

## 2

### Referencial Teórico

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

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

#### 2.1 Capitalismo

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

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

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

---

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

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

### **2.1.1 Evolução do Capitalismo**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **2.1.2 Capital e Trabalho**

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

## 2.2 Sociedade Pós-moderna ou Modernidade leve

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 2.3 Trabalho

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 2.3.2

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

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

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

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

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

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

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

### 2.3.3

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

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

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

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

### 2.3.4

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 2.3.5 Carreira

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

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

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

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

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

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

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

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

### **2.3.6**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **2.4**

### **Organizações Capitalistas**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### **2.4.1**

##### **Liderança, Poder e Gestão**

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

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

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

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

#### **2.4.2 Gestão de Pessoas**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

## **2.5**

### **Conceito de Subjetividade**

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

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

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

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

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

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

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

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

### **2.5.1 Indivíduo e Empresa**

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

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

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

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

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

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

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

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

Oliveira, (2003, p.14) completa:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 2.5.3 Como ser Sujeito?

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

Dejours, (1999) define sujeito como sendo:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### **2.5.4.2 Fracasso**

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

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

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

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

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

### 2.5.5

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

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

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

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

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

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

---

<sup>6</sup> Georges Gusdorf

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

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

Pagés et al. (1993) fala desta característica:

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