mais o número de pessoas que enveredam por esse caminho. O mundo das artes parece produzir um encantamento nas pessoas que a ele se dedicam.

Ato 4 – As histórias das trajetórias e da formação

Cada um dos entrevistados teve um motivo que o levou a abraçar a carreira teatral. Edyr Proença, o dramaturgo do grupo, teve uma família absolutamente ligada às artes, então sua vida de jornalista aliada a essa tradição familiar quase que fatalmente o levaram pelos caminhos da literatura e posteriormente da dramaturgia. Edyr assim fala de sua entrada no mundo do teatro:

Fui entrando muito lentamente, porque quando foi minha primeira peça eu nem sequer fui para os ensaios que eu era muito tímido, mas tarde quando eu fui fazer a minha segunda peça, que um amigo meu se tornou produtor da peça, em função disso eu comecei a me inteirar mais das coisas, a participar mais daquilo, a ir em excursões, a realmente conviver com o palco do Teatro da Paz e dos outros teatros daqui e os atores também. Isso aliado a assistirmos o teatro, essas coisas todas e essa foi minha educação e entrada nessa área. (Entrevista concedida à autora)

Wlad Lima, diretora, cenógrafa e atriz, quando nos faz conhecer os primeiros contatos com o teatro, conta das suas dificuldades com seu corpo quando adolescente e a sensibilidade de sua mãe ao levá-la para o teatro. Sua mãe a inscreve na Escola de Teatro e hoje Wlad diz que sua mãe lhe deu o teatro. Wlad diz que o que a levou a descobrir o teatro e sua vocação no primeiro momento foi a superação física, já que o teatro “é muito generoso neste sentido, ele recebe gordos, magros, as dicotomias [...] o teatro diz: venham que eu preciso desses corpos, dessas caras”.

A formação de Wlad foi concomitante a sua entrada no teatro, e isso fica claro em sua fala quando ressalta a sua imediata inserção nos grupos logo no início de sua entrada na Escola de Teatro.

Minha formação foi toda aqui em Belém. Fui aluna da Escola em 79, começo sendo aluna da Escola. Só que eu comecei e já entrei em grupos, vários grupos. Comecei a querer saber e aí fui para o Sesc e lá eu já fui fazer cenografia sem saber fazer, já fui dirigir ali. E aí eu metia nos grupos que eu acho que isso é uma grande aprendizagem. [...]. Terminamos a Escola. A minha formação é na categoria teatral e aí depois já nessa década, mestrado e doutorado. (Entrevista concedida à autora)

Zê Charone entrou para o mundo do teatro há 27 anos como atriz. Algum tempo depois começou a desenvolver a atividade de Produção. Foi produtora teatral do Grupo Gruta e em seguida começou a produzir seus próprios espetáculos e hoje é produtora e presidente do Grupo Cuíra. Zê Charone diz que o trabalho como atriz se deu antes de qualquer tipo de aprendizado formal. Só depois é que

fez escola de teatro, curso técnico. Depois que saiu da escola fez muito poucos cursos de atualização porque

o que se recebe aqui, se recebe muito pouca coisa na cidade para isso. Eu sempre que posso tento guardar uma grana para viajar... viajo, faço um *workshop*, vejo, assisto muita coisa. Eu sempre que posso faço isso porque você tem que fazer. Tanto que quando você volta de uma viagem, mesmo que você não tenha feito nada oficial, mas você viu muita coisa, o teu gás é diferente; porque o teu olho abriu mais, você já enxergou outras coisas. (Entrevista concedida à autora)

Curioso observar que a entrada para a dramaturgia, no caso de Edyr Proença, deveu-se ao fato de ter sido convidado por Geraldo Sales do Grupo Experiência para escrever uma peça para aquele grupo. Concluo estar aí presente a ideia de reconhecimento, da importância da rede de relações, dentre outros elementos. Como bem avalia BORGES (2007), ao falar do teatro em Portugal, “no mundo do teatro, os parceiros escolhem-se não só para reduzir a incerteza na concepção do espetáculo, como também para promover nichos de trabalho protegidos e criar relações de confiança. O imperativo do trabalho em redes está, pois, estreitamente ligado às reputações e ajuda a construir contextos de criação teatral mais estáveis, com informações seguras sobre as competências relacionais e os talentos dos actores” (BORGES, 2007, p. 34).

É claro que enquanto Borges (2007) chega a essa conclusão a partir do estudo de uma dezena de grupos teatrais em Portugal, estou falando de um grupo apenas, mas considero que a forma de organização, o trabalho em rede levando em consideração a reputação dos atores é uma constante também em outros grupos teatrais espalhados pelo mundo do qual o Cuíra faz parte.

Wlad diz que o teatro recebe a todos, que ele é muito generoso, a recebeu e não a largou mais. A história de Wlad talvez seja apenas uma dentre milhares no teatro brasileiro. Começou a fazer teatro de brincadeira ainda no ensino fundamental e sua mãe adorava isso. Lembrando isso é que resolveu recuperar esse fazer do qual tanto a filha gostava na tentativa de resgatá-la da grande introspecção na qual ela se encontrava por não gostar do seu corpo. Wlad conta que sua mãe a inscreve na escola de teatro para salvá-la, daí por que considera que sua mãe lhe deu o teatro.

Poderíamos dizer que o trabalho eleva os homens? Depende do tipo de trabalho que estamos a falar. Se o indivíduo vê sentido nesse trabalho, se ele se reconhece nesse trabalho e se percebe que, com esse trabalho ele se transforma e que com a execução desse trabalho poderá também transformar a realidade na qual está inserido, então poderíamos dizer que o trabalho pode ser considerado um fator de equilíbrio entre o homem e o mundo. Suponho ser esse o sentido de

trabalho que faz com que Wlad diga que o trabalho no teatro a fez dar outro significado à vida, pois foi nele que ela encontrou sua verdadeira vocação, o verdadeiro sentido de vida.

Em relação ao trabalho das artes – apesar de ser realizado nas mesmas condições de outros trabalhos desenvolvidos por outros trabalhadores – percebe-se que uma coisa diferencia aqueles que o realizam: eles não se sentem explorados. A realização no e pelo trabalho é uma constante no discurso desses trabalhadores.

A aprendizagem na prática teatral parece ser uma constante na vida dos atores desse grupo. Tanto Wlad quanto Zê consideram de extrema importância o aprendizado *na prática*. Parece ser lugar comum no mundo do teatro o aprender-fazendo: Isso se tornou visível tanto em Belém, através dos depoimentos dos integrantes do Grupo Cuíra, como em outras partes do mundo, como por exemplo, em Portugal. Borges (2006) aponta esta questão em pesquisa feita junto a grupos de teatro em Portugal: “Uma aproximação às trajetórias artísticas dos atores mais antigos entrevistados – que desenvolvem a sua carreira nos anos 70 – demonstra que esses fizeram a sua formação no interior dos grupos de teatro que os próprios fundaram ou ajudaram a fundar” (BORGES, 2006, p. 103).

O aprender na prática do Grupo Cuíra pode também ser considerado um aprender que provavelmente teve uma diferenciação importante dos demais grupos teatrais de Belém. Esse aprender teve a direção de um grande nome. Trata-se de Cacá Carvalho, ator e diretor dos mais reconhecidos do Brasil. Cacá é paraense e amigo dos integrantes do Grupo Cuíra e isso provavelmente foi determinante para que ele se envolvesse profundamente com o Grupo. Essa grande vinculação pode ser percebida nas palavras de Edyr.

O Grupo Cuíra foi profundamente influenciado pelo Cacá Carvalho. Cacá é nosso amigo e o Cacá desde o início no retorno do Cuíra esteve presente, e nós tivemos uma sorte incrível porque isso combinou com a ida dele a P., onde ele passou a trabalhar com o pessoal do B...; então você imagina nossa sorte que esse homem vem da Itália e ao invés de chegar primeiro a São Paulo para mostrar tudo o que tornou ele esse grande artista nas peças de teatro, ele vinha a Belém, onde ele montou pelo menos 4 ou 5 peças nossas, e aí ele colocava no trabalho do ator todas as novidades da área de pesquisa em termos de ator. Então nós temos hoje uma experiência muito grande e que cai em cima da própria Wlad que trabalhou e escreveu a tese dela sobre Hamlet com a direção do Cacá e adaptação minha do texto. Você tem a Olinda Charone que participou da *Toda a minha vida por ti*, você tem a Zê que é uma atriz que acabou absolutamente dominada pela coisa do Cacá; e o trabalho do Cacá é um trabalho extremamente técnico [...] nós temos novas técnicas de ensaiar, temos novas maneiras de trabalhar o ator. O trabalho do ator é como se fosse o trabalho de um relojoeiro,

um trabalho de detalhe, um trabalho do dia a dia, e o Cacá, quando o ator está em cena, ele está atento até a ponta do dedo mindinho do ator, então não tem nada de improviso, é um trabalho árduo, pesado, difícil, para pessoas talentosas, inteligentes, que sabem perceber tudo isso. O que às vezes a plateia vê é uma coisa e o que se passa no palco é absolutamente outra [...]. (Entrevista concedida à autora).

O poder contar com um mestre de grande reconhecimento nacional faz com que os trabalhadores do Grupo Cuíra venham a obter ganhos imateriais diferentes dos demais grupos. Entendo também que quando existe a possibilidade de estabelecimento de alianças com outros trabalhadores das artes que detêm um grande capital cultural, isso acaba tendo como consequência uma ação dos beneficiados que os diferenciara dos demais. Daí o grande reconhecimento que o Grupo Cuíra hoje tem na cidade de Belém.

Chamo a atenção para a descrição que Edyr faz do trabalho do ator. Compara-o ao trabalho do relojoeiro. Ora, concordo com a ideia de que no trabalho do relojoeiro encontra-se o detalhe, a minuciosidade, tal qual o trabalho do ator. O que precisamos ter em mente é outra característica deveras importante nesses dois tipos de trabalho: ambos podem ser considerados um trabalho não alienado, não estranhado, pois tanto o relojoeiro quanto os trabalhadores das artes têm o domínio sobre o produto de seu trabalho.

A diferença entre o artesão-relojoeiro e os trabalhadores das artes é quanto ao produto. Enquanto o primeiro, com o seu trabalho, produz bens materiais, os trabalhadores das artes produzem bens imateriais.

Quando digo que os trabalhadores das artes produzem bens imateriais, estou compreendendo que o trabalho imaterial é aquele que envolve o trabalhar com ideias; ideias estas que no caso do artista se concretizam na encenação, no espetáculo. Entretanto, nas outras esferas de produção, ou, dito de outro modo, no mundo contemporâneo, de forma diferente do que se pode perceber no mundo de trabalho das artes, se presencia com cada vez mais constância a ampliação da esfera do trabalho imaterial, principalmente nas atividades relativas à pesquisa, à criação de *softwares*, ao marketing e à publicidade.

Outro diferencial que considero poder estabelecer entre o trabalho imaterial desenvolvido pelos trabalhadores das artes em relação aos demais trabalhadores é quanto a forma de ação. Quero dizer que o sistema de produção contemporâneo necessita cada vez mais de atividades de pesquisa, comunicação e marketing para a obtenção antecipada das informações oriundas do mercado, pois aqueles que produzem precisam de informações seguras sobre o mercado consumidor. Isso indica que a esfera do consumo incide cada vez mais diretamente sobre a esfera da produção, nada se

produz sem que se saiba das tendências do mercado (LAZZARATO, 1993, p. 111 apud ANTUNES, 1999, p. 126). Ora, o trabalhador das artes não faz esse movimento, ele normalmente cria sem se preocupar em pesquisar, por exemplo, se a peça que vai produzir terá aceitação do público. Daí por que a necessidade que sentem de se articularem com outros atores que já tenham reconhecimento do público. Mas o reconhecimento da qualidade do trabalho se dá ao fim da criação da obra e de sua apresentação ao público. Zê Charone assim fala sobre o reconhecimento do trabalho artístico, “A gente nunca sabe se eles vão aparecer também. A gente trabalha com o público e aí quando abre à porta a gente pergunta: será que eles vêm hoje? Aí quando eles vêm é uma delícia (risos). (Entrevista concedida à autora)

No mundo do teatro assim, cria-se e apresenta-se a criação ao público, mas no mundo da produção em geral, a produção de mercadorias depende em grande parte do conhecimento a respeito do comportamento do mercado. Daí por que a tendência à utilização cada vez maior do trabalho imaterial em todos os setores.

A forma como foi construída a trajetória e a formação são também mecanismos que darão condições aos trabalhadores das artes de produzirem seus trabalhos de forma mais diferenciada que os demais. Assim, a formação dentro dos grupos, o aprender-fazendo, tal como vivenciado pelos membros do Grupo Cuíra, são elementos que irão potencializar a realização de suas artes.

Ato 5 – Sobre as estratégias de contratação e remuneração

Em relação às estratégias de contratação, o Grupo Cuíra, desde sua criação na década de 80, adota o tipo de contratação por projeto. Como se disse anteriormente, o grupo tem um núcleo constituído por oito pessoas; assim a cada projeto colocado em execução o grupo avalia as necessidades técnicas que devem ser satisfeitas e busca no mercado pessoas que atendam a essas necessidades. Isso fica bem explícito na fala de Wlad:

É importante dizer uma coisa que eu acho legal: quando a gente consegue dinheiro de projetos, a gente faz cachês diferentes durante o processo de montagem; compra o trabalho daquele profissional. Pergunta: quanto é o teu cenário? Quanto é tua direção? Quanto é isso, quanto é aquilo? (Entrevista concedida à autora)

Essa estratégia é bem diferente do que acontecia no grupo do qual eles são provenientes. Uma das coisas que incomodavam os membros fundadores do Grupo Cuíra quando estavam no Grupo Experiência era a forma de remuneração. Dessa forma, como tinham em mente um “fazer diferente”, colocaram em prática no

grupo o pagamento igual para trabalhos diferentes. Então durante a temporada do espetáculo, assim passou a funcionar, no dizer de Wlad, essa remuneração:

Mas a temporada, na hora que estreia [...] todos, exatamente todos, direção, produção a contrarregragem, recebem exatamente igual. Por exemplo: o que dá na bilheteria, nos três finais de semana onde o espetáculo é apresentado: 20% é para o grupo, para as despesas da casa, que é o aluguel, o pagamento de algumas pessoas (tem algumas pessoas que mesmo que não dê nada, seja aquele dia fraco, aquelas pessoas recebem aquele valor. São as pessoas mais carentes que fazem a bilheteria, que fazem a limpeza, que ajudam na portaria. Essas pessoas a gente não deixa que o dinheiro delas fique comprometido, mesmo que não dê ninguém, elas ganham aquilo certinho); 80% a gente divide entre o número de pessoas que estão trabalhando. Por exemplo, se forem 20 pessoas (da direção a contrarregragem) esse dinheiro é dividido pelos 20; a gente recebe igual. Eu recebi no último final de semana um cachê de R\$ 75,00 e aí todo mundo recebeu igual. (Entrevista concedida à autora)

Fica claro, assim, que no momento em que se constituem em um grupo autônomo, passam imediatamente a colocar em prática o que se pode chamar de “pagamento justo”.

O Grupo Cuíra, como bem lembra Wlad, não possui um grupo de atores. Os atores são contratados segundo as necessidades de cada novo espetáculo:

o grupo hoje não tem um grupo de atores. Você tem atores que toda vez que esse núcleo chama para trabalhar adora, mas você não tem um grupo de atores do Cuíra. Eu acho que a única atriz que permanece sempre e faz o trabalho dela como atriz chama-se Olinda Charone. Ela é atriz do Cuíra, trabalha em outros grupos, mas ela é atriz do Cuíra que está sempre em todos os espetáculos. Então o grupo na verdade se organiza em torno de um projeto X que essas pessoas são as pessoas que se dividem em tarefas X e chamam o elenco. E às vezes você vê em três espetáculos seguidos o mesmo ator, mas ele não se considera do Cuíra e nem este núcleo diz também que ele é Cuíra. Hoje o grupo é assim. (Entrevista concedida à autora)

Na fala de Wlad fica patente a prática do contrato por projetos, e essa forma de contratação deve-se ao fato de o Grupo Cuíra não ter como remunerar qualquer força de trabalho fora dos períodos de realização dos espetáculos, de vez que não possui recursos para tal prática.

A prática de contratação por projeto utilizada pelo grupo Cuíra não difere do que acontece no mundo do trabalho em geral. No Brasil a partir da década de 80, essa é a forma de vínculo empregatício mais usual, de vez que a era do emprego para toda a vida acabou, ou talvez nunca tenha existido no mercado de trabalho

brasileiro. Se levarmos em consideração a formação desse mercado, vamos perceber que desde sua constituição ele é marcadamente caracterizado pela flexibilização da contratação.

Borges (2007) chega às mesmas conclusões com relação às relações contratuais de trabalho dos atores dos grupos de teatro por ela investigados e avalia que “[...] os grupos de teatro procuram vias alternativas aos tradicionais contratos de trabalho que ligavam os atores às estruturas durante toda a vida; além disso, as fragilidades econômicas dos grupos de teatro portugueses não permitem manter equipas de atores muito grandes, com os consequentes encargos fixos” (BORGES, 2007, p. 93).

A autora em tela ainda diz que “... os contratos verbais ou os compromissos apalavrados são a prática mais frequente” (BORGES, 2007, p. 95).

Ora, por conta da falta de recursos que possibilite outro modo de agir, é essa a prática vivenciada também pelo Grupo Cuíra, e isso pode ser identificado na fala de Zê Charone:

Na hipótese de não captar a totalidade dos recursos, aí tu apelas para teus amigos. Porque como todo mundo sabe como funciona, as pessoas que trabalham com isso, por exemplo, tu chamas a pessoa e dizes: eu não tenho grana, mas eu queria muito que tu fizesses esse trabalho comigo porque a gente sempre trabalhou junto, aí dependendo do teu tempo, da tua disponibilidade, tu vens. Então a gente vai fazer, porque quando eu abrir a bilheteria é lá que a gente vai ganhar. [...] E assim vai. (Entrevista concedida à autora)

São duas coisas importantes a considerar: (1) no mundo do teatro, a terceirização/subcontratação são constantes, dada a falta de possibilidade financeira para os grupos teatrais agirem de outra forma; e (2) a flexibilização/precarização surge em decorrência da primeira.

Estou aqui considerando que a prática da terceirização acontece no mundo teatral, mas com uma lógica talvez diferente da que é compreendida no mundo do trabalho em geral. A partir da reestruturação produtiva que ensejou o modo de acumulação flexível, o capitalismo passa a adotar a terceirização como um mecanismo de “enxugar” a planta produtiva, já no teatro, neste grupo especificamente, a terceirização/subcontratação acontece por falta de disponibilidade financeira. Daí concordarmos com a conclusão de Borges (2007) em sua investigação sobre o mundo do teatro em Portugal de que “O peso econômico das grandes equipas de actores tornou-se um modelo ineficaz nos grupos de teatro” (BORGES, 2007, p. 104).

Considero também que muito mais que a flexibilização, a flexibilidade sempre foi uma constante no mundo do trabalho teatral, se pensarmos que esta, como avalia Druck (2007), “[...] se refere a uma etapa ou situação já constituí-

da e estabelecida, seja no âmbito do processo/organização do trabalho, seja no quadro mais geral e sistêmico da economia e da sociedade capitalista” (DRUCK; THÉBAUD-MONY, 2007, p. 29). Ora, a flexibilidade, assim, remete a polivalência, como bem diz Castel (1998): “[...] a disponibilidade para atender as flutuações da demanda que exigem um operário rápido, ágil, e multifuncional [...]” (CASTEL, 1998, p. 526).

No Grupo Cuíra é assim que funciona: todos os contratados fazem tudo quando necessário. A polivalência é absolutamente necessária para a execução da obra.

Até o momento, falei da remuneração obtida do teatro, que no relato feito pelos integrantes do Grupo pude perceber o quanto ela é irrisória. Como então esses trabalhadores continuam a ter possibilidade de fazer teatro?

Como já referido anteriormente, os trabalhadores entrevistados do Grupo Cuíra têm outras atividades além daquelas ligadas ao teatro. Apenas uma das entrevistadas tem no teatro a sua atividade principal. Os outros dois estão envolvidos em outros “fazeres”. Wlad Lima, por exemplo, é professora da Escola do Teatro da Universidade Federal do Pará e trabalha com consultoria; Edyr Proença é jornalista e radialista. Ter outras atividades é que possibilita fazer teatro, dizem eles.

Zê Charone é a única do Grupo que vive apenas do teatro e conta das dificuldades desse viver. Significa dentre outras coisas viver de projetos e guardar, economizar para os períodos em que não existem projetos para serem desenvolvidos. Este agir é determinante para a falta de chance de participar, em outros momentos, de ações fora do estado que possibilitariam uma maior qualificação.

Pelo exposto, é fácil de concluir da total falta de possibilidade deste grupo de ter outra prática de contratação senão aquela da contratação por projetos. Vê-se também que o que é de certa forma recente em outros setores do mercado, a flexibilidade, a subcontratação, dentre outros elementos, são práticas há muito tempo usadas pelos grupos teatrais. Chego a essa conclusão até mesmo utilizando as palavras de um dos entrevistados, que considera que todos os elementos que caracterizam o mercado de trabalho atual já existem na profissão de ator há muito tempo, as outras profissões começaram a ficar mais parecidas com a do ator.

Ato 6 – A seleção: um exemplo de solidariedade

O Grupo Cuíra, como mencionado anteriormente, possui dentre seus membros três professores ligados à Escola de Teatro da Universidade Federal do Pará. Pela fala e pelas observações feitas, posso dizer que não existe apenas uma forma de selecionar os atores para os projetos que o Grupo se propõe desenvolver. Consta-tei a existência de pelo menos três.

Em primeiro lugar observei que existe uma seleção que leva em conta o reconhecimento/reputação do ator a ser convidado. É óbvio que um ator que tenha um reconhecimento será provavelmente garantia de sucesso da peça a ser encenada. Assim vemos isso acontecer desde a criação do Cuíra. Esse fato pode ser constatado quando se observa a ficha técnica de cada espetáculo.

Em segundo lugar, por conta da existência de vinculação de alguns membros do Cuíra à Escola de Teatro da UFPA, quando da seleção para algum projeto os alunos da Escola de Teatro são também levados em consideração.

As duas primeiras formas de seleção estão claras na fala de Edyr:

São eventos que vão se montado a partir de outros trabalhos. Nós temos uma ideia há um bom tempo de misturar novos e velhos atores, isso de trocar experiências. Isso a gente fez em algumas peças como *Toda a minha vida por ti*, por exemplo. Mendara Mariane e a Nilza Maria juntamente com meninos que estavam começando; nós tivemos recentemente no PRC5 atores novos começando o trabalho e outros atores já com muita experiência. Nós gostamos de fazer isso. O que acontece? Normalmente é que o núcleo se reúne, esse núcleo hoje é formado por mim, Zê, Wlad, Olinda, Karine e ali, como são todos diretores, pessoas envolvidas com teatro, nós reunimos para ver que a peça vai ser feita, de que maneira vai ser feita, quem vai dirigir e vamos escolher os atores e aí as meninas do teatro, elas têm informações da universidade que elas trazem o pessoal que está começando a fazer teatro lá; nós temos as informações do pessoal mais velho: vamos botar esse. Então ali tudo é decidido e são feitos os convites e não é nem tão formal. O último grande elenco que nós montamos foi ali na Praça do Carmo, nós todos sentamos numa mesa a noite e resolvemos anotando o nome das pessoas e montamos o elenco. Todo mundo fala, todo mundo diz [...]. (Entrevista concedida à autora)

Observamos mais uma vez que a rede de relações onde estão presentes atores de reconhecida competência é essencial. Edyr menciona duas atrizes reconhecidas, mas diz também da presença de “meninos” que estavam começando. É notória também a informalidade existente entre os membros do grupo, quanto à escolha do elenco para o próximo trabalho, realizada geralmente em reuniões à mesa do bar. Outro fato que chama realmente a atenção, ultimamente, na forma de seleção do Grupo Cuíra, é que este vem colocando em prática o compromisso que resolveu assumir com o entorno.

O Grupo Cuíra, desde 2006, vem desenvolvendo suas atividades em um galpão situado em uma antiga área de prostituição. A ideia de buscar um espaço próprio veio da vontade de ter um lugar onde pudessem não só ensaiar como apresentar seus trabalhos e ficar em cartaz pelo tempo que julgassem necessário. O início da

recuperação do galpão chamou logo a atenção dos moradores da área que queriam saber o que iria acontecer ali. Edyr conta que talvez isso tenha sido o determinante para a criação da peça teatral intitulada *Laquê*.

Participaram desse espetáculo oito prostitutas das redondezas. Oficinas foram realizadas pelo grupo visando prepará-las para o palco.

O teatro possibilita isso. Mas não significa que esse “fazer” seja um “fazer” sem responsabilidade, muito pelo contrário: a árdua rotina dos trabalhadores do teatro nos impossibilita de termos essa compreensão. É como diz Edyr Proença: “Fazemos teatro para mudar o mundo. E que exemplo mais contundente para a mudança do mundo que a introdução de profissionais do sexo nas peças criadas pelo grupo?”

Ato 7 – O tempo de vida e o tempo de trabalho

O trabalhador das artes, tal como hoje ocorre com um número significativo de trabalhadores, não tem um único trabalho. São trabalhadores que cada vez menos têm possibilidades de “guardar” um tempo para o lazer.

Os três membros do grupo entrevistados falam do tempo de trabalho para o teatro de forma quase idêntica. O que percebi de comum é a junção do tempo de vida e do tempo de trabalho para o desenvolvimento das atividades relacionadas ao teatro.

Wlad, por exemplo, diz que são quatro horas, mas depois lembra que tem os “extrazinhos”, e estes tomam o tempo que poderia ser dedicado à vida privada, como se percebe na fala abaixo.

Olha, eu normalmente separo um turno de trabalho, por exemplo, [...] então, quando a gente está em processo de criação, em processo de montagem é um turno assim, quatro horas, entendeu? Fora isso, lá dentro do espaço é um turno de trabalho. Fora isso você precisa ter um horariozinho, um tempo qualquer de madrugada para ler o material que é produzido pelo dramaturgo, para trocar *e-mails*, para pensar, elaborar o que tu vais trabalhar o dia seguinte. Quer dizer, sempre tem um extrazinho na tua madrugada ou na tua como eu digo, como eu trabalho sempre com a Karine quando a gente termina o expediente do dia, sai da Escola de Teatro dez e meia, onze horas da noite a gente sempre vai para um bar, um lugar que a gente possa comer, tomar uma cerveja e conversar. Eu não consigo dormir se eu não fizer isso, então aí a gente repassa o dia: olha, foi assim, foi assim, amanhã a gente precisa fazer isso, olha, atenção naquilo. É hora da agenda, a gente leva um tempinho nisso, a gente leva umas duas horas, até. Quando

dá uma hora da manhã a gente diz: para, vamos embora, dormir agora né. (Entrevista concedida à autora)

Zê Charone dedica muitas horas para sua atividade, chegando a dizer que esta lhe toma as 24 horas do dia. Em sua fala é visível o seu total envolvimento com o trabalho.

Muitas. Todas. É meu único meio de trabalho. Depois que nós viemos aqui para a zona com este espaço físico então é bem dizer 24 horas. Porque se eu estou em casa eu também estou pensando no Cuíra, se eu estou na Internet eu estou pensando, eu estou cavando um edital, eu estou procurando um projeto aqui, um projeto ali. É bem dizer o tempo inteiro, integral. O único trabalho que eu tenho é aqui no Cuíra. (Entrevista concedida à autora).

O mesmo discurso sobre o tempo de trabalho se pode observar na fala de Edyr, que mesmo que no início declare que por dia, no mínimo, dedica três horas ao trabalho do teatro, ao final reconhece que o tempo para o trabalho no teatro é o tempo que for necessário.

Ah sim, eu diria que por dia no mínimo dependendo, umas três horas de trabalho, no mínimo. Hoje mesmo curiosamente eu estou dirigindo a minha primeira peça e a peça tem a Zê no palco com o Cláudio Barradas, que é um ator antigo e que está voltando. Para esta peça eu já compus a música, já gravei a música, já estou fazendo a área gráfica também. Quer dizer, tudo se mistura e aí mistura com a Zê que além de atriz vai ser produtora. Tudo isso está muito misturado. Só o Cláudio que é apenas ator. Não existe um horário fixo, é o horário que é necessário. (Entrevista concedida à autora)

Alves (2007), quando busca dar conta da sociedade em redes diz que ela é a sociedade da ideologia, e a tempestade ideológica que ela viabiliza “parece acompanhar a presença totalizadora do trabalho abstrato, que se virtualiza, sai do local de trabalho e preenche espaços do lazer e do lar. O ‘tempo de vida’ tornou-se mera ‘extensão’ do ‘tempo de trabalho’” (ALVES, 2007, p. 108).

Na verdade, parece estar claro que esses trabalhadores estão a utilizar a hora do lazer para trabalharem. E isso parece ser muito característico nesse tipo de atividade: o lazer ser o trabalho. Mas diferente do que comumente se constata em outros tipos de profissionais, esses trabalhadores das artes não reclamam do não tempo de lazer ou de vida, pois parece que o trabalho também é o lazer. Tudo indica existir uma completa e perfeita junção desses dois elementos, diferente do que ocorre em outras profissões, em que só existe realização fora do trabalho. Estou aqui lembrando o que Marx (2004) diz a respeito do trabalho de maneira geral: “O trabalhador só se sente, por conseguinte e em primeiro lugar, junto a si (quando) fora do trabalho e fora de si (quando) no trabalho. Está em

casa quando não trabalha e, quando trabalha, não está em casa. O seu trabalho não é, portanto, voluntário, mas forçado, trabalho obrigatório” (MARX, 2004, p. 83). Poderíamos então dizer que os artistas não têm essa visão de seus trabalhos? Não o consideram algo estranho? Provavelmente não, pois dele não fogem como se foge de uma peste.

Mesmo reconhecendo as grandes dificuldades para colocarem em prática sua arte, isso de forma alguma os deixa impotentes. Isso é notório na declaração de Wlad:

Eu te diria que eu não tenho dificuldade para fazer teatro. Se eu tiver que revelar uma é a questão financeira, de subsídio, de apoio. Mas quando não há, eu faço de qualquer jeito entendeu? Se eu vou meter a mão no meu bolso, se eu vou fazer com nada, eu vou fazer. (Entrevista concedida à autora).

O “meter as mãos nos próprios bolsos” leva a tratar de um outro elemento que muitas vezes impossibilita o fazer artístico: trata-se do apoio público, ou melhor, a falta dele.

Ato 8 – Apoio, onde estás que não te vejo?

Qual o lugar da arte nas políticas públicas? E qual a importância da arte na vida das pessoas?

Responder a essas duas questões parece uma tarefa árdua. Provavelmente os dados estatísticos possibilitam ter alguma ideia do lugar da arte nas políticas públicas.

Atualmente, tanto o governo estadual quanto o municipal têm colocado em prática os editais. Assim, em 1997 cria-se a Lei Tó Teixeira e esta dispõe sobre incentivo fiscal para a realização de projetos culturais ou esportivos, amadores, no âmbito do Município de Belém.

No âmbito estadual foi colocada em prática a partir de 2003 uma política de apoio às artes no Estado através da Lei nº 6.572 (Lei Semear). Esta lei é menos abrangente em seus objetivos que a Lei Tó Teixeira, e visa alcançar os seguintes objetivos:

1. Promover o incentivo à pesquisa, ao estudo, à edição de obras e à produção das atividades artístico-culturais nas seguintes áreas: (a) Artes cênicas, plásticas, gráficas e filatelia; (b) Cinema e vídeo; (c) Fotografia; (d) Literatura; (e) Música e dança; (f) Artesanato, folclore e tradições populares; (g) Museus; e (h) Bibliotecas e arquivos.

2. Promover a aquisição, manutenção, conservação, restauração, produção e construção de bens móveis e imóveis de relevante interesse artístico, histórico e cultural.
3. Promover campanhas de conscientização, difusão, preservação e utilização de bens culturais.
4. Instituir prêmios em diversas categorias.

Mais recentemente o Instituto de Artes do Pará (IAP) lançou um Edital de Fomento às Artes Cênicas de 2008, que visa apoiar a criação de projetos de pesquisa e produção de montagem de espetáculos, visando ao desenvolvimento do teatro e da dança e ao melhor acesso à população às artes cênicas no Pará: “Terá anualmente classificação orçamentária própria no orçamento da Secretaria de Estado de Cultura do Pará, com valor inicial de R\$ 314.000,00 (trezentos e quatorze mil reais).”

Muito embora se reconheça a realidade dos editais é óbvio que estes não atendem a grande demanda existente. Os trabalhadores das artes têm críticas permanentes quanto a essa forma dos poderes instituídos tratarem as artes. Edyr por exemplo, em um longo desabafo diz:

Bom, o teatro sempre esteve em crise. Isso é uma verdade. Nós estamos no Brasil, em Belém há uns 15 anos, numa crise mais profunda ainda por conta da chegada das leis culturais que vieram para melhorar tudo, mas acabaram piorando tudo porque o governo saiu da área e entregou as decisões aos departamentos de marketing. Nós do Cuíra conseguimos fazer muitas coisas ainda, mais muitos outros grupos não conseguiram fazer. Agora nós estamos num processo de discussão sobre a Lei Rouanet. Localmente nós tivemos um problema sério de 12 anos de um governo em que a área de cultura não era bem gerida, e aí todos mergulhamos num abismo profundo e estamos em um governo que ainda em dois anos não acenou com nada interessante o suficiente, então nós estamos realmente enfrentando uma crise muito séria e uma crise que em termos de país é mais séria ainda por conta desta crise econômica que vem dominando e que faz que grandes patrocinadores também comecem a querer se afastar. E isso é complicado. Com o nosso problema desses doze anos do governo aqui no Pará, aqui em Belém, nós tivemos uma perda de audiência, uma perda de espectadores muito grande, muito grande mesmo, e esse espectador criou quase que uma barreira com o teatro feito aqui em Belém, no Pará. E quando vem uma peça de fora, a pior que seja ele lota o teatro, ele vai, ele tem essa vontade de assistir, mas ele não consegue fazer o mesmo com relação às nossas peças. Ainda assim o grupo Cuíra se considera com muita sorte, porque desde que nós fomos

para esse lugar que nós estamos, nossos espetáculos produzidos pelo grupo eles têm dado no mínimo 50 a 70% de casa. (Entrevista concedida à autora)

Quando se avaliam os objetivos dos editais, percebe-se que um é absurdamente amplo, coloca no âmbito de projetos culturais tanto o teatro quanto eventos esportivos. Talvez essa atitude seja por conta de que nesse período a gestão do município estivesse sob a responsabilidade de um partido de esquerda, o Partido dos Trabalhadores, e a estratégia era a de atender interesses dos mais diversos, principalmente aqueles dos grupos menos beneficiados economicamente.

Por outro lado, verifica-se que os editais do governo estadual têm um foco menor. À época da criação da Lei Semear o governo do estado estava nas mãos de um partido de direita e não só nas artes, mas como na maioria das ações desenvolvidas nesse período, viu-se claramente uma opção por outros caminhos. Mas o que chama atenção é a insatisfação dos trabalhadores das artes com a política geral desenvolvida para apoio às artes, e isso é visível no ponto de vista de Edyr sobre a política do governo que agora entrega as decisões para os departamentos de marketing. Existe um descontentamento geral nesse mundo das artes com relação ao apoio ou à falta dele; todos se ressentem da falta de apoio público para o desenvolvimento da cultura, e dentre esses “todos” estão os membros do Grupo Cuíra.

Os membros do grupo são otimistas, pois mesmo sem apoio esses trabalhadores consideram que existe futuro para o teatro em Belém e isso é bem claro no discurso de Edyr:

Olha, eu acho que o paraense, com o sangue dele, nessa mistura do índio com o português, eu acho que é uma das misturas ideais para as artes. Nós temos a coisa de se mostrar, de se enfeitar para as pessoas que é próprio do índio, que é nosso. Por isso nós sempre tivemos ao longo de todos os anos, com todo desamparo que você imagina, nós sempre tivemos um teatro ativo aqui, um teatro que quando vai lá fora se apresenta é e muito bem considerado. Estamos enfrentado uma época difícil que está difícil no mundo inteiro e porque nós especificamente tivemos um governo que passou e esqueceu e então houve esse divórcio com a plateia paraense, mas eu acho que com Escola de Teatro voltando com tudo, com o Grupo Cuíra fazendo esse trabalho, eu acho que nós vamos chegar ao ponto interessante sim. (Entrevista concedida à autora)

Mesmo sem patrocínio, ou quando este é irrisório, o espetáculo não para. E para que isso aconteça os trabalhadores do teatro muitas vezes lançam mão do dinheiro ganho nas outras atividades para financiar suas obras, pois segundo eles, o importante é fazer teatro. Zê Charone chega mesmo a dizer da fome, da necessidade que ela tem do teatro.

Wlad Lima deixa claro que o fazer teatro implica muitas vezes em meter as mãos nos próprios bolsos.

Eu te diria que eu não tenho dificuldade para fazer teatro. Se eu tiver que revelar uma é a questão financeira, de subsídio, de apoio. Mas quando não há eu faço de qualquer jeito entendeu? Se eu vou meter a mão no meu bolso, se eu vou fazer com nada, não importa, mas eu faço. (Entrevista concedida à autora)

Essa relação umbilical que os trabalhadores das artes têm com os seus “fazeres” é absolutamente diferente daquilo que encontramos em outros tipos de relações de trabalho. Aqui, especificamente nesse grupo, o trabalho não é visto como exploração, muito pelo contrário, é algo que gratifica porque é extremamente prazeroso.

Ato 9 – Fecham-se as cortinas

Quando vemos um espetáculo, estamos vendo o resultado de um trabalho que por vezes muitos consideram absolutamente diferente dos outros tipos de trabalho realizados pelos homens.

Certamente o que dá um prazer imenso a quem o assiste – e normalmente quem o assiste o faz nos momentos destinados ao lazer – e não se questionar sobre as condições em que a obra foi desenvolvida.

Mas quando nos deslocamos para trás do palco é que temos a possibilidade objetiva de conhecer as condições em que é produzido aquilo que nos encanta e que normalmente pensamos que é muito fácil.

Essa investigação procurou mostrar esse mundo do trabalho das artes através das palavras daqueles que o fazem girar. E a fala desses homens e mulheres que se dedicam à arte de nos fazer viajar, extasiar, rir, chorar, refletir, sonhar, imaginar e tantos outros verbos que se queira usar revela que esse mundo do trabalho está impregnado de algumas características que se encontram hoje em todo e qualquer mercado de trabalho.

O mundo do trabalho das artes é marcado pelas relações de trabalho absolutamente flexíveis, onde não existe qualquer possibilidade do estabelecimento de relações de trabalho protegidas.

Mas o que percebo diferenciar esse trabalhador dos demais trabalhadores que estão submetidos à lógica do capital é que estes, mesmo reconhecendo a precarização em que estão submersos, continuam encantados diante da possibilidade de fazer teatro, porque fazer teatro é ter a possibilidade de mudar o mundo. “Fazemos

teatro para mudar o mundo”, parece ser essa a palavra de ordem que esse grupo consciente de sua condição no mundo utiliza para continuar o seu saber fazer.

Referências

- ALVES, Giovanni. *Dimensões da reestruturação produtiva: ensaio de sociologia do trabalho*. Londrina: Práxis; Bauru: Canal 6, 2007.
- ANTUNES, Ricardo. A era da informatização e a época da informalização: riqueza e miséria do trabalho no Brasil. In: ANTUNES, Ricardo (Org.). *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil*. São Paulo: Boitempo, 2006.
- _____. *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo, 1999.
- CUÍRA. *Catálogo comemorativo: 19 anos de história*. Belém, Pará, 1999.
- BECKER, Howard S. *Les mondes de l'art*. Paris: Flammarion, 2006.
- BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.
- BORGES, Vera. *Actores e encenadores: modalidades de profissionalização no mercado teatral português*. Separatas. Publicação do Departamento de Sociologia da Faculdade de Letras da Universidade de Porto. 2006.
- _____. *O mundo do teatro em Portugal: profissão de actor, organizações e mercado de trabalho*. Lisboa: ICS – Imprensa de Ciências Sociais, 2007.
- CASTEL, Robert. *As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário*. Petrópolis: Vozes, 1998.
- COLI, Juliana. Precarização do trabalho imaterial: o caso do cantor do espetáculo lírico. In: ANTUNES, Ricardo (Org.). *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil*. São Paulo: Boitempo, 2006.
- DRUCK, Graça; THÉBAUD-MONY, Annie. Tercerização: a erosão dos direitos dos trabalhadores na França e no Brasil. IN: DRUCK, Graça; FRANCO, Tânia (Org.). *A perda da razão social do trabalho: terceirização e precarização*. São Paulo: Boitempo, 2007.
- LIMA, Wlad. *Dramaturgia pessoal do ator*. Belém: Grupo Cuíra, 2005.
- LAZZARATO, Mauricio; NEGRI, Antonio. *Trabalho imaterial: formas de vida e produção de subjetividade*. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.
- MARX, Karl. *Manuscritos econômico-filosóficos*. São Paulo: Boitempo, 2004.
- MATTOSO, Jorge Eduardo Levi. Transformações econômicas recentes e mudanças no mundo do trabalho. In: OLIVEIRA, Marco Antonio de (Org.). *Economia e trabalho: textos básicos*. Campinas: Unicamp, 1998.
- SEGNINI, Liliana Rolfesen Petrilli. Acordes dissonantes: assalariamento e relações de gênero em orquestras. In: ANTUNES, Ricardo (Org.). *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil*. São Paulo: Boitempo, 2006.

9

O que as Listas de Melhores Empresas para Trabalhar Dizem sobre as Organizações, seus Empregos e os Consultores e Pesquisadores de RH?

Raquel Alves Furtado

Antonio Carvalho Neto

Daniel Paulino Teixeira Lopes

1 Introdução

No cenário atual, a Gestão de Pessoas é vista muitas vezes como um diferencial competitivo ou, pelo menos, como fator importante que pode minimizar impactos, facilitar mudanças, manter as empresas sempre prontas para os novos desafios, dentre outros discursos. Nesse contexto, algumas questões debatidas são: as práticas de RH existentes e as tendências para os próximos anos, a dificuldade que os gestores de RH encontram de implantar algumas práticas nas organizações e de atuar de forma alinhada com a estratégia da organização, a questão do poder (ou falta de) dos gestores de RH em relação aos seus pares no interior das organizações e o distanciamento entre gestores de RH e empregados.

É dentro desse conjunto de questões que se considera oportuno refletir sobre as práticas das empresas consideradas “melhores para trabalhar” no âmbito nacional. Afinal, se algumas empresas, dentre tantas, estão sendo apontadas como “melhores para trabalhar” pelos seus próprios empregados, conforme as metodologias utilizadas para definição desses tipos de *rankings*, elas devem ter algo a mostrar para o conjunto de atores envolvidos com a temática: pesquisadores da área, gestores de RH, consultores e os próprios empregados. E que algo é esse?

Este artigo pretende contribuir para o debate sobre as práticas de RH e para a diminuição progressiva da distância que existe hoje entre o que se aponta como tendência, o que se recomenda, o que se faz e como o empregado percebe, analisa, valoriza ou desvaloriza e interage com essas práticas.

Para tanto, entende-se que, em primeiro lugar, cumpre conhecer as práticas de RH das 150 empresas que apareceram na lista de *melhores para trabalhar* em 2007, depois, compará-las com alguns estudos técnicos recentes sobre tendências de RH, e, em terceiro, comparar a percepção dos empregados dessas empresas com a avaliação técnica feita por pesquisadores de RH sobre essas mesmas práticas. Estudos e avaliações técnicos são aqui entendidos por aqueles realizados por consultores de RH, sejam pesquisadores acadêmicos, ou não, e os próprios gestores de RH.

Este artigo está dividido em quatro tópicos. No primeiro tópico do artigo, apresentam-se as tendências de práticas apontadas por dois estudos. No segundo tópico, relata-se a metodologia utilizada pela pesquisa que gera a lista de *melhores para trabalhar* e os modelos teóricos que a sustentam. Em seguida, no terceiro tópico são feitas algumas considerações metodológicas sobre a forma como foi realizado o levantamento de práticas e as comparações, apresentadas logo após, no quarto tópico. Nas considerações finais, mostra-se que os resultados encontrados evidenciam pouca relação entre as tendências de RH apontadas na literatura e as práticas das empresas classificadas como *melhores para trabalhar*, e grande distância entre avaliação técnica e percepção de empregados.

2 Recursos Humanos nas organizações – práticas e tendências

As práticas de Recursos Humanos (RH) exprimem a filosofia da organização na sua relação com os trabalhadores (FISCHER, 1987). A área de RH representa a ligação entre a realidade sociopolítica e econômica, a organização e os indivíduos que nela trabalham. A gestão de RH é, portanto, delimitada pelas características sociais e culturais da época (FISCHER, 1998; SARSUR, 1999).

As práticas de RH nas organizações apresentam quatro momentos distintos que se caracterizam pelo foco dado às atividades desenvolvidas: (1) *Gestão de pessoal*: foco em custo; (2) *Gestão de comportamento*: foco em treinamento gerencial e valorização do elemento humano; (3) *Gestão estratégica*: foco em adaptar a estratégia do negócio; e (4) *Vantagem competitiva*: foco em demonstrar capacidade de gerar maior competitividade através das pessoas (FISCHER, 1998).

Fischer (1998, p. 143) constatou que o modelo de Gestão de Pessoas se modificou na década passada. Este estudo caracteriza a orientação para as práticas de RH conforme o Quadro 1, a seguir:

Quadro 1 *Orientação dos processos de Recursos Humanos.*

Geral	<ul style="list-style-type: none"> • Integrados à estratégia da empresa/clientes • Voltados prioritariamente para o desenvolvimento
Processo de Relações Sindicais	<ul style="list-style-type: none"> • Diminui de importância • Iniciativas de cooperação desvinculadas de acordos sindicais
Processo de aplicação	<ul style="list-style-type: none"> • Substituição do conceito de cargo pelo de espaço ocupacional
Processo de captação	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar relacionamento com fontes de captação • Gerir informações sobre mercado de trabalho
Processo de remuneração	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão estrita dos custos com salários fixos • Administrar terceiros prestadores de serviços para minimizar salários fixos • Segmentação das políticas e práticas salariais • Flexibilização da remuneração vinculando-a a padrões de desempenho e competência
Processo de Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Ganha ênfase especial • Estímulo ao autodesenvolvimento • Criação de ambiente propício à aprendizagem • Ferramentas tradicionais de RH ganham foco em desenvolvimento (avaliação de desempenho, pesquisas de clima organizacional, gestão de carreiras etc.) • Uso de especialistas e programas externos

Fonte: Fischer (1998, p. 140).

Para Ulrich (2000), os novos desafios competitivos apresentados às empresas trouxeram a necessidade de se desenvolver novas capacidades que respondam de forma adequada ao quadro atual do ambiente de negócios. O autor considera que esse cenário representa uma oportunidade para que a área de RH desempenhe um papel de liderança, contribuindo efetivamente para os resultados organizacionais. Fischer (1998) compartilha dessa posição, considerando que se tornou impossível referir-se à gestão de RH sem vinculá-la à questão da competitividade.

Com a intensificação da competição econômica, maior complexidade e instabilidade do mercado, pode-se dizer que as práticas de RH chegaram ao momento caracterizado como *vantagem competitiva* para acompanhar as novas exigências desse ambiente de negócios – pelo menos no discurso. Parece haver certa concordância entre diferentes autores (FISCHER, 1998; SARSUR, 1999; ULRICH, 2000) de que a área de RH tem se caracterizado por uma postura mais passiva e adaptativa diante dessas transformações. Daí, talvez, decorra a dificuldade dos gestores

de RH em serem ouvidos pelos seus pares no nível estratégico das empresas no momento de proposição e implantação de políticas e práticas mais inovadoras.

Na tentativa de enfrentar as pressões do atual contexto de reorganização produtiva, de transformações sociais, políticas e econômicas no âmbito das organizações e da gestão de Recursos Humanos (RH), alguns autores propõem categorizações de caráter didático para a melhor compreensão dessas transformações da área de RH. Na visão de Barbosa (2005), por exemplo, as perspectivas comportamental, funcional e reflexiva/crítica evoluíram no decorrer do tempo, passando de políticas e práticas tradicionais para um estágio moderno e/ou contemporâneo.

Numa perspectiva funcional moderna, há (ou deveria haver) forte ênfase no desenvolvimento, por exemplo, de novos formatos de carreira baseados em competências, capital humano e intelectual. Do ponto de vista do comportamento, a visão moderna de RH está calcada numa abordagem de estímulo da gestão do conhecimento e aprendizagem. Já numa abordagem reflexiva/crítica moderna, são incorporados elementos novos na análise sobre gestão de recursos humanos, principalmente aqueles relacionados aos atores sociais em suas interações, levando em conta principalmente a subjetividade no trabalho.

Complementando a discussão teórica apresentada, no sentido de cumprir os objetivos deste artigo, apresentam-se a seguir duas contribuições importantes: Deloitte (2003) e Delphi (2007). Esses estudos levantaram as tendências de RH. No estudo da Deloitte, foram ouvidos gestores de RH de empresas que declararam os principais objetivos de suas áreas. O Relatório Delphi traçou tendências para a área de RH a partir de entrevistas com pesquisadores acadêmicos, consultores e gestores de RH de grandes empresas.

Estudo realizado pela Deloitte, em 2003, sobre as tendências em recursos humanos, com a participação de 132 empresas, registra as seguintes práticas/tendências:

- a maioria das empresas continuará investindo um percentual igual ou superior a 0,69% do seu faturamento líquido/ano para o desenvolvimento dos seus profissionais, independentemente das dificuldades políticas/econômicas;
- o desafio para RH é ajudar a empresa e/ou outras áreas nos processos de mudança organizacional, melhorar a capacitação da mão de obra com treinamento/desenvolvimento de seus profissionais e revisar/melhorar o modelo de Gestão de Pessoas da empresa;
- foi observada uma menor disposição para a concessão de reajustes com base em indicadores setoriais ou até mesmo não concessão de reajuste no salário base;

- introdução de modelos de Gestão de Pessoas que privilegiem os conhecimentos e as competências.

O Quadro 2, sintetiza os principais resultados desse estudo através da relação dos principais objetivos que foram declarados para as práticas de recursos humanos:

Quadro 2 *Percentual de empresas por objetivos declarados pelas áreas de Recursos Humanos.*

Ajudar a empresa e/ou outras áreas nos processos de mudança organizacional	58%
Revisar/melhorar o modelo de Gestão de Pessoas da empresa	58%
Melhorar a capacitação da mão de obra com treinamento/desenvolvimento	54%
Aprimorar os sistemas de comunicação na organização	39%
Implantar sistema de gestão de RH por competências e habilidades	34%
Implantar um novo modelo ou rever o atual sistema de remuneração	29%
Implantar e/ou desenvolver soluções de tecnologia de informação aplicada a RH	24%
Reorganizar e ou reestruturar a área de Recursos Humanos	22%
Melhorar os sistemas relacionados a serviços de Departamento Pessoal	20%
Implantar e/ou aprimorar programas de qualidade de vida	12%

Fonte: Deloitte (2003).

O relatório Delphi – RH 2010, que trabalha com metodologia prospectiva baseada na visão daqueles que influenciam as decisões em suas empresas e junto ao público acadêmico e profissional da área de recursos humanos, também apresenta as grandes tendências para as práticas de recursos humanos nas organizações. O Quadro 3, a seguir, sintetiza os itens que foram apresentados como de altíssima e alta relevância por aqueles que participaram da pesquisa.

Quadro 3 *Síntese das principais tendências apresentadas no Relatório Delphi – RH 2010.*

Gestão estratégica de RH	<ul style="list-style-type: none"> • Engajamento do corpo gerencial no processo de formulação e implementação estratégica • Participação do gestor de recursos humanos na gestão estratégica da empresa • Criação de processos visando identificar, diferenciar e manter talentos internos da organização • Suporte em processos de gestão da cultura e de mudanças organizacionais
Remuneração	<ul style="list-style-type: none"> • Criação e desenvolvimento de novos processos de gestão da compensação do desempenho dos funcionários • Gestão de remuneração por competências • Remuneração vinculada à capacidade de entrega do funcionário
Treinamento e desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • A gestão de carreiras compatibilizando o desenvolvimento das pessoas com o desenvolvimento da organização • Gestão do treinamento/desenvolvimento/educação por competências • <i>Feedback</i> frequente aos funcionários sobre sua atuação • Gestão de carreiras por competências

Fonte: Delphi – RH 2010 (2004).

De maneira geral, esses dois estudos técnicos destacam a dimensão estratégica da gestão de recursos humanos nas organizações. Eles evidenciam a necessidade crescente de que a área de RH participe e se integre à perspectiva estratégica da organização, principalmente no que diz respeito aos constantes movimentos de mudança organizacional que têm estreita relação com os aspectos da cultura organizacional, dos processos de trabalho e da comunicação.

Em relação aos diferentes processos, as áreas de remuneração e treinamento/desenvolvimento parecem ter destaque no que diz respeito tanto ao volume quanto à complexidade das principais tendências que foram sinalizadas. Conceitos como competências, desempenho, aprendizagem e conhecimento aparecem associados às tendências em remuneração e treinamento/desenvolvimento.

As mudanças previstas para tais processos traduzem, em certa medida, a necessidade crescente de otimizar o trabalho humano em função dos resultados organizacionais esperados. E essa otimização significa, muitas vezes, o abandono ou redesenho de formas bastante tradicionais da administração de RH que são fortemente caracterizadas pela desarticulação com a estratégia organizacional e fragmentação entre os diferentes processos.

No próximo tópico, relata-se a forma como a lista de *melhores empresas para trabalhar* é elaborada e os modelos teóricos que a norteiam.

3 A lista de *melhores para trabalhar* no Brasil (USP) e os modelos teóricos que a sustentam

Atualmente no Brasil são realizadas duas grandes pesquisas de âmbito nacional, com o objetivo de apontar as *melhores empresas para trabalhar* no país. Em 2007, 223 mil trabalhadores foram ouvidos nessas duas pesquisas. Neste tópico, as metodologias utilizadas nas duas pesquisas serão brevemente apresentadas e comparadas.

A pesquisa de ambiente de trabalho precursora no Brasil segue a metodologia desenvolvida pelo jornalista americano Robert Levering, fundador da empresa de pesquisa e consultoria Great Place to Work[®] Institute (GPTW). O primeiro escritório dessa empresa fora dos Estados Unidos foi fundado na cidade de São Paulo pelo ex-professor da FGV-SP, José Tolovi Jr., responsável também por trazer a metodologia do GPTW ao Brasil. Em parceria com as revistas *Exame* e *Você S/A*, da Editora Abril, a pesquisa foi realizada de 1997 a 2005, seguindo a mesma metodologia, hoje aplicada em 25 países.

No entanto, a partir de 2006, com o rompimento da parceria entre GPTW Brasil e Editora Abril, a pesquisa GPTW passou a ser publicada pela revista *Época*, da Editora Globo, mantendo a mesma metodologia e dando continuidade ao trabalho. A pesquisa GPTW/2007 ouviu uma amostra de 100 mil empregados, de 400 empresas, e publicou um *ranking* de 100 melhores empresas para trabalhar.

Por outro lado, a revista *Exame* buscou uma nova metodologia para realização da pesquisa, por meio da consultoria dos professores e pesquisadores Joel Dutra e André Fischer, da Fundação Instituto de Administração (FIA) da Universidade de São Paulo (USP). A pesquisa USP/2006 ouviu 123 mil empregados no total, de 491 empresas, e publicou uma lista com 150 empresas, correspondendo a um universo de 451 mil empregados e R\$ 397 bilhões em faturamento.

Cabe registrar esse breve histórico para que se perceba que, embora a revista *Exame* tenha mantido o selo *As melhores empresas para trabalhar* e anunciado a revista de setembro de 2007 como a 11^a edição da lista, a pesquisa publicada sofreu mudanças na metodologia, que refletem diferenças de visão em relação à Gestão de Pessoas.

Para a análise neste artigo, foram escolhidas as revistas *Exame* e *Você S/A* por dois motivos. O primeiro se deve ao fato de que essa pesquisa leva em conta, além da percepção do empregado, uma avaliação técnica por parte de especialistas, o

que gera maior riqueza de informações para a análise. Além disso, a utilização desse *ranking* contempla 53 empresas listadas na revista *Época*, ou seja, empresas presentes simultaneamente nas duas listas. Para facilitar a compreensão, a partir de agora será utilizado o termo *pesquisa USP* como referência ao *ranking* publicado pelas revistas *Exame* e *Você S/A*.

3.1 *A coleta de dados na pesquisa USP: como são geradas as listas de melhores empresas para trabalhar*

A participação das empresas na pesquisa USP é voluntária e gratuita, ao contrário do que ocorre em outros países que publicam listas semelhantes, e cobram uma taxa de participação das empresas para cobrir os custos operacionais da pesquisa. As organizações (aceitam-se também cooperativas, empresas de economia mista e estatais) interessadas em concorrer ao *ranking* de melhores para trabalhar inscrevem-se no *site* disponibilizado pela revista e se comprometem a seguir as regras definidas. Podem participar empresas com mais de 100 funcionários.

A participação é voluntária, depende do interesse das empresas. Pode-se dizer que ocorre um primeiro processo de seleção, quase natural, pois só se inscrevem para participar empresas que acreditam no seu potencial de figurar na lista. Ao mesmo tempo, é importante notar que pode haver empresas que optam por não se inscrever na pesquisa ainda que tenham um bom ambiente de trabalho. E como as revistas não divulgam o universo da pesquisa, isto é, o nome de todas as empresas que concorreram, mas somente os das classificadas, o fato de uma empresa não estar na lista ou aparecer em um determinado ano, e não aparecer no ano seguinte, pode não significar muito, ela pode nem mesmo ter se inscrito. No entanto, acredita-se que o fato de uma empresa estar recorrentemente na lista, e a partir do ano passado, em mais de uma lista, não deixa de ser um indicador positivo de que essa empresa se destaca com políticas avançadas de Recursos Humanos.

A partir da inscrição da empresa, ocorrem duas modalidades de pesquisas simultâneas. Na primeira modalidade, uma amostra de funcionários responde a um questionário com 64 afirmativas redigidas em linguagem simples e informal, sobre a empresa, com as quais deve dizer se concorda ou não, utilizando a escala de Likert de 1 a 5. Essa modalidade passa a ser chamada aqui *Pesquisa com os empregados*, que pondera a avaliação final com peso de 70%.

Na segunda modalidade de pesquisa, os gestores responsáveis pela área de Recursos Humanos respondem a um outro questionário, sobre práticas de Gestão de Pessoas. Essa modalidade passa a ser chamada aqui *Pesquisa com a empresa*, que possui 25% de peso na avaliação final da empresa.

Para a seleção final das empresas classificadas, o primeiro corte é feito em função da nota atribuída pelos empregados. Em seguida, as práticas são analisadas por consultores da USP. As empresas com melhores avaliações são ainda visitadas por jornalistas das revistas *Exame* e *Você S/A*. Nas empresas, consultores ou jornalistas realizam entrevistas em grupo com empregados. A ideia é sentir *in loco* o ambiente, ouvir os elogios e críticas mais frequentes dos empregados e estar disponível para qualquer denúncia. A nota dada pelo jornalista vale 5% da avaliação final, embora não haja um processo formal de auditoria para avaliar as práticas informadas pelas empresas.

De maneira sintética, pode-se dizer que a *Pesquisa com os empregados* é claramente uma pesquisa de percepção, enquanto a *Pesquisa com a empresa* é uma avaliação técnica, feita por consultores e pesquisadores da área, em relação aos princípios, políticas e práticas de Gestão de Pessoas existentes nas empresas. Nesse sentido, Dutra e Fischer (2006 p. 28) afirmam, a propósito da Pesquisa USP, que “[...] a avaliação dessas políticas e práticas está relacionada a indicadores objetivos, de caráter técnico. Ou a empresa tem, ou não tem. E se tem, qual é a sua abrangência”.

Cabe perguntar: é possível fazer avaliação, julgamento técnico, sem juízo de valor, ou seja, sem boa dose de subjetividade? A técnica seria assim tão objetiva? Até que ponto é possível estabelecer indicadores objetivos? No peso que se confere a cada um desses indicadores, por mais objetivos que sejam, não está implícito um certo juízo de valor?

A propósito dessas indagações, ainda que *en passant*, uma velha discussão epistemológica se coloca. Popper (apud GAULEJAC, 2006, p. 427) já dizia que a “[...] compreensão do mundo no qual vivemos é essencialmente imperfeita. Essa imperfeição está ligada ao fato de que nós pertencemos ao mundo que tentamos compreender, ao mesmo tempo em que contribuimos para o modelar”.

Ainda que certamente a partir de critérios os mais claros possíveis, quem define, pré-determina o que é ou não relevante em relação às práticas de RH são os consultores e pesquisadores. A elaboração dos questionários da *Pesquisa com os empregados* também obedece a critérios subjetivos de valor.

Embora muitos autores já tenham criticado e buscado superar a utilização desse par de conceitos (objetivo/subjetivo), a polarização epistemológica continua a existir nos estudos organizacionais (REED, 1999). Essa referência a tão complexa discussão epistemológica, ainda inconclusa, serve de base para o objeto primordial deste capítulo, que é em suma discutir as possíveis contradições entre o que os empregados valorizam nas empresas que eles consideram “melhores para trabalhar” e o que todos nós – pesquisadores, consultores e gestores de RH – entendemos como válido, aceitável, desejável.

A seguir, serão detalhados os princípios que norteiam a metodologia da pesquisa USP. O que ela está medindo, afinal?

3.2 Os modelos teóricos que sustentam a Pesquisa USP – o que se entende por “melhores para trabalhar”

Na *Pesquisa USP*, realizada pela primeira vez em 2006, o modelo teórico é decorrente das pesquisas realizadas pela própria FIA/USP há mais de 20 anos. De acordo com a carta do editor das revistas *Exame* e *Você S/A* de 2006, primeiro ano de publicação da nova pesquisa, a metodologia utilizada pelo GPTW desenvolvida nos anos 1980 para o mercado americano estava distante da realidade atual do mercado de trabalho brasileiro e era importante mudar a metodologia para acompanhar as mudanças na economia brasileira e na Gestão de Pessoas.

Em relação à *Pesquisa com os empregados*, a grande mudança da *Pesquisa USP* em relação à *Pesquisa GPTW* foi a redução do peso dado para motivação e satisfação como parâmetro principal da relação das pessoas com a empresa. Nesse sentido, foi incorporado o tema da identidade, ou a identificação dos empregados com os valores da empresa e a estratégia e o negócio (EXAME; VOCÊ S/A, 2006). Além disso, outros dois indicadores, que já eram avaliados pela metodologia GPTW ganharam mais peso: (1) liderança; e (2) aprendizagem e desenvolvimento. O Quadro 4, a seguir, apresenta as questões da pesquisa USP.

Quadro 4 *Comparativo de questões das pesquisas USP e GPTW.*

USP	Questões (agrupadas)
Identidade	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento sobre os objetivos da corporação • Concordância com os objetivos da corporação • Recomendar a empresa a parentes e amigos • Contribuição da empresa para preservar o meio ambiente e melhorar a vida da comunidade • Orgulho do lugar onde trabalha • Tratamento igualitário aos funcionários • Tratamento igualitário a clientes, fornecedores e acionistas • Participação nas decisões que afetam o funcionário e o trabalho
Satisfação e motivação	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento e recompensa pelo bom trabalho • Confiança na empresa e no chefe • Confiança nos colegas • Limpeza, segurança e conforto do ambiente • Volume de trabalho compatível com horário normal • Justiça em relação aos benefícios, salário e participação nos lucros • Clareza e rapidez na transmissão de informações
Aprendizado e desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Clareza sobre o que deve ser feito para crescer profissionalmente • Estimulo para buscar conhecimento fora da empresa • Recebimento de avaliações de desempenho sinceras do chefe • Justiça nos critérios de promoção e carreira adotados pela empresa • Sentimento de aprender coisas novas no trabalho • Envolvimento do chefe no aprendizado
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> • Chefe que transmite respeito e credibilidade • Chefe que ouve e respeita a opinião de sua equipe • Chefe que cumpre o que promete • Chefe justo e coerente nas suas decisões • Chefe que apoia a equipe na tomada de riscos • Chefe que dá liberdade para seus funcionários falarem tanto de assuntos profissionais quanto pessoais

Fonte: Elaborado pelos autores a partir das revistas *Época* e *Guia Exame*.

A categoria *Identidade* mede as relações da pessoa com a estratégia e o negócio da empresa e mostra o quanto os empregados acreditam que a empresa corresponde aos seus valores pessoais e o quanto se identificam com fatores como reconhecimento, equidade, aprendizado, desenvolvimento de carreira, bem-estar e conforto na empresa. Essa categoria tem um peso de 14,1% na nota final de

percepção dos empregados. A categoria *Satisfação e Motivação* avalia a percepção do empregado em relação ao salário e bônus, o trabalho em si, o ambiente físico e as perspectivas de crescimento, com um peso de 46,9% no resultado final. A terceira categoria, *Liderança*, demonstra como os empregados avaliam seus chefes em relação à habilidade para se comunicar, criar compromissos e promover aprendizado, bem como a demonstração de confiança, capacidade de atuar com justiça e de promover o desenvolvimento, além de ser coerente em seu discurso e suas atitudes. *Liderança* tem um peso de 23,4% no total. A quarta categoria, *Aprendizado e Desenvolvimento*, mostra a percepção dos empregados em relação às oportunidades de aprendizado e desenvolvimento no próprio trabalho, à educação corporativa e às oportunidades de promoção, com um peso de 15,6% no total (EXAME; VOCÊ S/A, 2006).

Em relação às práticas de Gestão de Pessoas, a *Pesquisa USP* analisou seis fatores: remuneração e benefícios; carreira profissional; educação; responsabilidade socioambiental; integridade física, psíquica e social; e saúde. De acordo com Dutra e Fischer (2006), pesquisas realizadas pela FIA/USP nos últimos 20 anos mostram que esses seis fatores responderiam pela qualidade das políticas e práticas. A avaliação desses seis fatores resulta no *Índice de Qualidade na Gestão de Pessoas*, que vai de zero a 100 pontos.

4 Considerações metodológicas: práticas das melhores × estudos técnicos sobre tendências e percepção dos empregados × análise técnica

Primeiramente, foi realizada uma descrição detalhada da metodologia e suas respectivas bases teóricas utilizadas pela USP para elaborar o *ranking de melhores empresas para trabalhar* de 2007. Em seguida, foi feito uma breve comparação com a pesquisa GPTW de 2007, de forma a identificar se havia empresas presentes simultaneamente nas duas listas, apenas para ilustrar que a pesquisa USP pode servir como uma fonte que de fato apresenta dados representativos.

Para atingir o primeiro objetivo, identificar as práticas das melhores, foram extraídas as práticas de Gestão de Pessoas relatadas na própria revista. No caso da *Pesquisa USP*, para cada empresa foi feita uma reportagem, de uma a duas páginas, destacando os seus principais atrativos para os empregados. No final de cada reportagem, um quadro aponta a nota atribuída pela USP a cada um dos seis fatores que compõem o *Índice de Qualidade na Gestão de Pessoas* e descreve sumariamente os destaques. Para levantar as práticas das 150 empresas, montou-se uma tabela de frequência mostrando quantas vezes cada prática foi citada. Em seguida, as práticas foram agrupadas em categorias.

O resultado de frequência de aparecimento das práticas foi então comparado com as tendências apontadas pelos estudos técnicos, relatados no referencial teórico, para atender ao segundo objetivo do artigo: práticas de RH das melhores × tendências.

Quanto ao terceiro objetivo, realizar uma comparação entre os resultados quantitativos da *Pesquisa com os empregados* com a avaliação técnica das práticas (resultado da *Pesquisa com a empresa*), os dados das 150 empresas, disponibilizados pelas revistas *Exame* e *Você S/A* foram cruzados e analisados.

Para cada empresa, a USP forneceu o resultado de cada categoria avaliada pelos empregados e sua média final – chamada de *Índice de Felicidade no Trabalho*. Esse índice foi composto pelo *Índice de Qualidade no Ambiente de Trabalho*, que mede a percepção dos empregados; pela média final da avaliação técnica das práticas, chamada *Índice de Qualidade na Gestão de Pessoas*; e pelo resultado de oito questões da *Pesquisa com os empregados*. Os resultados dessas comparações estão relatados a seguir.

5 O que as listas de melhores dizem sobre as empresas, os empregados e os consultores e pesquisadores de RH?

A lista de *melhores empresas para trabalhar* analisada disponibiliza dados interessantes sobre as empresas que participam do processo e seus empregados. Mas, mais do que isso, como se pode perceber pela leitura dos tópicos anteriores, fornece dados também a respeito do modo como pesquisadores/consultores de RH veem as empresas, a área de RH e a Gestão de Pessoas.

As comparações relatadas a seguir, longe de esgotar o assunto, levantam algumas reflexões sobre dois pontos básicos. Primeiro, a distância entre o que se chama de tendência e o que se está verificando na prática, levando-se em consideração um recorte de empresas consideradas melhores para trabalhar, ou seja, empresas que vêm pelo menos investindo e avançando nesse campo. E, em segundo lugar, a distância entre o que pesquisadores e consultores de RH consideram que é bom, adequado, avançado, em relação às práticas de RH e a percepção dos empregados – de empresas consideradas melhores – dessas mesmas práticas, ou do efeito dessas práticas no seu dia a dia.

5.1 Práticas de RH das “melhores” segundo as pesquisas GPTW e USP × Tendências apontadas por estudos técnicos

Como observado anteriormente, a literatura ressalta que os maiores desafios em relação a práticas de RH apontados concentram-se em práticas de remuneração

e desenvolvimento e nos conceitos de competências e desempenho. Além disso, aponta uma tendência de se inter-relacionar essas práticas e conceitos, utilizando-os de forma associada, ou seja, remunerando de acordo com as competências demonstradas, que poderiam ser desenvolvidas a partir de treinamento definido em função da identificação de carências de competências e assim por diante.

A análise do Quadro 6 resume as práticas de RH encontradas nas duas listas de melhores relacionadas a remuneração, carreira e desenvolvimento e educação, e comprova uma forte tendência de investimento em educação e desenvolvimento. Cabe lembrar que essas práticas foram informadas pelas empresas e avaliadas tecnicamente pelos pesquisadores da USP, que deram uma nota de 0 a 100, o chamado *Índice de Qualidade na Gestão de Pessoas*.

Quadro 5 *Práticas de RH das “melhores para trabalhar” relacionadas a remuneração, carreira e educação.*

Práticas Empresas: Remuneração, Carreira e Educação	Frequência
Subsídios graduação	41
Subsídios pós-graduação	38
Plano de saúde	36
Participação nos lucros e/ou resultados	28
Recrutamento Interno	24
Subsídios idiomas	21
Avaliação Desempenho	18
Subsídios outros cursos	13
Previdência privada	12
Vales refeição/cestas básicas	11
Feedback formal	10
Prêmios por ideias/novos negócios/indicação funcionários	8
Desenvolvimento por competência	5
Avaliação Desempenho 360°	4
<i>Job rotation</i>	3
Remuneração por competência	2
Universidade corporativa	1
Benefícios flexíveis	1
Carreira por competência	1

Fonte: Elaborado pelos autores a partir das revistas *Exame* e *Você S/A*.

O subsídio a cursos de graduação foi a prática que apareceu com maior frequência, estando presente em 41 das 150 empresas presentes nas duas listas, seguida do subsídio a cursos de pós-graduação, que apareceu em 38 empresas. A remuneração variável, via participação nos lucros e resultados, aparece em quarto lugar, com 28 citações. A avaliação de desempenho apareceu 18 vezes, mas apenas em 04 empresas o funcionário é avaliado também por pares e subordinados, a chamada *Avaliação 360°*. O conceito de competência praticamente não apareceu nas pesquisas, tendo sido citado XX vezes relacionado com desenvolvimento, duas vezes associado à remuneração e apenas uma vez com carreira.

A análise das práticas das 150 empresas presentes nas duas listas destacadas pelas revistas, entretanto, demonstra que o cerne da preocupação das empresas tidas como “melhores para trabalhar” tem sido conceder benefícios especiais, aqui considerados como aqueles relacionados no Quadro 6. O Quadro 6 sintetiza estas práticas de RH, benefícios que não estão relacionados com desenvolvimento, remuneração e carreira.

Quadro 6 *Práticas de RH das “melhores para trabalhar” NÃO relacionadas a remuneração, carreira e educação.*

Práticas de RH: Benefícios Especiais	Frequência
Programas de incentivo à saúde e segurança trabalho	51
Incentivos ao esporte/academias	45
Comunicação aberta	40
Espaços de conveniência/Salão de beleza/lactário/maquiagem no banheiro/bar na empresa	29
Contratação de profissionais para apoiar funcionários e familiares	21
Presentes e brindes (aniversários, casamentos, gravidez)	20
Massagem/Salas de descanso/Meditação	17
Apoio com filhos (creche/material escolar)	16
Festas e viagens	12
Clube/Instalações de lazer Grêmio/Associação	11
Prêmios por sugestões/ inovações/criatividade	11
Horário flexível	10
Festivais culturais/aulas de teatro, música, dança	10

Fonte: Elaborado pelos autores a partir das revistas *Época* e *Guia Exame*.

Em primeiro lugar, com 51 citações, aparecem os programas de incentivo à saúde e segurança do trabalho, que incluem palestras sobre saúde, formação de grupos com o objetivo de apoiar os empregados a pararem de fumar, formação de Alcoólicos Anônimos no próprio local de trabalho, dentre outros. Em seguida, aparece um conjunto de práticas também relacionado com a primeira: incentivo ao esporte e atividades físicas, com a instalação de academias nas empresas, implantação de ginástica laboral, formação de grupos para participar de campeonatos, maratonas etc. Em terceiro lugar, aparecem as práticas de comunicação, abrangendo mecanismos formais e informais, políticas de portas abertas e um *blog* corporativo. Em quarto lugar, com 29 citações, aparecem os espaços de conveniência, em uma concepção bem abrangente: além dos tradicionais bancos, caixas automáticos e correio, aparecem salões de beleza, espaço para estudo e leitura, lactário.

Uma empresa disponibiliza batom e rímel no banheiro feminino, para conforto das funcionárias; outra possui um bar. Várias empresas contratam profissionais para apoiar os funcionários e seus familiares, em momentos difíceis ou em circunstâncias especiais: médicos, pedagogos, nutricionistas, advogados, psicólogos. Presentes para os empregados em ocasiões especiais como aniversários, casamentos e nascimentos de filhos são comuns. Outros mimos, que estão se tornando frequentes, são massagens e salas especiais para descanso ou meditação.

Fica a impressão que, ao contrário do que aponta a literatura, as empresas preocupadas com a Gestão de Pessoas no Brasil, que se interessam em ser reconhecidas como melhores para trabalhar e efetivamente o são, por duas pesquisas diferentes, estão mais voltadas para o que se pode chamar de *gestão do afeto* do que para a *gestão da competência*.

Gestão do afeto aqui resume uma gestão mais voltada para atender às necessidades imediatas dos empregados – de lazer, conforto, cuidados pessoais com a saúde e a estética, e inclusive apoio afetivo – do que preocupada com as questões estratégicas, independentemente do que motiva essa “afetividade” toda. Tais práticas podem ter também a função de, a um custo bastante reduzido, garantir a permanência dos empregados no ambiente de trabalho por horas a fio: afinal, com tanta conveniência e apoio disponível, o trabalhador não precisaria sair da empresa para quase nada.

5.2 *Pesquisa USP: percepção dos empregados × análise técnica dos pesquisadores*

As revistas *Exame* e *Você S/A* divulgaram mais dados da *Pesquisa USP*, em comparação com os dados divulgados pela revista *Época* sobre a *Pesquisa GPTW*. Por isso, apenas para a *Pesquisa USP* foi possível fazer uma outra comparação,

que se considerou interessante: a percepção dos empregados × análise técnica das práticas de RH.

Como já dito, para cada empresa da lista, a *Pesquisa USP* divulgou:

- um *Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho*, resultado da percepção geral dos empregados sobre os fatores medidos;
- o resultado dos quatro grandes indicadores do ambiente, que compõem este índice: Liderança, Desenvolvimento, Identidade e Satisfação/Motivação e;
- a resposta de oito perguntas específicas do questionário, sendo uma delas *Aqui dá para crescer na carreira*, que será comparada com a análise técnica sobre a questão – já que práticas de desenvolvimento de carreira foram apontadas como tendência na literatura.

Em relação à análise técnica das práticas, foram divulgados os resultados dos seis fatores-chave de cada empresa: Remuneração e Benefícios, Carreira Profissional, Educação, Saúde, Integridade do Trabalhador e Responsabilidade Social Ambiental e o Índice de Qualidade na Gestão de Pessoas, que representa a média desses seis fatores.

O Gráfico 1 mostra a comparação dos índices de Ambiente (percepção dos empregados) e de Gestão de Pessoas (avaliação técnica) para essas empresas.

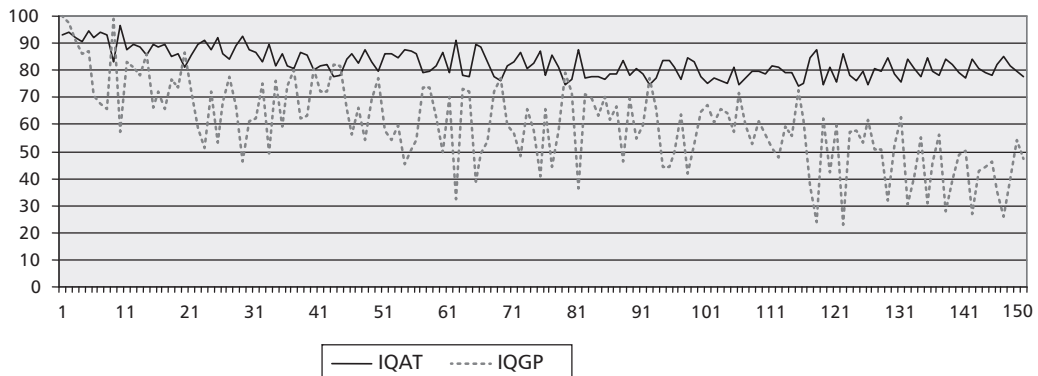


Gráfico 1 Comparação entre a percepção dos empregados (*Índice de Qualidade no Ambiente de Trabalho – IQAT*) e a avaliação das práticas de RH (*Índice de Qualidade na Gestão de Pessoas – IQGP*) das 150 empresas, ordenadas pelo *Índice de Felicidade no Trabalho (IFT)*.

Em 80 das 150 empresas, a diferença entre a percepção dos empregados e a avaliação técnica das práticas de RH foi superior a 20 pontos em 100, sendo que a média da diferença ficou em 22,54 pontos.

A empresa T, para mostrar um exemplo extremo, recebeu a pior nota na avaliação técnica: 23 pontos, uma distância de 63,1 em relação à nota geral dada pelos seus empregados: 86,1. É interessante mencionar que esse resultado reflete a percepção dos empregados em relação às categorias prevista no modelo definido pela pesquisa USP. O mesmo se verifica nas perguntas específicas cujos percentuais de concordância foram divulgados pelas revistas: em sete entre oito, o índice de concordância foi acima de 80%, sendo que em duas dessas chegou a 94%.

Apenas na pergunta relativa à remuneração o índice caiu, indicando que 70% dos empregados concordaram total ou parcialmente com a frase “O salário pago pela empresa é justo.” Ou seja, embora mais da metade dos empregados esteja satisfeito com o salário, de acordo com a avaliação técnica a empresa recebeu nota 41,8 em 100, no quesito Remuneração e Benefícios.

Muito mais discrepante é a diferença entre a percepção dos empregados em relação à carreira e a avaliação técnica sobre o mesmo ponto. A empresa T recebeu nota 7,8 no fator Carreira Profissional, talvez por, por exemplo, não dispor ainda de uma política de cargos e salários. No entanto, na *Pesquisa com os empregados*, 90% concordaram total ou parcialmente com a frase “Aqui dá para crescer na carreira.”

É possível pensar em algumas explicações para essa dissonância, embora nenhuma delas esgote a reflexão. A primeira diz respeito à pergunta feita no segundo tópico deste artigo: é possível fazer avaliação, julgamento técnico sem juízo de valor? Entende-se que isso é algo impossível. Assim sendo, pode ser que a *Pesquisa USP*, ao tentar coletar dados objetivos para minimizar a subjetividade do olhar do pesquisador, tenha optado por construir questões de pesquisa a serem dirigidas tanto aos empregados quanto aos gestores de RH que não contemplam um modo de gerir as pessoas que escapa às práticas formais de RH.

A segunda aponta para a possibilidade de que, mesmo que questões abertas façam parte dos questionários, os gestores de RH estejam tão acostumados a dar respostas formais, institucionais, que muitas vezes essas também não espelhem a realidade da empresa. Práticas essas que sejam até mais eficazes do que as práticas de RH formais – tradicionais ou inovadoras – mas que não constam dos manuais, nem dos estudos de tendências etc.

Com exemplo, pode ser que uma empresa não tenha *Intranet*, mas o presidente tenha o hábito de usar um megafone para falar com seus empregados no galpão, com bastante frequência, garantindo uma excelente comunicação interna; ou que não disponha de um plano de cargos e salários formal, mas que as promoções

sejam justas; ou, ainda, que não faça avaliação de desempenho semestral, nem mesmo anual, mas os *feedbacks* sejam frequentes e eficazes.

6 Considerações finais

Os resultados levantam uma série de reflexões. Como a percepção dos empregados pode ser tão positiva em empresas que têm práticas consideradas tão deficientes por consultores e pesquisadores? O que explica essa discrepância tão grande?

Nos (muitos) casos em que os funcionários estão muito satisfeitos com o ambiente de trabalho, do ponto de vista gerencial será que valeria mesmo a pena investir para melhorar as práticas de RH, seguindo possíveis recomendações técnicas, ou isso seria um desperdício de recursos? Para que aumentar os custos do trabalho se o que está sendo feito está dando resultado tão expressivo de um ponto de vista bastante consensual na área de RH, que é o da satisfação e motivação do empregado?

Se 90% dos empregados acham que dá para crescer na carreira, como as práticas de RH relativas à carreira podem ser tão mal avaliadas assim do ponto de vista técnico? Será que essa empresa precisa mesmo de práticas de RH específicas para carreira?

Avançando mais ainda, será que toda empresa precisa das mesmas práticas, aquelas consideradas ótimas pelos consultores/pesquisadores, se já conseguiu de alguma outra forma resolver uma determinada questão dentro da empresa, às vezes de maneira informal, criativa, diferente, mesmo que fuja tanto do padrão quanto das tendências de RH?

O propósito inicial desse artigo foi compreender a dinâmica de uma das listas de *melhores empresas para trabalhar* e comparar as práticas de RH que estão efetivamente sendo feitas e divulgadas pelas empresas com aquelas apontadas como tendência pela literatura. O cruzamento dos dados deixa mais indagações do que respostas. Trata-se de contribuição para a reflexão sobre o papel dos atores presentes na área de RH, a saber: trabalhadores, gestores de RH, consultores, pesquisadores acadêmicos.

Um ponto parece ficar claro após a análise dos dados: a área de RH ainda é um campo onde os atores estão muito distantes uns dos outros. A tendência parece ainda estar longe da realidade, se assim se pode dizer. Da mesma forma, as recomendações técnicas parecem estar longe do que se faz na prática. O valor dado pelo consultor/pesquisador, a milhas do valor percebido pelo empregado.

Fica a constatação de que, ao contrário do que aponta a literatura, as empresas preocupadas com a Gestão de Pessoas no Brasil, que se interessam em ser reconhecidas como melhores para trabalhar e efetivamente o são, por duas pesquisas diferentes, estão mais voltadas para a *gestão do afeto* do que para a *gestão da competência*.

Referências

- BARBOSA, A. Relações de trabalho e recursos humanos em busca de identidade. In: *RAE Edição Especial Minas Gerais*, v. 45, 2005.
- BECKER, B.; HUSELID, M.; ULRICH, D. *The HR scorecard: linking people, strategy, and performance*. Boston: Harvard, 2001.
- DELOITTE. Tendências em recursos humanos. *Relatório de Pesquisa*. Deloitte Touche Tohmatsu, 2003.
- DELPHI. Delphi – RH 2010. Tendências em Gestão de Pessoas nas empresas brasileiras. *Relatório de Pesquisa*. FIA/ USP. Disponível em: <<http://www.fia.com.br/portalfia/Default.aspx?idPagina=7708>>. Acesso em: 26 mar. 2007.
- DUTRA, Joel; FISCHER, André. *Uma ISO para a gestão de pessoas*. Exame/Você S.A. 150 melhores empresas para você trabalhar. São Paulo: Abril, 2006, p. 28-29.
- ÉPOCA. As 100 melhores empresas para trabalhar. *Revista Época*, Rio de Janeiro: Globo, 2006.
- EXAME; VOCÊ S.A. 150 melhores empresas para você trabalhar. *Revista Exame*, São Paulo: Abril, 2006.
- _____. 150 melhores empresas para você trabalhar. *Revista Exame*, São Paulo: Abril, 2007.
- FISCHER, André. L. A. *Constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil – um estudo sobre empresas consideradas exemplares*. São Paulo: FEA/USP, 1998. Tese de doutorado.
- FISCHER, Rosa M. “Pondo os pingos nos is” sobre as relações de trabalho e políticas de administração de recursos humanos. In: FISCHER, Rosa. M. et al. *Processo de relações de trabalho no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1987.
- GAULEJAC, Vincent. Crítica dos fundamentos da ideologia de gestão. In: CHANLAT, Jean-François; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (Org.). *Análise das organizações: perspectivas latinas*. Porto Alegre: UFGRS, 2006. v. 1.
- GREAT PLACE TO WORK® INSTITUTE, Inc. *Manual de práticas das melhores 2004. GPTW*. São Paulo, 2004/2005.
- LEVERING, Robert. *Um excelente lugar para se trabalhar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- REED, Michael. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLLEGG, Stewart R.; CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (Org.). *Handbook de estudos organizacionais*. v. 1. São Paulo: Atlas, 1999.

SARSUR, A. M. *Empregabilidade e empresabilidade*: um estudo junto a organizações e profissionais em Minas Gerais. 1999. Dissertação (Mestrado) – CEPEAD/UFMG, Belo Horizonte.

ULRICH, D. *Recursos humanos estratégicos*: novas perspectivas para profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000.

10 Novos Horizontes para as Relações de Trabalho

Pedro de Almeida Costa

1 Introdução

Como ciência social aplicada, a Administração se nutre permanentemente da experiência empírica para refletir sobre as suas práticas e desenvolver novos processos organizacionais. No campo da Gestão de Pessoas, e em especial das relações de trabalho, essa práxis apresenta contornos particulares, por envolver uma dimensão humana que, em outras áreas de gestão, está usualmente à sombra de uma racionalidade impessoal e pragmática.

Considerar a dimensão humana nos processos organizacionais implica em assumir que a reflexão sobre a experiência prática deveria ser sempre, e fundamentalmente, ética. Ou seja, ela deveria girar em torno da experiência e da vivência das pessoas ao se envolverem nesses processos, na atribuição de sentido que elas atribuem a esses mesmos processos, nas implicações que o fazer organizacional tem – ou deveria ter – nas suas vidas.

Mas não sejamos ingênuos: a racionalidade instrumental e prática que permeia o *mainstream* do pensamento administrativo tende a tratar também as relações de trabalho como meros fatores de produção, causando assim um esvaziamento ético das relações de trabalho, ou sua instrumentalização, se assim preferirmos.

O presente texto se propõe a fomentar esse debate sobre os contornos éticos das relações de trabalho (ou a ausência deles, eventualmente) a partir de uma experiência organizacional autogestionária, na qual a expectativa teórica é pela presença de relações de trabalho substantivas e não hierarquizadas, portanto, essencialmente diferente do que é encontrado nas relações de trabalho privadas.

O caso estudado foi fruto de pesquisa de campo que proporcionou ao autor contato prolongado com um empreendimento autogestionário no qual apareceu de forma evidente um conflito entre duas propostas de organização do trabalho com sentidos e valores opostos. É sobre esse conflito que iremos refletir nesse capítulo, com a intenção de podermos problematizar o quanto o imaginário das relações de trabalho permeia a sociedade como um todo, e não somente os espaços organizacionais em que tradicionalmente se espera encontrá-lo.

Para cumprir esse objetivo, organizamos o texto em seções que apresentam: (1) um breve histórico sobre a conformação das relações de trabalho tradicionais; (2) a descrição do que deveria ser um empreendimento autogestionário e que relações de trabalho se espera encontrar nele; (3) a descrição do caso acompanhado e as suas contradições em termos de relações de trabalho; e (4) proposição de reflexões que ficam em aberto, para serem exploradas pedagogicamente no estudo das relações de trabalho.

2 O que são e como se formaram as relações de trabalho

As relações de trabalho surgem junto com a própria teoria administrativa. Ao tomarmos os trabalhos de Taylor e Fayol como primeiros postulados teóricos sobre as práticas administrativas modernas, nos deparamos com uma preocupação marcante com a produtividade no ambiente então inédito da indústria. Inédito no sentido de que a já complexa organização industrial do final do século XIX, encontrada por esses dois engenheiros, resultava de uma sucessão de amadurecimentos empíricos da transformação inicial da manufatura, esta última ricamente descrita na obra *O capital*, de Karl Marx.

O novo ambiente de trabalho surgido na esteira desse conjunto de transformações organizacionais e tecnológicas, conhecido como Revolução Industrial, tinha como característica marcante, segundo Weber (2006), a separação entre o trabalho e a vida individual ou privada dos sujeitos. Essa característica é fundamental para o entendimento da leitura que fazemos neste texto a respeito da conformação das relações de trabalho. A indústria moderna representava uma mudança radical no estilo de vida milenar vigente na Europa ocidental, em que o espaço e o tempo de vida familiar eram o mesmo espaço e tempo do trabalho. Ao romper esse laço, romperam-se igualmente as referências sociais precedentes, e uma nova sociabilidade deveria ser construída para substituir a anterior. É nesse sentido que Bauman (2003) sinaliza que a conformação moderna do trabalho rompeu o que ele chama de senso de comunidade, aquela referência a respeito de um espaço no qual as relações sociais seriam de cooperação e solidariedade espontâneas. Por isso, segundo o mesmo autor, uma nova ética do trabalho precisou ser construída,

o que depois veio a ser conhecido como taylorismo-fordismo. Foi fundamental esse processo. Como uma técnica de gestão, aparentemente neutra do ponto de vista de qualquer ideologia ou valor, pode fazer o papel de construção de uma ética? Vamos olhar essas técnicas mais de perto.

As obras de Taylor e Fayol são expressão de uma forma de ciência dita positiva: resultava e ao mesmo tempo reforçava – através da legitimação intelectual dos seus pressupostos – o processo de modernização da sociedade ocidental. A *ciência positiva*, assim nomeada por Auguste Comte (1798-1857), inspirava-se na filosofia iluminista e por isso partia do entendimento de que toda ciência deve estar baseada na verificação empírica de fenômenos, buscando regularidades e leis universais que os expliquem, tendo somente a razão como critério de verdade. Com isso, acreditava que a ciência positiva poderia – e deveria – ser o balizador do progresso moral e material de qualquer sociedade.

Tanto Taylor quanto Fayol alimentaram-se desse espírito ocidental moderno para prescrever o que seriam as leis e regras do comportamento organizacional desejável, que, uma vez postas em prática, garantiriam o aumento da produtividade e consequentemente do progresso. É nesse sentido que Motta e Vasconcellos (2004) apontam que o pensamento administrativo, nascido dessas obras seminais, é fruto do processo de modernização da sociedade.

Quando falamos da sociedade ocidental moderna, estamos nos referindo a traços iluministas que marcam tanto o pensamento (realidade subjetiva) como a organização social (realidade objetiva). São essas características: (i) o domínio da razão como critério de verdade (em oposição à crença e misticismo medievais); (ii) ênfase nos direitos individuais (em oposição ao absolutismo de Estado do sistema feudal); e (iii) crença inabalável no progresso contínuo das sociedades com a aceitação dos axiomas anteriores.

A ciência positiva, portanto, se autoproclamava como ferramenta universal de solução de todos os males da humanidade, fossem eles econômicos, sociais, culturais, tecnológicos, políticos. A Razão passou a ser tomada como independente de quaisquer juízos de valor: não se tratava mais de acreditar ou não segundo uma crença ou valor pessoal. A verdade científica passou a ser absoluta e inquestionável e, mais importante do que tudo, imune a subjetividades e moralismos.

O cientificismo das obras de Taylor e Fayol expressa de modo exemplar essa suposta neutralidade moral da ciência e, no caso específico, da ciência administrativa. Não por acaso a obra-prima de Taylor recebe o nome de *Princípios de administração científica*. Nas suas próprias palavras (TAYLOR, 1990, p. 35), “a administração científica consiste fundamentalmente em certos princípios gerais ou numa filosofia, aplicável de muitos modos”. Ou seja, é o que no dito popular chamamos de “receita de bolo”. O ingrediente central da receita taylorista estava na organização do que hoje chamamos de Relações de Trabalho.

Para Taylor, o ponto-chave da produtividade, a ser alcançada por meio de métodos científicos, era a colaboração correta dos trabalhadores. Taylor partia de um pressuposto degradante sobre a natureza humana, e que tinha duas grandes implicações: a primeira era de que as pessoas são naturalmente indolentes para o trabalho e que a única forma de motivá-las é mediante pagamento (ideia de *homo economicus*); a segunda é que as pessoas em geral se mostram incapazes para realização de tarefas complexas e para administrar o seu próprio trabalho, havendo, assim, a necessidade de criar a figura do gerente (*manager*) para planejar e controlar o trabalho dos outros, que seriam incapazes para tanto. Taylor identificava, por um lado, essa incapacidade e indolência das pessoas, e, de outro, a inaptidão dos gerentes para supervisionar o trabalho delas e, dessa mistura explosiva, decorria a falta de padronização e uniformidade na produção, que era a sua meta.

A “receita de bolo” dos seus princípios de administração científica pretendia dar conta desses problemas primeiramente com um processo de divisão do trabalho que chamaremos de *horizontal*, que consistia em fragmentar o trabalho complexo numa sucessão de muitas tarefas simples, portanto mais adequadas e ao alcance do que Taylor (1990, p. 34) chamava de *insuficiente capacidade mental* dos trabalhadores. Em segundo lugar, e porque, mesmo limitado a tarefas mecânicas e simples, como, por exemplo, carregar lingotes de ferro, para a qual Taylor (*idem*, p. 53) achava que o operário deveria ter como requisito básico “ser tão estúpido e fleumático que mais se assemelhe em sua constituição mental a um boi” e porque (*idem*, p. 55) “é tão bronco que é incapaz de aperfeiçoar-se corretamente a si mesmo”, Taylor prescrevia também uma divisão do trabalho que chamaremos *vertical*, na qual o operário limita-se às tarefas manuais e todas as demais passam a ser objeto de estudo científico e rigoroso dos gerentes. É importante frisar que essas formas de divisão do trabalho já tinham se desenvolvido empiricamente no período em que Taylor trabalhou na indústria e desenvolveu a sua teoria. O que é novo na sua proposta não é ter inventado a divisão do trabalho, mas ter desenvolvido uma técnica científica (positivista) para estabelecer critérios e técnicas para isso. A ciência administrativa deveria ser aprendida pelos gerentes, e somente por eles, para cumprirem a tarefa de administrar bem as organizações.

As principais características da organização do trabalho prescritas pelo taylorismo, e que rapidamente se difundiram na indústria na virada do século XIX para o século XX, podem ser resumidas assim:

- divisão do trabalho e especialização do operário: dividir o trabalho em etapas sucessivas pouco complexas, de modo a tornar o mais simples possível a especialidade do operário;
- análise do trabalho e estudo dos tempos e movimentos: medir a melhor forma de executar uma tarefa visando otimizar o tempo e o esforço, re-

movendo movimentos improdutivos e passando a controlar o tempo de execução das tarefas;

- análise da fadiga: identificar as necessidades de repouso dos operários de modo que o tempo de trabalho mantenha sempre o mesmo ritmo e a mesma produtividade;
- desenho de cargos e de tarefas: prescrição de todo o trabalho feita por supervisores e gerentes, de modo que ele independa do ocupante do cargo ou da sua subjetividade, permitindo ainda o treinamento do seu ocupante conforme um roteiro pré-programado das tarefas e do melhor modo de executá-las;
- incentivos salariais e prêmios de produção: pagamento por produtividade como forma de manter o ritmo de trabalho e vencer a tendência “natural” do ser humano a não querer trabalhar;
- supervisão: as funções de planejamento, preparo e controle das tarefas são do supervisor/gerente, que deverá se assegurar do cumprimento por parte do operário.

Evidentemente, essa concepção altamente mecânica e hierarquizada da gestão – e das relações de trabalho dela decorrentes – foi sendo relativizada ao longo do século XX à medida que novas abordagens organizacionais foram sendo forjadas, como nos ensinam os compêndios de *Teoria geral da administração* ou de *Teorias organizacionais*. Tem destaque nessa trajetória o trabalho de Elton Mayo com a introdução da noção de grupos sociais no ambiente de trabalho, as chamadas teorias comportamentais da nascente psicologia estadunidense dos anos 1950 e 1960 e a abordagem sociotécnica, de concepção europeia.

Tais abordagens parecem ter flexibilizado de algum modo o rigor teórico e prático da concepção clássica, que se materializou no sistema que ficou conhecido como taylorismo-fordismo, em que se mesclavam as concepções teóricas de Taylor com o pragmatismo da produção em massa fordista, caricaturizado de forma genial no nosso conhecido filme *Tempos modernos*, de Chaplin.

Flexibilizado, mas jamais substituído em sua essência, uma vez que os pilares centrais de controle e de produtividade se mantinham, talvez eufemizados sob a forma de relações de trabalho que, ora eram mais democráticas e participativas, ora se mostravam mais sensíveis às necessidades humanas de realização e satisfação no trabalho, mas que, grosso modo, faziam essas concessões em troca da manutenção ou aumento da produtividade.

O salto mais paradigmático dessa “superação” do taylorismo-fordismo é o chamado *toyotismo*, sistema de gestão nascido no Japão na segunda metade do século e que, no contexto recessivo e de esgotamento do sistema de produção em

massa experimentado pelo ocidente no último quarto do século, emergiu efetivamente como paradigma de gestão que atendia as necessidades de um novo padrão flexível de produção.

Podemos entendê-lo como um paradigma porque se baseava em pressupostos diferentes sobre a natureza do trabalho e sobre o papel das pessoas nesse contexto. Pressupostos que, todavia, como comentamos adiante, acabaram sofrendo o mesmo processo de instrumentalização e banalização que as relações de trabalho tinham sob o taylorismo-fordismo. Mas antes de nos determos nessa análise, é relevante apontar que a adoção desse “modo flexível” de produção como padrão se deu no contexto da chamada reestruturação produtiva, conjunto de mudanças na organização industrial no final de século XX que se mostrou como uma resposta do capital produtivo à crise do modelo de produção em massa, que dependia de uma expansão permanente da atividade industrial, e que então se esgotara.

Segundo Ohno (1997), a base do sistema Toyota é formada pelos princípios do *just in time* e da autonomia. O *just in time* “significa que, em um processo de fluxo, as partes corretas necessárias à montagem alcançam a linha de montagem no momento em que são necessárias e somente na quantidade necessária” (OHNO, 1997, p. 26); a autonomia consiste em que os sistemas e máquinas autônomas possuam dispositivos de autocorreção automáticos que evitem a sua quebra, por meio da instalação de dispositivos de autodiagnóstico que passam a otimizar o fluxo produtivo.

Do ponto de vista das relações de trabalho, o toyotismo subverteu o taylorismo-fordismo, ao reputar o trabalho do empregado como importante para a organização industrial. Uma vez que as fábricas japonesas não podiam basear sua competitividade no padrão ocidental de produção em massa, foi preciso, segundo a narrativa de seu fundador (OHNO, 1997), criar um sistema flexível para a produção de pequenos lotes variáveis e com desperdício zero, tarefas para as quais eram imprescindíveis a participação ativa, a tomada de pequenas decisões e a colaboração em grupos para o processo de produção, condição que, como vimos anteriormente, é oposta àquela organizada pelo taylorismo-fordismo.

Entretanto, é preciso ter presente que, do ponto de vista da organização do processo de trabalho, e portanto das relações de trabalho que se estabelecem no ambiente empresarial, as transformações teóricas sempre tiveram como meta o aumento da produtividade. Nesse sentido, a incorporação do “componente humano” tem caráter instrumental, ou seja, é tido como um mecanismo que tem valor pelo resultado que ele pode oferecer, e não um sentido substantivo, ligado a um valor ou a uma ética de trabalho.

Mesmo o toyotismo, que supostamente em sua origem era decorrência de um padrão cultural de organização do trabalho (OHNO, 1997), ganhou ares instrumentais ao se transformar no “pulo do gato” e ser identificado pelo pensamento

industrial ocidental como uma solução de produtividade fora do padrão de produção em massa. E mesmo antes, ao ser tomado e aprimorado como estratégia competitiva para reerguer e reconstruir o Japão após a derrota e humilhação na Segunda Guerra Mundial.

É importante ressaltar que não se pode considerar o taylorismo-fordismo como um paradigma produtivo e gerencial totalmente superado, a despeito do grande prestígio desfrutado pelo toyotismo e os imperativos administrativos dele decorrentes, entre os quais podemos citar o *just in time*, os Programas de Qualidade, de 5S e de Círculos de Controle de Qualidade, dos Controles Estatísticos de Processo, das organizações celulares, entre outros. Antes disso, Cocco (2000) define o que ele chama de pós-fordismo “exatamente como o regime de acumulação que implica a copresença de diferentes configurações produtivas, desde as formas do tipo protoindustrial até o taylorismo” (COCCO, 2000, p. 101).

A sociologia do trabalho do final do século XX não cansa de reputar a produção flexível que nasce com a reestruturação produtiva como o padrão contemporâneo de exploração do trabalho, sinalizando que, após ter se apropriado da força física do trabalho da classe trabalhadora, o capital estaria agora a se apropriar do intelecto dessa mesma classe, ao exigir um grau cada vez maior de comprometimento, de geração de ideias e de envolvimento quase afetivo com as organizações.

Ou seja, decorre dessa nossa introdução que o pensamento administrativo, embora tenha se transformado em forma, não mudou em essência, no sentido de que mantém uma racionalidade de permanente uso do trabalho como mecanismo de produtividade e de reprodução do capital. Por isso, a natureza das relações de trabalho também não mudou na sua essência: continuamos a presenciar uma relação na qual, mesmo quando as pessoas são chamadas a pensar, a serem críticas e criativas, estão numa condição subordinada, uma condição em que, como sinaliza Alves (2007), sua subjetividade está “capturada” e a pessoa não seria, de fato, sujeito da sua ação.

Esse breve retorno histórico teve a intenção de lembrar a trajetória das principais teorias administrativas, a partir do ponto de vista das mudanças que foram significativas para formar o que entendemos atualmente como relações de trabalho nas organizações. Na próxima seção apresentaremos, também de modo objetivo, uma caracterização teórica dos chamados empreendimentos autogestionários e enfatizaremos as diferenças destes em relação às organizações tradicionais, em especial no que tange às relações de trabalho supostamente presentes nesses dois formatos organizacionais.

3 Empreendimentos autogestionários

Na seção anterior procuramos, a partir de uma revisão histórico-contextual, caracterizar as relações de trabalho forjadas ao longo do desenvolvimento do capitalismo industrial moderno e das teorias administrativas que o acompanharam. Essas relações de trabalho são chamadas por Motta (1981) de relações heterogestionárias, ou seja, relações nas quais há o exercício sistematizado e organizado de poder que subordina o trabalho de determinado coletivo a ordens e pressupostos de alguém alheio a esse mesmo coletivo.

A heterogestão, entretanto, não deve ser tomada como um exercício pessoal de um indivíduo que, por uma disposição subjetiva e tirana resolve expropriar a força de trabalho coletiva e se apropriar da riqueza por ela gerada. Motta (1981) nos ensina que a heterogestão se exerce, antes de tudo, por um aparato burocrático que se desenvolve em paralelo ao desenvolvimento das forças produtivas capitalistas, e como forma de organizá-la de modo sistemático e independente dos indivíduos.

Dito de outro modo, o modelo burocrático de gestão, voltado para garantir a previsibilidade e estabilidade do funcionamento de uma organização, e alicerçado em um sistema jurídico normativo marcado pela impessoalidade e por uma racionalidade instrumental posta a serviço do capital enquanto ideologia, é, em si, a expressão mais clara da heterogestão e corresponde propriamente à sua materialização. Qualquer breve exercício de memória ou mesmo estudos empíricos contemporâneos, nos ajudariam a concluir que o modo burocrático de gestão foi e ainda é dominante no âmbito das organizações públicas e privadas e, portanto, não seria de todo falso dizer que vivemos todos numa cultura heterogestionária em que essa prática de gestão nos parece tão natural e familiar.

Porém, desse ponto em diante queremos entender e refletir sobre a prática de um empreendimento autogestionário. Um empreendimento autogestionário seria aquele em que se pratica a autogestão, ou seja, uma gestão exercida coletivamente por todas as pessoas implicadas em determinado processo de trabalho e, portanto, sem a presença de uma relação de poder de uma pessoa sobre outra, sem hierarquia funcional e sem o que Henri Fayol chamava de uma *cadeia de comando*, e que Motta (1981), inspirado nas reflexões weberianas sobre a organização burocrática, chamou de *cadeias de lealdade e submissão*.

Tragtemberg (1980) nos relata algumas experiências de autogestão implantadas como política de estado em países da Europa Oriental, de regime comunista, durante o período conhecido como Guerra Fria. Tais experiências visaram implantar em fábricas e outras organizações controladas pelo Estado sistemas de autogestão que procuravam simbolizar a superação da organização burocrática e heterogestionária capitalista. Uma avaliação cuidadosa dessas experiências, seus

avanços e contradições, exigiria um espaço que não temos neste trabalho, e também não é seu foco. Mesmo assim, é relevante do ponto de vista histórico como uma experiência concreta de autogestão que, desde Marx, é uma bandeira do socialismo na luta pela superação do modo capitalista de produção, no sentido de que a união da classe trabalhadora contra a sua exploração – em especial contra a produção da mais-valia – poderia ser a forma mais cristalina de fazer a revolução.

É embalada por esse espírito da suposta união dos trabalhadores contra a sua condição de classe explorada pelo capital que surge no Brasil entre os anos 1980 e 1990 a expressão *Economia Solidária*. Sob essa denominação foram classificadas ou identificadas várias experiências econômicas populares que emergiram nesse período para abrigar pessoas que estavam à margem do mercado formal de trabalho, por basicamente dois motivos que, de modo muito simplificado explicavam essa condição: (i) o período recessivo vivido pelo Brasil após várias décadas de rápido crescimento econômico e urbanização, e que tinha impacto direto sobre o emprego; e (ii) o processo de reestruturação produtiva que chegava ao Brasil, principalmente nos anos 1990, que flexibilizou e precarizou as condições gerais de trabalho, mesmo para as pessoas que não perderam o emprego ou o trabalho que tinham.

As experiências de Economia Solidária mais remotas no Brasil são ligadas aos Programas Alternativos Comunitários (PAC) financiados pela Cáritas Brasileira ainda nas décadas de 1970 e 1980, nos quais havia um processo educativo e de assistência técnica visando à sustentabilidade de iniciativas rurais e urbanas nascidas em contextos de alta vulnerabilidade (BERTUCCI; SILVA, 2003). A primeira experiência autogestionária a partir da tomada de empresas falidas pelos trabalhadores é a da fabricante de fogões Wallig, de Porto Alegre, falida em 1981 e assumida pelos trabalhadores de modo formal em julho de 1984 (SILVA, 1992), na qual a prática da autogestão não levou ao estabelecimento de relações de trabalho imaginadas pelo ideário de igualdade e democracia (HOLZMANN, 2000). Ainda assim, constituiu-se em importante experiência dessa prática no Brasil.

Outro ponto simbólico dessa trajetória está no ano de 1991, quando uma indústria calçadista chamada Makerly, na região de Franca, forte polo coureiro-calçadista do interior do estado de São Paulo, é assumida por um grupo de ex-funcionários após a sua falência, os quais com o apoio técnico DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos), a entidade técnica estreitamente associada à Central Única dos Trabalhadores (CUT), vão tentar recuperá-la (ANTEAG, s/d).

Em 1994, e como decorrência das mobilizações em torno do caso Makerly, trabalhadores de cooperativas populares, impulsionados por lideranças sindicais associadas à CUT, criam a Associação Nacional de Trabalhadores de Empresas de Autogestão e Participação Acionária (ANTEAG), cujo objetivo era prestar assessoria

ria técnica e de formação, conforme os princípios da autogestão, a trabalhadores responsáveis pela reestruturação de empresas capitalistas falidas, e cuja direção vêm assumir.

Em 1995, com a participação ativa do Comitê de Ação da Cidadania contra a Fome e a Miséria (COEP) e da Fundação Banco do Brasil, um grupo de professores da Universidade Federal do Rio de Janeiro cria a primeira Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (ITCP) no Brasil. Em 1997, em resposta à interpelação da direção da CUT a professores e pesquisadores das universidades públicas brasileiras, um grupo de reitores apoia a criação da Unitrabalho, uma rede de cooperação entre universidades brasileiras e sindicatos de trabalhadores associados à CUT. A responsabilidade da rede será participar ativamente, através da disponibilização e produção conjunta de conhecimento, metodologias, cursos de formação, do processo de reinserção de trabalhadores marginalizados ou na iminência de serem marginalizados (CARRION, 2002).

Em 1998, associam-se às duas ITCP universitárias já existentes (Rio de Janeiro e São Paulo), uma dúzia de outras, espalhadas em diferentes universidades do país. Em comum os membros da Rede Universitária de Cooperativas partilham o desafio de “apoiar o desenvolvimento de cooperativas de produção, empresas de autogestão e associações de produtores no campo e na cidade criadas como opção de trabalho e renda” (UNITRABALHO, s/d) por trabalhadores marginalizados pela economia capitalista.

Ainda em 1999, com o apoio financeiro da ICCO, a CUT, o DIEESE e a rede de incubadoras da Unitrabalho criam a ADS, Agência de Desenvolvimento Solidário, cujo objetivo seria fomentar a criação de novas oportunidades de trabalho e renda, em empreendimentos de caráter solidário. A ADS dedica-se à educação popular, à pesquisa e criação de metodologias de educação popular e à definição de programas de crédito solidário (TODESCHINI; MAGALHÃES, 2002).

Ao nível das políticas públicas, esses movimentos da sociedade foram conquistando espaços importantes e, pelo inegável apelo de luta contra o capitalismo, a simpatia de partidos políticos identificados ideologicamente com essa proposta. O Partido dos Trabalhadores (PT) foi quem mais se identificou com a proposta e foi nos seus governos municipais e estaduais que houve maior reconhecimento da Economia Solidária e mais impulso foi dado a estruturas e políticas de apoio. Símbolo dessa luta popular foi a criação, em 2003, da Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES) no Governo Federal, que deu visibilidade e cobertura nacional a algumas práticas locais que já existiam de apoio por parte do poder público.

É nesse sentido de amplitude e diversidade de ações e de atores que se congregam em torno da Economia Solidária, que Vieira (2005) afirma que ela pode ser entendida como uma teoria, como um movimento social ou como uma expe-

riência concreta, o que possibilita pensá-la, simultaneamente, como uma crítica ao capitalismo, uma teoria da transição e uma utopia.

A autogestão se apresenta, também entre outras dimensões, como uma diferenciação fundamental, embora não unânime (LISBOA, 2005), da Economia Solidária, uma vez que ela representaria um avanço simbólico importante sobre o processo burocrático e heterogestionário que, como explicado anteriormente, é o traço marcante das organizações que se formaram a partir do capitalismo moderno.

A questão que se coloca, a partir do quadro traçado, e em especial para análise da experiência que será a seguir narrada, é como aconteceria o processo de mudança e/ou aprendizagem da autogestão em um contexto em que as pessoas estão habituadas às relações de trabalho heterogestionárias ou “tradicionais”. Tanto as teorias quanto as narrativas a respeito da Economia Solidária ou dos chamados Empreendimentos de Economia Solidária (EES) no Brasil, quando apontam como um ressurgimento das práticas de resistência e oposição da classe trabalhadora às condições de trabalho sob o capitalismo, referem uma (questionada) espontaneidade decorrente da sua consciência de classe.

Não iremos neste texto nos aprofundar nessa questão, que demandaria uma pesquisa de outra natureza, a respeito da subjetividade dos trabalhadores e trabalhadoras envolvidos nos EES. Mas nos interessa especialmente uma questão pontual decorrente dessa questão geral: a transição de uma relação de trabalho heterogestionária, sustentada por um aparato burocrático, para relações horizontalizadas num processo de autogestão realmente acontece? Se acontece, como se dá esse processo? Ele é completo ou parcial? Se parcial, como se dá a coexistência entre práticas, digamos assim, autoritárias e democráticas? Como é o processo de aprendizagem (ou de mudança cultural) de um paradigma de organização do trabalho para outro? Quais seus principais entraves e como superá-los?

Evidentemente não pretendemos ter respostas definitivas a todas essas questões, porém temos a intenção de, com a apresentação do caso a seguir, provocar um conjunto de reflexões tanto sobre as relações de trabalho autogestionárias como sobre as heterogestionárias, na medida em que estudaremos um processo de suposta transição de uma para outra. Com isso, avançamos na direção do objetivo proposto neste trabalho, que é de refletir sobre o contorno ético das relações de trabalho que conhecemos.

4 Descrição do caso

A experiência vivenciada decorre de uma pesquisa em que o autor participou como colaborador e que procurava levantar a presença de inovações em EES. Tratava-se de uma pesquisa comparativa entre três regiões metropolitanas brasileiras

(Porto Alegre, Curitiba e Belo Horizonte) nas quais foram selecionados EES de diferentes segmentos, como confecção, reciclagem de resíduos sólidos, metalúrgico e prestadores de serviços. O resultado nacional ainda seria objeto de comparação em nível internacional no âmbito de uma pesquisa liderada por pesquisadoras da Universidade do Québec em Montreal (UQAM) e que se intitulava *Criação de riqueza em contextos de precariedade*. A pesquisa brasileira foi financiada pelo Conselho Nacional de Pesquisa Científica (CNPq) no âmbito do Edital Universal publicado em 2003, e foi executada por 24 meses, entre 2004 e 2006.

Três grandes dimensões foram usadas na pesquisa para avaliar o “processo de criação de riqueza em contexto de precariedade”: uma econômica, com dados sobre a própria vida econômica do EES; uma institucional a respeito das relações externas dos mesmos com o mercado, com organizações de apoio e com governos; e uma terceira dimensão chamada social em que se investigavam as relações internas e a auto-organização dos EES, e é dessa dimensão que trazemos os dados sobre os quais nos interessa discutir neste texto.

Em Porto Alegre, foram pesquisados 13 EES de reciclagem de resíduos sólidos e quatro EES de metalurgia. Existia uma equipe de pesquisa para dar conta desse universo, porém o foco do autor foi sobre os quatro EES de metalurgia, todos organizados sob a forma de cooperativas de trabalho que foram criadas para que os trabalhadores continuassem a produção após processos de falências das empresas nas quais eram empregados. As observações e dados são dos anos de 2004 e 2005, e é sobre uma dessas cooperativas, em especial, que estaremos refletindo a seguir.

Ela foi escolhida pelo método especial como as questões apontadas anteriormente apareceriam na forma de conflitos, contradições e desafios nas redações de trabalho. Como cooperativa ela já não existe mais, pois também terminou inviável financeiramente, assim como a empresa privada que ela sucedeu. Tal característica, antes de se constituir como um entrave metodológico para a nossa reflexão, é relevante para aprofundá-la ainda mais.

A cooperativa foi formada em novembro de 2002 e iniciou suas operações efetivamente em março de 2003. Após a falência da empresa os trabalhadores procuraram o sindicato dos metalúrgicos de Porto Alegre, que organizou um acampamento em frente à sede da empresa. O acampamento mobilizava os então ex-empregados dessa fábrica de radiadores para receber as indenizações não pagas e também impediu que os ex-proprietários retirassem do prédio várias máquinas, equipamentos e outros bens. Uma associação de moradores ajudava os acampados com alimentos e material de higiene, a partir da sensibilização de alguns vizinhos da fábrica que, segundo eles, era um referencial no bairro.

O sindicato nesse período forneceu cestas básicas aos trabalhadores e a assessoria jurídica que foi decisiva para formalizar a cooperativa e garantir junto à vara de falências o direito da cooperativa em alugar a massa falida para seguir

trabalhando. A cooperativa, sem crédito no mercado formal, teve acesso ao Fundo de Mini Projetos, um fundo de crédito solidário mantido por uma ONG de Porto Alegre para alavancar o início das atividades. Depois de entrar em operação novamente e conseguir ir resgatando lentamente alguns antigos clientes, a cooperativa enfrentou a falta de crédito junto aos antigos fornecedores da empresa precedente, o que a levou a descontar títulos recebíveis das suas vendas no mercado bancário, onerando financeiramente o custo de produção.

No final do ano de 2003 a cooperativa passou a receber assessoria do Serviço Brasileiro de apoio à Micro e Pequena Empresa (Sebrae), em convênio com a já mencionada Agência de Desenvolvimento Solidário (ADS), ligada à CUT. A assessoria previa consultoria e capacitação dos sócios para passarem a dominar as ferramentas de gestão que eram necessárias para gerir a cooperativa, fossem elas ligadas à produção, logística, finanças, comercialização etc. A metodologia era a tradicional do Sebrae, ou seja, ela estava voltada para uma ação pontual de assessoria nos moldes como se faz para uma pequena ou média empresa, nas quais usualmente os proprietários estão fortemente envolvidos com algumas ou com todas as operações da empresa, mas não havia nenhuma distinção no sentido de se tratar a autogestão, que no referido convênio era objeto de outra capacitação específica, executada pela ADS.

Durante a pesquisa o objetivo do acompanhamento, utilizando uma metodologia chamada *Residência Solidária* (CARRION; VALENTIM; HELLWIG, 2006), era de diagnosticar a situação do EES nas três dimensões da pesquisa, identificar eventuais inovações e ajudar os trabalhadores a construir coletivamente novas soluções para as suas dificuldades. Queremos falar especialmente das relações de trabalho que lá encontramos, mas antes passamos a um rápido diagnóstico geral do EES que ajuda o leitor a situar essas relações dentro de um quadro amplo a respeito do EES.

A cooperativa operava com cerca de 70% de sua capacidade original ociosa. Nem todos os trabalhadores então ativos quando da falência da empresa ficaram na cooperativa: cerca de dois terços dos antigos funcionários procuraram outras ocupações e não resistiram a quase seis meses sem salários. As máquinas e equipamentos eram os mesmos do período anterior à falência, assim como os produtos, os fornecedores, os clientes e a própria divisão do trabalho entre os que permaneceram. Alguns trabalhadores tinham curso técnico e conhecimento para, segundo eles, implementar algumas mudanças e aperfeiçoamentos no maquinário, mas para isso precisavam investir capital, que eles não tinham.

A cooperativa herdou da empresa falida a desconfiança de clientes e fornecedores, em função dos quadros de atraso que a mesma apresentava antes de fechar as portas. Durante o acompanhamento da pesquisa percebemos que também foram herdadas as planilhas de cálculo de custos que haviam levado a empresa a

falir. A massa falida era alugada ao síndico nomeado pela Justiça e a pendência da regularização do pagamento das verbas indenizatórias dos trabalhadores, ou a sua eventual troca pela massa falida, ainda não tinha decisão definitiva da Justiça Trabalhista até o final da pesquisa.

No que se refere à organização do trabalho em si, a cooperativa contava com 13 sócios ativos trabalhando, sendo apenas uma mulher, que ocupava uma função administrativa. Todos os demais 12 sócios atuavam na produção e 5 deles compunham o que no estatuto da cooperativa se chamou de *direção colegiada*. A entrevista inicial da pesquisa para conhecer a cooperativa foi feita com esse coletivo da direção e depois foram sendo feitas entrevistas com todos eles individualmente. Além desses sócios, havia dois ex-funcionários que prestavam serviços eventuais para a cooperativa, nas áreas contábil e financeira, na condição de autônomos.

A área produtiva de fato seguiu reproduzindo na cooperativa tudo o que era feito pela empresa falida, inclusive quanto à divisão do trabalho. A leitura de desenhos técnicos vindo dos clientes, por exemplo, era feita por um único sócio, que tinha curso técnico nessa área, e era considerada, do ponto de vista técnico, a etapa mais complexa da produção. Esse mesmo técnico era o presidente da cooperativa no momento da pesquisa.

Outro processo de divisão do trabalho interessante foi o de vendas. Essa era uma atividade que nenhum dos 13 sócios dominava e acabou sendo cumprida por um deles que ocupava o cargo de motorista da empresa e que, portanto, conhecia os clientes em função das entregas que fazia. O conhecimento da rede de clientes e uma habilidade de comunicação diferenciada sustentaram a escolha dessa pessoa para o cargo, e ele também fazia parte da diretoria colegiada.

Ao longo do processo de acompanhamento, foi possível perceber um baixo grau de envolvimento dos cooperados com a gestão da cooperativa. As entrevistas e conversas informais com os membros da diretoria colegiada corroboravam essas nossas observações: muitas vezes as reuniões para tomadas de decisão precisavam acontecer após o que eles chamavam de “horário de expediente”, embora não houvesse mais o cartão ponto. Havia um acordo para que todos trabalhassem apenas oito horas diárias, mas era recorrente a necessidade de extensão da jornada ao final do dia ou às vezes aos sábados para dar conta da produção. Alguns sócios reclamavam de ter que ficar além do horário acertado para participar dessas decisões, que na prática acabavam sendo tomadas pela diretoria colegiada, seja pela ausência dos demais nas reuniões ou pela sua baixa participação quando presentes.

Os membros da diretoria diziam-se sem capacidade e/ou conhecimento para motivar os demais a participarem ativamente da cooperativa, e imaginavam que os mesmos só se mantinham ali enquanto não arrumassem outra colocação melhor, já que a sua remuneração era mais baixa do que no tempo de empresa, e ainda assim sem os direitos garantidos pelo trabalho assalariado. Falava-se tam-

bém muito pouco sobre troca de experiências e de conhecimentos entre os sócios remanescentes. Todos mostravam-se mais preocupados em “tocar a produção”, pois era ela que lhes garantia a renda. Por isso, parecia se reproduzir o processo tradicional de divisão de trabalho, em que cada um passa a se ocupar das atribuições do seu cargo e o processo de gestão e organização fica a cargo de um terceiro.

Tal sensação de continuidade de um processo heterogestionário ficou bastante evidente não só nessa cooperativa como nas demais cooperativas metalúrgicas da amostra, mas nesta em especial isso era admitido pelos membros da diretoria e inclusive era reputado como um dos principais dificultadores para fazer a cooperativa continuar e melhorar: a baixa participação das pessoas na gestão e uma velada saudade das relações de trabalho anteriores.

Chegamos aqui num paradoxo teórico: se as relações de trabalho autogestionárias de fato libertam o trabalhador de uma condição opressiva e alienante que se dá pelo trabalho assalariado sob o capitalismo, por que as pessoas, ao passarem por uma experiência autogestionária, não se mobilizam para fortalecê-la? Por que parece, inclusive, que tentam fugir dela o mais rapidamente possível? É claro que a questão não é assim tão simples: há a própria circunstância de que a formação da cooperativa autogestionária talvez tenha sido a única alternativa que restou a esse conjunto de trabalhadores numa situação limite. Há também um postulado de que o histórico desses trabalhadores, após longos anos sob uma determinada relação de trabalho, se acostumam a ela, e a troca por uma alternativa passaria por uma mudança cultural que seria lenta e demandaria tempo e educação.

Porém, é exatamente a respeito dessas questões que queremos refletir aqui. Uma pesquisa da ANTEAG em 2001, publicada em parceria com o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), feita com 367 trabalhadores de 13 empreendimentos autogestionários nas cinco regiões do Brasil (ANTEAG, 2004), apontava que uma parcela significativa dos trabalhadores, depois de passado algum tempo num empreendimento autogestionário, já não queria mais voltar a viver uma relação de trabalho assalariada, o que permitiria inferir que de fato tal experiência seria compensadora e marcante. Todavia, no caso apresentado, mesmo os trabalhadores já estando no segundo para o terceiro ano de atividades na cooperativa essa satisfação não estava aparecendo. Podemos inferir que, como a situação financeira também não era boa, poderia estar refletindo nesse grau de motivação e participação, entretanto as entrevistas com os coordenadores/diretores revelavam falas de que a situação financeira difícil deveria ser um estímulo para que as pessoas participassem mais, e isso não estava acontecendo. Ademais, o mapeamento da Economia Solidária feito pela Senaes revelou que cerca de 80% dos EES brasileiros vivem a mesma situação econômica da cooperativa que usamos para ilustrar este trabalho, de onde concluiríamos que todo esse contingente de trabalhadores estaria insatisfeito na Economia Solidária ou que então a ques-

tão da participação e do entusiasmo das pessoas não está ligada unicamente ao sucesso econômico do EES.

Voltando aos possíveis obstáculos à participação de todos no processo de autogestão, queremos abrir rapidamente cada um dos argumentos, não no sentido de refutá-los ou explicá-los, mas com a intenção de lançar questões e reflexões a seu respeito que venham a subsidiar pesquisas e debates ulteriores.

O primeiro ponto é a respeito da inexistência de outra possibilidade de trabalho para as pessoas que se engajam em um EES. Até que ponto a Economia Solidária e as relações de trabalho autogestionárias que se espera encontrar nos EES correspondem, de fato, a uma aspiração da classe trabalhadora? Como já questionava Tiriba (2000), em pesquisas com empreendimentos autogestionários ainda no final da década de 1990, “para os trabalhadores associados, em que medida as iniciativas de geração de trabalho e renda se configuram como algo ‘alternativo’? Alternativo à lógica do capital, ou um refúgio ante a crise do emprego?” (idem, p. 224). Ou ainda, “será que estaríamos diante de uma manifestação defensiva comum a períodos de crise social, que fazem emergir com expressividade práticas de subsistência para a reprodução dos trabalhadores?” (BARBOSA, 2009, p. 91). Em alguma medida, e correndo o risco de uma afirmação imprecisa, talvez seja possível concordar parcialmente com o argumento de Barbosa (2009), de que a Economia Solidária no Brasil, estudada a partir de suas práticas, se aproximaria de uma narrativa que se esforça para dar coerência e legitimar uma ideologia, muito mais do que de fato correspondendo a uma prática revolucionária dos trabalhadores enquanto classe social dominada.

Uma reflexão dessa natureza é importante tanto, por um lado, para problematizar a própria autogestão como proposta de organização possível do trabalho, quanto para alargar os horizontes de discussão a respeito das próprias relações de trabalho tradicionais ou heterogestionárias. O cenário altamente competitivo para as organizações privadas nesse novo século tem feito surgir, no seio das teorias organizacionais, linhas de pensamento que tratam as pessoas como “capital humano” ou outras expressões equivalentes, identificando nelas, ao contrário da tradição taylorista-fordista, uma fonte de alavancagem da competitividade, dado o potencial de inovação e diferenciação que decorre do raciocínio e da inventividade humanos. O comprometimento das pessoas com as organizações ressoa como um verdadeiro mantra e é reputado como uma vantagem competitiva sustentável, se bem administrado.

Ou seja, no espaço das relações de trabalho heterogestionárias há uma valorização crescente e uma busca permanente de participação das pessoas, algo que, do ponto de vista teórico, seria imanente às relações de trabalho autogestionárias, nas quais, supostamente, os trabalhadores encontrariam de volta o sentido do trabalho, que lhes havia sido roubado pelo capital. Se voltarmos ao ponto em

que identificamos que esse “Santo Graal” da participação de fato não parece estar presente nos EES, ficamos duplamente perplexos, pois tanto os discursos quanto as práticas das duas formulações de relações de trabalho parecem enfrentar os mesmos problemas e limitações.

Como se não bastassem essas primeiras contradições, retomamos o segundo ponto levantado anteriormente, que nos sinalizava que o processo de mudança de relações de trabalho heterogestionárias para autogestionárias demanda tempo, por se tratar, sobretudo, de uma mudança cultural que exige ainda um processo de ensino-aprendizagem e, acima de tudo, uma mudança de valores.

Aqui nos aproximamos do objetivo central deste texto, que é o de problematizar o contorno ético das relações de trabalho. Se aceitamos o pressuposto que há uma ética diferente nas relações de trabalho sob os dois regimes mencionados – se bem que a essa altura do texto já deveríamos relativizar a existência de ambos como tipos ideais puros na realidade concreta –, neste ponto acabamos por esbarrar numa dificuldade metodológica que precisa ser enfrentada: os valores, por mais que tenham alcance coletivo ou social, guardam uma dimensão pessoal que nos remete à subjetividade das pessoas, e portanto qualquer reflexão que se queira fazer, inclusive e especialmente a respeito da noção de justiça pode estar implicada nos valores que estariam sustentando as duas formas possíveis de organização do trabalho.

Não pretendíamos com essas reflexões transmitir uma ideia de pessimismo ou desencanto com a autogestão e com a Economia Solidária em geral. Pelo contrário, o autor se assume como um cientista social que, como escreveu Weber, se identifica com o que se propõe a estudar, e o faz de forma engajada e que possa contribuir para processos de transformação social duradoura. Entretanto, em nome do rigor intelectual que precisa pautar a atividade acadêmica, identificávamos que seria preciso resgatar essas questões que são muito importantes para os próprios protagonistas da Economia Solidária, e cujas vidas estão mais dramaticamente implicadas (bem mais que a vida dos acadêmicos, diga-se de passagem) com os EES, que são os trabalhadores e trabalhadoras que neles atuam. Penso que uma reflexão sobre essas dificuldades concretas dos EES, e que se materializam de forma marcante nas relações de trabalho que neles existem ou se procuram construir, é fundamental para poder se pensar de modo arejado e pragmático em como construir alternativas para aquilo que se considera injusto.

5 Considerações finais

Este texto tinha o objetivo de problematizar o que chamamos de contornos éticos das relações de trabalho, entendendo-as como manifestações expressivas

da lógica racional de organização do trabalho que se tornou dominante ao longo do século XX, a ponto de invadir em alguns momentos outras esferas de vida que não unicamente a econômica.

Fizemos isso retomando o histórico de formação das relações de trabalho sob o capitalismo e comparando-as com a proposta da autogestão. Em seguida narramos um caso de empreendimento autogestionário conhecido através de pesquisa científica e cujas características, cruzadas com outros dados a respeito da Economia Solidária, permitiram levantar algumas reflexões que julgamos relevantes para serem feitas tanto do ponto de vista acadêmico como, e muito especialmente, no âmbito das práticas e das experiências de Economia Solidária. Como sinalizado, não tínhamos a intenção de responder a essas questões, mas de abri-las para que o conjunto de atores envolvidos na Economia Solidária possa encontrar respostas, sempre provisórias e contextualizadas.

Ao mesmo tempo, entendemos que o estudo sobre outras formas possíveis de organização do trabalho é relevante para abrir possibilidades e alargar os horizontes de quem se dedica a estudar relações de trabalho nas organizações contemporâneas, pois imaginamos que o olhar acurado sobre as limitações claras que estão presentes nas duas formas exploradas no texto pode servir de incentivo e motivação para novas construções sociais. Como sinalizado no início do texto, a administração se nutre das práticas organizacionais, mas também tem potencial para influenciá-las, e isso depende unicamente da capacidade e da qualidade do trabalho de reflexão que os profissionais e estudiosos de ambas as áreas propõem-se fazer. Este singelo texto teve a pretensão de contribuir para elevar a qualidade das reflexões de estudantes e docentes de Administração a respeito das relações de trabalho contemporâneas.

Referências

ANDION, C. As particularidades da gestão em empreendimentos de economia solidária. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23, 2002, Salvador, BA. *Anais...* Rio de Janeiro, ANPAD, 2001.

ANTEAG – Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária. *Autogestão: construindo uma nova cultura nas relações de trabalho*. São Paulo: ANTEAG, s/d.

_____. *Autogestão em avaliação*: São Paulo: ANTEAG: IBASE, 2004.

ALVES, G. *Dimensões da reestruturação produtiva: ensaios de sociologia do trabalho*. 2. ed. Londrina: Praxis; Bauru: Canal 6, 2007, 288p.

ANTUNES, R.; ALVES, G. As mudanças no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. In: *Educação e Sociedade*, Campinas, v. 85, nº 27, p. 335-351, maio/ago. 2004.

BARBOSA, R. N. C. *A economia solidária como política pública: uma tendência de geração de renda e ressignificação do trabalho no Brasil*. São Paulo: Cortez, 2009.

BAUMAN, Z. *Comunidade: a busca por segurança no mundo atual*. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

BERTUCCI, A.; SILVA, R. M. A. (Org.). *20 anos de economia popular solidária: trajetória da Cáritas brasileira dos PACs à EPS*. Brasília: Cáritas Brasileira, 2003.

CARRION, R. S. M. Economia solidária no RS: desafios à sustentabilidade. In: ASSEMBLEIA DO CLADEA, 37, 2002, Porto Alegre, RS. *Anais...* Porto Alegre: Cladea, 2002.

_____; VALENTIM, I.; HELLWIG, B. *Residência solidária UFRGS: vivência de universitários com o desenvolvimento de uma tecnologia social*. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

CATTANI, A. D.; LAVILLE, J. L.; GAIGER, L. I.; HESPANHA, P. (Org.). *Dicionário internacional da outra economia*. São Paulo: Almedina, 2009.

COCCO, Giuseppe. *Trabalho e cidadania: produção e direitos na era da globalização*. São Paulo: Cortez, 2000.

HOLZMANN, Lorena. Gestão cooperativa: limites e obstáculos à participação democrática. In: SINGER, P.; SOUZA, A. R. (Org.). *A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego*. São Paulo: Contexto, 2000a. p. 49-61.

LISBOA, A. M. Economia solidária e autogestão: imprecisões e limites. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: FGV, jul./set. 2005, p. 109-115.

MOTHÉ, D. Autogestão. In: CATTANI, A. D.; LAVILLE, J. L.; GAIGER, L. I.; HESPANHA, P. (Org.). *Dicionário da outra economia*. Coimbra: Almedina, 2009.

MOTTA, F. C. P. *Teoria das organizações: evolução e crítica*. 2. ed. São Paulo: Cengage, 2010.

_____. *Burocracia e autogestão: a proposta de Proudhon*. São Paulo: Brasiliense, 1981.

_____. *Participação e co-gestão: novas formas de administração*. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1984.

_____; VASCONCELLOS, I. F. G. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

NAKANO, M. Anteag: autogestão como marca. In: SINGER, Paul; SOUZA, André Ricardo de. *A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego*. São Paulo: Contexto, 2000. p. 65-79.

OHNO, T. *O sistema Toyota de produção: além da produção em larga escala*. Porto Alegre: Bookman, 1997.

TAYLOR, F. W. *Princípios de administração científica*. São Paulo: Atlas, 1990.

TRAGTENBERG, Mauricio. *Administração, poder e ideologia*. São Paulo: Moraes, 1980, 198 p.

_____. Uma prática de participação: as coletivizações na Espanha (1936/1939). In: MOTTA, Fernando Prestes et al. (Org.). *Participação e participações: ensaios sobre autogestão*. São Paulo: Babel Cultural, 1987.

SILVA, Lorena Holzmann da. *Operários sem patrões: estudo da gestão das cooperativas industriais* Wallig. 1992. Tese (Doutorado) – Programa de pós-graduação em sociologia, Universidade Estadual de São Paulo/USP, São Paulo.

SINGER, P. Economia solidária: um modo de produção e distribuição. In: SINGER, Paul; SOUZA, André Ricardo de (Org.). *A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego*. São Paulo: Contexto, 2000. p. 11-28.

TIRIBA, L. A economia popular solidária no Rio de Janeiro: tecendo os fios de uma nova cultura do trabalho. In: SINGER, P.; SOUZA, A. R. (Org.). *A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego*. São Paulo, Contexto, 2000, p. 221-243.

TODESCHINI, R.; MAGALHÃES, R. *A CUT e a economia solidária*. Disponível em: <www.cut.org.br>. Acesso em: 15 abr. 2002.

UNITRABALHO. Rede Universitária de Estudos e Pesquisas sobre o Trabalho. Sindicalismo e cooperativismo: a economia solidária em debate. São Paulo: Unitrabalho, s/d.

VIEIRA, F. M. *Coerência e aderência da economia solidária: um estudo de caso dos coletivos de produção do MST em Mato Grosso do Sul*. 2005. Tese (Doutorado) – USP, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo.

WEBER, M. *A gênese do capitalismo moderno*. São Paulo: Ática, 2006.

WOOD JR., T. Fordismo, toyotismo e volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 32(4): 6-18, set./out. 1992.

Parte III

Conexões, Exemplos e Tendências

Reflexões Finais

11

Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho

Conceitos e Questionamentos

Deise Luiza da Silva Ferraz

Andrea Poleto Oltramari

Osmar Ponchirolli

1 Introdução

O objetivo deste texto é bastante simplório. Partindo dos escritos precedentes, busca-se refletir sobre as conexões entre Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, argumentando que estas são inevitáveis e que, portanto, os estudiosos e profissionais dessas áreas necessitam ter ciência de suas reciprocidades.

Para iniciar a discussão, faz-se necessário definir o que entendemos por Relações de Trabalho (RT) e de Gestão de Pessoas (GP). Essa definição é relevante a fim de evitar confusões futuras ou, até mesmo, explicações tautológicas, como aconteceu recentemente em uma turma de graduação em Administração onde foi aplicada uma prova que continha a seguinte questão: *o que é Gestão de Pessoas?* Para a surpresa dos autores, houve respostas como *é o setor que gestiona os humanos*. Essa resposta não diz nada, seja porque essa informação já estava presente na pergunta, seja porque toda e qualquer ação voltada ao ser humano poderia ser considerada Gestão de Pessoas, o que de fato não é verdade. Para não incorrer em imprecisões, esclarecer-se-ão, ao longo dos dois próximos itens, as noções adotadas tanto para GP quanto para RT visando apresentar, no último item, um pequeno modelo explicativo acerca das relações recíprocas entre essas áreas.

2 Relações de trabalho

A primeira observação refere-se à existência de Relações de Trabalho e Relações do Trabalho (a última, nome de disciplinas curriculares em várias universidades).

Pode parecer preciosismo, mas atentar para essa diferença remete à questão do sujeito da ação, sobre quem incide a preocupação dos estudiosos e planejadores de políticas de GP.

Se as relações são *do* trabalho, por uma acrobacia linguística, este se torna o sujeito da ação, portanto o trabalhador é subsumido e os holofotes dos estudiosos e planejadores da Gestão de Pessoas são direcionados para o processo de trabalho. Nesse sentido, observam-se inúmeras políticas de Recursos Humanos (RH) sendo formuladas a partir do processo, o que exigirá do trabalhador adaptabilidade para evitar o sofrimento no trabalho e, por via de consequência, novas práticas de RH serão demandadas para minimizar as tensões decorrentes de políticas que tomam o processo de trabalho enquanto sujeito. Um exemplo disso pode ser encontrado no texto de Meneghetti e Cicmanec. A violência institui-se sob a forma de práticas de motivação do trabalhador; é através delas que os vendedores são convidados a se inserirem no processo de trabalho, ou seja, a primazia recai pela otimização do processo e não pela efetivação de uma relação saudável entre o trabalhador e o objeto do trabalho. Entende-se porque as disciplinas curriculares nos cursos de Administração e correlatos, normalmente, são denominadas Relações do Trabalho: trata-se de uma sutil determinação do sujeito da ação, pois é esse que deve ser foco dos estudantes. Cabe aos futuros gestores aperfeiçoar a produtividade do trabalho e, para tanto, centrar-se esforços na construção e práticas que minimizem o tempo ocioso no processo, tratando, dessa forma, o ser humano apenas como um recurso.

Por sua vez, a denominação relações *de* trabalho remete para os sujeitos que estão envolvidos no ato de trabalhar e, assim, os holofotes são direcionados para os trabalhadores, para os empregadores e para as distintas agências e instituições, formais ou informais, que condicionam as relações estabelecidas entre os primeiros. Segundo Liedke (2006), a essa abordagem podem ser atribuídos quatro significados diferentes. Vejamos:

1. *RT* é o conjunto de arranjos institucionais e informais que condicionam e alteram as relações sociais no local de trabalho. Entendendo como arranjos institucionais, por exemplo, as leis que versam sobre os direitos e deveres trabalhistas, os órgãos de fiscalização das relações de trabalho, dentre outros. Entende-se por *arranjos informais* os costumes e “princípios valorativos que fundamentam uma determinada cultura e uma ética do trabalho”;
2. “como e o que fazer”; “quem fará e para quem” são decisões inerentes ao sociometabolismo da humanidade. Em função da distribuição da propriedade privada, essas decisões ocorrem de forma assimétrica, de modo que relações de trabalho envolvem todo o conjunto de ações que buscam negociar o resultado daquelas questões;

3. sob o sociometabolismo do capital, a força de trabalho é uma mercadoria que produz mais-valia, o lucro do empregador. Por estabelecer-se uma relação de exploração, o local de trabalho é um campo de luta, onde o capitalista busca o aumento do sobretrabalho e o trabalhador, seu inverso. Desse modo, fica estabelecida a necessidade de controlar a força de trabalho por inúmeras medidas de Gestão de Pessoas;
4. sendo o local de trabalho um espaço de luta, Burawoy entende as relações de trabalho enquanto o resultado da intersecção entre a organização do processo de trabalho e a organização política, e disso decorrem três possíveis tipos de política de produção: a *despótica*, a *hegemônica* e a *despótico-hegemônica*. Na primeira, temos o despotismo do mercado fortalecendo o controle da força de trabalho; na segunda, um sistema de proteção pública limita o despotismo e, na terceira, em nome da manutenção de empregos, os trabalhadores sujeitam-se às exigências do patronato.

Os quatro significados são complementares e não excludentes. Sobre tudo no que tange ao caráter de conflito que se estabelece entre os vendedores da força de trabalho e seus compradores, pois se compreende que o processo de trabalho é uma interação entre os homens que, agindo por meio de um instrumento de trabalho, alteram o objeto do trabalho, materializando um produto que, de antemão, já estava ideado. Acontece que em uma sociedade onde existe uma divisão do trabalho entre o tipo intelectual (planejadores) e o tipo manual (executores), as decisões sobre quais e como serão objetivados os projetos ideados pertencem a determinados grupos de pessoas, em resumo, aos que possuem a propriedade dos instrumentos de trabalho.

Sabe-se, é claro, que existem inúmeras possibilidades de delegação das decisões, conforme a especialização do trabalho, o que, por via de consequência, consolida uma relação hierárquica entre os trabalhadores e entre esses e os proprietários dos instrumentos de trabalho. A um gestor é concedido uma possibilidade maior de planejar e decidir como será efetuado o processo de trabalho cotidiano, enquanto ao seu subordinado essa possibilidade é limitada, quando o é, a decisões dentro de sua célula de produção. Por sua vez, o gestor não tem autonomia para decidir o que será produzido naquele processo, quais os investimentos que a empresa efetuará no próximo trimestre, o encerramento das atividades em uma determinada planta produtiva e a construção de outras plantas em outros países, por exemplo.

Percebe-se, portanto, que da divisão social do trabalho decorre uma hierarquização entre as inúmeras especialidades de trabalho, que sobrepõe especialistas e executores das atividades. Essa hierarquia é um dos fatores de tensão entre os agentes do trabalho. A intensidade dessa tensão aumenta de forma inversa ao grau

ocupado na hierarquia, tendo em vista que o conteúdo do eixo dessa pirâmide é o *fazer-se obedecer* – fazer que um subordinado execute, eficiente e eficazmente, o que foi planejado pelo superior.

Por mais que exista em nossa sociedade o imaginário de que, uma vez contratado para a execução de uma tarefa, cabe apenas executá-la (o velho ditado *manda quem pode, obedece quem tem juízo*) no ato do trabalho, como já explicado por Horst e demais autoras a partir da abordagem dejouriana, essa relação é bem mais complexa. De modo que, historicamente, instala-se a necessidade de um controle cada vez mais sutil. Ou, nas palavras de Pliopas e Tonelli (2007, p. 128), hodiernamente o discurso de valorização do ser humano é a “retórica necessária para a sustentação das práticas congruentes com a economia de livre mercado”, cabendo à área de Gestão de Pessoas elaborá-la.

Incorre que nessa arena de conflito das relações de trabalho, onde há a primazia do mandar/obedecer – ainda que esse mandar esteja neutralizado pelos procedimentos de trabalho, estes uma vez tiveram que ser impostos – materializou-se um mediador: o Recursos Humanos ou a Gestão de Pessoas. Eis a primeira e mais evidente conexão entre Relações de Trabalho e Gestão de Pessoas. Antes de uma maior problematização dessa conexão, impõe-se determinar o que está sendo entendido aqui por GP.

3 Gestão de pessoas ou com pessoas?

Em um primeiro momento, foi necessário que o ato de contratar um trabalhador fosse executado por um especialista nessa atividade, em virtude de demandas legais e contábeis (leis trabalhistas, controle orçamentário, leis fiscais etc.). Há o especialista em departamento de pessoal. O desenvolvimento dos instrumentos de trabalho, do processo de trabalho e da especialização dos agentes do trabalho aliado a uma crescente oferta de mão de obra acarreta no aumento de atividades a serem efetuadas pelos profissionais do departamento de pessoal, agora setor de Recursos Humanos, ou ainda a sua correlata expressão *Gestão de Pessoas*. Observamos que o elemento *de* associa-se a uma abordagem funcionalista da área que historicamente constituiu-se em torno de técnicas e procedimentos para obter o controle do trabalhador.

Davel e Vergara (2001, p. 34) dizem que a abordagem funcionalista “tem por princípio aumentar a produtividade e favorecer a busca pela vantagem competitiva da empresa. As expectativas são as de que a supremacia desse tipo de abordagem fornecerá à empresa funcionários estáveis, satisfeitos, motivados e produtivos”. A produtividade poderia ser aumentada, nesse caso, via “sistemas de recursos humanos”, por exemplo: remuneração, desenvolvimento, programas de qualidade

de vida no trabalho, dentre outros. Por essa via tem-se, portanto, a área de Gestão de Pessoas a serviço da empresa.

A serviço? Mas a área de Gestão de Pessoas não é aquela que se preocupa com o funcionário? A área humana da empresa? O defensor do colaborador? Bem, como as relações de trabalho são um campo de luta, uma relação de mando, ainda que sutil, os profissionais dessa área estão tão imbricados nessa relação como qualquer outro, mas coube a eles criar os mecanismos de minimização dos obstáculos à efetivação da relação. Em suma, fazer com que os interesses dos empregadores sejam realizados. Dessa forma, as atividades do recursos humanos ou da Gestão de Pessoas são mediar as relações de conflito em nome do alcance dos objetivos organizacionais, objetivos não definidos pelos colaboradores, conforme já discutidos.

Importante ressaltar que o modo de organização do trabalho é um determinante na forma de manifestação do controle, ou seja, se no taylorismo não havia a necessidade de formas mais sutis de controle em função do menor grau de decisão do executor do trabalho no processo, o modelo toyotista passou a demandar microautonomias, assim a possibilidade de pequenas decisões ao longo do processo de trabalho cabe ao executor da atividade, que, para tanto, necessita que aqueles objetivos organizacionais estejam subjetivados como seu próprio objetivo. Nesse sentido, para Sylvia Vergara, de Gestão de Pessoas, passamos a gestão *com* pessoas ou administrando *com* pessoas.

Vergara (2001) associa a gestão *com* pessoas ao conceito de subjetividade, especialmente aquele ligado às vivências e experimentações que as pessoas têm no cotidiano do trabalho. Para ela, o administrar *com* pessoas vai perpassar muitos territórios ainda não estudados por diversos autores no Brasil: emoção e gênero, comunicação, poder e conhecimento, prazer e sofrimento no trabalho, trabalho e família, cultura organizacional. Essas associações dizem respeito, em especial, a dialética da subjetividade e objetividade nas organizações. Davel e Vergara (2001, p. 31) entendem que “as pessoas não fazem somente parte da vida produtiva das organizações. Elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades”. Assim, pensar a gestão *com* pessoas passa necessariamente pela construção de outros olhares, que não somente a busca de técnicas, instrumentos e modelos para moldar o sujeito à organização. O caráter normativo e funcional desse modelo, entretanto, desconsidera o conteúdo ético, subjetivo e filosófico que subjazem as reflexões sobre os modos de gestão e suas consequências sobre o trabalhador.

A gestão *com* pessoas, portanto, tentaria remover as práticas disciplinares do modelo funcionalista de gestão e introduzir um olhar reflexivo e mais real da condição do trabalhador. Essa empreitada necessita que os pesquisadores e profissionais da área rompam com o que pode-se denominar, a partir de Löwy (1994), de *horizonte intelectual*.

Posto que os profissionais dessa área – seja ela nomeada RH ou GP – efetuam a mediação do conflito a fim de garantir a apropriação da força de trabalho para a manutenção e a perpetuação do sociometabolismo do capital – ou seja, a apropriação do sobretrabalho, a necessidade da apropriação do sobretrabalho para a manutenção da situação de um grupo social específico é o que impõe aos cientistas da Administração – e de demais áreas – os horizontes intelectuais. Isto é, a existência de um conjunto de interesses econômicos-culturais-sociais-históricos necessários à perpetuação do sociometabolismo do capital determina restrições no campo de visibilidade cognitiva da ciência, impossibilitando que esta defronte-se com certas problemáticas (LÖWY, 1994), no caso, o caráter de mercadoria do trabalho, pois é necessário repor o pressuposto da mercantilização do trabalho enquanto lei natural do metabolismo social, para seguirmos o desenvolvimento desse modo de produção e velar suas contradições.

Para acontecer uma *gestão com pessoas* que não seja mera retórica, exige-se que seja problematizado o caráter de mercadoria da força de trabalho. Trata-se de uma necessidade histórica identificada nos textos apresentados nesse livro, alguns de forma mais evidente, em outros nem tanto, mas a perspectiva de que no ato do trabalho há sofrimento, fragilização dos laços sociais, instituição da violência demonstra como urge que os cientistas e profissionais analisem a raiz do problema.

Os capítulos contidos nesse livro foram além da possibilidade de pensar a GP com sua abordagem funcionalista. Ele foi construído objetivando apresentar como os sujeitos vivenciam os modos de gestão e respondem ao seu poder disciplinar. Considerar como os sujeitos subjetivam esses modos de gestão significa pensar que as pessoas estão em constante ação e interação. É nesse sentido que expressam-se a seguir alguns questionamentos precisos feitos pelos autores que deram vida ao livro.

4 Manifestações teóricas e práticas: relação entre RT e GP

O trabalho de Luciano Mendes e Daniele Fontoura, que abre este livro, apresenta justamente a reflexão acerca do papel dos estudiosos da gestão na elaboração de um conhecimento que pode tanto apresentar-se como substrato de uma ideologia, quanto tensionador da mesma. Por exemplo, ao discutir a teoria institucional e a gestão por competências, os autores indagam-se: “Qual o papel da Gestão de Pessoas? Como realizar o gerenciamento de pessoas em ambientes institucionalizados? Como diminuir as incongruências em ambientes institucionalizados para uma adequação entre exigências do ambiente e práticas de gestão?”. Ou seja, a relação entre os dois assuntos discutidos naquela parte do capítulo não questiona nada além de como adequar recursos humanos às demandas de maior apropria-

ção da força de trabalho, seja esta física, mental e/ou afetiva, a fim de alcançar os resultados almejados pela organização. Como mencionaria Maurício Tragtenberg, eis a teoria constituindo-se como saber ideológico, pois para atender interesses específicos, apresenta-se como um interesse geral: os objetivos da organização. Contudo, como o próprio autor nos ensina, as mesmas condições que possibilitam construir aceitação do existente como o desejável (TRAGTENBERG, 2004, p. 68) também possibilitam criar a negação. A discussão sobre a pós-modernidade de Foucault e da teoria crítica levantada pelos autores possibilitam refletir sobre a negação do saber ideológico, com diferentes graus de possibilidade de rompimento com esse saber, é claro.

A necessidade de questionar as relações de trabalho apresentadas enquanto o existente desejado faz-se presente no capítulo de Vânia Bessi que questiona as políticas de Gestão de Pessoas como potentes desestabilizadoras da vida dos trabalhadores. Isso porque ao estabelecer padrões de desempenho altos, carreiras que desterritorializam os sujeitos, autocontrole, dentre outras políticas, os sujeitos passam a sofrer especialmente por saber que a busca pelo emprego estável não mais lhe pertence. Trata-se, simultaneamente de um sofrimento afetivo, psíquico e material (no sentido de condições materiais de reprodução da vida). Esse questionamento, sobretudo no aspecto da afetividade, é problematizado também por Horst et al.

Horst e demais autoras apontam para a crescente fragilização dos vínculos sociais, especialmente no trabalho. Ao percorrer a literatura dejouriana refletem sobre a constituição de laços coletivos de defesa frágeis. Os trabalhadores, permeados por laços frágeis, estão cada vez mais impossibilitados de reconhecer o seu colega – a identidade só pode ser reconhecida pelo olhar do outro. A busca pela inserção social e por vínculos não está mais no trabalho, segundo as autoras; por outro lado, como passa-se a maior parte do tempo de vida no trabalho, fica o questionamento: como criar tais vínculos, se os fragilizamos ao ter que nos dedicarmos ao trabalho? Como criar vínculos fortes se cremos – em outras palavras, ao termos nossa subjetividade sequestrada – que só nos construímos como seres humanos ao nos entregarmos integralmente às atividades que visam alcançar os objetivos da “organização”? Quando Dejours aponta que trabalho constitui o sujeito, ele está considerando o conceito de trabalho em seu caráter ontológico, ou seja, ao conceber e executar uma atividade o homem altera o objeto do trabalho (natureza) e a própria natureza humana, constituindo-se enquanto humano. A divisão social do trabalho em manual e intelectual e a propriedade privada obstaculizam a possibilidade dessa constituição, de modo que observa-se a perda do sentido ontológico do trabalho. Essas reflexões, portanto, não seriam a oportunidade da área de GP rever suas práticas? Um tanto difícil, diga-se.

Oltramari aponta, em seu capítulo, uma possível resposta para a indagação: é possível criar vínculos sem a mediação do trabalho? Mas não os fragilizamos ao ter que nos dedicar ao trabalho? Ao apontar a existência de outras possibilidades de carreira profissional – além do tradicional modelo linear e organizacional –, a autora demonstra que os modelos atuais capturam a vida do trabalhador em todas suas instâncias, inclusive no âmbito familiar. São as políticas e práticas de Gestão de Pessoas interferindo não apenas nas relações de trabalho no trabalho, mas também para além dele.

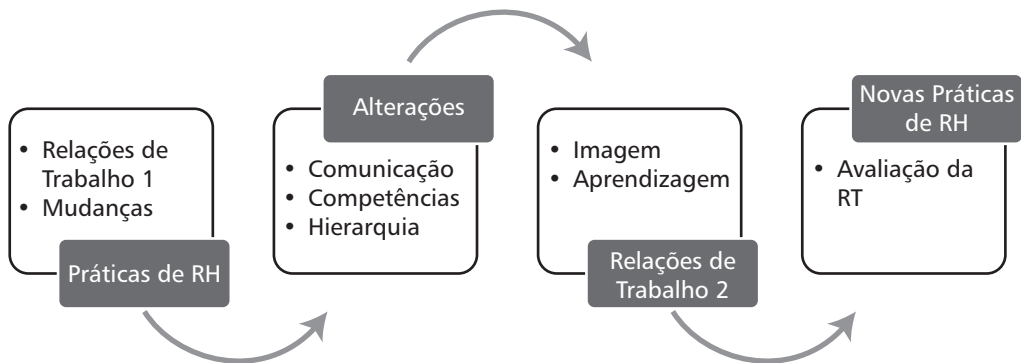
A despeito disso, temos que nos inserir no mundo do trabalho, pois é a venda da força de trabalho (física, psíquica, afetiva...) que permite seguir reproduzindo a nossa vida. Em nossa sociedade atual, para a grande maioria das pessoas, é impossível viver sem trabalhar. O capítulo de Rocha de Oliveira insere-se na linha de questionamentos quanto ao ingresso no mercado de trabalho: as políticas de recursos humanos estão obtendo êxito ao promover o ingresso do jovem profissional no mercado de trabalho? O próprio autor sublinha tal importância: “O espaço do trabalho vivenciado durante o estágio amplia o capital social, projeta o indivíduo para fora de grupos de referência primários, reforçando suas estruturas de reconhecimento e formando redes de maior amplitude que venham a favorecê-lo futuramente.” A questão que fica é: se o aumento da rede fragiliza nossos vínculos e remunera menos que o trabalho profissional já formado, o estágio não seria um preço alto a ser pago por tal ingresso?

A primeira parte do livro traz inúmeras reflexões teóricas que se desdobram em um sem-fim de questionamentos. A segunda parte não é diferente, mas traz consigo os exemplos vividos pelos trabalhadores a partir das políticas e práticas de Gestão de Pessoas.

O primeiro apresentado, de Meneghetti e Cicmanec, traz a violência simbólica na teia das relações entre colegas e gestores de uma organização. A análise do discurso das práticas de gestão e como elas podem ser incorporadas pelos trabalhadores estão no cerne desse texto, que apresenta o medo do fracasso e o desrespeito aos colegas na busca por melhores resultados como dois principais efeitos da instituição da violência. As políticas de recursos humanos são tão intensas que os funcionários pouco percebem que estão sendo manipulados. Desse modo, os autores apresentam exemplos concretos de como a GP altera as relações de trabalho.

Outro exemplo bastante contundente do impacto recíproco da Gestão de Pessoas e das relações de trabalho está no texto de Bauer e Fantinel. A leitura deste texto permite concluirmos que há um tipo de RT antes do início do processo de mudança que é impulsionado pelas práticas de GP. Em resumo, o processo de mudança se inicia com práticas de RH (dentre outras coisas). Essas práticas impactam pelo menos em três instâncias: (1) na comunicação interna; (2) na competência dos trabalhadores – pois com a alteração dos processos de trabalho e a introdu-

ção de novas tecnologias, as empresas passam a demandar outras qualidades do trabalhador, isso ficou evidente com o PAI; e (3) na hierarquia, há redistribuição do poder com concentração do mesmo na cúpula em função da divisão intelectual do trabalho (pensadores/fazedores). Essas mudanças que ocorreram, mediadas pelas práticas de RH, determinam a construção de novos saberes (aprendizagem do contexto real da empresa) e de uma nova imagem da empresa, havendo entre ambas uma relação de reciprocidade que condiciona as novas formas de relação do trabalho, que em alguns aspectos guardam correspondência com as anteriores (permanência da hierarquia), em outros não (competitividade entre os pares ao invés do ambiente familiar). Isso comprova a necessidade do diálogo entre as áreas do conhecimento RH e RT. Um esquema-resumo pode facilitar na observação dessas alterações:



O capítulo de Alberto vem nos dar um reconforto, uma vez que ela apresenta muitas possibilidades de satisfação no trabalho. Nota-se, por meio da comparação entre o texto dessa autora e o de Bauer e Fantinel, que a concorrência no ambiente de trabalho é um dos fatores que intensificam o sofrimento psíquico, pois como demonstra Alberto, apesar das dificuldades em ser trabalhador de teatro, o prazer de fazer parte de um grupo e os laços coletivos de defesa fazem frente ao sofrimento, diferentemente das pesquisas apresentadas nos outros capítulos, especialmente no texto de Furtado, Carvalho Neto e Lopes que, ao estudarem as melhores empresas para se trabalhar, demonstram o hiato que existe entre a percepção dos trabalhadores dessas empresas e dos gestores e estudiosos da Gestão de Pessoas.

Além dessa constatação, o texto dos autores indaga “como a percepção dos empregados pode ser tão positiva em empresas que têm práticas consideradas tão deficientes por consultores e pesquisadores?”. Os autores mesmo apontam uma possibilidade de resposta. Eles constataam que: “Ao contrário do que aponta a literatura, as empresas preocupadas com a Gestão de Pessoas no Brasil, que se interessam em ser reconhecidas como ‘melhores para trabalhar’ e efetivamente o

são, por duas pesquisas diferentes, estão mais voltadas para a “gestão do afeto” do que para a “gestão da competência”.

Fica nossa indagação: se as atuais relações de trabalho têm fragilizado os vínculos tanto no ambiente de trabalho quanto no familiar (BESSI, HORST et al., OLTRAMARI) para que o trabalhador acredite que está no melhor lugar para se trabalhar, não é justamente o aspecto da afetividade que precisa ser gerenciado e controlado (conforme demonstram Meneghetti e Cicmanec)? Ademais, seria ético controlar a afetividade em nome do alcance dos objetivos organizacionais?

O texto de Almeida induz uma resposta negativa. Para tanto, o autor apresenta reflexões acerca de outras formas de relações de trabalho, caracterizadas pela tentativa de práticas autogestionárias. Mas, paradoxalmente, ele demonstra que “a Economia Solidária no Brasil, estudada a partir de suas práticas, se aproximaria de uma narrativa que se esforça para dar coerência e legitimar uma ideologia, muito mais do que de fato correspondendo a uma prática revolucionária dos trabalhadores enquanto classe social dominada”. O termo *ideologia* no texto de Almeida refere-se à ideologia participacionista já estudada por Tragtenberg em seu texto *Harmonias administrativas ou Alice no país das maravilhas*. O que Almeida ressalta é que esta ideologia não está presente apenas no âmbito das experiências heterogeridas, mas também nas autogeridas, tendo em vista que os trabalhadores destas últimas experiências de relações de trabalho, na prática, estão submetidos ao mesmo modo de subjetivação social, reproduzindo a dominação, e que as mudanças do que é subjetivado (valores, costumes, modos de afetividade etc.) necessitam tempo e aprendizagem.

Posto isso, acredita-se que os textos aqui apresentados não têm como objetivo dizer o que está errado e apresentar soluções para todas as mazelas humanas vivenciadas nas relações de trabalho por meio das políticas e práticas de GP, pois acredita-se que tais soluções, para serem construídas, demandam tempo e ação coletiva, não sendo fruto apenas de uma reflexão abstrata de alguns investigadores. Por outro lado, pensamos que as abstrações do real apresentadas neste livro contribuem para, pelo menos, a promoção de reflexão acerca das políticas e práticas em Gestão de Pessoas que afetam diretamente os modos de trabalhar, viver e se desenvolver da espécie humana.

Ao adotar-se o termo *espécie humana*, retorna-se ao primeiro capítulo do livro e à precisa indagação realizada por Mendes e Fontoura, sustentados em Foucault: “o que estamos fazendo com nós mesmos?”

Referências

- 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.
- LIEDKE, Elida Rubini. Relações de trabalho. In: CATTANI, Antonio David; HOLZMANN, Lorena (Org.). *Dicionário de trabalho e tecnologia*. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2006.
- LÖWY, Michael. *As aventuras de Karl Marx contra o Barão de Munchhausen: marxismo e positivismo na sociologia do conhecimento*. São Paulo: Cortez, 1994.
- PLIOPAS, Ana Luísa Vilarés; TONELLI, Maria José. Doces práticas para matar: demissão e downsizing na perspectiva de demissores e profissionais de recursos humanos. *Organizações & Sociedade*, v. 14, p. 115-131, 2007.
- TRAGTENBERG, Maurício. *Administração, poder e ideologia*. São Paulo: Unesp, 2004
- _____. *Burocracia e ideologia*. 2. ed. São Paulo: Unesp, 2006.
- _____. *Sobre educação, política e sindicalismo*. 3. ed. São Paulo: Unesp, 2004.

