

1

Descrição do Problema

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

1.1

Introdução

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Mas qual será o perfil atualmente desejado pelas empresas? O site Canal RH² realizou entrevistas com importantes empregadores do Brasil, entre 2004 e 2005, fazendo a seguinte pergunta: Quais são as características pessoais e profissionais que a empresa mais valoriza? As respostas foram agrupadas em seis categorias, conforme detalhamento apresentado a seguir. Quando a

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

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

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

Categoria 2: Trabalho em equipe.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.2 Objetivos

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

1.2.1

Objetivo Principal

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

1.2.2

Objetivos Intermediários

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

1.3

Delimitação do Estudo

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

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

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

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

1.4 Relevância do Estudo

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

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

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

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

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

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

Robert Levering, fundador do Great Place to Work Institute³, faz uma afirmação que exemplifica dois fatos: primeiro exemplifica as corriqueiras “receitas de bolo”, tão em voga nos modelos de gestão organizacional, e segundo, os discursos sobre os indivíduos serem o diferencial para a garantia do sucesso nas organizações. Esta afirmação foi feita em matéria publicada na revista *Época*⁴, sobre as 100 melhores empresas para trabalhar de 2006:

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

De acordo com essas nove áreas, Robert Levering desenvolveu “nove passos⁵” que auxiliam na construção de um bom lugar para se trabalhar, sendo o sétimo passo, denominado “Cuidar dos Indivíduos”, o mais relevante para esta discussão:

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

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

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

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

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

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

Em matéria denominada “A distância entre o discurso e a prática”, publicada na revista Valor Carreira⁶, destinada à publicação de estudo feito pelo Hay Group⁷ para apontar as “Melhores Empresas na Gestão de Pessoas” de 2003, fica evidente a presença deste hiato: “As pessoas são os ativos mais preciosos da empresa”. O discurso, de fato, agrada. Está alinhado com quase todos os mais respeitados pensadores da administração moderna. Na verdade, porém, poucas organizações conseguem colocá-lo em prática, com estratégias cujo objetivo seja favorecer o relacionamento com os funcionários para aumentar o lucro lá na frente. As que conseguem, têm todas as condições de bater a concorrência, com um desempenho diferenciado de suas equipes. “Saber resolver a equação humana é a chave para o sucesso financeiro”, diz o professor Jeffrey Pfeffer⁸.

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

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

⁷ Hay Group é uma empresa de consultoria internacional de recursos humanos.

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

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

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

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

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

1.5 Estrutura da Dissertação

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

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

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

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

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

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