

Universidade de Brasília
Instituto de Ciências Humanas
Departamento de Serviço Social

**A INFLUÊNCIA DA IDEOLOGIA GERENCIALISTA NAS
TRANSFORMAÇÕES DO MUNDO DO TRABALHO E NA
UTILIZAÇÃO DO TRABALHO EMOCIONAL**

Paulo Martorelli Luz

Brasília - DF

2010

INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE SERVIÇO SOCIAL
DOUTORADO EM POLÍTICA SOCIAL

**A INFLUÊNCIA DA IDEOLOGIA GERENCIALISTA NAS
TRANSFORMAÇÕES DO MUNDO DO TRABALHO E NA
UTILIZAÇÃO DO TRABALHO EMOCIONAL**

Paulo Martorelli Luz

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Doutorado em Política Social do Departamento de Serviço Social da UnB, como requisito parcial para a obtenção do grau de Doutor em Política Social, sob a orientação da Professora Doutora Nair Heloísa Bicalho de Sousa.

Brasília - DF

2010

PAULO MARTORELLI LUZ

**A INFLUÊNCIA DA IDEOLOGIA GERENCIALISTA NAS
TRANSFORMAÇÕES DO MUNDO DO TRABALHO E NO USO DO
TRABALHO EMOCIONAL**

Tese de doutorado apresentada como requisito para
obtenção do título de doutor em Política Social do
Programa de Pós-Graduação em Política Social da
Universidade de Brasília

Banca Examinadora:

Professora Doutora Nair Heloísa Bicalho de Sousa (Presidente) – SER/UNB

Professora Doutora Tânia Cristina Alves de Siqueira – Centro Universitário Euro-
Americano/UniEuro

Professora Doutora Sylvia Cristina Yannoulas – SER/UNB

Professora Doutora Anália Laura Soria Batista – SOL/UNB

Professora Doutora Márcia Melo Martins Kuyumjian – HIS/UNB

Brasília, 25 de novembro de 2010.

Dedicatória

*Para Tereza, Pedro e Beatriz,
pela paciência, afeto e solidariedade demonstradas
no decorrer da elaboração deste trabalho.*

Agradecimentos

Escrever uma tese de doutorado é um trabalho árduo, pode ser extremamente prazeroso caso o pesquisador consiga se envolver emocionalmente com o tema e capturar a sua essência, porém pode ser extremamente tedioso em determinados momentos em virtude da quantidade de dados a serem analisados, quer sejam estatísticos ou qualitativos, e também porque o prazo que aparenta ser longo, de quatro a cinco anos, transcorre rapidamente e quando o pesquisador se apercebe o tempo já está esgotado e a oportunidade perdida. Considerando o foco principal da tese, o pesquisador tem que ser extremamente pragmático e exercer a gestão do seu tempo de maneira eficaz e efetiva, para poder se desincumbir de sua tarefa, que em determinados momentos se torna um fardo bastante pesado, pois o conduz a momentos de extrema solidão e insegurança. De certa forma, uma tese é sempre um trabalho inacabado, vai estar sempre em construção na cabeça de quem a desenvolve e no transcorrer dos trabalhos vai ficando difícil se colocar um ponto final, com a complexificação do tema e a premência do prazo, o desespero pode tomar conta da mente do pesquisador. A solução é adotar uma atitude assertiva e colocar um ponto final quando se chega a exaustão, considerando que nem sempre o trabalho resulta exatamente naquilo que se espera e dessa forma, sempre será uma obra em aberto, uma construção teórica com acertos e desacertos, que sempre será passível de reconstrução.

Um outro ponto de fundamental importância para a elaboração do trabalho, são as parcerias que se estabelecem, a cooperação recebida de outras pessoas e a boa vontade dos participantes diretos ou indiretos. Sendo assim, este trabalho pode ser realizado graças a ajuda inestimável de algumas pessoas que acreditaram na possibilidade de sua concretização, dentre as quais destaco Fernando Silva, que se encarregou de agendar as entrevistas com os gerentes e trabalhadores da organização além de destrinchar o funcionamento do Alceste; a Anameiry Socha, que se fez disponível durante todo o tempo em que transcorreram as entrevistas no sentido de facilitar os contatos internos; a diretoria da organização, que prontamente liberou recursos e instalações para a realização das entrevistas e finalmente a todos os gerentes e seus subordinados que tão gentilmente participaram das longas e cansativas entrevistas, que além de tomarem horas do seu precioso trabalho, exigiu um certo esforço de entrega em função de questões bastante subjetivas.

No plano acadêmico, gostaria de agradecer mais uma vez à minha orientadora Professora Doutora Nair Heloísa Bicalho de Sousa, que demonstrou um interesse espetacular pelo desenrolar de todo o trabalho, apesar de seu tempo sempre escasso em função do desempenho de suas múltiplas atividades, sempre com contribuições interessantes e reflexivas. Gostaria de agradecer também à Professora Doutora Analia Soria, que mesmo não pertencendo ao departamento de Política Social, se prontificou gentilmente a ajudar na elaboração deste trabalho, inclusive com a indicação de caminhos e novas categorias a serem exploradas, com o intuito de fornecer um frescor de modernidade a um tema bastante pesquisado na literatura da área.

Finalmente gostaria de agradecer a minha esposa Maria Tereza da Costa Pantoja que, apesar de todas as adversidades que enfrentamos nesses cinco anos, permaneceu sempre ao meu lado, incentivando e valorizando o meu trabalho, mesmo nos momentos das minhas mais profundas descrenças e de desânimo.

A todas essas pessoas, sem as quais a realização deste trabalho não teria sido possível, os meus mais sinceros agradecimentos e gratidão!

Obrigado a todos.

(...) o que faz a dignidade de um ser humano não é aquilo para o que ele serve (sua utilidade), mas o que ele é (um ser humano). Não é o trabalho que faz a dignidade; é a humanidade. O trabalho só vale a serviço dela; é por isso que ele vale muito, mas somente como meio.

André Comte-Sponville, (2005, p. 175 – 178)

Precisar de dominar os outros é precisar dos outros.

O chefe é um dependente.

Fernando Pessoa, *Livro do Desassossego*

Aquele que sabe mandar encontra

sempre quem deva obedecer.

Friedrich Nietzsche

Mesmo no mais alto trono do mundo estamos

sempre sentados sobre o nosso rabo.

Michel de Montaigne

RESUMO

O presente trabalho tem como tema central o caráter ideológico das transformações do mundo do trabalho, tomando como ponto de partida a reestruturação capitalista ocorrida a partir da década de 1980 do século passado, sustentada pelo fenômeno da globalização vinculado à ascensão do modelo neoliberal em escala mundial. Considera ainda que a reestruturação capitalista foi orientada pela ideologia gerencialista, cuja finalidade seria dominar o mundo do trabalho, moldando-o de acordo com os desígnios racionalistas de eficiência, eficácia e efetividade. Inclui também um estudo tratando do trabalho emocional utilizado nesse contexto. A hipótese de trabalho do estudo trata a ideologia gerencialista como um dos principais fatores responsáveis pela precarização do trabalho no atual estágio de evolução da reestruturação capitalista.

O método de trabalho foi estruturado tomando como base o formato da pesquisa qualitativa e um estudo de caso, efetuado em uma instituição do setor de transportes que opera com uma estrutura gerencialista, por meio de entrevistas realizadas com gerentes e seus respectivos subordinados - considerados como uma unidade de contrários, visando estabelecer uma relação dialética -, utilizado para fazer a verificação das formulações teóricas elaboradas na contextualização do estudo, culminando com uma análise de conteúdo dos depoimentos dos entrevistados, com o objetivo de tecer uma visão crítica da ideologia em si, da ideologia do trabalho e da ideologia gerencialista.

Tanto a categoria trabalho como a categoria gerencialismo para efeitos deste estudo, foram consideradas como formulações simbólicas que constroem discursos passíveis de serem analisados à luz do conceito de ideologia centrado nas formulações de Thompson, como “formulação simbólica que visa estabelecer e manter relações assimétricas de poder”.

Finalmente, este estudo procura analisar como o trabalho emocional é utilizado no contexto ideologizado, como mais uma maneira de exploração da força de trabalho.

Palavras-chave: Ideologia, Trabalho, Gerencialismo, Trabalho Emocional

ABSTRACT

The present work is focused on the ideological character of the transformations the world of work, taking as its starting point the capitalist restructuring that occurred from the 1980s of the last century boosted the globalization phenomenon linked to the rise of the neoliberal model on a global scale. Further believes that the restructuring was driven by capitalist ideology managerialist, whose purpose is to dominate the world of work shaping it in accordance with rationalists objectives of efficiency, efficacy and effectiveness. It also includes a case study of emotional labor used in this context. The working hypothesis of this study dealing with the managerialist ideology as a major factor responsible for the precariousness of work in the current stage of capitalist progress restructuring.

The method of work was structured and based on the format of qualitative research and also includes a case study, conducted in an institution for the transportation sector that operates with a managerial structure, through interviews with managers and their subordinates – have been found as a counter units, to establish a dialectical relationship – used to make the verification of the theoretical formulations developed in the context of the study, culminating in a content analysis of the interviewees' statements, in order to make a critical view of ideology in itself, the ideology of work and managerialist ideology.

Both categories work and managerialism for purposes of this study, were considered symbolic formulations that construct discourses that can be analyzed based on ideology, so the concept of ideology focuses on the formulations used in Thompson, about the understanding of ideology as “symbolic formulation that seeks to establish and maintain asymmetrical power relations”.

Finally, this study aims to analyze how the emotional labor is used in the context ideologized as another way to exploit the workforce.

Key Words: Ideology, Work, Managerialism, Emotional Labour

ÍNDICE DE QUADROS

| | |
|--|-----|
| Quadro 1 - Evolução do Pensamento Gerencialista..... | 41 |
| Quadro 2 - Modismos Gerenciais no Mundo do Trabalho | 48 |
| Quadro 3 - Downsizing, declínio organizacional e demissões em massa | 103 |
| Quadro 4 - Tipos básicos de corte de pessoal..... | 104 |
| Quadro 4 - Evolução do mundo do trabalho..... | 108 |
| Quadro 5 - Metamorfose do trabalho x modelo produtivo | 118 |
| Quadro 6 - As ideologias gerenciais no mundo do trabalho segundo Bendix..... | 121 |

SUMÁRIO

| | |
|--|----------|
| 1. INTRODUÇÃO..... | 1 |
| 1.1 JUSTIFICATIVA | 3 |
| 1.2 A PROBLEMATIZAÇÃO DO CAMPO DE ESTUDO | 5 |
| 1.3 HIPÓTESE..... | 8 |
| 2. REFERENCIAL TEÓRICO DA PESQUISA..... | 8 |
| 2.1 IDEOLOGIA..... | 9 |
| 2.1.1 <i>A Concepção de Ideologia em John B. Thompson</i> | 20 |
| 2.1.2 <i>Discurso Gerencialista e Ideologia</i> | 24 |
| 2.2 IDEOLOGIA GERENCIALISTA | 28 |
| 2.2.1 <i>Evolução do Gerencialismo</i> | 41 |
| 2.2.2 <i>A Revolução Gerencial vista por James Burnham</i> | 49 |
| 2.2.3 <i>Gerentes e Gerencialismo</i> | 51 |
| 2.2.4 <i>Ideologias Gerenciais</i> | 53 |
| 2.2.5 <i>A Contestação da Revolução Gerencial por Wright Mills</i> | 56 |
| 2.2.6 <i>O Anti-gerencialismo de Braverman</i> | 60 |
| 2.2.7 <i>A Ideologia do Gerente</i> | 61 |
| 2.2.8 <i>Crítica a Ideologia Gerencialista</i> | 64 |
| 2.2.9 <i>Abordagens Gerencialistas de Final do Século</i> | 74 |
| 2.2.10 <i>Tecnologias de Gestão Utilizadas pelo Gerencialismo</i> | 92 |
| 2.2.10.1 <i>As Estratégias Organizacionais</i> | 93 |
| 2.2.10.2 <i>A Terceirização/Subcontratação</i> | 94 |
| 2.2.10.3 <i>A Qualidade Total</i> | 97 |
| 2.2.10.4 <i>O “Empowerment”</i> | 98 |
| 2.2.10.5 <i>A Reengenharia</i> | 100 |
| 2.2.10.6 <i>O “Downsizing”</i> | 101 |
| 2.2.10.7 <i>Os Resultados e os Indicadores de Desempenho</i> | 105 |
| 2.3 IDEOLOGIA DO TRABALHO | 106 |
| 2.4 TRABALHO EMOCIONAL | 124 |
| 2.4.1 <i>Gerenciando ás Emoções no Trabalho</i> | 125 |
| 2.4.2 <i>A Gestão Emocional como Mercadoria</i> | 130 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 2.4.3 | <i>O Trabalho Emocional Segundo Hochschild</i> | 132 |
| 3. | ORIENTAÇÕES METODOLÓGICAS | 140 |
| 3.1 | PESQUISA QUALITATIVA | 141 |
| 3.2 | ESTUDO DE CASO | 146 |
| 3.3 | TRABALHO DE CAMPO | 150 |
| 3.4 | ETAPAS DO PROCESSO DA PESQUISA | 155 |
| 3.5 | ANÁLISE DE CONTEÚDO | 159 |
| 3.6 | ENTREVISTAS | 162 |
| 3.7 | TRANSCRIÇÃO, CLASSIFICAÇÃO E LEITURA DAS ENTREVISTAS | 166 |
| 3.8 | CONSTRUÇÃO DE SINOPSES DAS ENTREVISTAS | 166 |
| 3.9 | A ANÁLISE DESCRITIVA (TIPOLÓGICA, CATEGORIAL E TEMÁTICA APROFUNDADA) E A ANÁLISE INTERPRETATIVA | 167 |
| 4. | IDEOLOGIA, IDEOLOGIA DO TRABALHO, IDEOLOGIA GERENCIALISTA, TRABALHO EMOCIONAL: ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA | 169 |
| 4.1 | ANÁLISE DESCRITIVA DO CONCEITO DE IDEOLOGIA | 171 |
| 4.1.1 | <i>Análise Interpretativa do Conceito de Ideologia</i> | 173 |
| 4.2 | ANÁLISE DESCRITIVA DA IDEOLOGIA DO TRABALHO | 174 |
| 4.2.1 | <i>Análise Interpretativa da Ideologia do Trabalho</i> | 190 |
| 4.3 | ANÁLISE DESCRITIVA DA IDEOLOGIA GERENCIALISTA | 199 |
| 4.3.1 | <i>Análise Interpretativa da Ideologia Gerencialista</i> | 209 |
| 4.4 | ANÁLISE DESCRITIVA DO TRABALHO EMOCIONAL | 213 |
| 4.4.1 | <i>Análise Interpretativa do Trabalho Emocional</i> | 216 |
| 5. | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 218 |
| 6. | BIBLIOGRAFIA | 236 |
| 7. | ANEXOS | 244 |
| 7.1 | ANEXO I - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS SUBORDINADOS | 244 |
| 7.2 | ANEXO II - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS GERENTES | 247 |
| 7.3 | ANEXO III – EXCERTO DO QUADRO ANALÍTICO AUXILIAR | 250 |
| 7.4 | ANEXO IV - DEPOIMENTO DOS GERENTES | 253 |
| 7.5 | ANEXO V - DEPOIMENTO DOS SUBORDINADOS | 349 |

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho trata do tema do gerencialismo como ideologia e a influência que ele exerce nas relações sociais estabelecidas no mundo do trabalho subordinada a eclosão da onda neoliberal a partir da década de 1980 no Brasil e no mundo, incorporando ainda a dimensão do trabalho emocional. No entanto, o alvo principal da pesquisa é o tratamento dado ao discurso gerencialista, que é formulado invariavelmente com ênfase na eficiência e eficácia produtiva, que poderíamos denominar de produtivismo utilitarista; e também a forma como esse discurso opera na realidade das pessoas com o intuito de manipulação do processo de trabalho e nas instituições e organizações de maneira geral; e sua influência capital no processo que conduziu à desregulamentação, flexibilização e precarização do mundo do trabalho na atualidade.

Para ser mais explícito, podemos considerar que o gerencialismo é um fenômeno derivado do *taylorismo*¹ e da burocracia², tornado uma expressão contemporânea do processo de dominação, que se delinea no contexto da teoria da administração e extensivo inclusive à sociologia das organizações. No primeiro caso cabe refletir a partir da interpretação fornecida por Tragtenberg (2006, p. 19):

sendo o estudo da Teoria da Administração a análise da legitimação burocrática do Poder, seja privado ou público, essa teoria de caráter repressivo aparece na ênfase à adaptação e controle do homem. Por que sua preocupação com o nível do conhecimento permanece instrumental e o conhecimento do humano, limitado àquelas partes passíveis de controle?

Podemos considerar que o gerencialismo se trata de uma construção ideológica ou um conjunto de idéias que busca, por um lado, estabelecer relações assimétricas de poder nas instituições/organizações, enfatizando por outro lado, uma total neutralidade axiológica e uma objetividade voltada para a obtenção de performances de eficiência e eficácia técnico-instrumental nas relações sociais de trabalho e até mesmo na

¹ Sistema de organização do trabalho derivado das idéias de Frederick Winslow Taylor, que recomendava a adoção de métodos e normas visando à maximização do rendimento da mão-de-obra, com base numa análise minuciosa de cada tarefa a ser executada.

² Administração da coisa pública por funcionário (de ministério, secretarias, repartições, etc.) sujeita a hierarquia e regulamento rígidos, e a uma rotina inflexível.

subjetividade das pessoas, como poderemos constatar no estudo do uso do trabalho emocional.

Dessa forma, o gerencialismo seria *ipso facto*, a própria teoria da administração, englobando todas as suas vertentes de estudo e ramificações, desde a administração sistemática, o *taylorismo*, a burocracia weberiana, a teoria dos sistemas, de recursos humanos, teoria da contingência, até a qualidade total japonesa ou *toyotismo* (ou administração flexível). Neste sentido representa a visão dos responsáveis pelo comando das organizações detentoras dos recursos produtivos, tornando a sua inspiração ideológica hegemônica, irradiando-se de cima para baixo nas hierarquias organizacionais, ou seja o pensamento gerencial torna-se o discurso de legitimação da ação das cúpulas das empresas e organizações em geral, quer sejam pertencentes ao Estado, sejam de cunho privado ou até ONGs e demais organizações que não possuem fins de lucratividade. Não importa a forma da personalidade jurídica e sim o padrão de eficiência e eficácia a ser atingido. No geral, esse padrão está vinculado a utilização racional dos recursos disponíveis de qualquer ordem (pessoas incluídas) no interior da organização. Assim sendo, o conceito de rentabilidade se espalha em todos os níveis da relações sociais.

A pesquisa se encaixa na linha de **trabalho e relações sociais**, pois o gerencialismo opera de maneira exemplar o controle e ordenamento das relações sociais, tanto no interior das organizações e instituições da esfera pública, como da esfera privada, como já citado anteriormente, disseminando o discurso da eficiência e da eficácia em relação à utilização da força de trabalho no processo produtivo (recursos humanos).

O **objetivo geral** da pesquisa é analisar a influência da ideologia gerencialista nas transformações do mundo do trabalho e na manipulação da subjetividade dos trabalhadores por meio da utilização do trabalho emocional, tendo em vista potencializar a força de trabalho para alcançar a eficiência, a eficácia e a efetividade dos processos de trabalho na empresa. Os **objetivos específicos** estão voltados para quatro categorias fundamentais: (1) uma compreensão do conceito de ideologia, como um referencial teórico matriz do problema da pesquisa, (2) a concepção da ideologia gerencialista na teoria das organizações, tendo como referência a sua influência no mundo do trabalho contemporâneo, (3) a ideologia do trabalho e suas transformações

articuladas à discussão teórica da ideologia gerencialista e (4) o trabalho emocional no âmbito da ideologia gerencialista. Além disso, é importante analisar como esse discurso tende a se tornar uma espécie de construto motivacional visando influenciar a força de trabalho no sentido da adoção de esquemas de auto-ajuda e auto-responsabilização em relação às atividades desempenhadas no interior da organização o que é posteriormente revertido em prol da própria gerência, explorando sobremaneira as novas tecnologias de gestão, traduzidas na terceirização, qualidade total, reengenharia, etc.

O estudo parte da premissa básica em relação às transformações que vêm ocorrendo no mundo do trabalho na contemporaneidade de acordo com o novo espírito do capitalismo no contexto da economia de mercado globalizada e neoliberal que trouxe a reboque a precarização, a desregulamentação das relações de trabalho e a conseqüente flexibilização da utilização dessa força. Esta é uma tese já bastante conhecida e de certa forma aceita nos círculos acadêmicos mundiais no campo das ciências sociais. O aspecto novo aqui a ser considerado é justamente a problematização e questionamento do novo papel do gerencialismo nesse novo contexto. Quais foram as mudanças que esse discurso teve que adotar para acompanhar e se identificar com esse novo tempo?

Um outro aspecto a ser analisado neste trabalho é a influência que esse discurso exerce na subjetividade do trabalho, quando induz o trabalhador a se identificar com as metas e objetivos determinados pela organização, que não necessariamente são as suas metas ou o seu sentido. Podemos especular que essa busca de identificação do trabalhador com os princípios norteadores da organização é um *tour de force* extremamente importante da construção do discurso gerencialista, pois busca (con)fundir os objetivos pessoais com os objetivos empresariais e de certa maneira, procura estabelecer o sentido para a sua atuação na organização.

1.1 Justificativa

O estudo procura aprofundar o tema desenvolvido na dissertação de mestrado apresentada ao Departamento de Serviço Social em novembro de 2004, sob o título *A ideologia da reforma do aparelho de Estado brasileiro no período de 1995 – 1998: uma perspectiva crítica*. Os parâmetros da reforma contidos no Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado (PDRAE), mostrava o gerencialismo como uma solução única e

plena, uma panacéia, para os problemas de gestão do Estado brasileiro, que estaria excessivamente “burocratizado” e paquidérmico. Um Estado que por sua vez, segundo preconizava a reforma, deveria concentrar os seus esforços produtivos nos resultados a serem obtidos na operação dos diversos serviços prestados ao cidadão, transformando esse mesmo cidadão em cliente ou consumidor utilizando as mesmas premissas do mercado, ao invés de se concentrar sobremaneira no controle dos seus processos de trabalho.

O projeto se justifica, por abordar de uma forma não muito convencional a teoria gerencialista como ideologia, como uma formulação simbólica, com um sentido mais negativo do que de neutralidade e como essa teoria influencia nas transformações do mundo do trabalho, desvelando ainda a dimensão dos aspectos emocionais do trabalho sob o impacto da ideologia, isto é, como se apresentam as ações do trabalho diante da cultura emocional da sociedade. Considero importante a abordagem no atual contexto, em virtude de não ter conseguido identificar estudos críticos nesse campo, e por também procurar uma síntese desmistificadora do pensamento único³ e de neutralidade técnica incorporada a essa ideologia, que permeia a ciência que teoriza as organizações. De certa maneira essa visão tecnicista tem se institucionalizado como uma profecia auto-realizável, enfatizando ser a única forma de organização da força de trabalho e das relações sociais no mundo do trabalho, descartando as possibilidades de organização por cooperação, associação, co-gestão e/ou auto-gestão.

Ainda acerca da ideologia convém destacar que existem duas formulações ou instâncias, que possuem bastante afinidade, seriam elas a **ideologia gerencialista** propriamente dita e a **ideologia do trabalho** em si. A primeira consiste na tentativa dos grupos existentes no interior das corporações de justificar o privilégio da ação voluntária e da associação entre eles, ao mesmo tempo em que impõem aos seus subordinados o dever da obediência e a obrigação de servir aos seus empregadores com o melhor de suas habilidades, interpretando os fatos da autoridade e obediência com o intuito de neutralizar ou eliminar o conflito entre a cúpula e a base da organização no interesse de um exercício mais efetivo de autoridade (ANTHONY *apud* BENDIX, 1977, p. 2).

³ A expressão pensamento único foi cunhada por Ignacio Ramonet (2001, p. 73) no livro *Geopolítica do caos*.

Todavia essa descrição ideológica do gerencialismo não possui o mesmo significado da ideologia do trabalho. A ideologia gerencialista existe e opera no sentido de dar suporte àqueles que estão no controle de um determinado sistema, procurando justificar o sentimento de pertença de um grupo com poder e tenta explicar o motivo do exercício das suas atividades. No entanto essas duas ideologias se relacionam de forma estreita e quase se complementam, uma tornando-se extensão da outra. (Id.)

Embora possa aparentar que a ideologia gerencialista esteja frequentemente subsumida a ideologia do trabalho, se é que isso não se traduz em uma contradição performativa, a primeira expressa requisitos particulares e necessários objetivando defender ou dissimular a autoridade daqueles cujos interesses básicos estão centrados no controle do trabalho em si. Por sua vez, a ideologia do trabalho, é primordialmente direcionada aos subordinados de qualquer organização ou instituição, cuja função intrínseca é afirmar a posição relativa desses subordinados na hierarquia da empresa, visando influenciar as suas crenças e o seu comportamento em relação às atividades que necessitam desempenhar, isto é, o trabalho que lhes é prescrito pela organização. A ideologia do trabalho é uma defesa explícita da subordinação pela própria subordinação e acarreta, por sua vez, a instauração da ideologia gerencialista no âmbito da organização tornando-se sua dependente (Ib.).

1.2 A Problematização do Campo de Estudo

Partindo do princípio de que a ideologia gerencialista é uma forma efetiva de controle e pressão no desenvolvimento das relações sociais no mundo do trabalho e que estabelece uma assimetria nas relações de exercício do poder entre gestão e força de trabalho nas organizações, ao problematizar o tema podemos verificar que o mundo do trabalho vem passando por transformações as mais diversas possíveis, tais como a introdução de inovações tecnológicas, a flexibilização do trabalho, a polivalência do trabalhador e a exclusão de grandes parcelas dos trabalhadores do mercado de trabalho, tornando-os redundantes. Todas essas novidades geram um grande impacto no processo de trabalho das organizações e na maneira como as pessoas executam o seu trabalho, porém de maneira geral, as abordagens teóricas ao analisarem as transformações ocorridas atem-se quase que especificamente ao lado instrumental e operacional do trabalho sem incorporarem a dimensão da emoção no campo de estudo.

Os modelos de gestão, antes centrados no controle quase físico do trabalhador (coerção), se sofisticaram e passaram a influir na subjetividade do próprio trabalhador, passando a se comportar como um modelo de sugestão quanto ao trabalho a ser executado, mais psicológicos. Neste ponto, podemos considerar duas vertentes na abordagem dessa problemática: a primeira diz respeito ao comportamento do trabalhador e ao trabalho que realiza, considerando tanto os aspectos instrumentais desse trabalho quanto a dimensão emocional do envolvido no processo de trabalho. Essa vertente pode suscitar as seguintes questões no tocante ao comportamento do trabalhador: as mudanças que vem ocorrendo contribuíram para melhorar a execução do seu trabalho? Em termos emocionais o trabalhador se sente mais tranquilo ou isso tem se tornado fonte de inquietação? Qual a repercussão que essas mudanças vem causando na sua vida como um todo? Qual a sua percepção atual do conteúdo do trabalho? O trabalho tornou-se mais compreensível ou passou a ser fato gerador de insegurança e instabilidade emocional? A adaptação ao novo formato de trabalho tem ocorrido sem maiores impactos no seu estado emocional, sendo quase natural? Como o trabalhador reage emocionalmente na execução do seu trabalho? Essas emoções tem que ser forjadas?

A segunda vertente nos leva ao papel da gestão na condução do processo de trabalho. As questões que poderiam ser levantadas em princípio seriam as seguintes: como se comporta a gestão diante desse novo quadro? Tem sido mais ou menos autoritária? A gestão também se flexibilizou deixando o trabalhador mais a vontade para executar o trabalho? A gestão continua a se pautar mais pelo controle em detrimento de resultados? Ou deixa o resultado por conta do controle do próprio trabalhador? Os aspectos da emoção também são aplicáveis ao gestor? Esse tem que parecer um homem duro, mobilizando ou forjando um estado emocional que denote rigidez ou pragmatismo?

Se a gestão é uma doença social (GAULEJAC, 2007), o seu exercício também tende a provocar conseqüências sobre quem a exerce e sobre quem é objeto do seu exercício, assim o seu impacto sobre o trabalho emocional não seria o grande provocador das doenças oriundas do desempenho de uma função qualquer por parte dos subordinados? Efetivamente, o trabalhador não pode ser encarado unicamente como um autômato que executa as tarefas estabelecidas no trabalho prescrito, pois qualquer

trabalho exige a utilização de determinado grau de racionalização intelectual para a sua organização e execução. Dessa forma estariam juntas as dimensões operacionais e intelectuais do trabalho, faltando portanto agregar uma outra dimensão que seria a dimensão “emocional”, o que redundaria no trabalho (labor) emocional⁴, pois o trabalhador não se restringe apenas às dimensões mecânico-intelectual, ele executa a tarefa com a sua completude. Essa completude inclui o seu estado de espírito, o seu humor. A diferença é que esse humor seja incorporado de tal maneira a execução das tarefas, que passe a ser um valor em si, ou seja, o desempenho do trabalho passaria a focar um treinamento que abrange os aspectos, mecânicos, intelectuais e emocionais, com este último, a exemplo das outras dimensões, passando também a ter *valor de troca*, tornando-se um aspecto componente da mercadoria *força de trabalho*.

Partindo da minha experiência de trabalho profissional de mais de vinte e cinco anos em organizações hierarquizadas com forte teor gerencialista de unidade de comando e autoridade, me incomodava profundamente o papel dos gerentes e a sua maneira de tratar as pessoas, tanto que tendo trabalhado em mais de vinte organizações pelo Brasil afora, hoje me encontro desempregado e redundante. Essas experiências foram vivenciadas tanto em empresas estatais, privadas, transnacionais, no magistério em escolas privadas, algumas vezes exercendo o papel de gestor outras de empregado comum em fábricas de confecção ou de alimentos ou de comunicação.

O que posso testemunhar é que o trabalho em si no meu caso, se converteu em sofrimento emocional, sendo exercido apenas e exclusivamente em função da sobrevivência. Não foi o trabalho que fez aflorar a minha essência como sujeito histórico, dessa forma posso afirmar que ele deixou de ser um valor central de geração de significado para a minha vida e formação da identidade, ao contrário do que afirma a tese marxiana da centralidade. No entanto, em termos de educação formal, se vincularmos a educação à profissão, certamente eu seria parte central da elite trabalhadora em qualquer lugar do mundo. A minha realização como pessoa e ser humano não se centrou na esfera da produção e sim na esfera da vida privada.

⁴ O trabalho emocional significa a gestão de sentimentos do trabalhador com o intuito de criar uma expressão facial e corporal que possa ser observada publicamente; que possa ser incorporada ao trabalho e vendida por um salário adquirindo dessa maneira *valor de troca*. (Hochschild, 2003, p. 7).

A grande questão em toda essa problemática é quase tautológica e no fundo uma grande platitude: se o trabalho é central na vida de qualquer ser humano, como ficam aqueles que estão desempregados e sem acesso ao mercado de trabalho, único lugar onde se tornou possível ser essencial?

1.3 Hipótese

Na sociedade capitalista produtora de mercadorias, a ideologia gerencialista utiliza o discurso da eficiência e eficácia produtiva, como formulação simbólica, adotando-o plenamente como um instrumento regulador do trabalho, operando como potencial extrator de trabalho extra e de manipulação da subjetividade da força de trabalho nas organizações. A subjetividade pode ser traduzida como a incorporação da emoção do trabalhador ao processo de trabalho e conseqüentemente, torna-se passível de ser gerenciada pela organização e pelo próprio trabalhador, criando mais uma dimensão exploratória na gestão do trabalho, onde “*o estilo emocional de oferecer o serviço passa a fazer parte do serviço em si*”. Sendo assim, o trabalho emocional (ou gestão da emoção), significa a gestão de sentimentos com o intuito de criar uma expressão facial e corporal publicamente observável. Esse desempenho (trabalho emocional) é vendido por um salário e passa também a ter um valor de troca.

Nesta pesquisa a hipótese adotada propõe que o papel desempenhado pelos gerentes na perspectiva da ideologia gerencialista, manipula a subjetividade (trabalho emocional) dos trabalhadores tendo em vista potencializar a contribuição deles para a eficiência, eficácia e efetividade dos processos de trabalho na organização.

2. REFERENCIAL TEÓRICO DA PESQUISA

Este capítulo está dividido em quatro partes que abordam as categorias e os conceitos do estudo, com o objetivo teórico de fazer a sua contextualização considerando a ideologia na sua primeira parte, desenvolvendo uma retrospectiva do processo evolutivo do conceito em suas várias acepções e a identificação da vertente que se alinha com os desenvolvimentos das categorias do estudo. A segunda parte aborda a ideologia gerencialista, procurando dar um sentido a composição do termo,

partindo do seu desenvolvimento na sociedade e dos termos da revolução gerencial, até a sua forma final plasmada na teoria geral da administração.

A terceira parte trata da ideologia do trabalho que, além de estabelecer um conceito válido para o desenvolvimento teórico do estudo, abrange as transformações ocorridas no mundo do trabalho e como também esse conceito se vincula ao gerencialismo, estabelecendo dessa maneira também o seu caráter de ideologia através dos tempos.

A quarta parte explora uma nova dimensão do trabalho denominada de trabalho emocional, que vem a fazer parte do contexto da ideologia do trabalho, que lida com o esforço feito pelo trabalhador para encaixar o seu estado emocional na sua atuação profissional, considerando que essa emoção é ditada por normas expressas em sociedade pela sua cultura, e como poderá ser observado, a cultura social está carregada de ideologia. A ideologia passa a ser cultura e linguagem e considerando a sua existência social, também formulação de símbolos. Nesse aspecto o trabalho emocional também passa a ser dependente de toda arcabouço sócio-cultural e essa cultura que forma uma ideologia e que também determina a sua utilização como um *software* cultural.

2.1 Ideologia

Na dissertação de mestrado “*A ideologia da reforma gerencial do aparelho de Estado brasileiro no período 1995 – 1998: uma perspectiva crítica*” apresentada ao departamento em 2004, foram utilizadas às formulações de Thompson (1995, p. 15 e 16) que define a ideologia como sendo o estabelecimento das relações entre sentido (significado) e poder, identificando-a de uma maneira mais ampla como a criação de “*sentido a serviço do poder*”, onde:

exige que investiguemos as maneiras como o sentido é construído e usado pelas formas simbólicas de vários tipos, desde as falas lingüísticas cotidianas até as imagens e os textos complexos. Que também sejam investigados os contextos sociais dentro dos quais essas formas simbólicas são empregadas e articuladas. Questionando se (...) – o sentido é mobilizado pelas formas simbólicas em contextos específicos para estabelecer e sustentar relações de dominação. A distintividade do estudo da ideologia está na última questão: ele exige que perguntemos se o sentido, construído e usado pelas formas simbólicas, serve ou não para manter relações de poder sistematicamente assimétricas.

Ao retratar a ideologia dessa forma, a força da expressão vai se ancorar *a priori* sobre o simbólico a serviço do poder, e não necessariamente sobre a dominação ou luta de classes, tornando-o muito mais abrangente, uma vez que uma forma simbólica não é necessariamente falsa, nem transmite a inversão da realidade ou a **falsa consciência** podendo ser criada ou estabelecida em qualquer contexto social, seja nas organizações e instituições na relação vertical entre gerentes e empregados ou em relações horizontais entre os próprios trabalhadores ou até na própria cúpula das instituições, da mesma forma pode ser identificada também nas relações de gênero, familiares, de raça ou religiosas. Enfim, o espectro da criação de formas simbólicas é bastante amplo e diversificado.

Podemos traçar de forma ampla um painel do conceito de ideologia na sua perspectiva mais crítica, e desse modo, é fundamental explicitar este conceito e o sentido em que será utilizado na evolução do trabalho. No geral, a ideologia será tratada como forma de ocultação e/ou inversão da realidade e também no sentido utilizado por Löwy (*apud* MANNHEIM; 2002: 29),

As ideologias são formas de representações e de valores que visam manter ou fortalecer uma ordem estabelecida (...) que esses conjuntos orgânicos de representações, valores e idéias, que eu chamo de visões sociais do mundo, podem ser de tipo conservador, ou legitimador da ordem existente, ou de um tipo crítico, subversivo que proponha uma alternativa, ao qual eu chamo de utopia.

Considerando a formação da representação das idéias, Marx, na *Ideologia Alemã* (1977: 72) estabelece que:

As idéias (*Gedanken*) da classe dominante são, em cada época, as idéias dominantes; isto é, a classe que é a força material dominante na sociedade é, ao mesmo tempo, sua força espiritual dominante. A classe que tem à sua disposição os meios de produção material, dispõe, ao mesmo tempo, dos meios de produção espiritual, o que faz com que a ela sejam submetidas, ao mesmo tempo e em média, as idéias daqueles aos quais faltam os meios de produção espiritual. As idéias dominantes nada mais são do que a expressão ideal das relações materiais dominantes, as relações materiais concebidas como idéias; portanto, a expressão das relações que tornam uma classe a classe dominante; portanto as idéias de sua dominação.

A ideologia é um sistema de conceitos e visões que serve para dar sentido ao mundo, enquanto obscurece os interesses sociais que são expressos por ela, e devido à

sua inteireza e consistência interna, tende a formar um sistema fechado e se manter em face do contraditório como experiência inconsistente.

Efetivamente, as concepções de ideologia citadas consistem na interpretação mais crítica e negativa deste, contudo quando pela primeira vez o conceito foi discutido, não comportava esse sentido. O conceito possuía um sentido positivo afirmativo no sentido idealista. Na sua etimologia, ideologia poderia ser traduzida por “ciência das idéias”. Esse conceito surgiu no século XVIII, vindo de Destutt de Tracy, que foi o fundador e líder do Instituto Nacional Francês. Bauman, ao interpretar o conceito à luz do contexto histórico da época, comenta que a ideologia era:

... uma ciência estrita, precisa, a ideologia foi chamada a ocupar a posição do cão de guarda no mundo da ciência. Sua tarefa era supervisionar e corrigir as obras de todos os outros ramos do conhecimento – investigar, regular e, se necessário, pôr na linha todos os esforços cognitivos do homem. Mas havia um outro objetivo escondido nessa noção. Em termos práticos, o papel central da ideologia entre as ciências significava um papel central para os ideólogos entre os condutores e guias de uma sociedade esclarecida: manipulando o ambiente humano e, portanto, também as possíveis sensações nele produzidas e guiando os processos subseqüentes de formação de idéias, os especialistas em ideologia garantiriam o domínio da razão sobre todo o campo das crenças e do comportamento humanos (2000, p. 115).

Na modernidade, o conceito passa a ser bombardeado e começa a assumir os significados mais diversos, basta tomar como exemplo os comentários de Eagleton, a seu respeito indicando que o termo pode ser utilizado de uma forma bastante ampla e com uma diversidade imensa de conotações, preservando critérios de negatividade como também de neutralidade, ou até mesmo, uma certa positividade a exemplo das idéias do Instituto Nacional, cujos significados possíveis podem ser:

(a) o processo de produção de signos e valores no âmbito da vida social; (b) um corpo de características de um determinado grupo ou classe social; (c) idéias difundidas para legitimar um poder político dominante; (d) idéias falsas difundidas com a mesma finalidade anterior; (e) comunicação sistematicamente distorcida; (e) algo que confere certa posição a um assunto; (f) formas de pensamento motivadas por interesses sociais; (g) pensamento de identidade; (g) ilusão socialmente necessária ou a conjuntura do discurso do poder; (h) veículo pelo qual atores sociais conscientes apreendem o seu mundo; (i) conjunto de crenças orientadas para a ação; (j) a confusão entre a realidade lingüística e a realidade fenomênica; (k) oclusão semiótica (ciência geral do signo); (l) O meio indispensável pelo qual os indivíduos vivenciam suas relações com uma

estrutura social; e (m) o processo pelo qual a vida social é convertida em uma realidade natural (1997, p. 15 e 16).

De uma forma ou de outra, os significados de ideologia que preservam o seu caráter de negatividade tendem a corroborar a abordagem de Thompson (sentido à serviço do poder), tratando-a como um complexo de visões e idéias que tendem a encobrir a realidade objetiva, adaptando-se ao seu significado forte e negativo, apenas dando conta da aparência dos fenômenos observados, cujo entendimento só se torna possível através da abordagem dialética desses mesmos fenômenos.

O marxismo freqüentemente costumava ser tratado como uma ideologia, com toda a potência da sua conotação negativa, isto é, um sistema fechado de idéias, o qual se mantém em face de uma experiência contrária. Efetivamente, não se pode afirmar se essa abordagem alcançou sucesso no século passado, onde vigorou fortemente nos blocos socialistas. Contudo, toda e qualquer visão da realidade social está imbuída de certa forma de elementos de ideologia quer seja no seu sentido neutro, crítico ou acrítico (positivo), contanto que incorpore uma visão totalizante, objetiva e supra-histórica do acessível aos indivíduos de maneira geral. Considerando as idéias marxistas, na amplitude do seu verdadeiro escopo e força, elas parecem ser propícias a se transformarem em um sistema fechado e auto-justificado de afirmações que também tendiam a se tornarem hegemônicas, tal como: “a substituição do poder dos capitalistas pela ditadura do proletariado”.

O leninismo também buscou estabelecer um conceito de ideologia (ou mais precisamente, de contra-ideologia), considerando-a originária da dominação burguesa e contrapondo-a a uma ideologia do proletariado, que precisaria ser efetivamente assumida pelos trabalhadores, com o objetivo de enfrentar a sua opositora (ideologia burguesa). Nesse sentido, porém, a ideologia também poderia ser utilizada para falsear ou mistificar a própria realidade do trabalhador ou do conflito de classes vigente.

Entretanto, esta vertente de desenvolvimento do marxismo, que pretendia transformá-lo em uma ideologia no seu sentido negativo (falsa consciência e dominação de classe) é conflitante com o seu próprio espírito altamente questionador, implacavelmente crítico e autocrítico, cujo objetivo é a criação ininterrupta de novos *insights* para a reflexão sobre o progresso da cultura e da vida social.

No cerne dessas questões nos deparamos com alguns problemas: ao considerarmos a ideologia no seu sentido crítico e negativo e afirmarmos a existência de

uma ideologia que rege a sociedade, as organizações, instituições, etc., ou seja, a ideologia daqueles que detém o poder e tomam as decisões, e que vão buscar sempre a hegemonia das suas idéias sobre as demais ideias presentes nos grupo(s) contestador(es), de certa forma estaríamos afirmando que para combater essas ideias também necessitaríamos de um outro conjunto de ideias tão ou mais fortes do que aquelas que estão prevalecendo naquele determinado momento histórico. Por meio da mobilização das instituições democráticas e do exercício da democracia, esse novo conjunto de ideias pode vir a prevalecer sobre as anteriores. Quem garantiria que esse novo conjunto de idéias, imbuído de uma visão positiva, não venha a se converter em uma ideologia a ser combatida pelo mesmo viés da crítica e da negatividade? Estaríamos, dessa maneira criando um ciclo vicioso eterno na busca dos universais.

Essa digressão efetivamente não se aplicaria às organizações ou instituições de cunho empresarial que buscam a rentabilidade econômica e não lidam com a alternância de poder de forma democrática, que seria o *locus* de reprodução do pensamento gerencialista na sua forma mais completa e complexa, por isso a questão da ideologia nesta investigação é retomada no seu significado *forte*, onde “o significado *forte* é aquele em que o termo se refere, desde Marx, a uma distorção no conhecimento (...) (o significado forte) é crítico, negativo”, (KONDER, 2002, p. 10) ecoando nas formulações de caráter negativo elaboradas por Eagleton e Thompson, citadas anteriormente.

Para Gaulejac (2007, p. 65) por exemplo, a ideologia da gestão “é um sistema de pensamento que se apresenta como racional mas que ao mesmo tempo mantém uma ilusão e dissimula um projeto de dominação, fornecendo um pensamento quimérico de onipotência, do domínio absoluto, da neutralidade técnica, da modelagem da conduta humana, gerando um sistema de dominação econômica que legitima o lucro como finalidade”

Aqui, a categoria ideologia, é tratada como a maneira de estabelecer e perpetuar uma visão enganosa da realidade ou parte dela, distorcendo-a ou encobrindo-a (como uma névoa ou cortina de fumaça que se interpõe ante o olhar), no sentido de tentar convencer os indivíduos de que aquilo que é mostrado é a verdade necessária, ou aquilo que representa efetivamente o interesse do público predisposto a ser convencido, para que, ao seguir os seus ditames, alcance os fins determinados. Ela constitui um

instrumento imprescindível da tentativa de legitimação do poder na esfera institucional das organizações, que atinge o seu paroxismo quando da divisão social do trabalho (separação entre proprietários e não proprietários dos meios de produção), e se torna um instrumento auxiliar na propagação do valor do trabalho como universal, tanto para os detentores do capital como para aqueles que vendem a força de trabalho.

A ideologia, efetivamente, se torna mais explícita quando ocorre a separação do trabalho entre manual e intelectual, gerando a suposição de uma autonomia das idéias, como se estas possuíssem uma realidade própria distinta e independente dos homens que executam o trabalho. Essa separação entre o trabalho manual e o intelectual foi efetivamente introduzida pelos modelos de gestão taylorista e fayolista durante a predominância da sociedade industrial. Posteriormente, esse modelo foi aperfeiçoado pelo fordismo com a criação da linha de montagem, tornando patente a divisão do trabalho nos níveis dos executores e dos responsáveis pelo planejamento e controle do processo de trabalho. Essa divisão do trabalho que deu respaldo à ideologia foi absorvida inclusive pelos Estados que adotaram o socialismo (real), com o nome de *stakhanovismo*.⁵

O modelo de separação do trabalho intelectual e manual persiste até os dias de hoje, adotado em toda a esfera do capitalismo neoliberal, assumindo novos nomes, tais como *toyotismo* ou *volvoísmo*⁶, conservando sua vertente ideológica de manipulação, de

⁵ O *Stakhanovismo* foi um símbolo da propaganda do mundo do trabalho da história soviética, utilizando o exemplo do trabalhador de minas Aleksei Grigorievich Stakhanov, que executava um trabalho pesado em uma mina ou a atuação eficiente taylorista para superar a sua própria produção. O movimento stakhanovita começou durante o segundo plano quinquenal em 1935 como um novo estágio da competição socialista. O movimento Stakhanovita recebeu esse nome depois que Aleksei Stakhanov minerou 102 toneladas de carvão em menos de 6 horas, superando 14 vezes a sua cota. Esse recorde foi quebrado posteriormente por Nikita Izotov que minerou 607 toneladas de carvão em 1/2/1937, em apenas um turno de trabalho. WIKIPEDIA. *Stakhanovite*. Disponível em: <<http://en.wikipedia.org/wiki/Stakhanovism>>. Acesso em: 9 mai. 2008.

⁶ “*Volvoísmo*” ou “modelo sueco” pode ser considerado como uma série de inovações na organização do trabalho implantadas para desafiar os princípios fordistas e tayloristas, também como alternativa ao *toyotismo* nas fábricas de Kalmar, Torslanda e Udevalla, cujas características eram: a) mudanças organizacionais estreitamente ligadas à produção; b) aumento da autonomia organizacional e poder de decisão dos trabalhadores; c) o supervisor ao invés de controlador, passa a coordenador; e d)

maneira dissimulada mas não menos intensa. No *Toyotismo*, por exemplo, quando se estabelece o trabalho em equipe para mascarar o caráter ideológico da divisão do trabalho, o poder é delegado para os próprios trabalhadores executarem o seu trabalho de forma flexível responsabilizando-se pelas decisões que devem ser tomadas no decorrer do processo produtivo interagindo entre eles. De acordo com Sennett isso demonstra que “o poder está presente nas cenas superficiais de trabalho de equipe, mas a autoridade está ausente” (2000, p. 136).

Ocorre que o controle direto foi mascarado em função da ausência da autoridade hierárquica, e como o poder de decisão se encontra nas mãos dos próprios componentes das equipes, cada um passa a exercer o controle sobre o trabalho do outro, o que faz com que os indivíduos desenvolvam um autocontrole da produção, que, em conseqüência, faz com que comece a vigorar a competição de todos contra todos. O *savoir-faire* do trabalhador é dessa forma apropriado pela alta gestão da empresa, que por sua vez repassa para o próprio trabalhador a responsabilidade de controlar a si próprio, fazendo com que a ideologia da divisão do trabalho continue mascarada, dando lugar a *falsa consciência*, em relação à autonomia para planejar e executar as tarefas relativas ao processo de trabalho, criando a ilusão de que ele (trabalhador) toma decisões. A ideologia consegue assim uma forma sutil de manipulação.

Quer na divisão clara entre trabalho manual e intelectual, quer no escopo do trabalho flexível em equipe, percebe-se que o forte componente ideológico dos proprietários dos meios de produção permanece enraizado e hegemônico. Com isso, podemos afirmar que:

A ideologia consiste precisamente na transformação das idéias da classe dominante em idéias dominantes para a sociedade como um todo, de modo que a classe que domina no plano material (econômico, social e político) também domina no plano espiritual (das idéias) (CHAUÍ, 2001, p.85).

Essa afirmação recoloca a centralidade do conflito de classes de forma peremptória em relação a questão da ideologia, mas não será por isso que devemos desconsiderá-la. A ideologia dominante ao nível do mundo do trabalho, no contexto sócio-histórico, faz parecer que o proprietário da força de trabalho possui autonomia

envolvimento do sindicato com o intuito de garantir a intervenção dos trabalhadores no processo de produção e no desenvolvimento de suas competências (LARANGEIRA, 2002, p. 359 – 60)

para determinar o processo de trabalho e para tomar decisões sobre a melhor maneira de executá-lo. Isso nos remete a um outro tipo de afirmação ideológica talvez, denominada de *ideologia da competência*, que consiste no desenvolvimento de competências específicas por parte do trabalhador para exercer uma determinada função na organização e que conseqüentemente, irá determinar a sua empregabilidade. Isso vem reafirmar factualmente, que a responsabilidade total do processo de trabalho foi transferida para os não-proprietários dos meios de produção, mas o formato de acumulação e de geração de mais-valia não teve suas bases alteradas, pois ao nível concreto permanece o mesmo. Para usar a expressão irônica de Marx, “o regente da orquestra não precisa ser o dono dos instrumentos”.

A questão social, segundo a ótica marxista, sempre foi considerada como resultante do conflito de classes e teve sua origem no final do século XIX, e também foi permeada pelo viés da ideologia, uma vez que o problema se colocou graças ao sentimento receoso dos proprietários, de estarem sentados sobre um barril de pólvora, quando do aumento da pressão no que diz respeito às reivindicações das classes não-proprietárias, as chamadas “classes perigosas”, no sentido da melhoria das condições de trabalho e da diminuição da hiper-exploração. O marco da questão social, portanto se insere também no plano ideológico, cuja função seria “polir o social” para lhe fornecer homogeneidade, e lidar de maneira a formar um anteparo a essas reivindicações das “classes perigosas”, com o intento de fluidificar e amainar o conflito nascente.

Dessa forma, o que se coloca como uma grande questão é o modo de romper com a armadilha montada pela ideologia, uma vez que ela:

É resultado da luta de classes e que tem por função esconder a existência dessa luta. Podemos acrescentar que o poder ou a eficácia da ideologia aumentam quanto maior for a sua capacidade para ocultar a origem da divisão social em classes e a luta de classes (CHAUI, 2001, p. 82).

A ideologia se constitui de maneira efetiva na base do “pensamento tecnocrático” e, como veremos a seguir, se expande no exercício da dominação racional legal com relação a fins ou a valores (ou ambas), cuja estruturação predominante se verifica no âmbito das instituições/organizações tanto públicas quanto privadas, por meio de uma *autoridade institucional*, que seria a organização do:

Exercício contínuo, vinculado a determinadas regras, de funções oficiais, dentro de determinada competência, em um âmbito objetivamente limitado, em vista da

distribuição dos serviços, com atribuição dos poderes de mando, eventualmente requeridos e limitação fixa dos meios coercivos eventualmente admissíveis e das condições de sua aplicação (WEBER, 2000, p. 142).

Esse tipo de dominação racional legal só se concretiza quando é exercido por um quadro administrativo burocrático composto por pessoas livres que obedecem somente às obrigações objetivas de seu cargo, situadas dentro de uma estrutura hierarquia rigorosa, com competências funcionais determinadas, baseadas em contrato, profissionalmente qualificadas, auferindo uma remuneração em dinheiro de acordo com a sua posição na hierarquia, considerado o exercício do cargo como profissão, com uma perspectiva de carreira, trabalhando com “separação absoluta dos meios administrativos” e sem apropriação do cargo e submetidos a um rigoroso regime disciplinar e de controle do serviço (Id., p. 144).

Com base no conceito de ideologia desenvolvido anteriormente, pode-se considerar que o gerencialismo como categoria analítica seria quase que uma derivação da burocracia (dominação racional legal, segundo Weber), porém com foco nos resultados e no controle efetivo desses resultados, enfatizando a eficiência e a eficácia. Portanto, burocracia e gerencialismo são instrumentos de dominação, e assim sendo, passíveis de serem tratados como uma formulação simbólica que torna patente sua completa afinidade com o conceito latente de ideologia. Esses dois modelos constituem-se em irmãos siameses, deixando transparecer apenas contradições aparentes em relação à forma de apresentação frente à realidade, a essência de ambos reside no exercício da autoridade, da dominação e do controle dos estratos a eles subordinados.

Conseqüentemente, podemos afirmar que o gerencialismo é a ideologia *ad hoc* responsável pelo processo de reestruturação capitalista, personificado nas diversas tecnologias de gestão componentes da teoria da administração que incorpora dessa maneira: (a) o efficientismo dos indicadores de desempenho quantitativos (controle dos resultados) ou “quantofrenia”⁷; (b) as estratégias organizacionais de planejamento; (c) a qualidade total; (d) o *downsizing*; (e) a terceirização ou (f) a reengenharia. Tudo isto aliado a um outro aspecto da ideologia, que Chauí (2001) denominou “ideologia da

⁷ A doença da medida não é nova e se desenvolve de forma recorrente nos meios que aplicam a qualquer coisa uma linguagem de inspiração matemática, considerando que a crença na objetividade consiste em traduzir a realidade em números, pois o cálculo fornece a ilusão de domínio sobre o mundo real (GAULEJAC, 2007, p. 94).

competência”, também citada por Bourdieu (1998, p. 142), de maneira mais ampla quando afirma o fato do mercado ter açambarcado a educação ao tratá-la como suporte básico para o funcionamento empresarial:

A crença na hierarquia das competências escolarmente garantidas que funda a ordem e a disciplina na empresa privada e também, cada vez mais, na função pública: obrigados a pensar-se em relação à elite detentora de títulos escolares mais cobiçados, destinada às tarefas de comando, e a pequena classe dos empregados e dos técnicos restritos às tarefas de execução e sempre em situação de risco, quer dizer, sempre obrigados a provar que são bons...

Observada por esse prisma a educação foi engolfada pela cultura de consumo imposta pelo mercado e a ideologia neoliberal vigente, passando a fazer parte do grande discurso sedutor do sucesso que dá acesso ao consumo de determinados bens e serviços que de certa forma respaldam a criação da identidade do indivíduo. No conteúdo desse novo discurso qualquer ideia de escola ou de formação é direcionada para o aumento do crescimento econômico ou aumento da competitividade pessoal ou para a empregabilidade; o ensino de “história antiga, música, filosofia e coisas destinadas a fortalecer o desenvolvimento pessoal em detrimento da vantagem comercial e política dificilmente ajudam a fortalecer os números e índices de competitividade do mercado”. Tudo indica que nesse “mundo de estilo empresarial, racional, da busca do lucro instantâneo, qualquer coisa ineficiente do ponto de vista da proficiência instrumental seria *um tanto evasiva* no sentido da administração das crises”, logo, “a educação passa a ser, sobretudo a porta de entrada para o emprego, e quanto mais amplo for esse acesso e melhores as recompensas desse árduo trabalho, melhor” (BAUMAN, 2007, p. 40 – 41).

Retomando o tema da ideologia, vale a pena destacar a observação de Gurgel (2003, p. 52) ao comentar que “a ideologia (...) tem, em sua unidade, sentido de ilusão, falsa consciência, mentira; e também, por iludir ou por necessária à ilusão, um sentido socialmente material, alusivo ao real”. Sendo assim “não há ideologia sem alusão ao real”, pois ela tem sempre a pretensão de expressar universalidades, a intenção de totalizar o real de forma não dialética, visando estabelecer um pensamento único e linear para a interpretação de uma determinada realidade, cristalizando assim a sua dinâmica, articulando-se a “uma concepção de mundo, produto das representações de

classe, na/da realidade invertida e contraditória, mas cuja materialidade é capaz de induzir o comportamento individual e coletivo”.

Convém ainda levar em consideração as observações de Bendix (1996, p. 372) no tocante a ideologia, ao afirmar que “desde Marx, várias outras concepções de ideologia foram desenvolvidas, embora freqüentemente em relação aos seus pontos de vista. Essa tendência persistente no pensamento ocidental, deve-se ao pressuposto básico de que as idéias não podem nem devem ser tomadas pelo seu significado manifesto, mas analisadas em termos das forças que estão por trás delas (...), conseqüentemente “não o que uma pessoa diz, mas o motivo por que ela o diz é que se tornou o principal centro de atenção, de forma que um “fim da ideologia” não se encontra à vista”.

Considerando o contexto dessa descrição, cumpre entender o gerencialismo e sua presença no mundo do trabalho não pelo que efetivamente traz de resultados, mas o que prescreve, a força do que prescreve e o motivo dessas prescrições. Algumas questões de fundo podem ser ressaltadas tais como: eficiência e eficácia para que? Quem são os principais interessados nesses resultados? Não se trata apenas do aumento da rentabilidade das organizações em detrimento do desenvolvimento social?

Em Marx, a abordagem da ideologia na sua acepção crítica, se atém fundamentalmente à questão da dominação de classe no âmbito das relações de produção. Caso o conceito seja utilizado no seu sentido crítico literal, corre-se o risco de se adentrar num processo vicioso circular, com o conflito de classe reforçando a ideologia da classe dominante, ou mais precisamente conduzindo ao conceito de hegemonia, ou seja, a luta pela preponderância das ideias de uma determinada classe.

A ideologia considerado este enfoque, se transformaria numa armadilha conceitual que inviabilizaria a análise do gerencialismo como categoria, por isso é mister retrabalhar um pouco esse conceito, utilizando a abordagem, de Thompson, que também não é excludente de forma alguma em relação ao exposto anteriormente, mas complementa o desenvolvimento de toda a explanação antecedente.

2.1.1 A Concepção de Ideologia em John B. Thompson

Thompson elabora a concepção da ideologia (1995, p. 71), considerando dois aspectos conceituais, sendo a primeira uma concepção neutra que:

tenta “caracterizar fenômenos como ideologia, sem implicar que esses fenômenos sejam, necessariamente, enganadores e ilusórios, ou ligados com interesses de algum grupo em particular.” (...) como “um aspecto da vida social entre outros, e não é nem mais nem menos atraente ou problemático que qualquer outro” (Id., p. 72). Thompson indica como concepções neutras àquelas formuladas por Destutt de Tracy, Lênin e Karl Mannheim (concepção total).

A segunda considera a ideologia no seu sentido forte como uma concepção crítica enfatizando que

“possui um sentido negativo, crítico ou pejorativo (...) o fenômeno caracterizado como ideologia – ou como ideológico – é enganador, ilusório ou parcial; e a própria caracterização de fenômenos como ideologia carrega consigo um criticismo implícito ou a própria condenação desses fenômenos” (Id., p. 73). Como concepções críticas, Thompson destaca as de Napoleão, Marx e Mannheim (concepção restrita).

A concepção crítica da ideologia em relação aos fenômenos que ela caracteriza é negativa, o que significa afirmar que comporta uma crítica ao fenômeno em si utilizando “*critérios de negatividade*” (Id., p. 73). Ao considerar as concepções críticas da ideologia (Ib., p. 74), Thompson elabora a seguinte classificação:

Concepção crítica polêmica (baseada em Napoleão⁸ e Marx), cujos critérios de negatividade seriam: abstrata ou impraticável e errônea ou ilusória;

Concepção crítica epifenômica (fenômeno que é um subproduto ocasional de outro, sobre o qual não exerce qualquer influência, e do qual é dependente) - (baseada em Marx), cujos critérios de negatividade seriam: errônea ou ilusória e expressa interesses dominantes;

Concepção crítica latente (baseada em Marx), cujos critérios de negatividade seriam: errônea ou ilusória e sustenta relações de dominação; e

Concepção crítica restrita (baseada em Mannheim), cujos critérios de negatividade seriam: abstrata ou impraticável e errônea ou ilusória, retornando à concepção crítica polêmica.

⁸ No sentido empregado por Napoleão, a ideologia, em relação às ciências das idéias de Destutt de Tracy, era “tanto errôneas quanto impraticáveis, tanto enganadoras como distanciadas das realidades práticas da vida política” (Thompson, 1995, p. 74).

Thompson afirma ainda que “*estudar a ideologia é estudar as maneiras como o sentido serve para estabelecer e sustentar relações de dominação*” (...) que os “fenômenos ideológicos são fenômenos simbólicos significativos *desde que* eles sirvam, em circunstâncias sócio-históricas específicas para estabelecer e sustentar relações de dominação” (Id., p. 76).

Dessa forma os fenômenos simbólicos só são ideológicos se se destinam a sustentar relações de dominação. Os fenômenos simbólicos não são ideológicos em si ou para si, mas para se tornarem ideológicos devem estar inseridos em um determinado contexto sócio-histórico, estabelecendo e sustentando relações de dominação. Essa concepção retira da concepção crítica latente de Marx os chamados critérios de negatividade que a consideraria sempre errônea ou ilusória, e procura preservar apenas o critério de negatividade relativo a sustentação de relações de dominação, que seria a característica enfaticamente definidora da ideologia. O erro e a ilusão seriam por sua vez contingentes e não necessários para a caracterização da operação da ideologia, aliviando o seu peso em termos epistemológicos.

Portanto, as formas/formulações simbólicas deixariam de ser encaradas como errôneas ou ilusórias e passariam a ser tratadas de uma outra forma, que seria mais precisamente a da utilidade, em determinadas circunstâncias históricas, para o estabelecimento e manutenção de relações de dominação, não se referindo unicamente ao fato de que, por serem errôneas ou ilusórias, necessariamente, estabeleceriam e sustentariam relações de dominação.

Thompson faz ainda duas ressalvas em relação à concepção latente de ideologia em Marx em relação à sua própria. A primeira ressalva remete à ruptura da conexão entre ideologia e dominação de classe que está presente na concepção marxiana, apesar de manter a centralidade da ideologia na construção do imaginário, considera que a dominação de classe é essencialmente contingente, uma vez que outros tipos de dominação podem ser identificados, tais como a dominação nas relações sociais existentes entre homens e mulheres, entre grupos étnicos, de um Estado-nação sobre outro ou até do próprio Estado sobre a sociedade.

A segunda ressalva, diz respeito à tradição ou “ideias fixas” utilizadas para manter um conjunto de relações sociais, antes do estabelecimento do sentido para essa forma simbólica. As formas simbólicas são “*constitutivas da realidade social* e estão

ativamente envolvidas tanto em criar como em manter as relações entre pessoas e grupos (...) estão, contínua e criativamente, implicadas nas relações sociais como tais” (Id., p. 78), elas não são um complexo externo às relações sociais, elas estão inseridas nas relações sociais e são parte integrante da sua dinâmica.

Portanto, a proposição de Thompson para o conceito de ideologia tem a seguinte conformação: “maneiras como o sentido, mobilizado pelas formas simbólicas, serve para *estabelecer e sustentar* relações de dominação: estabelecer, ou seja, o sentido pode criar ativamente e instituir relações de dominação; sustentar, implica que o sentido pode servir para manter e reproduzir relações de dominação através de um contínuo processo de produção e recepção de formas simbólicas” (Id., p. 79).

As formas simbólicas se constituíram sobremaneira em um:

amplo espectro de ações e falas, imagens e textos, que são produzidos por sujeitos e reconhecidos por eles e outros como construtos significativos. Falas lingüísticas e expressões, sejam elas faladas ou escritas, são cruciais a esse respeito. Mas formas simbólicas podem também ser não-lingüísticas em sua natureza, por exemplo, uma imagem visual ou um construto que combina imagens e palavras (Id., p. 79).

Sendo assim, pode-se considerar que uma forma (ou formulação) simbólica pode perfeitamente se encaixar no escopo de um discurso técnico-científico ou em uma determinada construção teórica que busque fornecer respaldo a orientação de diversas atividades humanas quer ocorram no convívio social, quer aconteçam no ambiente produtivo das organizações ou instituições, principalmente quando se referem ao comando e ao controle do processo de trabalho, daqueles que se encontram sob as ordens de seus supervisores.

As formas simbólicas podem ter o seu caráter significativo analisado em função de cinco características principais, de acordo com Thompson:

Aspecto intencional – “são expressões de um sujeito e para um sujeito (ou sujeitos)” (Id., p. 183);

Aspecto convencional – “a produção, construção ou emprego das formas simbólicas, bem como a interpretação das mesmas pelos sujeitos que as recebem, são processos que, caracteristicamente, envolvem a aplicação de regras, códigos ou convenções de vários tipos” (Id., p. 185);

Aspecto estrutural – “são construções que exibem uma estrutura articulada” (Id., p. 187).

Aspecto referencial – “são construções que tipicamente representam algo, referem-se a algo, dizem algo sobre alguma coisa” (Id., p. 190); e

Aspecto contextual – “estão sempre inseridas em processos e contextos sócio-históricos específicos dentro dos quais e por meio dos quais elas são produzidas, transmitidas e recebidas” (Id., p. 192).

Após terem sido estabelecidos os conceitos de ideologia e de seu núcleo central (as formas simbólicas), em seguida são também delineados alguns de seus modos de operação considerando que não são necessariamente únicos, excludentes ou que possam ser operados de maneira independente e que ainda outros modos de operação poderão ser desenvolvidos, ocasionando interseções ou interações entre esses diversos modos (Id., 1995, p. 82 - 9):

- a) *Legitimação –significa a busca da legitimação de determinada forma simbólica por considerá-la justa e digna de ser apoiada, (...) baseando-se em determinados fundamentos e códigos expressos, que em dadas circunstâncias podem ser mais ou menos efetivos. A legitimação remete aos tipos de dominação weberiano. Opera com as estratégias de racionalização, universalização e narrativização.*
- b) *Dissimulação – ocultamento, negação e obscurecimento da forma simbólica, ou representação de maneira a desviar a atenção, ou passando por cima de relações e processos existentes. Utiliza as estratégias de deslocamento e eufemização (valorização positiva) e tropo (uso figurativo da linguagem).*
- c) *Unificação – construção de uma unidade de interligação dos indivíduos, no nível simbólico, com vistas ao estabelecimento de uma identidade coletiva independentemente das diferenças e divisões que os separam. Utiliza as estratégias de padronização e de símbolo de unidade.*
- d) *Fragmentação – segmentação de indivíduos ou grupos capazes de se transformar num desafio real aos grupos dominantes ou direcionando pressão de oposição a um alvo projetado como mal, perigoso ou ameaçador. Faz uso das estratégias de diferenciação e de expurgo do outro.*
- e) *Reificação – retratação de uma situação histórica transitória como uma situação permanente, natural e atemporal, a tal ponto que os processos ou acontecimentos se naturalizem visando obscurecer o seu caráter histórico. A reificação visa ofuscar o caráter sócio-histórico dos fenômenos sociais. As estratégias utilizadas por este tipo de formulação são a naturalização, a eternalização ou ainda recursos gramáticos e sintáticos, tais como a nominalização e a passivização.*

Neste estudo, o ponto de partida foi dado pela concepção crítica epifenomênica da ideologia, abordada na primeira parte, e em seguida, a discussão foi centralizada na concepção crítica latente em Marx, subtraindo a questão da luta de classes e preservando a dominação por meio do estabelecimento de formas simbólicas, onde a

categoria gerencialismo se encaixa como um construto significativo, em função de todas as propriedades contidas nas formas simbólicas explicadas anteriormente.

As estratégias de construções simbólicas são os instrumentos com os quais as formas simbólicas, capazes de criar e sustentar relações de dominação, podem ser produzidas. Essas estratégias são instrumentos simbólicos, por assim dizer, que facilitam a mobilização do sentido. (Id., 1995, p. 89)

A ideologia sempre foi considerada no transcurso da história como uma declaração de intenções e propósitos por parte daqueles que a apregoavam, quer seja de classe ou até a da legitimação do trabalho, em relação a sociedade a que pertenciam, incorporando uma promessa de responsabilidade para com os seus membros no sentido de assunção e partilha. De fato a criação das diversas formas simbólicas sempre buscou transformar o mundo como se apresentava, sempre adotando uma atitude crítica no tocante ao estado natural das coisas, buscando *mutatis mutandi* a sua melhoria (BAUMAN, 2000, p. 129).

A ideologia sempre esteve associada a uma grande narrativa histórica, como se contivesse no cerne do seu discurso de forma peremptória a visão da transformação e do progresso humanos. Essas formas simbólicas não foram construídas aleatoriamente, todas possuíam no seu âmago os modos de operação identificadas por Thompson. O importante é que essas formas simbólicas geralmente quando criadas são associadas à percepção de que a realidade social sempre está aquém daquilo que seria desejado por parte das comunidades humanas (podemos citar os projetos iluministas socialistas, comunistas ou até mesmo de maneira mais radical o projeto nazista ou fascista). Esses discursos nascem fundamentalmente da não aceitação do *status quo* e da descrença na capacidade de auto-retificação da realidade de acordo com as expectativas humanas (Id.)

2.1.2 Discurso Gerencialista e Ideologia

O discurso teórico gerencialista também se encaixa perfeitamente nesse formato, por ser sempre um projeto a ser implementado de melhoria e de progresso para instituições e organizações no sentido de alcançar seus objetivos de uma maneira ativa e coordenada, buscando o controle dos seus integrantes pela identificação com tal projeto constituído de uma visão de futuro imaginada com base nas experiências do passado

utilizando procedimentos racionais. Decerto, estamos diante da construção de uma forma simbólica muito específica, bem elaborada e bastante sutil, que atua sobre a psique dos trabalhadores para atingir os objetivos da produção das empresas, utilizando um conjunto de técnicas que subsume os desejos e angústias das pessoas colocando-os a serviço da organização, transmutando a sua energia libidinal em força de trabalho, gerando paradoxalmente uma submissão livremente consentida por parte do trabalhador (GAULEJAC, 2007, p. 37 - 38).

De certa forma, o elogio da apoteose mercadológica proposto pelo modelo neoliberal que enfatiza os resultados econômicos, a alta produtividade e a competitividade, fomenta o culto aos heróis vitoriosos do empreendedorismo, promove o cinismo ético, da competição de todos contra todos e o *darwinismo* social, equivaleria atualmente às grandes ideologias de outrora – uma ideologia que, por sinal, se aproxima muito mais fortemente da hegemonia incontestada que qualquer uma das anteriores (BAUMAN, 2000, p. 131).

A semelhança entre a visão de mundo neoliberal e uma típica ideologia “clássica” é que as duas se encaixam como moldura ideal estabelecida *a priori* para todo discurso futuro, determinando o que se destaca e o que não deve ser objeto de consideração, dando ou negando importância a determinados fatos sociais (por exemplo, quanto a taxa de desemprego que o modelo pode estabelecer e suportar). Além disso, determina a lógica do raciocínio e a avaliação dos resultados. Contudo, o que faz a visão de mundo neoliberal marcadamente diferente das demais ideologias (...) é precisamente a ausência de questionamento, a sua certeza positivista, ou seja, a sua submissão ao que é visto como a lógica implacável e irreversível da realidade social (Id., p. 131 – 2).

Em resumo, podemos observar que desde o surgimento do conceito de ideologia com Destutt de Tracy, ele foi considerado como uma ciência das ideias, transformou-se em seguida em instrumento de manipulação de classes, segundo a ótica de Marx, assumindo um caráter de completa negatividade, ao contrário do que era preconizado pelo seu criador. Verificou-se ainda o seu caráter de neutralidade quando associada ao gerencialismo enfatizado pela teoria da administração destacando a ideologia da competência embutida neste discurso (Bourdieu e Chauí), que é contestado com a introdução do conceito de Thompson com a utilização das formas simbólicas constituindo o cerne do conceito de ideologia, estabelecendo os seus modos de operação

e suas estratégias, cujo mérito seria dissociar o conceito da armadilha da luta de classes, sem no entanto, retirar o seu caráter de negatividade, de criação da falsa consciência ampliada, mas que em detrimento disso na modernidade preserva ainda as suas características de grande narrativa que respalda a busca contínua da mudança do mundo como se apresenta.

Se transpusermos o conceito de ideologia para o mundo corporativo poderíamos obter uma síntese no pensamento de Hatch (1997, p. 346), que considera que as idéias acerca da ideologia em organizações podem ser consideradas a fortiori para sustentar que o controle em si é uma ideologia. Isto é, uma das maneiras pela qual a hegemonia é mantida nas organizações é justamente por meio do estabelecimento das estruturas de controle que apóiam a dominação dos gerentes de topo. Portanto, a crença de que o controle é essencial para o sucesso da organização torna legítimo o direito dos poderosos à dominação dos seus subordinados. Essa crença pode ser caracterizada evidentemente como uma ideologia – a ideologia do controle em si.

O gerencialismo que passa a ser explanado a seguir, considera essas metamorfoses do conceito e procura explicar as afinidades existentes entre eles, justamente tratando o exercício do controle como uma ideologia gerencial posta a serviço de todos aqueles que exercem o comando sobre o trabalho.

Cumpre ainda destacar uma importante abordagem da ideologia na obra de Geertz, que associa o conceito a esfera da cultura, que como poderemos observar no decorrer no desenvolvimento da pesquisa vai se encaixar e referendar o conceito de trabalho emocional⁹.

Geertz (1964) define ideologia como um sistema ordenado e complexo de símbolos culturais. Esses símbolos atuam como representações da realidade e proporcionam um mapa sem o qual indivíduos e grupos não poderiam se orientar no que diz respeito à sociedade, por exemplo, se um sistema político recorre freqüentemente as marchas e paradas militares, isso pode servir como um símbolo de vigor nacional, nesse caso a ideologia como símbolo cultural poderia priorizar o poder em detrimento,

⁹ O trabalho emocional significa a gestão de sentimentos do trabalhador com o intuito de criar uma demonstração facial e corporal que possa ser observada publicamente; que possa ser incorporada ao trabalho e vendida por um salário adquirindo dessa maneira *valor de troca*. (HOCHSCHILD, 2003, p. 7).

digamos assim, do bem estar dos seus cidadãos. Se outro sistema político culpa os estrangeiros ou um grupo étnico em particular pertencente ao seu meio, por suas mazelas econômicas e sociais, esses grupos também poderiam servir como símbolos culturais de certos comportamentos peculiares que os membros dessa sociedade invejam, desejam ou dissociam de si. Uma ideologia pode então se deslocar do criticismo político para a adesão de símbolos “anti-sociais”. Mais uma vez fica claro que a ideologia não se aplica apenas a conflagração entre classes, como queria Marx, contudo a visão de Geertz se aproxima mais da formulação simbólica de Thompson. Em resumo a ideologia para se constituir como formulação simbólica tem que se entranhar na cultura da sociedade em que serve de anteparo para sua geração (FREEDEN, 2003, p. 41).

A contribuição de Geertz para a teoria da ideologia foi a compreensão de que as ideologias eram metáforas que carregavam significado social. Significa dizer que, as ideologias seriam multi-camadas de símbolos da realidade que carregam juntas ideias de alta complexidade. Dessa maneira, esses sistemas simbólicos chamados de ideologias se constituiriam em mapas da realidade social, que antes, também são símbolos em si que simplificam o terreno através do qual pretendem guiar as pessoas. Esses mapas são seletivos e protegem do excesso de informação que podem ser praticamente inúteis, porém esses mapas são especiais, uma vez que possuem noções flexíveis da proximidade entre os componentes da ideologia.

Sendo assim, esses mapas se constituíram em sistemas simbólicos da realidade social, que preservam porém um caráter especial tanto podendo por exemplo, legitimar uma hierarquia monárquica de uma sociedade, como baseá-la em um texto sagrado ou até legitimá-la com o referendo popular do consenso, daí que se pode concluir que as ideologias são dispositivos simbólicos que dão ordem ao espaço social, mas como podemos perceber dentro de uma determinada sociedade podem existir mapas que competem entre si e que traçam rotas divergentes utilizando os princípios sociais. Inclusive as ideologias também fornecem ordem ao tempo social e histórico das sociedades (id., p. 41 - 42).

A cultura oficial tende a refletir as soluções que o grupo de dirigentes da organização e os membros que detêm maior poder perceberam e instituíram como sendo as melhores de acordo com seus interesses e objetivos específicos. Nesse sentido, a

cultura organizacional oficial tem uma função ideológica: explicar e provar a validade das regras, das estruturas, dos valores e dos modos de funcionamento predominantes no sistema. (MOTTA & VASCONCELOS, 2002, p. 308)

Nas sociedades ocidentais duas grandes narrativas que buscam ordenar o seu tempo histórico seriam a sua forma de gestão (ideologia gerencialista) e a ética do trabalho (ideologia do trabalho), que se transformaram no transcurso do tempo histórico em pilares de sustentação dessas sociedades com o uso do discurso da eficiência e o do progresso para a acumulação de riquezas.

2.2 Ideologia Gerencialista

O gerencialismo, aqui considerado como uma ideologia a serviço do poder dos que detém os meios de produção, surgiu a partir da aceitação de que o processo de trabalho deva ser hierarquizado para que possa ser comandado pelos dirigentes das organizações. O gerencialismo torna-se mais marcadamente presente nas relações de trabalho a partir do advento da Revolução Industrial, que fragmentou as tarefas produtivas do artesanato e introduziu os capatazes nos processo fabris. Desde então, esse fenômeno vem tomando forma no corpo da teoria geral da administração e das organizações.

Como concepção ideológica, o gerencialismo se exprime tanto na visão taylorista da administração científica, quanto na visão weberiana (a burocracia também é uma ferramenta de gestão), quer seja no fordismo ou no toyotismo (da produção flexível ou enxuta), como já frisado anteriormente. Em todas as maneiras de se organizar o processo produtivo, o gerencialismo sempre esteve presente e desempenhou um papel fundamental, se transformando para o senso comum em uma maneira natural¹⁰ de exercer o comando de qualquer processo de trabalho. Assim sendo, a concepção gerencialista perpassa todo o processo de transformação e evolução da teoria geral da administração e da sociologia das organizações ou da sociologia industrial.

O fenômeno vem sendo objeto de estudo tanto por parte de “teóricos” da administração (de Frederick Winslow Taylor a Peter Drucker e Charles Handy, etc.),

¹⁰ Neste ponto podemos associar o gerencialismo ao modo de operação da ideologia que retrata a reificação utilizando a estratégia de operação de naturalização.

quanto de cientistas sociais, psicossociólogos e filósofos (James Burnham, C. Wright Mills, Willard Enteman, Vincent De Gaulejac, Eugene Enriquéz), cada qual com uma visão bastante peculiar do fenômeno.

No campo da teoria da administração, o fenômeno gerencialismo é tratado com um distanciamento neutro e racional com ênfase na eficiência e eficácia dos processos de gestão e suas tecnologias aplicadas à produção de mercadorias e serviços. No campo das ciências sociais, assume o caráter de instrumento de dominação e veículo de difusão de idéias de uma determinada classe (empresarial) detentora dos meios de produção.

Todavia podemos considerar ainda que a *taylorização* e a *fordização*, bem como o *toyotismo* (ou modelo japonês) – uma sua derivação, se estabeleceu de forma triunfal na totalidade do comportamento social extrapolando o mundo do trabalho; significa dizer que no seio da sociedade o comportamento dos indivíduos também passou a ser programado e rotinizado, como bem observa Bauman (1999, p. 222), referindo-se em primeiro lugar a *taylorização* ao salientar que:

consiste na simplificação das escolhas com que os indivíduos são confrontados no dia a dia das operações produtivas, quando a situação em que se encontram reduz ao máximo todos os fatores causais e irrelevantes, tornando-se um instrumento de tomada de decisão para aqueles que se encontram no topo da hierarquia manipularem e determinarem as escolhas. No caso desse processo obter sucesso, os operadores ficarão livres dos tormentos da insegurança resultante da hesitação, restando apenas decisões que possam ser guiadas por critérios de fatores únicos tornando o cálculo simplificado, racional e tranquilizador.

A idéia desse tipo de ordenamento seria estruturar o mundo social e livrá-lo das contingências e imprevisibilidades, que geram tanto risco e insegurança para os indivíduos impossibilitando-os de agirem com certeza e firmeza no sentido do progresso, a idéia taylorista nesse contexto geraria uma sensação de se estar atuando dentro de uma zona de conforto e previsibilidade: “uma única e correta forma de executar as coisas”. No tocante ao processo de *fordização*, este por sua vez “consistiria em transferir as habilidades inerentes ao trabalhador para a máquina que ele opera, tornando o *objeto* do trabalho extremamente especializado, fazendo com que as habilidades se transformassem em elementos do ambiente externo ao sujeito. Dessa forma a responsabilidade pelos resultados da operação migram desse sujeito para o próprio objeto” (Id.). Isso faz com que o sujeito se envolva em uma gama infinita de situações que vão requerer uma habilidade muito maior, já que os seus estímulos

operacionais passam a ser conduzidos pelo objeto e por sua vez, podem ultrapassar em muito as habilidades que esse sujeito possui.

Essa combinação explosiva faz com que o nível de decisão seja apropriado por uma estrutura superior especializada nessas atividades, indo muito além do nível de execução da própria tarefa e excluindo os seus executores. Essa situação gerou um outro tipo de intervenção que transferiu à tomada de decisões para a esfera dos gestores, propiciando a ilusão de que a resolução de problemas se colocaria em uma esfera distante da própria execução do trabalho.

O projeto de pesquisa desenvolve-se a partir deste ponto referindo-se à teoria geral da administração, a perspectiva dos administradores/gestores, e a sociologia das organizações, o seu equivalente no campo das ciências sociais, identificando como um de seus principais expoentes, o austríaco Peter Drucker (1967), responsável no século passado pela elevação do gerencialismo a um patamar de supremacia moral em relação às necessidades de determinadas qualidades gerenciais frente à força de trabalho das instituições sociais.

Para Drucker (1967), a função gerencial permitiria tomar decisões e adotar ações as mais diversas possíveis, em nome da eficiência e eficácia produtiva das organizações. Nesse contexto, o gerente seria “qualquer trabalhador das organizações modernas possuidor de conhecimentos, levando ainda em consideração a sua posição na hierarquia e a responsabilidade pelas contribuições que afetam materialmente a forma dessa organização de trabalhar e obter resultados. Dessa maneira, cada pessoa deve tomar decisões e não apenas obedecer ordens, o que a torna responsável pelas suas contribuições, e em virtude desse conhecimento, estaria mais bem aparelhada que os demais para exercer esse papel, pois, enquanto se encontra na função estarão sob a sua guarda os objetivos, os padrões e a contribuição no âmbito da própria organização (1967, p. 5). Na verdade, Drucker busca incorporar nesse tipo de trabalhador duas aptidões não necessariamente complementares ou que possam coexistir pacificamente: o *argumento de autoridade* (poder para mandar) e a *autoridade do argumento* (o conhecimento profundo), investindo-o de uma aura de superioridade que faz com que ele possa exercer influência sobre os demais de forma muito tranqüila.

Na realidade, o termo gerencialismo não foi inventado por Drucker, mas é decorrente de uma visão norte-americana surgida por volta de 1912, cujo conceito é o seguinte:

o processo pelo qual a propriedade e controle da indústria teriam passado, em tese, de empresários e famílias para as mãos de gerentes assalariados; também tem sido usada em referência a mudanças na base do domínio político em termos de classe. Nessa última acepção, designa o processo pelo qual uma classe capitalista dominante é substituída por uma nova classe dominante de gerentes financeiros e técnicos (Scott, 1996, p. 669)

De acordo com este conceito, aqueles que representam o gerencialismo (a classe gerencial) não fazem parte da classe trabalhadora, e devem ser observados fundamentalmente como “gestores do capital, que são parte constitutiva (objetiva e subjetivamente) das classes proprietárias, e exercem um papel central no controle, no mando, na hierarquia e na gestão do processo de valorização e reprodução do capital. Eles são as personificações assumidas pelo capital” (ANTUNES, 2005, p. 52). Esta seria uma premissa básica para a manipulação da subjetividade dos trabalhadores e para a geração de relações assimétricas de poder, fazendo com que os gerentes e os trabalhadores se transformem em uma unidade de contrários, em que uma das partes não possa sobreviver sem a outra parte. O gerencialismo não existiria se não existissem trabalhadores que se subordinassem a ele.

Todavia o criador do termo “gerencialismo” foi James Burnham, que considera o surgimento desse fenômeno como o início do declínio do capitalismo como detentor dos meios de produção

O gerencialismo é concebido como um terceiro caminho, diferente de capitalismo e socialismo. Não é uma forma de capitalismo porque os gerentes substituem o mercado pelo planejamento econômico e assumem o controle das principais indústrias dos capitalistas proprietários. Também não se converte em socialismo pois, ao invés do ideal marxista internacionalista, sem classes e completamente democrático, o gerencialismo institui uma sociedade autoritária de classe, se não totalitária, na qual os gerentes empregados pelo Estado ampliado e pelas organizações corporativas controlam a economia da nação e as instituições políticas enquanto recebem tratamento preferencial no tocante à distribuição de riqueza (Pena, 2001, p. xii).

Esse fenômeno na sua essência está longe de promover o internacionalismo, mas foi bastante útil para desenvolver Estados super poderosos e imperiais tais como os Estados Unidos e a extinta União Soviética, a Itália fascista e a Alemanha nazista, que

buscaram obter uma hegemonia mundial em termos do exercício de sua dominação. Resumindo, o gerencialismo é, no mínimo, a construção de um socialismo nacional, em oposição ao internacional, que repõe, pelo menos parcialmente, o livre mercado e a supremacia do proprietário individual com o planejamento econômico e a supervisão básica de uma organização de burocratas, gerentes e técnicos (PENA, 2001, p. xiv).

Resulta daí que o gerencialismo exercido nas organizações em geral, desempenhando o papel de autoridade responsável pela articulação das relações entre capital e força de trabalho e responsável pelo controle funcional e operacional desta última, acaba por se apoderar do "conhecimento técnico-científico, que não está apenas *ao lado* do capital como dominação e subsunção do trabalho vivo pela maquinaria; ele faz parte do capital fixo como meio de extorsão do sobre trabalho. Seus detentores, os engenheiros, estão expressamente e ideologicamente no campo dos proprietários do capital. Eles são os "quadros" investidos de poder de comando; eles representam o patronato, oferecem soluções para gestão e para a valorização do capital fixo". (GORZ, 2005, p. 34).

Neste sentido, o gerencialismo se baseia fundamentalmente nas relações sociais e de trabalho, apesar de se estabelecer no seio do mundo do trabalho com características tipicamente funcionalistas, utilitaristas e operacionais onde prevalece a relação sujeito-objeto em detrimento das relações sujeito-sujeito. Um outro aspecto importante a destacar é que essa relação gerencialista está calcada fundamentalmente nos parâmetros da eficiência e da eficácia, traduzidas por indicadores essencialmente econômicos e quantitativos, responsáveis por determinarem o bom funcionamento e qualidade da operação das organizações e instituições no mundo do trabalho.

A constatação real é que nessas organizações modernas prevalece a racionalidade instrumental sempre subjungando os meios aos fins, mas, no entanto, elas permanecem também como o *locus* de

desejos contraditórios, de projetos voluntaristas e de mobilização do desejo individual e do laço coletivo, constituindo-se em espaços de comportamento controlado e dividido, das liberdades vigiadas (...) elas reivindicam para si o estatuto da celebridade, de novo totem, de nova catedral, fazendo predominar uma estrutura estratégica onde a identidade profissional toma o lugar da identidade social, mobilizando as energias psíquicas do sujeito por meio de um imaginário e mensagens (*simbolismos*) colocando-as como grandiosas e onipotentes (Freitas, 2007, p. 87).

Isto traz como principal conseqüência a busca desvairada pela eficiência e eficácia, que pode ser traduzida para os dias atuais como a busca da excelência, que teve o seu sentido subvertido quando reduzido de um valor supremo relacionado ao melhor que se pode ofertar para uma escala “quantrofênica” em relação ao alcance de metas, tornando-se um valor em si. Chanlat (1999, p. 33) corrobora com essa declaração ao colocar que “essa eficácia é sinalizada (...) por certo números de indicadores, a maioria deles quantitativos e financeiros (...). Essas exigências partem (...) dos que dirigem ou dos que são proprietários e mais raramente daqueles ou daquelas que são dirigidos”. Dessa forma, o gerencialismo utilizando a preponderância nos tempos atuais dos valores econômicos sobre as demais esferas do cotidiano da vida, se imiscui na esfera e no domínio do capital e de seus proprietários, como uma ferramenta de dominação na busca pela eficácia, assumindo sempre um caráter de urgência, uma vez que passa a determinar a sobrevivência organizacional no mundo competitivo. Primordialmente, o gerencialismo surge como uma prática social que estabelece situações de relacionamento entre sujeitos em um contexto organizado para a busca da eficácia econômica, antes de mais nada (CHANLAT *apud* REED, 1999, p. 34). Isto gera a sofisticação da pressão que é exercida no ambiente organizacional sobre as pessoas, passando do simples controle físico para o controle psíquico dos subordinados, fazendo com que o sucesso econômico individual passe a determinar todas as dimensões da vida do ser social.

Enteman (1993) trata a ideologia gerencialista como um fenômeno emergente do século passado e ainda em vigor, situando-o como um conjunto de princípios sobre os quais estão baseadas a política, a economia e a ordem social de uma determinada sociedade. Nesse contexto, o gerencialismo se estabeleceria como uma nova espécie de discurso (simbólico) orientado para o controle e a tomada de decisão no âmbito das organizações, no âmbito da sociedade civil e do Estado. O conceito de uma tal sociedade seria o seguinte:

A sociedade gerencialista não fornece respostas às necessidades, desejos e anseios de felicidade da maioria de seus cidadãos. Nessa sociedade a influência é exercida pelas organizações. Essa sociedade corresponde àquilo que os gerentes das diversas organizações possam ganhar nas transações feitas entre eles próprios. (Enteman, 1993, p. 154)

De acordo com essa visão, as unidades sociais responsáveis pelas escolhas sociais seriam exclusivamente as organizações e não os indivíduos da sociedade ou até mesmo o próprio Estado. As decisões sociais como um todo brotariam das operações realizadas entre os gerentes dessas organizações ao interagirem entre si, e o movimento dos valores individuais orientados para a escolha social¹¹ seria efetuado por meio dessas interações, ficando os gerentes responsáveis por eles em última instância. Estas escolhas estariam baseadas na maximização das vantagens que essas organizações desejassem obter, ou dito de outra forma, nas vantagens que os gerentes querem obter considerando os seus objetivos individuais, o que leva à conclusão de que o gerencialismo como ideologia resultaria principalmente da teoria da escolha pública¹² (ENTEMAN, 1993, p. 154 - 5).

Considerando o desenvolvimento desse processo, significa afirmar que os gerentes de uma determinada organização atuam em contínua interação com os gerentes de outras organizações para tentar obter sucesso em seus objetivos ou adotar soluções para assuntos comuns. Essas operações podem ocorrer de forma presencial ou não, o que não implica necessariamente afirmar que os gerentes precisam se conhecer. Sendo assim, a escolha social, segundo a visão gerencialista, resulta das operações efetivas realizadas entre os inúmeros gerentes das múltiplas e diversas organizações. Isto faz com que a perspectiva adotada pelo gerencialismo seja completamente atomista, ao postular que a sociedade (nação) não é nada mais nada menos do que o somatório das decisões e operações realizadas pelos gerentes das organizações que a compõe (ENTEMAN, 1993, pp. 158 - 159).

No domínio gerencialista podem ser incluídas tanto organizações privadas com fins lucrativos, como as organizações sem fins lucrativos ou até mesmo as organizações pertencentes ao governo ou ao Estado de uma nação. As múltiplas operações resultantes da interação desse universo de organizações resultam nas verdadeiras e efetivas

¹¹ A premissa básica dessa teoria é a de que os indivíduos votam de acordo com as suas preferências (éticas) e as urnas produzem um ordenamento social de resultados e com isso um julgamento a respeito de que interesses favorecer. É similar aos preceitos da teoria da escolha pública em relação a atuação no mercado (HEAP, 1996, p.255).

¹² Teoria cuja premissa estabelece que as pessoas comportam-se de modo praticamente idêntico, quer estejam atuando nos mercados, em um cargo político ou no serviço público, pois sempre buscam seus próprios interesses (HEAP, 1996, p. 252).

decisões sociais, desconsideradas as conseqüências sociais dessas últimas, uma vez que a preocupação se restringe em primeira instância aos objetivos de seus gerentes, e em segunda instância, aos objetivos da própria organização. Portanto as estratégias, os indicadores de desempenho e as tecnologias de gestão passam a ter aderência perfeita à maximização dos resultados a serem alcançados por elas, recaindo novamente na eficácia produtivista e na racionalidade instrumental (ENTEMAN, 1993).

O universo de organizações existentes na sociedade como um todo é bastante vasto e isso faz com que muitas vezes as operações realizadas entre elas não envolvam necessariamente os organismos governamentais ou suas agências, porém, em outras vezes, esse envolvimento se faz necessário principalmente no que diz respeito às organizações sociais. Todas essas operações fazem partes de um *continuum* social, entretanto, a grande maioria delas não vêm a público ou têm uma fraca repercussão na esfera pública, enfatizando a perspectiva gerencialista de que elas, ao fim das contas, determinam as direções sociais a serem seguidas à revelia da sociedade, uma vez que resultam das operações individuais realizadas entre gerentes, que ignoram as conseqüências sociais.

Em suma, o gerencialismo pode representar um certo entrave para a existência e afirmação da democracia, porque despreza a importância do indivíduo em geral, e mais especificamente, a importância de eleições e da participação democrática da sociedade como um todo para ratificar muitas das escolhas sociais, já que resulta basicamente das operações que são realizadas por e entre gerentes e pelas múltiplas organizações, adotando como regra as decisões de gabinete e as mudanças pelo alto (via prussiana), com pouca transparência e visibilidade para a sociedade.

Enteman (Id., p. 190 – 193) procura resumir o gerencialismo por meio do levantamento de algumas questões sobre o tema, buscando estabelecer uma tipologia específica abrangendo as características determinantes da ideologia como tal, onde se pode perceber o caráter de extrema neutralidade, assepsia e naturalização do gerencialismo, frente a qualquer tipo de sociedade, uma vez que procura fragmentar a totalidade social, reportando a uma pseudo-supremacia da teoria da escolha pública, e da maximização de resultados (eficácia) por parte dos indivíduos e das organizações.

No tocante ao aspecto social, o gerencialismo está emoldurado na disposição e existência de um grande número de subunidades sociais, que podem ser reconhecidas

como grupos, organizações, corporações ou associações. Esses vários tipos possuem especificidades com designações e responsabilidades próprias negando que a natureza fundamental da sociedade seja uma agregação de indivíduos e inclusive rejeitando a noção de sociedade que estabelece a totalidade social por essência. Para o gerencialismo, se a sociedade for concebida como uma nação, o seu postulado seria de que não existe uma nação em si e que os cidadãos não deveriam ser identificados como a natureza fundamental de um país. Ao contrário este último é composto basicamente de numerosos grupos que coletivamente o constroem e buscam alcançar seus próprios interesses (Id., p. 190).

Um outro aspecto a considerar sobre o gerencialismo é de que as decisões sociais são tomadas em detrimento do resultado das interações dessas unidades como constituintes da realidade fundante da sociedade. Por essa ótica, os indivíduos só podem influenciar nas escolhas sociais se fizerem parte de determinados grupos. Os grupos influenciam por meio da gerência ou do seu modelo de gestão. Indivíduos enquanto tal seriam basicamente abstrações, não exercendo essencialmente nenhum impacto no processo de tomada de decisão social. Se um indivíduo se preocupa com um determinado problema, deve lutar pela sua solução, fazendo parte de um grupo representativo. Se determinadas preocupações ou interesses não estão ativamente representados no processo das transações entre gerentes, não serão considerados. A escolha social surge a partir de um grupo de transações gerenciais e efetivamente, não existe uma ligação direta entre a escolha social e as preferências individuais, como também não existe uma personalidade social que abarque a totalidade (Id., p. 191).

Para Parker (2002, p. 209 – 210) o gerencialismo tal como está constituído atualmente está embasado fundamentalmente na separação entre trabalho intelectual e manual, associado a um projeto particular de profissionalização, investido de determinadas idéias sobre *expertise* e individualização, bem como compondo uma enorme indústria de legitimação associada às escolas de negócios, centros de treinamento, firmas de consultoria, revistas e livros publicados sobre o tema, etc. Existe nos dias atuais uma massificação e naturalização dos conceitos de uma panacéia gerencial que se aplica tanto ao indivíduo quanto às instituições e organizações. Trata-se de certa forma da evolução do pensamento orientado para a racionalidade instrumental

utilitária, ou como diria Gaulejac, de uma doença social, que insidiosamente se impõe à sociedade como um todo.

Na contramão das correntes teóricas que classificam o gerencialismo como uma nova abordagem da teoria da administração ou da sociologia das organizações, totalmente dissociada da burocracia, cumpre ressaltar que o gerencialismo é também burocracia no sentido de estruturação racional de processos de trabalho, como concebida por Weber, e assim sendo, constitui-se um instrumento de dominação racional legal, conforme frisado por Pena (2001, p. xii) ao considerá-lo como um tipo de administração burocrática na qual “o trabalho oficial é totalmente separado do proprietário dos meios de administração que é selecionado com base em qualificações técnicas”.

Além disso, o gerencialismo deve ser entendido, como originário dos trabalhos de duas figuras emblemáticas para a Teoria da Administração: o americano Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915) considerado o pai da administração científica e o francês Henri Fayol (1841 – 1925), que deu ênfase à prática gestonária dos executivos. Eles foram efetivamente os responsáveis pela invenção do gerencialismo como disciplina de controle no âmbito das organizações produtivas e no mundo do trabalho. Max Weber é oriundo do campo da sociologia, porém os seus estudos sobre burocracia foram também apropriados pela teoria da administração e pela sociologia das organizações, por uma perspectiva e utilitária, aparentemente neutra e tecnicista, sendo considerado uma contribuição importante ao desenvolvimento dessas teorias, passando ao largo da referência à dominação.

Para estabelecer uma visão crítica do gerencialismo, pode-se considerar de imediato a visão neutra, tecno-científica e modernizadora com que o gerencialismo e a própria teoria da administração e sociologia das organizações são tratados, em quase todos os momentos históricos, seja por ditadores ou tiranos, como bem observa Gray (2004, p. 18):

Desde o início os bolcheviques buscaram copiar o que tomaram como características mais avançadas da vida européia. A industrialização rápida era imperativa. A vida camponesa tinha de ser erradicada e a produção agrícola reorganizada segundo o modelo fabril. A produção em massa, organizada com base nos estudos de tempo e movimento no local de trabalho do engenheiro norte americano F. W. Taylor, que Lênin tinha em alta conta, era a única rota para a prosperidade.

A organização e a divisão do trabalho após a revolução também foi se pautar nos princípios de administração científica de Taylor, que estabeleciam a fragmentação do trabalho em tarefas minúsculas e mecânicas a serem executadas pelo trabalhador. A visão socialista não fugia à regra do gerencialismo mais ortodoxo, confundindo-o com modernização e progresso industrial.

Posteriormente, na Alemanha nazista o gerencialismo também passa a incorporar a grande utopia totalitária hitlerista com o seu projeto de eugenia aliada à técnica e a ciência.¹³

Nunca houve dúvida alguma na mente de Hitler de que o nazismo era um projeto moderno. Admirador ardente de Henry Ford e das técnicas norte-americanas de produção em massa, o líder nazista via a tecnologia como meio para aperfeiçoar o poderio humano. A ciência permitia à humanidade – ou a alguma parte dela – assumir a evolução. Uma espécie superior nasceria dos melhores tipos humanos. Quanto ao resto, seria exterminado ou escravizado (Id., p. 21 – 22).

Em suma, toda a visão gerencialista pertencente à teoria da administração está intrinsecamente vinculada à dominação e manipulação da força de trabalho subordinada ao seu comando, cujo “núcleo de poder é a sua habilidade para controlar o processo de trabalho, especialmente no tocante ao desenvolvimento de tecnologias de produção e administração que progressivamente eliminem elevadas quantidades de trabalho e posteriormente transfiram o conhecimento do trabalhador para as máquinas” (ARONOWITZ & DIFAZIO, 1994, p. 29).

Bauman (2007, p. 78) considera ainda que o processo de modificação dos poderes dos gerentes se consolidou em uma nova revolução gerencial, a “revolução gerencial versão dois” que foi sub-repticiamente conduzida sob a bandeira do neoliberalismo: fazendo com que os gerentes transitassem da “regulação normativa” para a “sedução”, do monitoramento diário para as relações públicas, e do modelo panóptico de poder, indiferente, sobre-regulamentado, com base na rotina, para a dominação por meio de uma incerteza difusa, sem foco, da *precarité* e de uma quebra de rotinas incessantes e aparentemente casual.

Como se pode observar até o presente momento neste excurso acerca do gerencialismo, a ênfase do seu modo de operação traduz essencialmente uma forte perspectiva ideológica. Se considerada a concepção marxiana de falsa consciência em

¹³ Ver a este respeito o filme *Arquitetura da destruição* de Peter Cohen.

relação às organizações, podem ser destacadas duas ideias básicas a esse respeito: a primeira delas concerne ao poder que um determinado grupo social pode exercer sobre o outro, o que poderia ser traduzido como a relação hegemônica que se estabelece entre os gerentes sobre os demais membros da organização a eles subordinados, que seria obtida pela dominação cultural ou pela própria ideologia; a segunda diz respeito ao próprio sistema de ideias que tornaria legítima a dominação gerencial sobre os seus subordinados.

Essa dominação cultural se refere ao processo de engenharia do consenso para o desenvolvimento de fórmulas simbólicas e instituições que comunicam e dão suporte às crenças ideológicas. É o consenso estruturado que estabelece a razão de ser da falsa consciência dando forma ao foco às críticas vigorosas dos programas de mudança cultural, de gerenciamento da qualidade total, de reengenharia de processos de negócios e outras populares iniciativas gerenciais que usam a retórica da participação dos trabalhadores para contar com o seu apoio (HATCH, 1997, p. 343).

Porém a própria ideia de controle como uma ideologia em si se tornou um pouco datada com o advento da chamada sociedade pós-industrial baseada na informação. Antes pensava-se no gerente como um sujeito capaz de fazer com que as coisas fossem executadas da maneira adequada dia após dia, se preocupavam em fornecer uma estrutura definida e ordenada ao processo de trabalho executado por seus subordinados, pois a ideologia do controle ao seguir esses pressupostos considerava que as coisas seriam disformes e desordenadas sem a sua interferência, sendo assim quando se pensava em organização automaticamente tomava-se como referência os “gráficos e diagramas, linhas de comando, departamentos, agendas, manuais de regras, tudo isto enfatizando a vitória da ordem sobre o caos e também na pertinência dos quatro C – continuidade, constância, consistência e coerência; na primazia da estrutura sobre o estruturado, do arcabouço sobre os conteúdos, da totalidade sobre os indivíduos, dos objetos administrativos sobre a conduta do administrado” (BAUMAN, 2009, p. 164).

Digamos que este era o antigo paradigma do gerencialismo que enfatizava o controle e a eficácia, porém como já observado anteriormente tudo indica que o novo paradigma do controle não passa mais pelo gerencialismo de feições tradicionais, mas focaliza na capacidade empreendedora de cada trabalhador considerando suas

características mais vitais: proximidade, jovialidade, subjetividade e performatividade (Id., 165).

Em resumo, para o novo gerencialismo a continuidade, a constância, a consistência e a coerência, o *savoir-faire*, cede o seu lugar para o *empowerment*, personificado na proximidade, jovialidade, subjetividade e performatividade, ou mais apropriadamente o *savoir-être* das conexões em forma de rede, que acompanharam os novos princípios de organização do trabalho.

A gestão é a jóia da indústria, é a vitória da comunicação dirigida ao ocidente. É uma palavra antiga enraizada nas profundezas de nossas tradições. Ela fala da terra e da casa e do governo. Em tempos recentes, os técnicos da economia resgataram a palavra fornecendo-lhe um verniz técnico e científico. Ao ser aplicada ao mundo dos negócios corporativos e estatais, tornou-se uma doutrina, um dispositivo de propaganda, uma miscelânea conceitual a serviço da globalização, ao alardeado mercado global, sem fronteiras. Ao privilegiar os termos organizar, coordenar, comandar e controlar: expressos em linguagem tecno-científica e econômica, a “administração” se apropriou do mundo e proclamou as virtudes incontestáveis da *eficiência*. Esta mensagem simples, até mesmo simplista, prendeu todo o planeta em suas garras, com o objetivo de estabelecer um conceito único e global de valor para todas as culturas.

Todavia, salvo as diferenças entre o gerencialismo de matiz tradicional e o que denomino de novo gerencialismo, cumpre estruturar um conceito atualizado e aplicável à investigação. Esse conceito tem como conteúdo intrínseco, destacando (a) a permanência do poder decisório e de mando sobre a força do trabalho nas mãos dos gerentes e sua influência sobre a ideologia do trabalho; (b) o uso da ideologia do controle no sentido de exercer a dominação cultural sobre os subordinados; (c) o atomismo das decisões desses gerentes e as relações existentes entre eles com o intuito de atingirem objetivos que tragam benefícios a si próprios; (d) o controle e apropriação do *savoir-faire* do trabalho; (e) a busca pela eficiência¹⁴, eficácia¹⁵ e efetividade¹⁶ dos

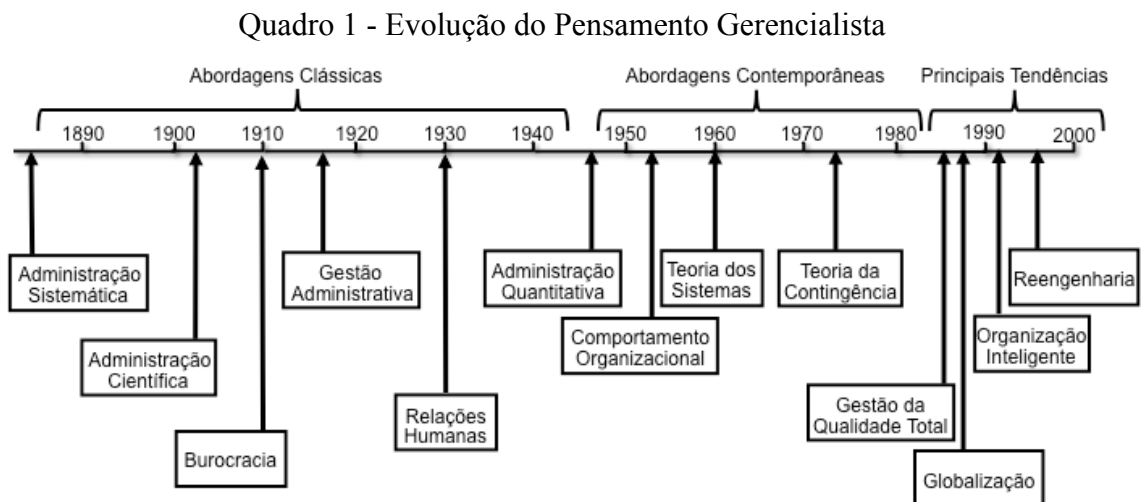
¹⁴ Considerando o jargão em voga na administração, a eficiência pode ser traduzida como a razão dos resultados pelos insumos, engloba fazer as coisas de maneira adequada, resolver os problemas, salvaguardar os recursos aplicados no processo produtivo, cumprir o dever, e reduzir os custos operacionais. (BATEMAN & SNELL, 1998, p. 58 e 59)

¹⁵ A eficácia é determinada pelo grau em que os resultados globais da organização correspondem às necessidades e aos desejos do ambiente externo, implica afirmar que ela lida com fazer as coisas

processos de trabalho, consubstanciados nos “quatro C” e de forma aparentemente contraditória, de acordo com a ótica do novo gerencialismo (f) o estímulo ao *savoir-être* disfarçado pela ausência do controle ostensivo sobre o processo de trabalho, que será discutido de forma pormenorizada a seguir.

2.2.1 Evolução do Gerencialismo

Para Bateman e Snell (1998, p. 48 - 63) o pensamento gerencialista do ponto de vista teórico, começou a se estruturar em meados do século XIX e se estendeu até meados da década de 40 do século passado, sendo denominado de período clássico. Daí em diante, as novas abordagens passaram a ser concebidas como abordagens contemporâneas (período contemporâneo), e tiveram início a partir da década de 50 do século XX estendendo-se até os dias atuais. Podemos observar na figura a seguir como essas abordagens evoluíram ao longo da linha do tempo década após década.



Fonte: Adaptado de Bateman e Snell: 1998, p. 49

A administração sistemática se caracterizou pela sistematização das organizações produtivas com o intuito de atender a grande demanda decorrente da revolução industrial, a coordenação de procedimentos e processos construídos nas

certas, produzir alternativas criativas, maximizar a utilização de recursos, obter resultados e aumentar os seus lucros. (Id.)

¹⁶ A efetividade pode ser traduzida como a capacidade da organização de lidar com as contingências do ambiente de negócios, para tanto ela necessitará manter-se operando nesse ambiente e deverá apresentar resultados globais positivos ao longo do tempo. (Id., p. 60)

operações internas dessas organizações, bem como enfatizava a economia nas operações, com administração de estoques tradicional e o controle dos custos de produção. Do ponto de vista estritamente gerencial, essas organizações não vislumbravam a relação com o ambiente em que atuavam e não diferenciava as visões de gestores e trabalhadores, mas deu início a utilização de processos produtivos ininterruptos.

A administração científica ou taylorismo, buscava analisar o trabalho utilizando métodos científicos para determinar a “única e melhor maneira” de se completar as tarefas de produção, sua ênfase recaía no estudo dessas tarefas, além da seleção e treinamento de trabalhadores e a busca pela cooperação entre trabalhadores e gestores, no entanto essa abordagem partia de um pressuposto motivacional extremamente simplista (*homo economicus*), tratando os trabalhadores como parte do maquinário e com o estabelecimento dos tempos-padrão de produção estava estabelecido o potencial para a exploração do trabalho. Na realidade o enfoque da administração científica se voltava unicamente para o trabalhador, relegando os gestores a segundo plano e da mesma forma que a administração sistemática, essas organizações voltavam-se apenas para a produção ignorando a relação com o ambiente em que operava.

Na visão da burocracia, as organizações se constituem de uma rede formal e estruturada de relacionamentos entre posições especializadas, onde as regras e os regulamentos padronizam o comportamento dos seus integrantes, cujos cargos são assessorados por especialistas treinados que seguem regras, com a hierarquia definindo o relacionamento entre os diversos cargos. Contudo essa abordagem permite pouca flexibilidade organizacional que torna o processo de tomada de decisão lento, a personalização dá lugar a impessoalidade das relações entre as pessoas e geralmente com o acúmulo de poder pode gerar uma gestão autoritária, onde as regras se tornam um fim em si mesmo, o que faz que quando o processo burocrático uma vez estabelecido se torne difícil de desmantelar.

A gestão administrativa dá ênfase a perspectiva da alta administração, foi criada por Henri Fayol que estabeleceu as cinco funções¹⁷ e os quatorze princípios de

¹⁷ Planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar.

administração¹⁸. Pelo prisma de Fayol os executivos formulam o propósito da organização, protegem os empregados e mantém as comunicações internas, com esses administradores encarregados de responder de pronto aos acontecimentos que se modificam, no entanto as suas prescrições “universais” careciam de qualificações que pudessem mapear os fatores ambientais, de tecnologia e de pessoal relativos às modificações dos acontecimentos.

A abordagem das relações humanas buscava compreender como processos psicológicos e sociais influenciam a situação de trabalho e o impacto no desempenho dos trabalhadores. Partia de princípios simples de que a produtividade e o comportamento no ambiente de trabalho dos trabalhadores seria influenciado pelas relações informais existentes no grupo, onde a coesão, o status e as normas grupais determinam o resultado, dessa forma os gestores deveriam dar ênfase ao bem-estar, a motivação e a comunicação dos trabalhadores uma vez que as necessidades sociais teriam precedência sobre as necessidades econômicas, mudando o paradigma taylorista da motivação pela remuneração. Uma vez estabelecido esses parâmetros essa abordagem colocava em segundo plano a racionalidade dos trabalhadores e a importância da organização formal para a produtividade, não necessariamente trabalhadores felizes seriam os mais produtivos.

As abordagens contemporâneas tem início a partir da década de 1950 do século passado com o surgimento da administração quantitativa (Id., p. 56) cujo foco principal foi a aplicação da análise quantitativa às decisões de gestão, adotando modelos matemáticos e estatísticos específicos, englobando a teoria estatística da decisão, programação linear, teoria das filas, simulação, previsão, análise do ponto de equilíbrio, etc. Esses modelos pecavam pela falta de fatores não quantificáveis e trouxe dificuldade para os gestores quando da interpretação dos dados, além do que os modelos não conseguiam simular fora das rotinas previsíveis.

Uma outra abordagem do gerencialismo surgida no século passado foi a do comportamento organizacional que buscava promover a eficácia do trabalhador pela

¹⁸ (1) Divisão do trabalho; (2) Autoridade; (3) Disciplina; (4) Unidade de comando; (5) Unidade de direção; (6) Subordinação do interesse individual ao interesse geral; (7) Remuneração; (8) Centralização; (9) Hierarquia; (10) Ordem; (11) Equidade; (12) Estabilidade; (13) Iniciativa e (14) Espírito de equipe. (Bateman e Snell, 1998, p. 52).

compreensão dos processos individuais, grupais e organizacionais, acentuando os relacionamentos entre empregados, gestores e o trabalho que esses desempenham nas empresas, enfatizando que os empregados querem trabalhar e também controlar o seu próprio trabalho, contudo mesmo com uma visão mais interacionista ainda era fechada ao ambiente, ignorando os fatores situacionais e a tecnologia da organização.

A teoria dos sistemas também faz parte das abordagens contemporâneas do gerencialismo, mas não teve origem no campo da gestão e muito menos fornece orientação quanto ao papel dos gestores, suas funções e obrigações no âmbito da organização. A ideia central é a de que a organização fosse vista como um sistema aberto, interagindo com o ambiente para coletar insumos e devolvê-los em forma de produtos, com ênfase na eficiência (razão dos resultados pelos insumos) e eficácia (grau de correspondência dos resultados aos anseios do ambiente externo) como objetivos centrais da organização, onde, ao contrário da estreita visão taylorista, existiriam muitos caminhos para a obtenção do mesmo resultado.

Um conceito importante e que foi popularizado pela teoria dos sistemas é o conceito de sinergia, que significa dizer que o todo é maior que a soma das partes significando que um sistema é decomposto em subsistemas e que esses possuem um grande grau de interdependência.

A teoria da contingência introduz no debate sobre gerencialismo a perspectiva das situações gerais com que a organização e os seus gestores se deparam, ou seja, as contingências situacionais influenciam as estratégias, estruturas e processos de trabalho da organização resultando em alto desempenho e que existe mais de uma forma de se atingir um objetivo quer seja estratégico, tático ou operacional, onde as organizações devem ser flexíveis para se adaptarem à situação do ambiente externo. A ferramenta fundamental seria o planejamento estratégico da organização em função daquilo que se poderia identificar no ambiente externo como oportunidades e ameaças aos negócios. Porém como a realidade possui muito complexidade, fica difícil identificar todas as contingências que cercam a gestão da organização e sendo assim nem todas as situações que se descortinam são passíveis de aplicação da teoria.

Na visão de Bateman e Snell (1998) essas seriam as abordagens do gerencialismo contemporâneo até mais ou menos o final dos anos 1980 do século passado, no entanto esses autores identificam um desdobramento do gerencialismo

naquilo que chamam de novas tendências entre as quais destacam: (i) a **globalização** - que seria justamente o acirramento da competição internacional entre organizações pela inserção dos seus produtos em nível mundial, onde as decisões estratégicas até de pequenas empresas devem ser norteadas pelo que está se descortinando neste cenário, que faz com que a pressão para melhoria de seus produtos não se restrinjam apenas ao mercado nacional; (ii) a **gestão da qualidade total** - o aumento da competição global cria no cliente a capacidade de ser crescentemente seletivo no que tange a produtos e serviços. Dessa maneira, não adquirem nada que não seja competitivo com outros produtos ou serviços. As empresas, portanto, são forçadas a focar na melhoria contínua; (iii) a **reengenharia** - significa que para uma organização aprender pode não ser o bastante. Em muitos casos, as empresas devem começar do zero e fundamentalmente repensar como negociam. Esse é essencialmente o conceito de que nada é sagrado. Para competir, a empresa tem que estar preparada para se reconstruir completamente; e (iv) a **organização que aprende (*learning organization*)** -significa que as empresas, para serem competitivas, têm que ser flexíveis e adaptáveis. Elas têm que obrigatoriamente, aprenderem como fazer novas coisas ... E fazê-las mais efetivamente.

Portanto pudemos observar de forma sintética como o pensamento gerencialista evoluiu em termos doutrinários até o limiar do século XXI. O que ele guarda na sua essência é a preocupação com a eficiência, a eficácia e a permanência das organizações no mercado. Obviamente de forma mais sutil, o desdobramento do pensamento gerencialista expõe a ideologia de dominação da razão tecnocrática e podemos incluir no desvelar desse pensamento as tecnologias de gestão que foram se incorporando a ele de maneira quase natural uma vez que eram orientadas pelos mesmos princípios de racionalidade, como por exemplo a terceirização e as técnicas adotadas pelos japoneses da Toyota ou modelo japonês.

Pela prisma da sociologia do trabalho o gerencialismo em termos evolutivo é batizado com outra terminologia, mas que de certa forma preserva o mesmo sentido, é tratado como taylorismo, fordismo, pós-fordismo (pós-industrial, modelo japonês, etc.) mas na realidade trata exclusivamente da forma da organização e divisão do trabalho, que, de acordo com o exposto acima, permanece atrelado as mesmas ideologias, que estruturam as formas simbólicas para que a gestão e o trabalho pareçam ter a mais completa afinidade.

Referindo-se ao modelo japonês Giddens (2005, p. 297) considera que algumas transformações na maneira de gerir ocorreram de maneira marcante e que a ideologia gerencialista cria outras formas simbólicas de se expressar. Ele destaca que no modelo de gestão o processo de: (a) **tomada de decisão passa a ser de baixo para cima**, fogem da verticalização hierárquica da burocracia fazendo consultas aos trabalhadores que ocupam posições inferiores na estrutura organizacional sobre as políticas adotadas pela gerência; (b) **utilização de menos especialização**, fazendo rodízio em vários departamentos da empresa para apreenderem as diversas dimensões da atividade empresarial a que estão vinculados, até alcançarem o topo das suas carreiras, subseqüentemente a empresa fornece a (c) **segurança no emprego**, determinando a remuneração pela antiguidade e não pela competição promocional, dessa maneira é estimulado a (d) **produção orientada para o grupo**, e esses grupos é que tem o desempenho do trabalho avaliado; por fim uma outra característica marcante seria a (e) **fusão da vida profissional com a vida privada**, onde a empresa sustenta várias necessidades de seus trabalhadores em troca de lealdade absoluta.

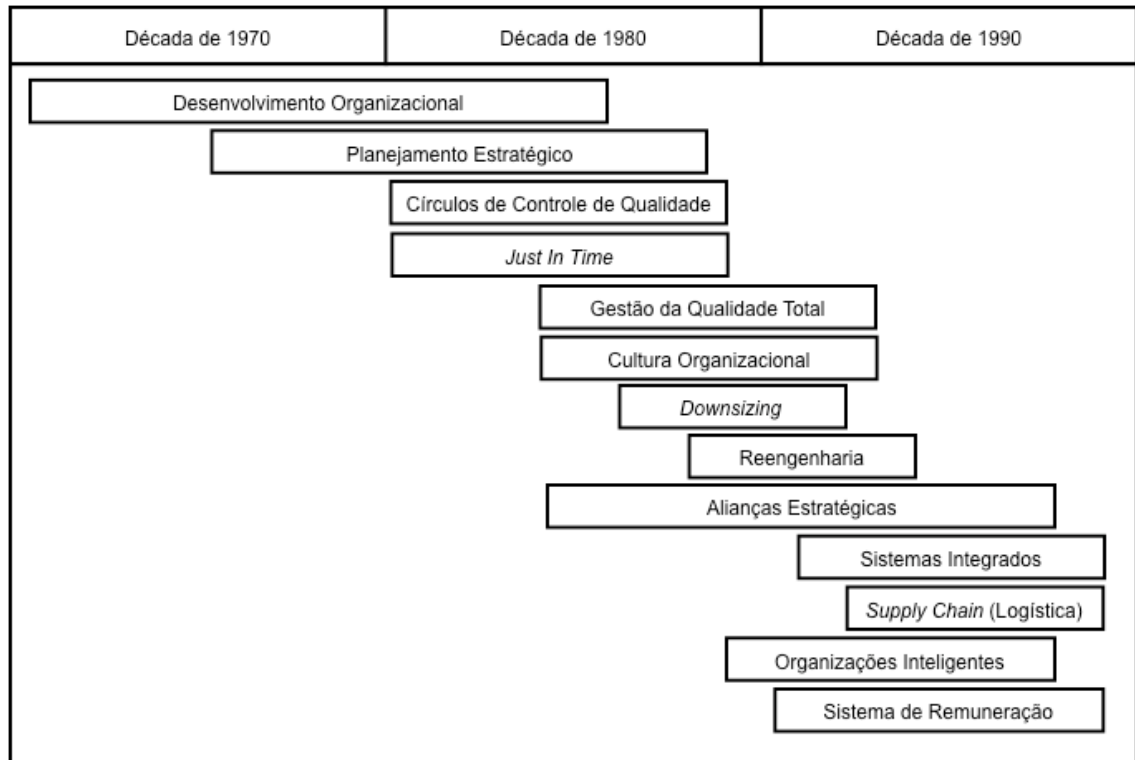
Ao se referir as diferenças do gerencialismo japonês para o modelo de gestão ocidental francamente burocrático até a década de 1980, Giddens (2005, p. 298 – 299) também identifica quais as transformações ocorridas no segundo, basicamente em duas vertentes, a primeira sendo o **gerenciamento de recursos humanos**, que se trata da gestão da mão-de-obra considerando-a como força vital para a competitividade econômica da organização no mercado, que apela à dedicação total dos seus empregados para que a organização se torne líder, dessa forma é preciso mostrar aos trabalhadores que existe investimento tanto neles como no processo de trabalho. Seria uma evolução do taylorismo quando as pessoas eram tratadas como custo, para um modelo onde as pessoas são tratadas como “recursos” imprescindíveis. Algumas organizações denominam as sua áreas de pessoal como gestão de pessoas ou gestão de talentos, outras os tratam como capital intelectual ou *goodwill* (o patrimônio não quantificável que fornece valor a organização acima do seu valor de mercado). Isto mostra que a ideologia como forma simbólica se aperfeiçoou em seu discurso.

A segunda vertente seria a criação de uma **cultura corporativa** distinta, cujo objetivo seria incrementar a participação dos empregados nos rituais da empresa, promovendo a identificação e a lealdade desses para com a organização, envolvendo

eventos ou tradições exclusivas, planejados para unir todos os membros da empresa dos mais antigos aos mais novos fortalecendo um sentimento de solidariedade. Efetivamente muitas organizações passaram a estabelecer alguns símbolos para mobilizar seus empregados em torno de seus objetivos e valores. Trata-se também de uma modernização do discurso ideológico gerencialista, onde o empregado se torna a empresa. Algumas empresas costumam chamar seus empregados de associados e não de empregados, onde mascaram o vínculo da subordinação e ocultam o patrão.

Os modismos gerenciais efetivamente se desenvolveram muito bem nas três últimas décadas do século passado como podemos identificar no resumo quadro a seguir e estabeleceram o andamento da transformação do discurso e da ideologia gerencialista.

A história do gerencialismo pode ser de fato concebida como a evolução constante de refinamento de métodos para controlar o que ocorre nas empresas e no seu ambiente de negócios. Para Taylor e Fayol, lembrados como os fundadores do gerencialismo como disciplina, os seres humanos são o foco principal para a implementação dos controles (em Taylor, a integração homem-máquina e a organização geral em Fayol). Subseqüentemente, com determinadas subdisciplinas de gestão, o desejo de controle foi ampliado para além das máquinas e da força de trabalho.

Quadro 2 - Modismos Gerenciais no Mundo do Trabalho¹⁹

Como se pode perceber, a metamorfose do gerencialismo não reconhece fronteiras e uma das suas principais características é o poder de apropriação de conceitos e teorias oriundos de outras disciplinas, destacando por exemplo, a afinidade do desenvolvimento organizacional e da cultura organizacional com as ramificações da psicologia, quando explora os aspectos comportamentais dos empregados das organizações; ou o conceito central da engenharia de sistemas ao buscar a integração dos processos de trabalho com o uso de sistemas integrados ou a logística. Ideologicamente não existe barreira ou fronteira para a canibalização de conceitos e paradigmas de outras disciplinas ou esfera científica por parte do gerencialismo seja no ramo das ciências exatas ou das ciências humanas.

¹⁹ O escopo da tese não permite espaço para contemplar a discussão detalhada de cada modismo enunciado no quadro. Alguns já foram citados anteriormente de forma resumida (reengenharia, por exemplo). Discutir cada modismo de per si conduziria o estudo para uma visão muito abrangente da ideologia gerencialista. A ideia da inclusão do quadro é mostrar as diversas formulações simbólicas assumidas pela ideologia.

2.2.2 A Revolução Gerencial vista por James Burnham

A revolução gerencial se caracterizou pela transferência de poder dos donos de empresas para a esfera de controle dos gerentes. Esses gerentes surgiram em decorrência das mudanças ocorridas no formato da organização dos negócios e processos de produção fazendo com que a organização do trabalho no século XIX sofresse uma modificação radical, quase entrando em colapso, desempenhando uma influência direta no desenrolar de eventos, que vão desde a Primeira Guerra Mundial; as revoluções na Rússia, Itália, e Alemanha; e uma depressão econômica mundial, que teve efeitos devastadores sobre o poder dos possuidores de propriedades em todo o mundo. Esses eventos favoreceram as revoluções gerenciais fazendo com que movimentos políticos coletivistas subissem ao poder na Rússia, Itália, Alemanha e Estados Unidos. Uma nova classe de gerentes tomava conta do poder por trás desses movimentos. Essa classe era composta de mais do que meros burocratas e técnicos industriais; compreendia *experts* em organização e engenheiros sociais que reivindicavam, no mínimo, pelo aumento da regulação, quando não, a completa abolição da propriedade privada e maior intervenção do estado no funcionamento das economias e programas de desenvolvimento nacional para eliminar doenças sociais decorrentes da pobreza, desemprego e do atraso tecnológico e organizacional.

Burnham também argumentava que o gerencialismo não se tratava de um fenômeno exclusivamente capitalista ou sequer um fenômeno socialista. O gerencialismo reposicionava o capitalismo como o fim da liderança econômica por parte dos donos de propriedades privadas e a substituição do planejamento econômico pelo livre mercado. Todavia isso não se constitui em socialismo, uma vez que nos regimes “socialistas” está explícita a “ausência de classes, um regime totalmente democrático e uma sociedade internacional de ideologia Marxista” (BURNHAM, 1959, p. 39). O gerencialismo significa planejamento e organização e para Burnham isso acarretava uma sociedade exploradora, hierárquica, consistindo de “poderosos e de fracos, de privilegiados e de oprimidos, de governantes e governados” (BURNHAM, 1959, p. 138).

As considerações de Burnham sobre esses desdobramentos na *Managerial Revolution* complementam e corrigem o trabalho de Veblen demonstrando que uma

revolução tecnocrática de fato ocorreu nos Estados Unidos, preenchendo, portanto, parte da profecia de Veblen, contudo, os atores principais desse drama histórico eram gestores do Estado e de corporações, eram mais do que técnicos industriais. De acordo com Burnham (1959, p. 80), Veblen estava correto em prever o declínio dos proprietários ausentes, mas errado em equiparar a ascendente classe reguladora com cientistas, engenheiros e outros tecnólogos. Ao contrário dos revolucionários gerenciais que estavam tomando o poder ao redor do mundo, os engenheiros de Veblen tornaram-se meramente trabalhadores altamente qualificados que careciam de poder político para reorganizar a sociedade.

Para Burnham, o caso definitivo da revolução gerencial foi o golpe súbito bolchevique de 1917. E então, nos anos 1920 e 1930, o gerencialismo se espalhou rapidamente para a Itália e Alemanha sob os auspícios ideológicos do fascismo e do nazismo. O gerencialismo debutou nos Estados Unidos disfarçado de *New Deal* pela mãos de Franklin D. Roosevelt.

Burnham definiu o gerencialismo politicamente, como sendo as regras de um partido totalitário liderado por um executivo poderoso e carismático. Os executivos gerenciais dão ordens por meio das grandes burocracias armadas com uma polícia poderosa e com forças militares. Eles tentam submeter sociedades inteiras ao planejamento. Isso resulta em centralização política radical e supressão virtual de instituições descentralizadas.

Economicamente, o gerencialismo é um movimento para a eliminação da propriedade privada e do livre empresariado, que são substituídos pelas empresas de propriedade do Estado e pelo planejamento econômico centralizado.

A estrutura econômica na qual a dominação social dos gerentes se assegurará está baseada na posse dos principais instrumentos de produção que o Estado tem. Dentro dessa estrutura não existirá nenhum direito de propriedade direto sobre os principais instrumentos de produção. (...) Os gerentes exercerão os controles (...) não diretamente, por meio dos direitos de propriedade a eles outorgados como indivíduos, mas indiretamente, por meio do seu controle pelo Estado que, por sua vez, possuirá e controlará os instrumentos de produção (BURNHAM, 1959, p. 72).

O crescimento sofisticado da indústria e do comércio resultou numa separação entre proprietário ausente e controle gerencial. O gerencialismo preconizado por Burnham consumou essa tendência pela eliminação completa do proprietário ausente e passagem do controle das empresas aos funcionários do governo. Quando esse processo está completo, o Estado é chamado para “possuir” os meios de produção, em um sentido conotativo de controle coletivo, ao invés do direito individual de propriedade. A autoridade gerencial não é baseada na propriedade privada. Ela se lastreia no poder político que é contingência do controle gerencial sobre o poder de Estado.

A visão da ideologia gerencialista desenvolvida por Burnham soa completamente anacrônica nos dias atuais, talvez fosse válida para meados do século passado em que o pós-guerra sinalizava a polarização mundial em dois blocos com regimes distintos, capitalismo e comunismo, e a crescente rivalidades criadas entre esses dois regimes de governo, que gerou inclusive a guerra fria entre eles. Talvez tivesse havido uma tendência realmente dos proprietários se ausentarem da administração direta dos seus negócios, mas não ocorreram sinais de que esses proprietários estariam delegando todos os poderes aos gerentes encarregados de tocarem os negócios em seu lugar. A história transcorrida até os dias atuais não registra o abandono dos negócios por parte dos proprietários, nenhum capitalista cedeu seus negócios a outrem de bom grado, efetivamente os gerentes encarnados nos executivos, ficaram poderosos, mas com uma esfera de atuação circunscrita ao mundo dos negócios e a esfera do mundo do trabalho sem interferir nos negócios de Estado.

2.2.3 Gerentes e Gerencialismo

Os gerentes não são capitalistas e são diferentes daqueles engenheiros, técnicos, e gerentes de negócios descritos por Thornton Veblen. A tarefa dos gerentes de negócios era atender os interesses financeiros dos proprietários ausentes e o papel dos técnicos era prover as necessidades tecnológicas dos gerentes de negócios. Os gerentes seriam funcionários burocráticos que respondem ao Estado e ao partido. Ainda que treinados em economia, ciências administrativas e sociais, muito mais que meros técnicos ou funcionários de negócios, suas habilidades estariam focadas e diretamente de acordo com o plano abrangente para a reconstrução social que seria concebida e

promulgada pela liderança política do partido gerencial. Antes de se ocuparem das minúcias técnicas, esses gerentes seriam os próprios coordenadores e supervisores da força de trabalho técnica. A “direção”, “coordenação”, orientação, administração e organização, em contraste com a ciência e tecnologia, seriam as tarefas essenciais dos gerentes. O perfil do gerente corresponderia hoje em dia ao perfil dos burocratas que ocupam cargos de confiança nas instituições públicas mas também dos gestores das atividades meio das organizações privadas, só que com uma prerrogativa de poder mas forte. Portanto, essa classe gerencial de consistiria de organizadores-administradores profissionais, burocratas e outros *experts* na condução dos negócios do Estado e de supervisionar a sociedade. Emparelhados aos técnicos, sobre os quais exerceriam autoridade, os dois grupos iriam compor a tecnoburocracia que dirigiria os modernos estados industriais.

Pela coletivização da produção e da distribuição sob os auspícios do Estado, os gerentes eliminariam o desperdício e a sabotagem industrial. O investimento socializado seria utilizado para eliminar banqueiros e acionistas e para abolir as flutuações dos níveis de investimento que levam às depressões. Portanto, o gerencialismo conduziria o capitalismo ao fim pela eliminação do lucro privado, da participação comercial outorgada e pela ausência de propriedade (BURNHAM 1959, p. 88-95 e 112-19).

A ideia central era que o gerencialismo sempre tenderia para o totalitarismo. Onde quer que a revolução gerencial ocorresse, a soberania política do país mudaria para um ramo executivo de governo e para burocracias sobre o seu controle (1959, p. 143-48). Mantendo o eleitorado o processo legal prisioneiros em uma armadilha, esses gerentes passariam a regulamentar os seus interesses por meio de decretos administrativos, amparados pelos poderes militares e de polícia do Estado. Monopolizariam o poder de decisão política, a comunicação de massa, o controle da economia e o uso das forças armadas. Eliminariam as organizações políticas rivais e criariam uma sociedade destituída de organizações independentes, livre do controle do Estado. O totalitarismo seria considerado como a fase final da transição do desenvolvimento das sociedades gerencialistas. A luta entre os Estados gerencialistas pelo domínio do mundo poderia compelir os líderes a aliviar os controles da liberdade intelectual de maneira a promover as inovações na ciência e na tecnologia que seriam essenciais para a vitória em conflitos econômicos e militares entre os países

industrializados. Apenas desse modo, teria lugar um abrandamento do totalitarismo dentro das democracias gerencialistas na qual o Estado renunciaria a parte de sua soberania, realocando executivos carismáticos e poderosos em postos-chaves com regulamentos administrativos brandos e poderes limitados.

A ênfase na crença de que a democracia gerencialista seria uma fachada para incrementar os interesses da classe dirigente na ordem pública e no progresso técnico, é tratada com muito cuidado. A democracia gerencialista não confere poder político ao povo. Praticamente a pacificação por meio da distração permitirá experimentações com vários estilos de vida, religiões, filosofias e até mesmo ideologias políticas, mas não permitirá ao povo tomar decisões políticas. A democracia neste sentido é uma válvula de segurança para a liberação controlada da tensão social. Esse tipo de democracia de massa reforça a escolha individual, o consumismo e o desfrute do lazer. Seu objetivo é assegurar o poder da classe dominante pelo encorajamento da inofensiva dissipação das emoções e energias criativas que de outra forma seriam canalizadas para atos de dissensão política contra as normas gerencialistas (BURNHAM, 1959, p. 160-71).

Efetivamente essa visão positivista não foi confirmada no transcorrer da história, pois no final de século ocorreu a derrocada de vários Estados totalitários, adeptos do socialismo de caserna ou da economia controlada pelo Estado. A visão do poder dos gerentes também sofreu uma transformação drástica se comparadas as previsões desenvolvidas por Burnham, na realidade os gerentes não possuem essa força, nem um poder de decisão tão ampla que chegue a influenciar nos negócios de Estado;. Com a derrocada do socialismo e o surgimento da globalização econômica, o mercado assumiu quase que totalmente o controle econômico e as regras de comércio vigentes no mundo. Os gerentes hoje efetivamente possuem poder, seguem orientações ideológicas bastante claras, mas que são ditadas pelo livre mercado não necessitando da mobilização dos aparelhos ideológicos do Estado para efetuarem suas transações comerciais.

2.2.4 Ideologias Gerenciais

A ideologia na busca da afirmação procura cooptar todas as elites políticas que, uma vez no poder ou no caminho para ele, atraem outras pessoas capacitadas e

intelectuais predispostos a criarem justificativas ideológicas para o grupo que se encontra em processo de ascensão, buscando a convergência entre pontos de vista e normas políticas, visando adequá-los aos objetivos do grupo, legitimando-os e naturalizando-os. Uma característica fundamental da ideologia é a irracionalidade e a falta de base científica; ela procura encaixar, na indumentária da razão objetiva, as preferências políticas que estão centradas nos desejos subjetivos enraizados definitivamente nas mais profundas e arraigadas paixões humanas tais como, o desejo de poder, honra e glória. Poucas pessoas confessariam que apóiam um grupo poderoso por causa do seu apelo visceral e a expectativa de ganho pessoal, as pessoas preferem acreditar que estão se alinhando a causas que objetivamente são corretas e boas convertendo a ideologia na racionalização desejável da prática moral de seus objetivos e preferências.

As ideologias gerenciais tentam explicar a licitude de uma determinada comunidade concordar com o aumento do poder de burocratas, políticos e gerentes profissionais à custa de funcionários meritocráticos. Na antiga Rússia comunista, o marxismo-leninismo forneceu essa explicação confrontando o capitalismo e adotando a doutrina do vanguardismo revolucionário que conduziria à ditadura do proletariado. Na Itália de Mussolini, o fascismo ensinava que as leis de um governante carismático sobre o povo subordinado a um estado totalitário eram necessárias para a revitalização da nação italiana. Na Alemanha, as normas nazistas eram justificadas pelo mito da superioridade ariana e a necessidade de um *fuehrer* para desempenhar um papel decisivo na conquista do *lebensraum* e na criação do Reich de mil anos. Nos Estados Unidos, o absolutismo presidencial do *New Deal* e o planejamento econômico em resposta a depressão e a Segunda Guerra Mundial foram defendidos pelas doutrinas do liberalismo de bem-estar, o *Welfarestate*. Como foi observado anteriormente todas essas doutrinas flertaram desbragadamente com a gestão racional.

Na concepção de Burnham, existiam dois tipos de liberalismo Americano: o liberalismo clássico do século dezenove e o novo liberalismo de bem-estar do século vinte. Ambas as formas reivindicavam para si a primazia de serem os baluartes da preservação das liberdades políticas e civis dos indivíduos. O liberalismo clássico enfatizava a liberdade individual, a responsabilidade pessoal e os direitos da propriedade privada e advogava um governo limitado com separação de poderes.

Passava ao largo da distribuição eqüitativa, da igualdade de oportunidade, e da intervenção do Estado na vida cultural e econômica da nação. Os liberais clássicos desejavam um governo mais fraco e mais inativo compatível com a manutenção da lei e da ordem básicas. Em contraste, os liberais do bem-estar enfatizavam a responsabilidade governamental para o bem-estar individual; empenhavam-se em criar um estado ativo forte, centralizado, comprometido com a melhoria humana moral e material abundante. Esse projeto seria perseguido mesmo em detrimento de se pagar o preço do enfraquecimento da separação dos poderes, do aumento da limitação das liberdades individuais, minando o senso individual de responsabilidade sobre o destino pessoal e diminuindo os direitos de propriedade privada. Essa tipologia de certa forma, também prevaleceu na Europa e Reino Unido. O Cone Sul nunca chegou a estruturar um Estado que partilhasse essas duas visões do liberalismo.

Acusava os liberais do bem-estar de concordarem com o dogma do progresso histórico, que sustenta que a história progride para a melhoria geral da condição humana por meio do alastramento da paz, justiça e liberdade e pelo aperfeiçoamento das faculdades intelectuais e das qualidades morais da humanidade. Essa visão, cuja influência pode ser detectada em todas as ideologias gerenciais, foi mais famosamente explanada pelo Marquês de Condorcet, que escreveu em 1793-1794 que se a razão, em oposição aos costumes e a tradição, está autorizada a reinar sobre a sociedade humana, então a história terminará na “absoluta perfeição da raça humana”, e o homem viverá para todo o sempre em um “Paraíso criado pela razão” livre da “ganância, medo ou inveja”. Os liberais do bem-estar acreditavam que o liberalismo clássico, com a sua abordagem *laissez-faire* para o destino dos indivíduos, atrasava a realização da sociedade progressista; somente um Estado ativo lastreado pela razão, ciência e tecnologia teria o poder de construir a harmonia social, a prosperidade da massa e o desenvolvimento total do potencial humano. Desse modo, procuraram subordinar o povo americano as normas de um elite gerencial para provocar uma evolução sincronizada com a marcha progressista da história. Com sua defesa do Estado precursor da engenharia social, o liberalismo de bem-estar forneceu uma boa justificativa ideológica para o gerencialismo do *New Deal*.

Contudo, uma das ironias que surpreendeu o gerencialismo liberal foi a sua pretensão para a racionalidade científica quando de fato procurava justificar seu apego

ao poder com o altamente implausível e questionável dogma do progresso histórico, com uma visão extremamente positivista do processo histórico, que também não o diferencia do positivismo marxista de que ao capitalismo, se sucederia o socialismo e em seguida o comunismo. Na verdade toda essa visão de progresso estava baseada nos princípios da racionalidade iluminista.

Na modernidade sólida as pessoas acreditavam que o tempo contava a favor do desenvolvimento da humanidade e o progresso a tudo orientava, sendo assim poderia se procrastinar as ansiedades de aquisição de riqueza em função da melhoria progressiva (BAUMAN, 2001). Para a contestação do otimismo liberal em relação ao potencial humano, citava o registro histórico do contínuo estado de guerra, genocídio, perseguição, ganância, crueldade insensata, loucura humana absoluta, a qual, em sua opinião, indicava os limites estritos ao desenvolvimento do potencial humano, sendo assim o liberalismo de bem-estar.

Ao se recusar a reconhecer as virtudes inconstantes da humanidade e suas capacidades limitadas, tornou-se uma antítese do que pregava ficando enormemente intolerante, antidemocrático e coercitivo. Isso requeria ter mudado o mundo através da tolerância, discussão livre e consenso democrático, o que se revelou profundamente hipócrita. A moral do liberalismo de bem-estar e o relativismo cultural, seu ataque as instituições democráticas, e a sua negação da responsabilidade pessoal enfraqueciam a habilidade de resistência dos Estados Unidos frente a expansão comunista. Ficou provado no entanto, que esse ponto de vista se provou completamente incorreto uma vez que superestimava o poder do bloco comunista. Contudo estava correto na sua visão de que o liberalismo de bem-estar, tornaria o povo americano dependente do Estado, erodindo sua capacidade de auto-governo e minando sua vontade de resistir as normas deletérias criadas pelo o gerencialismo.

2.2.5 A Contestação da Revolução Gerencial por Wright Mills

C. Wright Mills foi o cientista social mais influente que se contrapôs as ideias da revolução gerencial propaladas por Burnham, que o criticava por ter afirmado que os gerentes tinham mantido um poder de luta vitoriosa contra os capitalistas. Para eles, Burnham cometeu um erro de amator igualando a administração “indispensável” dos

gerentes com o poder que porventura poderiam exercer na esfera político-social. Essa atitude tornou-o refratário ao fato de que os grandes capitalistas permaneceram como mandantes dos gerentes, das grandes empresas, da economia, do governo e da sociedade. Ele utilizava as desgastadas categorias do marxismo para explicar a luta de classes na sociedade americana, defendendo que a batalha estava ainda sendo travada entre capitalistas e as “massas revolucionárias” compostas pelo trinca familiar bolchevique de camponeses, trabalhadores e soldados. Nessa batalha os gerentes não eram nada mais do que as tropas de choque da burguesia na sua guerra contra o proletariado. Uma visão extremamente limitada da complexidade e das influências do gerencialismo na sociedade americana e no mundo.

Em sua bem conhecida trilogia sobre os principais blocos de poder da sociedade americana, Mills repetiu seu esforço de subsumir o gerencialismo ao conceito marxista tradicional de luta de classes entre a burguesia e o proletariado. No *The New Men of Power* (1948), um exame do panorama do poder dos líderes sindicais nos Estados Unidos, Mills repetiu o ataque na crença da revolução gerencial e da irrelevância concomitante da noção de Marx de luta de classe, à luz do eclipse de ambas as classes, a burguesia e o proletariado, pelos gerentes originando-se de uma falha na distinção do que seria “função ocupacional” de poder.

Em *White Collar* (1951), argumentou que a divisão entre propriedade e controle era uma iniciativa tática dos proprietários usada para preservar o poder da grande burguesia. Reconhecendo que não era mais possível exercer o comando pessoal direto sobre grandes empresas, os proprietários contrataram um “exército de novos agentes” para proteger seus interesses. O poder dos proprietários era agora indireto, mas permanecia absoluto e definitivo. A “vasta e complexa burocracia dos negócios e da indústria” que surgiu entre proprietários e suas propriedades eram ainda controladas pelos próprios proprietários; o acesso as posições de autoridade no interior dessas burocracias, isto é, o direito de comandar e controlar, permaneceu como função dos direitos dos proprietários (MILLS, 1951, p. 101). Os capitalistas, por intermédio dos seus agentes gerenciais, ainda oprimiam os trabalhadores.

The Power Elite (1956) reiterou a sua visão de que o domínio social da propriedade privada foi “fortalecido por essa reorganização gerencial” (Id., p. 116). A Grande Depressão e o *New Deal* demonstraram aos capitalistas que eles necessitavam

de orientação de “agentes” especializados para poder evitar os erros que conduziram à depressão e para cobrir os rígidos regulamentos governamentais (Ib., p. 117). Os gerentes seriam os tais agentes orientadores. O intuito do gerencialismo não era desbancar o poder capitalista, se tratava de uma manobra planejada pelos capitalistas para se protegerem.

Essa visão ignora o fato de que os desenvolvimentos sociais e históricos do século vinte implodiram a velha dicotomia marxista que opunha a burguesia ao proletariado. Se o proletariado é definido como a classe daqueles que ganham a vida por meio do aluguel da força de trabalho ao invés de obter ganhos com a exploração da propriedade privada, então virtualmente todos os americanos, os que regulam e os regulados, seriam membros do proletariado, ou da classe trabalhadora – agora mesmo a classe trabalhadora se encontra dividida em uma vasta diversificação de empregos de baixo nível que são explorados por um menor mas bem mais privilegiado grupo de administradores e técnicos. Essa situação atualmente se expande pelo mundo como um todo, principalmente após o advento do neoliberalismo, sem contar que a exploração continua da mesma maneira, até mesmo nos países que ainda adotam o socialismo de caserna ou o comunismo escravocrata, como é o caso da China, apesar das inclinações para a governança de cunho gerencialista.

Contudo se atentarmos para a contestação de Mills acerca da revolução gerencial de Burnham e prestarmos atenção as críticas desenvolvidas em *The New Men of Power*, *White Collar* e *The Power Elite*, o quadro é impressionantemente similar à teoria Burnham revisada da revolução gerencial na qual o poder está com um número de “agregados” sociais, incluindo o governo, os grandes negócios, os militares e o trabalho organizado. A teoria de Mills da elite do poder (1956) afirma que na América do pós-guerra, o poder foi outorgado àqueles que comandam “as hierarquias principais e organizações da moderna sociedade”. Essas organizações são as grandes corporações, o Estado e os militares. Na visão de Mills, as “duas ou três centenas” de corporações dominantes são dirigidas por gerentes profissionais que substituíram os Capitães de Indústria e se converteram na nova “elite econômica”. Uma “diretoria” administrativa composta de cabeças das agências executivas centralizadas controla o Estado. Um estrato superior de soldados-gerentes abrangendo os Chefes de Juntas e de *Staff* e os altos comandantes dos serviços superiores comandam os militares.

No livro *The Power Elite* (1956), contudo, afirmou que devido ao declínio do poder dos sindicatos, tornou a opinião dos líderes trabalhistas completamente inconseqüente diante das decisões de importância nacional. São o Estado, as organizações corporativas e militares que são os mais importantes lócus de poder nos Estados Unidos. Esses três poderes não são independentes um do outro; mais precisamente, formam um nexos de poder “engrenado” demonstrando influência recíproca, intervenção e interação entre os três termos de relacionamento. Movendo-se dentro desse “triângulo de poder” e exercendo comando sobre os três grandes domínios oficiais estão administradores de topo representando o ápice de comando de uma classe de profissionais unidos, bastante similares aos poderosos gerentes de Burnham. Porém Mills tem mais argumentos do que um teórico do gerencialismo, como Burnham; a principal diferença entre as abordagens dos dois é que o primeiro considera o domínio da propriedade como o principal requisito para se ter acesso ao mais alto nível gerencial, ao passo que o segundo enfatiza as qualificações burocráticas relacionadas a obtenção educacional e a ascensão passo a passo na hierarquia organizacional.

O argumento de Burnham parece ser o melhor argumento. Se bem que a posse de grandes propriedades não constitui um obstáculo para a ascensão a uma posição de comando no mundo corporativo, no governo, ou nos meios militares, na verdade a propriedade privada, funciona como uma força auxiliar na busca pelo poder e posição, é um substituto perfeito para a ausência de qualificações, de educação e de experiência. Cumpre salientar também que a propriedade é cada vez mais um pré-requisito dos empregados gerenciais ao invés de uma condição de emprego. Um exemplo disso é a prática generalizada hoje em dia no mundo corporativo, de se conceder opções de ações lucrativas as pessoas chave, como forma de reconhecimento da performance superior ao esperado ou até mesmo uma forma de desencorajar as deserções em favor de empresas concorrentes. A propriedade agora também serve, para uma determinada elite gerencial, como uma recompensa pela atuação diferenciada na condução dos negócios ou como um incentivo a lealdade à empresa, mas não se constitui um requisito para que se seja sócio da elite.

2.2.6 O Anti-gerencialismo de Braverman

Harry Braverman na verdade não foi um teórico do gerencialismo da teoria da administração, ao contrário, ele sempre se mostrou um crítico ferrenho dessa ideologia, ele contestava a necessidade da existência da função gerencial pois considerava-a responsável pela corrosão das habilidades dos trabalhadores e pela degradação do trabalho sob o sistema capitalista. Levava a sério a administração científica e elaborou uma crítica extremamente robusta no tocante aos seus princípios e ao seu impacto no mundo do trabalho. Em uma frase memorável ele descreveu o taylorismo como sendo “a ciência da gestão do trabalho das pessoas sob as condições capitalistas” e não gestão científica. Afirmou inclusive que Taylor não estava lidando com os princípios gerais de gestão, mas ao invés disso, procurava uma resposta para um problema específico de como controlar melhor o trabalho alienado – quer dizer, a força de trabalho que é transformada em mercadoria.

O alcance de sua visão era bastante amplo ao constatar que estava correto em considerar a evolução do trabalho no decorrer do século XX como um processo de degradação em progresso faz, pelo menos, despertar para a existência dessa problemática. Com certeza alguns trabalhos perderam algum ou todo o seu conteúdo em relação as habilidades necessárias. Mais ainda, alguns trabalhos desapareceram completamente. Não obstante porém, muita labuta árdua foi removida da vida de trabalho e novas habilidades emergiram nesse ínterim. Também é difícil sustentar o argumento hoje em dia de que muitos agricultores e trabalhadores sem habilidade submergiram dentro das fábricas. Henry Ford, nos dias atuais, considerada a racionalização dos processos de trabalho introduzidos pela reengenharia ou pelo modelo da produção customizada, seria considerado um administrador inábil.

Mas mesmo assim existem elementos no trabalho de Braverman que estão afinados com aqueles que se preocupam com o processo de trabalho nas organizações. A aparição de *Trabalho e capital monopolista* coincidiu com um grande desgosto dos círculos acadêmicos pela organização do trabalho em particular, associada a produção em massa e especificamente, a linha de montagem. Mesmo assim Braverman exerceu influência para além dos círculos radicais e contribuiu para o clima geral de reformismo das ideias correntes do gerencialismo que foram geradas por teóricos como Maslow,

McGregor e Herzberg. Porém a crítica de Braverman sempre foi de orientação marxista, a autenticidade de seu marxismo sempre foi questionada, pois era considerado mais próximo de Proudhon do que de Marx. Existem ainda elementos na crítica de Braverman que o aproximam também do artesão inglês e socialista William Morris. Não obstante o seu trabalho com um forte tom humanista, estilo direto e maestria nos estudos empíricos que dá ao seu tratamento da degradação do trabalho no século XX, fornece uma rica e consistente continuação ao trabalho de Marx (SHELDRAKE, 1996, p. 182).

2.2.7 A Ideologia do Gerente

A natureza do trabalho do gerente e a sua relação que ele tem com o seu trabalho tornam-se particularmente relevantes, se observarmos a figura do gerente como sendo o verdadeiro autor dos apelos relacionados à sua performance, inclusive servindo como a razão para continuarmos atentos à sua ideologia. Se chegarmos a conclusão que os gerentes estão se tornando cada vez mais o objeto de atenção em termos de exortação, reestruturação e controle nas organizações, poderá parecer que todos os caminhos convergem para a figura gerencial como ponto essencial de atenção em qualquer que seja a análise do processo de trabalho nas organizações.

No entanto, convém identificar de que lugar são provenientes os ataques que são desferidos contra a figura gerencial. Os riscos de se engajar em um processo espiral de confusão semântica são muito grandes e esses riscos sugerem que a categoria ou classe com a qual estamos lidando é bastante rude. É uma abordagem simplista falar de ‘gerentes’ como um grupo único homogêneo ou uma classe que desfruta de um poder de decisão praticamente ilimitado (ENTEMAN, 1993). É provavelmente muito mais simples ainda, debruçar-se sobre uma fácil divisão hierárquica entre gerentes que estão no topo da pirâmide organizacional e aqueles gerentes que se encontram mais próximos dos processos operacionais da base da estrutura organizacional ou simplesmente de diretores e gerentes.

Em primeiro lugar, os termos não possuem uma conotação expressiva e são, portanto, virtualmente inúteis e, em segundo lugar, pouco é sabido acerca das respectivas funções desses grupos, mesmo que saibamos como classificá-los. Os

diretores, da mesma forma que são membros dos conselhos diretores das companhias limitadas, podem ter responsabilidades legais em relação aos diversos assuntos de interesse de suas corporações, mas certamente não se pode referir a eles, como um grupo ou até mesmo o quanto eles estão ativamente engajados no controle e coordenação das atividades e comportamento dos gerentes. Alguns diretores podem estar ativamente preocupados em gerir o trabalho dos gerentes, outros poderão estar comprometidos na determinação geral dos objetivos comerciais e estratégicos e responsabilidades das suas empresas, outros poderão estar envolvidos na maneira de “arranjar” os seus pagamentos pessoais em algum paraíso fiscal, isso conduz a uma pluralidade de atividades que extrapolam o papel da gestão prescrito ao âmbito da corporação e dessa forma não se pode falar veementemente que um gestor está única e exclusivamente envolvido com o gerencialismo. Isto vale para qualquer tipo de gestor em qualquer nível da estrutura hierárquica da organização (coordenador, supervisor, gerente, chefe, diretor, etc.)

Os gerentes podem ser classificados de várias maneiras; pela sua educação, progresso na carreira, função, *status* e posição, mas no aspecto particular realmente relevante, eles podem ser classificados usualmente como aqueles cuja responsabilidade especial é fazer com que seus colegas e subordinados se comprometam a executar as atividades prescritas relativas à consecução dos objetivos da organização, e aqueles cujas atividades desempenhadas são tão comprometidas e dirigidas pelos donos ou proprietários quanto as dos demais trabalhadores. Eles podem ser classificados em resumo, como aqueles que enxergam os gerentes principalmente como “um recurso” e aqueles gerentes que são vistos como “o recurso”.

A divisão é complexa e provavelmente não esta associada a qualquer nível no âmbito da estrutura hierárquica da organização. Os que enxergam o gerente como um recurso podem até estar no nível mais baixo na hierarquia da empresa do que os gerentes que são utilizados como recurso dentro da organização. Um especialista em desenvolvimento gerencial pode, por exemplo, ter um salário mais baixo, menos responsabilidade, e um status mais baixo do que o gerente da produção ou de vendas cuja carreira ele está encarregado de planejar e controlar. A divisão entre planejadores de recursos e recursos, entre engenheiros e máquinas, entre manipuladores e manipulados, é aparente na crescente literatura devotada às técnicas de treinamento

gerencial e motivação. Ela é a evidência de um mais amplo deslocamento de atenção para os gerentes e profissionais como objetos de intensificação do trabalho. Enquanto se admitia que todos os gerentes tinham como ocupação e como atitude, a responsabilidade pelo controle do trabalho manual dos subordinados, foi também convenientemente, talvez precisamente, admitido que eles compartilhavam uma ética do trabalho na qual estavam sinceramente negociando em favor dos seus subordinados. Agora que eles são depositários de similar evidência, senão de tratamento mais sofisticado, está começando a vir a tona que eles nem sempre compartilham a primitivamente simples ideologia que ainda permeia certa literatura gerencial (ANTHONY, 1977, p. 291 - 300).

Sendo assim, a ideologia do gerente, considerando a sua participação nas esferas do poder das corporações, vai assumir aquele caráter de sistema simbólico, em que o seu papel principal seria fazer o exame do modo como as estruturas de significação para legitimar os interesses setoriais de grupos hegemônicos tanto no nível do discurso quanto no contexto cotidiano da experiência vivida (LARRAIN, 2010, p. 107), significa dizer que os gerentes deverão apreender e introjetar os significados do discurso corporativo para poder repassá-los ao seu ambiente ou ainda desenvolver um sistema de pensamento político para compreender o mundo político que está habitando, no caso a arena corporativa, para então agir baseado nela (Id., p. 108). A absorção dos significados políticos possibilitará ao gerente a converte a diversidade de significados opcionais em uma certeza monolítica, e dessa forma tentar naturalizar as situações (de poder) e restabelecer a unidade de uma ordem social desarranjada. Neste aspecto, a ideologia gerencialista passa a lidar mais com o discurso, sua formulação e legitimação, como forma de sugestão sobre os subordinados do que praticamente com o controle físico e direto do processo de trabalho.

A execução dessa articulação entre o símbolo sugerido e a ação vai requerer um perfeito domínio das tecnologias de gestão para lidar com os subordinados, pois de maneira evidente pode-se observar que termos outrora completamente estranhos a linguagem do gerencialismo, se encontram completamente inseridos e naturalizados nos modelos de gestão das organizações, como é o caso do *empowerment* e do *coaching*, apenas para ficarmos nesses exemplos.

2.2.8 Crítica a Ideologia Gerencialista

O trabalho de Boltanski e Chiapello (2009), consiste de uma análise crítica da literatura voltada para a gestão dos anos de 1960 até 1994, procurando evidenciar o caráter ideológico da gestão e sua evidente transformação, que busca dar forma a um novo espírito para o capitalismo, ou seja, aquilo que daria um sentido e respaldaria a atuação dos administradores e executivos das organizações, além de se ater meramente ao trabalho de comando. Os autores procuram enfatizar os textos mais genéricos, ou seja, aqueles que abordam mais os aspectos motivacionais deixando de fora os de caráter mais técnicos como os relativos ao marketing ou a administração da produção, etc. O destaque é a pretensa literatura de auto-ajuda para executivos que não contém digamos a complexidade da realidade da interação social das organizações com a sociedade naquilo que ela realmente é, mas sim prescrições e orientações quase manualizadas de receitas do que fazer ou como fazer frente a determinadas situações do cenário corporativo. Uma espécie de gestão por meio de manuais com conselhos e dicas comportamentais e também uma forma de cooptação de executivos para as lides corporativas.

Considerando que a gestão das empresas ficou a cargo dos executivos ou gestores, como pudemos perceber anteriormente nas palavras de Burnham, o principal mote da nova gestão empresarial, seria agora encontrar esse ser mítico e heróico chamado de executivo, uma vez que os proprietários passaram ao papel de acionistas das corporações, deixando o trabalho de administrá-las para esses senhores, desse modo tornou-se necessário que se passasse a encará-los como pessoas excepcionais, competentes para numerosas tarefas, aperfeiçoando-se continuamente, adaptáveis, capazes de autogerir-se e de trabalhar com pessoas muito diferentes.

Dessa forma, surge então o termo “*manager*” (gerente) para designar aqueles que demonstrem excelência no gerenciamento de equipes, no tratamento com as pessoas, em oposição aos engenheiros, que seriam mais técnicos. Esses *managers* “não procuram dirigir nem dar ordens, também não esperam ordens da direção para poder aplicá-las. Entenderam que esses papéis estariam superados. Transformam-se então em “animadores de equipe”, “catalisadores”, “visionários”, “coaches”, “inspiradores” (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009, p. 107). Essas titulações são a consequência da

impossibilidade do nível gerencial obter o apoio da legitimidade da hierarquia organizacional, de não conseguirem mais manipular as esperanças de carreira dos profissionais a eles subordinados, o que os leva a se impor pela sua “competência e carisma”, buscando inserir os profissionais dentro da sua rede de relações pessoais. As qualidades pessoais passam a desempenhar o papel antes propiciado pela posição na hierarquia, dessa maneira os subordinados se sentem energizados pelo poder da “visão” e pelas qualidades de desenvolvedores de talentos que julgam possuir. É de suas qualidades pessoais que eles extraem a autoridade que os transforma em “líderes” e não de uma posição estatutária qualquer. A autoridade que adquirem sobre suas equipes está ligada à “confiança” que lhes é depositada, graças às suas qualidades de “comunicador” e a “atenção” que manifestam no contato direto com os demais.

Como frisam Boltanski e Chiapello discorrendo sobre as características atuais de mobilidade e flexibilidade dos gerentes em geral, principalmente aqueles alocados em projetos:

ele pode ser considerado um homem que vive e trabalha em redes, cuja principal qualidade é a mobilidade, a capacidade de se deslocar sem os impedimentos de fronteiras (geográficas ou decorrentes de afiliações culturais ou profissionais), entre as distâncias hierárquicas, por diferença de status, papel ou origem grupais, com capacidade para estabelecer contatos com outros atores que estejam distantes em termos espaciais ou sociais (2009, p. 108).

Existe também um outro personagem que se destaca nos tempos atuais que se intitula “*coach*”, que possui a função de desenvolver os potenciais e as competências dos membros da organização. Na maioria das vezes esse papel é desempenhado pelo próprio gerente, dando a entender que esse elemento tem mais uma função professoral ou consultivo. Ele não teria subordinados mas companheiros de equipe, sua posição física frente aos colegas seria lateral, ombro a ombro, não se colocaria na frente para puxá-los ou atrás para empurrá-los. A sua autoridade emana da sua capacidade e o controle por ele exercido é bem mais sutil. Contudo mesmo com essa nova configuração da nova gestão tratando o *manager* como um líder e o com a criação da figura do *coach*, cumpre salientar que ainda se trata de gestão empresarial que continua a comportar dispositivos de controle, mesmo baseado na sugestão e na ênfase no comprometimento.

Sem sombra de dúvida, a história da gestão empresarial pode ser tratada como a história permanente dos meios de dominar e ter sob controle aquilo que ocorre no

âmbito da organização e no seu ambiente de negócios. O Taylorismo e o Fayolismo deram ênfase ao controle do ser humano, quer seja no ponto estritamente maquinal, como em Taylor, ou no sentido da organização ampla de uma empresa com foco no seu dirigente, como em Fayol. Essa visão no entanto se sofisticou na contemporaneidade, como já observamos anteriormente, com a evolução da própria teoria da administração quando açambarcou as teorias sistêmicas ou psicológicas e humanistas. O controle passou a ser exercido também na busca pelo domínio do mercado e da eliminação da concorrência, no domínio do circuito distributivo e no comportamento de consumo da clientela, na relação com os fornecedores e na gestão das compras, nas relações públicas, com a imprensa e com os poderes políticos.

As empresas passaram a buscar um maior entendimento e domínio do ambiente em que operam, quer seja o ambiente direto (aquele em que opera efetivamente) ou o ambiente indireto (aquilo que ocorre em escala mundial e que possa vir a influenciar a operação dos seus negócios). As influências do ambiente indireto são fonte permanente de insegurança para a gestão dos negócios, uma vez que suas influências não são facilmente identificáveis e dessa forma faz com que o controle seja um tanto difuso e complexo. Esse ambiente vai envolver tanto a concorrência internacional e as modificações do cenário político econômico. Já a influência do ambiente direto são mais fáceis de vislumbrar já que são objeto de relação direta, onde se inclui o poder de barganha de fornecedores e clientes, a própria concorrência direta, as empresas que tem condições de produzir produtos que venham a substituir os da própria empresa e aqueles que tem interesse de ingressar no mercado em que a empresa opera.

Dessa maneira, a organização se vê diante de um desafio gigantesco para manipular as informações que são geradas nesse fluxo e a impossibilidade de controlar o incontrolável e o imponderável. A gestão se sofisticou mas também se complexificou. A solução encontrada surgiu na forma do autocontrole impingido as pessoas, que é nada mais do que o mecanismo de deslocamento da coerção externa gerencial de cima para baixo para o interior das pessoas, ao mesmo tempo em que se busca que esse esforço de autocontrole da subjetividade e da emoção se torne completamente alinhado aos objetivos da empresa. Como corolário desse movimento surgem as expressões correntes

de “comprometimento”, “envolvimento”, “entusiasmo”²⁰, “pró-atividade”, a exploração das motivações intrínsecas das pessoas conectadas ao prazer, ao desejo e a satisfação da realização de um trabalho, da ênfase na ética do trabalho e da capacidade de adaptação aos mais diversos tipos de trabalho. Sendo assim a palavra “motivação” cede o seu lugar a “mobilização”.

Os processos de reengenharia e *lay-offs* realizados nas empresas sempre foram muito dolorosos e o custo social sempre bastante elevado pois a tônica sempre recaiu sobre a redução de pessoal e quase nunca na organização do processo de trabalho, sendo assim se tornaram comuns nas bocas dos gerentes e executivos os comentários que enfatizavam o ambiente beligerante de tal tipo de processo, utilizando a metáfora de um campo de batalha negocial em que “na reengenharia atiramos nos dissidentes e carregamos os feridos” criando no ambiente empresarial a hostilidade e a desconfiança entre todos. Mas ao mesmo tempo, buscava-se enfatizar a cultura e os valores da empresa, o seu projeto, a capacidade do líder ou do dirigente empresarial, o planejamento estratégico que indicava os caminhos a serem seguidos pela comunidade organizacional, utilizando os paradigmas da “missão”, da “visão” e do “sonho” dos dirigentes que iluminam o caminho a ser seguido para a elevação da organização, cujo objetivo é encontrar clientes onde quer que estejam ao redor do mundo e triunfar frente aos seus concorrentes, dessa maneira as reuniões de marketing e de lançamento de novos produtos, se tornam quase cerimônias religiosas ou epifânicas dos donos das organizações.

Podemos constatar hoje em dia com a importância de empresas como a Apple ou a Microsoft, cujos lançamentos de produtos se tornam verdadeiros símbolos gerando sentimentos de poder e pertença nos seus consumidores. O compartilhamento dos

²⁰ No decorrer na década de 1990 do século passado, em diversos treinamentos empresariais relativos à reengenharia, sempre se contava em tom épico uma fábula sobre a criação de uma empresa por três animais (um cavalo, uma galinha e um boi) para produzir “bifes à cavalo”. A metáfora procurava dar ênfase ao papel que cada um desses trabalhadores exerceria no processo produtivo. O cavalo em todo o processo de trabalho, apenas entrava com o nome, significando que era um trabalhador que apenas observava; a galinha participava com a sua própria natureza referente ao ato de por os ovos, ou seja exercendo apenas o papel que já estava reservado a ela naturalmente, o que denotava o seu envolvimento, no entanto o boi estava completamente “comprometido”, uma vez que o insumo principal do bem a ser produzido seria a sua própria carne. A moral da história seria que a organização empresarial como um todo passaria a querer contar nos seus quadros preferencialmente com homens boi, aqueles que tivessem dispostos a dar o próprio sangue totalmente comprometidos com os objetivos da organização, tanto no que diz respeito ao trabalho em si, como com a sua subjetividade e o seu trabalho emocional.

sonhos do dirigente passa a ser a fonte da inspiração para cada componente da organização, tornando o autocontrole voluntário quase obrigatório fornecendo legitimidade e coerência aos funcionários uma vez que partilham o mesmo sonho, assumindo-o como se deles fosse.

As novas correntes teóricas do gerencialismo insistem na importância do cliente como uma entidade externa à empresa que deve ser satisfeita a qualquer preço. Essa seria uma maneira de fazer com que os integrantes da empresa passem a admitir que a satisfação dos clientes deve se tornar não apenas um valor, mas o valor supremo, de observância obrigatória (na realidade os gestores chegam a afirmar que os clientes são os responsáveis pelos pagamentos dos salários dos empregados). Essa afirmação trás duas vantagens para a empresa, a primeira de orientar o autocontrole do trabalhador no sentido favorável ao lucro e de que sua performance se traduzirá na qualidade excepcional do bem ou serviço que será entregue ao cliente, uma vez que em uma economia concorrencial a capacidade diferencial de uma empresa para satisfazer seus clientes é um fator chave de sucesso; e a segunda vantagem de transferir para o cliente uma parcela do controle que anteriormente era exercido diretamente pelos gestores, poupando a organização de exercer o papel fiscalizador e punitivo da gestão do período sólido anterior. Na realidade o controle da empresa passa a ser velado e o argumento da preponderância do cliente passa a ser disfarçado pelo discurso subliminar da qualidade total do produto.

Considerados os aspectos dessa estratégia, se descortina a grande metamorfose da gestão empresarial em direção a um novo padrão de operação, o controle direto hierárquico dando lugar ao auto controle, utilizando como amparo a figura do cliente simbolicamente e externalizando os custos de controle para a esfera de uma entidade superior e externa à empresa (o cliente). Essa transformação associada à redução dos níveis hierárquicos conduz aparentemente a uma maior autonomia dos empregados, fazendo com que eles assumam as tarefas de controle antes desempenhadas pelos escalões superiores ou pelos próprios gestores (Id., p. 111), mas que ao mesmo tempo os sobrecarregam com uma responsabilidade anteriormente inexistente, já que uma situação de fracasso recairá sobre suas costas.

A utilização de recursos externos (terceirização) para realizar grande número de funções e atividades, seja por meio de subcontratação, seja pelo fornecimento de

autonomia de setores ou departamentos das grandes empresas, que passaram a ser tratados como centros autônomos de lucro, ao invés de centros de custos, concorrendo com o exterior, possibilitou substituir o controle hierárquico por um *controle de tipo mercantil*, menos diretamente associado ao par dominante-dominado, pois parece remeter a uma relação contratualmente livre entre duas partes formalmente iguais. A concorrência de mercado substituiu o controle do trabalho realizado pelos gerentes dessas unidades, que, em contrapartida, podem basear-se nas exigências dos clientes para exercerem um controle que já não parece vir deles, mas do mercado.

Nas fábricas, a supressão dos estoques, dispositivo central do toyotismo, além de reduzir as despesas de estocagem, tem o efeito importante de fazer a pressão da demanda incidir diretamente sobre o setor de produção. A produção deve ser realizada no momento em que o cliente solicita (*just in time*), na quantidade e na qualidade por ele esperada. A dissimulação dos erros, falhas e avarias, torna-se uma tarefa impraticável já que os ajustes e reparos não poderão ser efetuados com o recurso dos estoques. As menores falhas redundam na obstrução do processo de produção, e completamente visíveis. A eliminação dos estoques trás os problemas à luz clamando por solução, uma vez que o cliente está à espera. O controle da produção passa a ser exercido no momento da transmissão do pedido do cliente à produção e torna-se obrigação geral o seu atendimento, quer seja por parte dos gestores ou dos trabalhadores, como uma única equipe unida na adversidade. O planejamento e controle da produção, antes tão em voga nos processos de produção, cede o seu lugar a um modelo mais flexível e mais adaptativo com um prazo mais curto de execução. Passa a ser utilizado no curto e médio prazos, permitindo implementar capacidades produtivas nas quais o volume e a qualidade do que é produzido poderão variar de acordo com a demanda dos clientes, pois o objetivo é, antes de mais nada, atender os pedidos no momento que estes adentram a produção, resultando na exigência de uma maior reatividade e na flexibilidade organizacional do que na planejamento e controle (Ib., p. 112 – 113).

Essa atitude de reatividade às contingências e adversidade geradas na produção em decorrência da entrada do pedido do cliente e com o declínio do controle hierárquico exercido pelos supervisores de produção, trás como consequência o fortalecimento do tema da *confiança*. A confiança é o que dá liga aos membros de uma equipe. É o que

une a empresa a seu líder, o *coach* à aquele que ele acompanha, ou um parceiro ao outro de uma determinada aliança estratégica. A confiança é sinal de que a situação está sob controle, pois ela só é depositada em alguém que, sabidamente, não abusará, que é previsível, que faz o que diz e diz o que faz. A confiança, na verdade, é o outro nome para o autocontrole, pois ela estabelece uma relação segura, um momento em que não existe nenhum outro dispositivo, senão a palavra dada e o contrato moral. Além disso, ela é moralmente qualificada, ao passo que o controle por um terceiro não passa de uma relação de dominação (Ib., p. 113 e 114).

As soluções propostas pelos novos modelos de gestão organizacional da atualidade para as questões que mais a preocupam, sendo o antiautoritarismo e a obsessão pela flexibilidade e reatividade, e a democracia nas organizações

tornam-se explícitas na *metáfora da rede*, mobilizada em todos os tipos de contexto, quer se trate da generalização do trabalho “em rede” por parte de equipes autônomas sem unidade de lugar nem de tempo (ou seja, em parte a distância, com parceiros internos ou externos à empresa, com membros estáveis em tempo integral e outros em tempo parcial e/ou *ad hoc*), quer do desenvolvimento de relações de parceria em que a confiança desempenha papel importante (alianças estratégicas), quer da análise das possibilidades de trabalho a distância oferecidas pelas “redes de computadores” ou também da instauração de “redes de empresas”, a exemplo dos distritos e pólos industriais, servindo de modelo para generalizar a possibilidade de desenvolvimento econômico baseado em modos de relação parcialmente geográficos, administrativos e políticos e parcialmente pessoais (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009, p. 115).

O embate contemporâneo do novo gerencialismo tem por objetivo eliminar em grande parte o modelo organizacional forjado no fim do século passado a partir dos anos 1960, procurando deslegitimar a hierarquia organizacional, o planejamento e o controle da produção de longo prazo, a autoridade formal linear dos gestores, o taylorismo da modernidade sólida, a posição do executivo como principal tomador de decisão e a desconstrução das carreiras profissionais por toda a vida em uma mesma empresa e, por outro lado, busca reintroduzir critérios de pessoalidade e o uso das relações pessoais que tinham sido esvaziadas com o excesso de formalidade organizacional anteriores, busca privilegiar a organização informal tão decantada pela corrente behaviorista do passado, uma vez que essa informalidade procura colocar o sujeito no centro das decisões apelando para a sua autonomia. Mas nem por isso se trata de uma tentativa de retorno ao primeiro espírito do capitalismo, pois as empresas estão

maiores do que nunca, os gerentes são profissionais contratados, e não pequenos proprietários, e o mundo do trabalho se transformou para se inserir em redes, e não num âmbito doméstico (Ib., p. 116).

A proposta da gestão empresarial, em relação à sociedade na década de 1960, visava tornar as empresas mais eficientes, para servir ao progresso econômico e social, constituindo-se no caráter essencial do espírito capitalista. A empresa estaria no cerne do projeto de sociedade e o consenso seria de lhe conferir um papel proeminente no tocante ao bem-estar geral, não apenas em função da capacidade de geração de riquezas, mas fundamentalmente devido à maneira racional como organizava o processo de trabalho e também da natureza das oportunidades que oferecia (ib., p. 117 e 118). Nesse caso o gerencialismo passou a obter a sua legitimidade por servir a democracia e a livre iniciativa. A utilização dos critérios de racionalização de maneira generalizada (eficiência, eficácia e efetividade), o *dominium mundi*, passa a ser o anteparo as investidas dos ataques de irracionalidade ameaçadoras das liberdades de maneira geral. Dessa forma, razão e liberdade opondo-se à paixão e barbárie não precisava ser demonstrada. Nos anos 1990 essa equação se transforma, assumindo a emoção e a criatividade no lugar da razão e liberdade, ou seja a liberdade de mudar de emprego e ser flexível passa a ser mais importante do que se tornar estável em um único emprego. A mudança contínua passa a fazer parte do cotidiano dos empregados. Se nos anos 1960 a empresa conseguia cooptar seus funcionários com a postulação da garantia de emprego, nos anos 1990 passa a advogar e fazer a apologia da mudança, do se arriscar e da mobilidade para atrair e alinhar os seus empregados, com a ideia de que os projetos seriam mais importantes do que a garantia de emprego e estabilidade. A criatividade e o empreendedorismo passam a ser a tônica do novo modelo gerencialista.

Considerando esse paradigma, a sedução da liberdade passa a ser amplamente divulgada, cada um se tornando seu próprio patrão ou gerente. Com a tecnologia da informação a burocracia organizacional implode e as comunicações tornam-se instantâneas, possibilitando que o trabalho seja feito com pessoas que estejam do outro lado do mundo, pois enquanto o ocidente dorme o oriente está acordado, e um trabalhador pode dar continuidade ao seu trabalho utilizando os meios eletrônicos para transmitir e receber informações, com outras empresas e outras culturas, dando a

aparência de que essas relações impessoais eletrônicas virtuais seriam mais livres e sinceras do que as físicas anteriores face a face.

Essa liberdade de associação vem incorporada com um outro conceito, a *empregabilidade*, que significa que as pessoas devem possuir uma grande capacidade de adaptação para que possam se integrar a novos projetos, isso requer também uma outra grande força para que se dediquem ao desenvolvimento pessoal, seja explorando o *coach* ou se iluminando na perspectiva da visão dos líderes das organizações. A capacidade de transitar de um projeto a outro é a exigência básica do novo gerencialismo e para o empregado torna-se o *leit motiv* para que ele aumente a sua empregabilidade. O desenvolvimento (auto-desenvolvimento) transforma essa habilidade em capital pessoal fazendo com que suas competências inatas ou adquiridas sejam mobilizadas para esse fim e para o empregado torna-se fundamental saber gerir esse capital.

Essa metamorfose, falando de forma mais ampla da transição do gerencialismo com ênfase na administração por objetivos da modernidade sólida para o mundo da liquidez e da adaptabilidade da atualidade direciona o foco da transformação do mundo do trabalho sofrendo a influência da ideologia gerencialista, sendo assim:

a tônica na polivalência, na flexibilidade de emprego, na capacidade de adaptar-se a novas funções, em oposição ao domínio de uma habilidade, em qualificações adquiridas, na capacidade de assumir compromissos e comunicar-se, nas qualidades relacionais, a nova gestão empresarial volta-se para aquilo que se denomina, com frequência cada vez maior, “saber ser”, em oposição ao “saber” e ao “saber fazer”. Como os recrutamentos se baseiam em avaliações das qualidades mais genéricas da pessoa - (...) -, e não em qualificações objetivadas, torna-se difícil estabelecer a distinção entre a operação que consiste em contratar colaboradores para realizar determinada tarefa e a operação que consiste em acolher seres humanos por motivos de simpatia pessoal (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009, p. 131).

Bauman (2010, p 52 a 53) comentando Boltanski e Chiapello registra que nesse novo ambiente organizacional o que prevalece é a metáfora da âncora ao invés da metáfora da raiz. A metáfora da âncora diz respeito a total “flexibilidade” do trabalhador frente ao ambiente de incerteza organizacional que o cerca. Ele deve estar preparado para se desenraizar da organização que vigorou no período da modernidade sólida e, como uma embarcação, deve estar pronto para lançar âncora onde o mar estiver mais propício à sua navegação, dessa forma:

quem quiser ser bem-sucedido no ambiente de trabalho que substitui o tipo de cenário “labirinto de ratos” deve demonstrar capacidade de convivência em grupo e de comunicação, abertura mental e curiosidade, vender sua própria pessoa, inteira, como valor único e insubstituível, capaz de enriquecer a qualidade do grupo de trabalho. Hoje o empregado ou aspirante ao emprego tem de se “autodisciplinar” para garantir que sua performance seja convincente, com boas chances de aprovação agora e no futuro, no caso de mudança de preferência dos observadores. Não compete mais aos chefes (*gerentes*) reprimir as idiosincrasias dos empregados, homogeneizar seu comportamento e enquadrar suas ações na rígida moldura da rotina.

Essa seria uma nova visão do gerencialismo que difere totalmente do gerencialismo panóptico existente outrora, cuja tônica era o controle total das ações dos trabalhadores. Essa nova forma de controle busca deixar os trabalhadores mais soltos na estrutura organizacional para que possam “ser eles mesmos” realçando sempre a diferença existente entre cada um, em um ambiente onde eles podem apresentar projetos, serem pró-ativos e não acomodados, que consigam surfar com tranquilidade em um mar turbulento e que fundamentalmente possam caminhar sozinhos.

Para que essa abordagem funcione a contento é necessário que os tons professorais sejam abandonados no processo educacional para o trabalho e é nessa instância que entram os consultores para ensinar a despertar as potencialidades “interiores” existentes, livrando os trabalhadores da indolência e da preguiça dotando-os de um conhecimento operativo que possibilite a eles manter o estado da arte voltado para a educação permanente, pois se levada em consideração a arte de se tornar um produto e saber se vender, torna-se extremamente importante que eles sejam capazes de agradar aos chefes, estimulando-os a adquirirem seus produtos e serviços em um mercado completamente saturado, ou seja a responsabilidade pela tal “empregabilidade” passa ser totalmente daquele que busca o trabalho e essa situação de certa forma, desonera o gerente da obrigação de perpetuar essa educação ou o controle sobre o trabalhador e seu trabalho. Prega-se a capacidade de trabalho em equipe, colaboração, participação, etc. no entanto os termos mais apropriados para as atitudes necessárias seriam a “auto-ajuda”, a “autodisciplina” e o “auto-estímulo”.

2.2.9 Abordagens Gerencialistas de Final do Século

Hoopes (2003, p. 263 a 282) procura dar relevância às teorizações sobre o gerencialismo que mais obtiveram destaque no final do século XX e aos temas respectivos que foram abordados por elas, por isso considera que a história dos teóricos gerencialistas pioneiros tem o seu interesse repercutido na atualidade porque ajudam a despertar esperanças irreais para a democracia e para a legitimidade moral do lugar de trabalho no século passado. Os teóricos da atualidade tem um desempenho mais radical do que os pioneiros que estudaram a gestão, principalmente em relação a ideia de que a reorganização do trabalho o torna mais eficiente e lucrativo ao mesmo tempo que concede mais liberdade aos empregados, contribuindo para a formação de uma comunidade integrada e para a satisfação pessoal direta dos trabalhadores. Se essa visão convencional de sabedoria gerencial for levada em conta ao pé da letra, efetivamente vai tornar muito mais difícil aos gestores conseguirem o equilíbrio adequado entre poder que detém e a participação dos trabalhadores.

As tentativas de controle operacional manipulativo das organizações, que seriam supostamente executadas de baixo para cima, agora seriam generalizadas, graças a ideia de uma nova panacéia propalada pelos teóricos denominada de gestão cultural ou mais precisamente cultura organizacional. Mais do que se poderia imaginar que seria possível anteriormente, esse novo gerencialismo ao abordar o tema da liderança, estabelece que gerenciar é principalmente uma questão de autoridade moral. A ambigüidade moral da vida corporativa foi relegada a segundo plano apenas com a afirmação dessa garantia simplista de que a coisa certa a fazer pelas empresas, também seria no fim das contas a mais lucrativa para todos os envolvidos.

Um certo guru da gestão afirmava na década de 1980 que, “O lucro é bom – é um sinal de que o cliente honra o valor do que fazemos. Por isso uma empresa é essencialmente sobre coração. É sobre beleza”. Uma empresa é justamente o contrário. Uma empresa é sobre o estabelecimento de objetivos definidos na produção de bens ou serviços, que possibilitem a máxima lucratividade para os seus acionistas e que isso possa perdurar pelo maior período de tempo possível. A maioria dos clientes das organizações não possui nenhum interesse em “honrar” o trabalho de qualquer trabalhador dentro de uma empresa, no entanto necessitam desse trabalho para realizar os seus próprios objetivos, já que em última instância é justamente por isso que estão

pagando para adquirir um bem ou serviço que esteja plenamente de acordo com os seus desejos ou aspirações. Coração e beleza são ótimos referenciais mas encontrá-los nos negócios é uma quimera. A “empresa” trata em primeiro lugar e principalmente de lucro, o que é bom porque é dinheiro em caixa.

Os falsos destaques do novo gerencialismo freqüentemente tornam difícil levá-lo a sério, mas apesar do alarde propagandístico, eles até oferecem algumas boas ideias. Seus conselhos, bons ou ruins, vendem porque aqueles que participam da vida corporativa necessitam de uma interpretação da mesma que os possibilite se colocarem em uma zona de conforto.

É nesse ponto em que entra toda a literatura de gestão de que falam Boltanski e Chiapello (2009), cuja análise procura esmiuçar a mudança pela qual a ideologia gerencialista passou desde a década de 1980 até o início do século atual. O mercado do novo gerencialismo é sempre orientado pela demanda de seus produtos. Todas as suas teses supervalorizam a liberdade e uma virtude heróica nos negócios, mas isso não prova que os “negócios” de nenhuma maneira sejam o caminho para a auto-construção ou para o alcance de uma relação de plenitude para com o universo. O novo gerencialismo tem apenas dificuldade em admitir a ambigüidade moral e a complexidade do mundo real. Agindo dessa maneira não negariam mas tornariam clara a importância daquilo que dizem e as ideias práticas para aumentar a efetividade pessoal no trabalho, evitando os curto circuitos organizacionais e até mesmo contribuindo para uma vida mais bem compreendida e desfrutada no interior das organizações.

O multivariado estoque de ideias do novo gerencialismo serve compreensivelmente de apelo a muitos gerentes no cotidiano, que apesar de tudo trabalham arduamente em suas corporações, para lidar com o processo de tomada de decisão diário. Os pressupostos do novo gerencialismo funcionam como um guia ou um manual comportamental frente às complexidades das realidades organizacionais e do ambiente de negócios. E se isso for levado em consideração, algumas ideias completamente irreais, especialmente sobre o poder, acabam por tornar ainda mais árduo o trabalho desempenhado por esses gerentes. Por exemplo, aqueles gerentes que subestimam sua autoridade dentro da empresa podem não saber como utilizar essas ideias no momento em que mais necessitem. Uma pregação irrealista de distribuição de poder dos níveis mais baixos da hierarquia fluindo harmonicamente para o topo da

pirâmide organizacional pode gerar muito mais problemas do que entusiasmo nos demais níveis hierárquicos da organização. Porque às vezes para os próprios gerentes pode ser bastante doloroso admitirem que o seu poder obviamente exercido de cima para baixo sobre os subordinados, na maioria das vezes pode colocá-los²¹ contra os valores de uma sociedade democrática, como já afirmava Enteman (1993), considerando que se possa afirmar que uma empresa é um ambiente democrático, tal honestidade realista possui uma chance melhor de angariar a cooperação e a confiança dos empregados do que a negação do óbvio, o exercício do poder. Um ponto ainda mais importante é que, os gerentes podem alcançar algum respeito moral e certa humildade se reconhecerem que estão lidando com poderes perigosos que podem ser aplicados em caso de necessidade, em um mundo imperfeito, não porque eles sejam moralmente qualificados para isso. Isso é uma salvaguarda muito mais apropriada contra a arrogância auto-justificadora da noção popular vigente de que a figura do gerente esta personificada em um líder moral, como pontuava Drucker (1967), que volta e meia apela a vaidade e corre o risco de promover um excesso de confiança, por sua vez imoral.

Separando as boas ideias da gestão das más ideias, pode ser que o trabalho do gerente se torne efetivamente um dos mais difíceis. Esta seria a abordagem atual que vem sendo fornecida pelo novo gerencialismo e com a qual muito da sabedoria convencional pertencente a esfera do senso comum é ofertada com um novo revestimento para o trabalho, a cultura, a liderança e a ética nas empresas.

Trabalho: Se existe um princípio com o qual os teóricos do novo gerencialismo estão de acordo, é de que o trabalho está se tornando melhor. “A vida no trabalho pode ser boa – e o trabalho prazeroso não está restrito às celebridades ou as super estrelas. Esse tipo de trabalho se encontra disponível para todos nós e qualquer um de nós”. Essa ideia não é nova, ela data de uma década do século passado. Foi sendo redescoberto de forma paulatina, que tornar o trabalho agradável consegue melhorar a

²¹ Como exemplo pode ser citado o caso recente do secretário nacional de justiça, Pedro Abramavoy, caso seja comprovada a sua veracidade, que em conversa com o seu antecessor desabafou a respeito da pressão exercida pelos seus superiores para adotar uma conduta imoral e persecutória na sua gestão: “Não agüento mais receber pedidos da Dilma e do Gilberto Carvalho para fazer dossiês. (...) Eu quase fui preso como um dos alopados”. (RIBEIRO, 2010, p. 68).

produtividade das pessoas. Quando uma boa ideia como essa consegue seguir sendo esquecida e redescoberta no transcorrer do tempo, pode se mostrar apenas uma verdade parcial.

A ideia de que o trabalho deve ser pessoalmente recompensador certamente obteve um lugar de destaque nos anos recentes. O trabalho não é mais uma retribuição para o nosso esforço segundo a ética judaico-cristã uma parte “sagrada” daquilo que dá significado a nossa existência, seria a nossa essência, de acordo com a visão marxista. Pesquisas de mercado reportam que mais do que nossos antepassados, nós queremos, se não a santificação, em princípio pelo menos a satisfação que o trabalho possa vir a proporcionar. Queremos nos sentir gratificados com a atividade que exercemos. Essas ideias transitam através dos tempos, indo de Santo Agostinho, passando por Marx, até Hannah Arendt, e vem sendo divulgada incessantemente através de séculos e séculos.

A tecnologia da informação se converteu em uma nova panacéia. As redes de computadores, possibilitam a reengenharia das corporações, achatando os níveis hierárquicos, desmontando estruturas verticais lateralmente e projetando organizações que funcionam como sistemas de aprendizado “onde é seguro para as pessoas criarem visões, onde inquérito e compromisso com a verdade são a norma e onde é esperado o desafio ao status quo”. O novo gerencialismo tem agora e sempre, não somente melhorado a operação eficiente de nossas organizações mas também ampliado nossos trabalhos em diversas maneiras mais satisfatórias.

De certa forma o apelo à reengenharia foi exagerado, confundiu-se com o *downsizing* e tornou-se um fenômeno tão horrendo quanto o sua própria denominação. Somente um gerente muito confiante e bastante inconseqüente anunciaria um projeto de “reengenharia” atualmente para a sua empresa. No entanto, apenas o nome saiu de moda. O conceito básico da reengenharia sobre a integração do processo de trabalho está vivo e passando muito bem. O seu nome mudou para *lay-off* ou coisa que o valha, mas a intenção das organizações buscarem processos de trabalho enxutos e horizontais com foco no resultado final (cliente) ainda permanece e permanecerá por muito tempo.

Michael Hammer, um dos criadores da reengenharia, afirma que o livro de negócios de “grandes ideias” é um dos “pecados do qual um dia serei chamado a prestar contas”. Ainda assim, o livro continha uma grande ideia. Ao utilizar o computador para romper as fronteiras dos departamentos e organizar o trabalho ao longo de linhas de

processos de negócios ajudou um monte de companhias a engordarem os níveis inferiores.

Infelizmente, os reengenheiros decretaram que a recompensa espiritual foi o destaque central de seus programas e também um caminho para esgotar a ideia. Eles prometiam não somente nos tornar mais produtivos mas também mais humanos. Argumentavam que abandonando a orientação a tarefa do industrialismo taylorista e centrando o trabalho nos processos orgânicos de negócios o trabalho se tornaria mais gratificante psicologicamente porque os trabalhadores fariam o “trabalho completo – um processo ou sub-processo”, dando a eles “um grande sentimento de completude, de integridade e realização”. Focado no “consumidor”, o “executor do processo” teria a satisfação de fornecer um produto ou serviço a alguém que realmente “dá importância” àquilo que ele está produzindo.

Um lapso de reflexão sugere quão duvidosas são essas promessas. Qualquer “trabalho total” é um sub-processo de um trabalho maior. Não a maior responsabilidade, mas a habilidade imaginativa e intelectual para se observar em um contexto maior é o ingrediente principal que dá a alguém o senso de completude. A reorganização do trabalho nunca aliviará seres humanos finitos da dificuldade de encontrar sentido no fragmentado e mundano trabalho ou vivência do dia a dia.

Os reengenheiros apelidaram os trabalhadores da ponta de “clientes”, mas isso não garantia que eles se “importariam” com o que estava saindo do fluxo da linha de produção. Os autores estavam certamente corretos ao afirmarem que executando trabalhos com que outros realmente se importem, uma porção de significado poderia ser agregada a vida dos trabalhadores. Mas a tarefa de identificar aquilo com que os outros realmente se importam em uma organização, não é uma tarefa muito simples. Um dos sinais mais marcantes que se pode observar em relação a importância que os outros dão ao nosso trabalho é o preço que eles estão esperando pagar por ele. As pessoas que decidem sobre o pagamento da maioria dos trabalhadores são os gerentes, não os clientes ou os colegas de trabalho da linha ou processo produtivo, uma vez que o pagamento está baseado em um contrato de trabalho, que pode até incluir uma premiação pela a quantidade de produto acabado, mas existe uma grande diferença entre custo gasto para produzir o produto, aí incluído os salários e o valor pelo qual esse produto vai ser vendido ao cliente, que embute todos esses custos mais a margem de

lucro que a organização deseja obter pela venda. Esse lucro não é repassado ao trabalhador, pelo menos não de imediato, às vezes no fim do exercício a título de participação nos lucros, caso as previsões de lucro por parte da empresa sejam ultrapassadas.

A respeito do pagamento, os áulicos da reengenharia ofereceram uma abordagem bastante simplista, uma visão de justiça utópica presente achada ao dobrar a esquina. Ao colocar o processo em primeiro lugar, ao colocar equipes de trabalhadores a cargo do processo e ao colocar a avaliação nas mãos dos colegas de equipe, os reengenheiros prometeram tornar o pagamento uma questão objetiva onde o empregado tinha saído ganhando. Com a compensação objetivamente determinada pelo desempenho, os empregados não mais estariam a mercê de uma tirânica avaliação subjetiva dos gerentes porque as organizações baseadas em processos poderiam criar mais valor, “haveria mais resultado, dessa forma, para ser distribuído entre aqueles que criaram valor”. Os empregados não seriam sub-remunerados porque a reengenharia requeria trabalhadores de alto calibre, dando as companhias “um incentivo real para pagar as pessoas por aquilo que elas realmente merecem”. Pessoas sendo avaliadas pelos colegas de equipe não é a mesma coisa que torná-los responsáveis pela determinação do pagamento de alguém. A gestão ainda coloca o valor em dinheiro comparado a avaliação. A maneira como os gerentes determinam esse valor não é diferente agora da maneira da era taylorista. Como os reengenheiros de hoje, Taylor reorganizou o trabalho e incrementou o valor da contribuição dos trabalhadores. Mas o poder relativo da gestão versus trabalho, na empresa e no mercado, determinou quem se beneficiou do valor extra.

Isso não significa que os gerentes não se preocupem com a qualidade do trabalho que os trabalhadores produzem e entregam ao “cliente”. Mas isso também significa que é quase impossível para esses gerentes darem atenção ao assunto de que o pagamento elevado para o valor elevado gerado pelo trabalhador seriam correspondentes ou equivalentes. Por isso muitos teóricos do gerencialismo tem se concentrado no intangível. Pode ser uma atitude correta, mas somente enquanto a possibilidade de realização pessoal não for substituída pela recompensa material. Para transformar a recompensa espiritual em uma alternativa à recompensa material seria necessário um talento raro para a liderança em combinação com uma grande causa, que

certamente é uma utopia empresarial. Uma vez que a causa básica da corporação é o ganho material, não seria muito honesto tentar utilizar tal artimanha.

A reengenharia fornece poder aos trabalhadores? Em parte do tempo, talvez sim. Porém ampliar a responsabilidade pelos processos de trabalho pode também significar redução de poder do trabalhador, não somente para os trabalhadores fabris mas também para trabalhadores intelectuais e profissionais.

Como os vendedores de grandes ideias do gerencialismo, os reengenheiros prometeram que o local de trabalho centrado em processos “democratizaria a organização tradicional”. Usando o trabalho em processos como um princípio organizacional ficaríamos livres das “reliquias feudais” como “uma linha de frente de trabalhadores proletários, uma burguesia de gerentes médios e uma aristocracia de executivos alojados no topo da organização”. O valor adicionado pelo trabalho, e não a posição ocupada pelo trabalhador, determinaria supostamente o seu status na organização. Colocando “os clientes e aqueles que os servem no topo” negar-se-ia a “verdadeira noção de topo”.

O que esses nobres sentimentos transmitiam é que com as descrições de tarefas não mais talhadas na pedra rigidamente, as pessoas que dirigem a companhia teriam mais, não menos, poder arbitrário e capacidade para gerar injustiça. Nas organizações que se submeteram à reengenharia, muitas pessoas não trabalham hoje de maneira mais inteligente, mas trabalham mais, e no entanto sua remuneração final não tem se tornado mais polpuda ou substancial. Algumas dessas condições ásperas de trabalho criadas pela reengenharia podem ter sido inevitáveis em uma economia global crescentemente competitiva. Porém a reengenharia também acobertou uma desnecessária e injustamente suada maior produtividade e exploração do lucro extraíndo-o da pele das pessoas, ajudando a provocar o desespero e o ressentimento, em que se tornou em grande parte o local de trabalho nas duas décadas passadas. A reengenharia despertou no âmbito organizacional uma coisa chamada medo que se espalhou pelos mais diversos setores da vida das empresas. As pessoas passaram a ter medo da “incontrolável velocidade da mudança, medo da perda de emprego, medo de perder terreno para outros, em uma distribuição de recursos cada vez mais desigual, medo de perder o controle das circunstâncias e da vida cotidiana e acima de tudo da perda de controle sobre a forma de viver” (JUDT, 2010, p. 34).

A reengenharia, com o seu foco na reorganização do trabalho para aumentar a produtividade, é as vezes descrita como um taylorismo tardio. Isto é uma injustiça para com Taylor. A administração científica frequentemente tornou o trabalho mais duro e áspero, mas em princípio nunca prometeu transformar as corporações em um paraíso para o trabalhador. Nem qualquer gerente em um gerente sensível.

O que os gerentes precisam saber sobre trabalho é básico. Tentar por todos os meios reorganizar e re-estruturar o seu processo para poder tornar o trabalho melhor. Tornar o trabalho o mais divertido possível, mas não tanto que se torne lazer. Ninguém está almejando alcançar o nirvana no local de trabalho e ninguém vai se desapontar se isto não for ofertado ao trabalhador.

Cultura: uma outra panacéia propagada pelo novo gerencialismo é o conceito de cultura organizacional, onde persiste a visão de que se não se pode gerenciar o trabalho para torná-lo perfeitamente satisfatório, pode-se fornecer satisfação as pessoas indo direto ao coração do problema e gerenciar seus sentimentos. Todos concordam que as pessoas trabalham melhor quando trabalham com vontade e se identificam com aquilo que fazem. Isto é uma platitude. Para a empresa seria uma vergonha não conseguir o benefício da motivação dos seus trabalhadores e da mesma maneira para os trabalhadores não serem menos do que perfeitamente felizes, muito embora o mundo real seja um lugar de compromissos inevitáveis e de geração de insatisfação pessoal crescente.

Gerenciar sentimentos é uma arte antiga! Os líderes militares sabiam da importância do moral da tropa desde quando levavam em primeiro lugar os soldados às batalhas. A psicologia industrial de Elton Mayo não era nada menos do que a gestão dos sentimentos. Mas na era “psicológica”, essa manipulação tem se tornado crescentemente reconhecível e somente menos levemente repulsiva do que uma lei marcial. No início dos anos 1980, quando o movimento gerencialista começou a destruir o seu casulo e tornar-se parte do senso comum mundial, os herdeiros do movimento de relações humanas necessitaram de um novo modelo mais inócuo. Eles encontraram esse modelo na chamada “cultura”.

Nos anos 1970, o conceito de “cultura” - a idéia de que valores socialmente inculcados seriam um poderoso determinante do comportamento das pessoas – espalhou-se da antropologia para outras disciplinas acadêmicas e tornou-se influente

entre as aulas e palestras de diversos professores das escolas de administração, a chamada “cultura organizacional”.

A patologia nas hierarquias é o inimigo de qualquer gerente. Se ela pode ser causada por valores culturais ruins, é obviamente tempo de uma nova cultura surgir. Os gerentes abraçaram espontaneamente a idéia da “cultura corporativa”, a qual se espalhou totalmente na vida corporativa como o mais recente modismo nos negócios, cuja origem não foi atribuída a um indivíduo em particular.

Os teóricos do gerencialismo correram para adotá-la. Na tradição dos modismos desses teóricos, eles descreveram as “fortes culturas” de cima para baixo como instrumentos de liberação de baixo para cima. Companhias de sucesso tem “perdido laços” de qualidade, com o resultado que “nas mesmas verdadeiras instituições nas quais a cultura é tão dominante, ocorrem os níveis mais elevados de autonomia. A cultura regula rigorosamente as poucas variáveis que contam... Mas dentro desses valores qualitativos (e em quase todas as outras dimensões), as pessoas são encorajadas a se destacar, a inovar. Falaram bonito mas não conseguiram expressar o significado da cultura organizacional das empresas.

O teórico do gerencialismo, Peter Senge, que não trata explicitamente da “cultura”, também tratou o tema de forma ligeira. O livro *a Quinta Disciplina* de (1990), que popularizou a idéia da “organização que aprende”, extraiu muita credibilidade da impressionante sofisticação com a qual ele aplicou modelos de sistemas de dinâmica de auto-defesa para gerentes e organizações. Mas Senge postulava a integração do “pensamento sistêmico” com outras, muito mais tradicionais adotando disciplinas tais como, “modelos mentais” e “visões compartilhadas” que forneciam o mesmo apelo para os gerentes igualmente a “cultura” e os “valores”. Prometiam o “controle sem controlar”.

Os teóricos do gerencialismo percebiam a cultura tanto como uma ferramenta gerencial como um instrumento de libertação humana. Enquanto muitos antropólogos sustentavam que a cultura é uma “espécie de recurso” utilizado na “arena” social, os teóricos da gestão tendiam a pensar que a cultura é tudo o que há para a organização social. Os cientistas sociais viam o comportamento como determinado não só pelos valores culturais internalizados mas por “arranjos externos de status, poder e identidade”. Os cientistas sociais consensualmente reconheciam a realidade objetiva de

poder externo como oposição aos valores culturais internalizados. Mas os principais teóricos gerencialistas utilizaram o conceito de cultura para argumentar que a liberdade, alavancada por um novo senso de plenitude, iria abolir o poder de cima para baixo enquanto criaria simultaneamente uma ordem corporativa mais efetiva. Senge foi apenas um de muitos que acreditou que as “visões compartilhadas” capacitariam as organizações a “serem mais controladas localmente e mais bem coordenadas do que seus predecessores hierárquicos”.

Essa promessa de coordenação sem coerção explica a sobrevivência tão longa da “cultura” e dos “valores” como um slogan gerencial e uma parte vital do arsenal intelectual não só dos teóricos da gestão mas de muitos gerentes comuns. As “organizações que aprendem” tinham de tudo mas desapareceram dentro de abstrações nebulosas da análise de sistemas, a “reengenharia” é aplicada furtivamente sob o disfarce do anonimato. Mas a “cultura” e os “valores” prosperam com boa saúde porque fornece aos gerentes que tem consciência democrática uma maneira convincente para falar a respeito de coerção organizacional sem reconhecerem o exercício do poder de cima para baixo.

A “cultura” ajuda os gerentes e os empregados a negarem o desprazeroso fato da existência do comportamento prescrito. A “cultura” sugere que as pessoas não estão agindo de acordo com a autoridade mas de acordo com o compromisso com valores internalizados, que é a essência da liberdade. E quando um novíssimo comportamento prescrito encontra resistência, a “cultura” se traduz numa forma polida para explicar a inércia da organização e para encobrir qualquer tipo de luta interna pelo poder que esteja ocorrendo.

Teóricos da gestão e gerentes aplicam o conceito de cultura a qualquer coisa de verdadeiramente real na vida organizacional. Mas freqüentemente o aplicam mal, utilizando a “cultura” para descrever o que é usado de forma mais acertada como sendo moral e procedimentos, não como valores e costumes sustentados tão profundamente como a eles se referem os antropologistas. A rubrica “cultura” aparenta ser aplicável porque a moral e os procedimentos, como os valores e os costumes, envolvem sentimento e conhecimento. Mas os sentimentos envolvidos na moral são muito menos enraizados do que aqueles que operam na cultura e nos valores. E conhecimento dos

procedimentos é muito mais o entendimento explícito de que “essa é maneira como funcionamos na organização” do que uma questão de entendimento tácito dos costumes

Os empregados estão freqüentemente envolvidos emocionalmente e as vezes altamente comprometidos com uma companhia, especialmente se os seus valores pessoais reais profundamente arraigados estão alinhados perfeitamente com os procedimentos e objetivos da tal companhia. Mas talvez para outros empregados, as “culturas corporativas” manipulativas não obterão tanto sucesso no tocante a mudança de valores.

Essa “cultura corporativa” não diz respeito usualmente a valores profundamente enraizados e os costumes são tornados claros pela facilidade e rapidez com que os gerentes clamam pelas mudanças. A moral e os procedimentos, contudo, são genuinamente objeto de mudança rápida porque eles tem menos a ver com compromissos pessoais e valores do que aqueles com um senso de serem tratados efetivamente e de maneira justa. Qualquer um que tenha vivenciado a injustiça no local de trabalho sabe quão rapidamente um gerente inepto ou anti-ético pode abaixar o moral.

É importante que os procedimentos e a moral sejam erroneamente chamados de “cultura” para a organização? Sim, é importante. A aplicação errônea do conceito de cultura pode levar os gerentes a tentarem manipular os valores muito mais do que atacar os problemas reais pela raiz. Os empregados experientes entendem o jogo e praticarão o auto-engano se apoiarem as falsas culturas. A moral é provavelmente agredida freqüentemente muito mais do que ajudada pelas indiretas e pela falta de efetividade que o conceito de cultura promove.

O efeito desse conceito sobre os empregados que se levam a sério pode ser bastante destrutivo. Eles podem ser cooptados para aderirem a nova “cultura” caso isso possa ser suportado profundamente. Se a organização tiver que abandonar seus novos “valores” tão rapidamente quanto eles os adotaram, o choque será devastador para os empregados crédulos. Se eles forem atingidos no processo, poderão se transformar em cínicos organizacionais.

A “mudança cultural” provavelmente deveria ser abandonada como ferramenta gerencial. Embora possa ser efetiva, sua efetividade também freqüentemente depende de uma cortina de fumaça e de um jogo de espelhos. Os empregados devem não ver ou

fingirem que não vem que estão sendo manipulados pelo poder emanado de cima para baixo. Se eles não vem isto, provavelmente estão no caminho certo para uma desilusão desmoralizante. Se eles perceberem isso, irão cooperar hipocritamente ou também resistirão ao que perceberem como gestão hipócrita, prejudicando o moral da mesma forma.

Gerenciar a moral é um trabalho de menor apelo do que gerenciar a “cultura” porque tem muito menos espaço aparente para indiretas e manipulação. O moral é muito mais claramente um caso de justiça e efetividade. Os gerentes que tratam os empregados da maneira mais justa possível sem deixarem que as relações técnicas humanas os distraiam dos objetivos dos negócios, conseguem dominar dois dos três princípios de gestão da moral.

O terceiro princípio para gerir a moral é evitar as negativas dissimuladas do poder de cima para baixo ou, pior, alegações de que o poder é conquistado pela autoridade moral. Isso leva a um paradoxo que mostra que a criação da justiça tanto quanto possível, na vida corporativa, depende do reconhecimento honesto da sua injustiça e compromissos inerentes, ou seja quanto mais enxergamos a injustiça mas nos tornamos aptos a executar o trabalho com mais consciência. A gestão pela moral requer o reconhecimento de que os empregados negociam a liberdade para trabalhar sob o poder exercido de cima para baixo porque ele paga melhor do que trabalhar sozinho. A maioria dos empregados conhece o resultado e são capazes de desenvolver um elevado moral em situações injustas e imperfeitas desde que acreditem que os gerentes ou os donos da empresa estão honestamente fazendo o melhor que eles podem. Mas os gerentes que não percebem que estão de posse de um poder de cima para baixo injusto tem menos probabilidade de terem bastante humildade moral para criar uma quantia limitada de justiça que é tudo que eles ganham para ter um moral elevado.

Liderança: por mais de meio século a crença de que os gerentes gerenciam menos pelo poder e mais pela autoridade moral tem se tornado mais popular. O clamor da superioridade moral, nem sempre explícito, tem ajudado a suportar o recente culto dos executivos celebridades. Com o surgimento de casos fraudulentos de empresas pelo mundo afora e outros escândalos, a mídia provavelmente parará um pouco de celebrar os executivos pelo menos pelos próximos períodos. Mas existe uma indústria inteira de teóricos do gerencialismo de liderança de negócios e consultores provavelmente usando

alguns casos como justificativa para continuar martelando a ideia de que a boa gestão é um caso de autoridade moral.

A ideia do gerente como um líder moral se adapta bem a sabedoria convencional sobre as novas realidades dos negócios. O caciquismo, o comando e controle estão desatualizados em uma economia global ferozmente competitiva. Não são os gerentes exercendo o poder de cima para baixo, mas os líderes que inspiram o fluxo de energia de baixo para cima e extremamente rápido, as equipes flexíveis que ganham a corrida para o mercado. Alguma coisa pode ser verdadeira, mas o poder dos gerentes de cima para baixo para, justamente ou injustamente, recompensar e punir a performance não desapareceu.

A liderança como uma disciplina das escolas de administração é um campo saturado. Esse campo oferece oportunidades intrigantes para o profissional se esbaldar nas fascinações da psicologia e causar um impacto gratificante nas pessoas proeminentes enquanto recebem lucrativas remunerações de consultoria. Talvez os teóricos do gerencialismo que tratam do quesito liderança sejam todos eles um pedaço dessa bem equilibrada psiquê. Os teóricos gerencialistas mais bem sucedidos têm uma característica comum – o seu charme pessoal – que os coloca entre as pessoas mais atraentes das escolas de administração. Mas as recompensas pessoais satisfatórias do campo também geram seu próprio perigo ocupacional, uma espécie de polimento humanista próprio que surge nas ideias até dos mais escrupulosos e que pode criar uma insensibilidade moral para as realidades e perigos do poder.

Uma vez que a liderança é pensada estritamente como um assunto de personalidade, os teóricos da gestão se concentram principalmente no crescimento psicológico. A orientação terapêutica que Mayo aplicou tão assiduamente aos trabalhadores não é devotada com tanta intensidade aos gerentes. Os líderes são agentes de mudança preparados não somente para tomar o “controle de uma estrutura política” mas transformá-la, somente porque eles já o fizeram com a própria personalidade por meio de algum “psicodrama” ou alguma imersão solitária nos desígnios do seu ego que os qualificou para liderar outros em prol da sua visão revolucionária.

O líder, em resumo, é uma dessas almas “nascida duas vezes” que demonstram como os cursos de liderança e oficinas sobre o assunto têm um sabor de renascimento religioso. Os teóricos da gestão da liderança dão aos seus ensinamentos um apelo

espiritual sutil tornando a conversão religiosa o seu modelo tácito de psicodinâmica que cria líderes de negócios seculares. Pouquíssimos verdadeiramente desejam ser forçados espiritualmente nessa espécie de fogo psicológico e é por isso que santos não são encontrados em qualquer esquina. Mas o líder de negócios necessita em princípio “começar o árduo processo de tornar-se ele próprio”.

Ninguém poderia objetar que as características ideais de personalidade e comportamento que um gerente supostamente deveria desenvolver quando do exercício de sua penitência no caminho da metamorfose espiritual para transformá-lo em um líder seriam: a fidelidade a si mesmo, ganhar confiança por confiar nos outros, boa vontade não somente para correr riscos mas para aprender com os erros inevitáveis. A julgar pela literatura da liderança, o problema da tirania da gestão está restrito a personalidades patológicas que incorporam uma “liderança narcisista”. O líder psicologicamente sadio dá exemplo e portanto inspira nos outros abertura, empatia, otimismo, fê e visão.

O que é deixado de lado ou em princípio pouco trabalhado na literatura sobre liderança é o poder. Os teóricos do gerencialismo da liderança raras vezes utilizam a palavra “poder”, mas assim como “cultura”, eles abusam dela ou a subutilizam. Para esses teóricos o poder é “a energia básica necessária para dar início e sustentar a ação”. Uma definição tão vaga dessas permite ao poder ser pensado como principalmente a habilidade para influenciar, inspirar e dar poder a outros. Tais habilidades são apenas um aspecto limitado do poder, e dessa forma se encaixam muito bem com os benevolentes, idealísticos aspectos ensinados nas escolas de administração. Mas outros aspectos básicos do poder, tal como o controle do aparato social e institucional que capacita o poderoso a punir e a recompensar os outros de forma a coagir e seduzir, são omitidos. Ou se esses desagradáveis aspectos do poder são citados, são descritos como um “abuso” de poder. Dessa forma afirmam que, “historicamente os líderes tem mais controlado do que organizado, administrado a repressão mais do que a expressão e conservam os seus seguidores mais sobre cabresto do que em processo de evolução”.

O controle, a repressão e a custódia são coisas horríveis, mas elas não se caracterizam em “abuso” de poder. Elas são sua essência inevitável. O ponto, por exemplo, da regra da lei nas sociedades democráticas não é a abolição de tais coisas como controle, repressão e custódia mas o seu uso de forma justa para deter e punir o comportamento criminoso enquanto resguarda os bons cidadãos contra a aplicação

tirânica injusta de tal poder. Esta é a falta relativa de restrições legais e um grande potencial para a injustiça contra as pessoas dignas dentro do reconhecidamente limitado mundo corporativo que torna o poder gerencial doloroso de ser aceito em uma sociedade democrática.

Os aspectos negativos do poder podem ser difíceis de se aceitar, mas os teóricos da liderança tem que considerá-los reais. Supor que as vezes não faz parte do trabalho dos líderes corporativos usar o poder para controlar, reprimir e colocar sob custódia as ações dos seus subordinados é um desejo mental extremo e um fator de impedimento para alcançar a liderança efetiva. Ninguém pode prescrever o equilíbrio certo em qualquer situação particular, mas os líderes de sucesso misturam a gentil virtude com a força.

Somente pela omissão da realidade do poder da gestão como arbitrário e coercitivo os teóricos da liderança se tornarão capazes de descrever os ideais corporativos em termos de “democracia”, um “sistema de valores” caracterizado pela “comunicação”, “consenso”, “influência”, “expressão” e viés “humano”. Essas são freqüentemente qualidades boas e úteis para as corporações possuírem, que serão disputadas por poucas. Mas precisamente porque elas são promovidas de cima para baixo pela gestão mais do que sendo a lei de soberania do povo, eles não fazem e não podem tornar a corporação democrática.

O desafio enorme e difícil do líder corporativo é encorajar a “comunicação”, a despeito da existência do poder arbitrário dos gerentes de cima para baixo para reduzi-lo. Ao contrário de um governo democrático, a gestão tem o poder de dar um fim as discussões encerrando as conversas, voltando ao trabalho e fazendo dinheiro. O truque, é claro, é saber quando e como encerrar a conversa, que é uma marca registrada da liderança. Uma boa forma de ter um mau começo como gerente é não encarar o fato da existência do poder de alguém e supor que a “comunicação” nas corporações é da mesma espécie de moral absoluta como a voz é livre nas democracias.

Pode se argumentar, que a predileção dos teóricos do gerencialismo pela “democracia” é só uma metáfora e não deve ser confundida com a realidade da vida corporativa e seu poder de cima para baixo. Quando Warren Bennis clama por “liderança, não gestão”, ele não está afirmando que nós não precisamos de gerentes mas apenas enfatizando que os melhores gerentes são líderes. Mas o que mais podemos

entender quando Michael Hammer diz que nós não temos mais “gerentes” ou “trabalhadores” porque “nenhum desses dois termos tem muito mais significado?” Quando Peter Senge afirma que a aprendizagem se tornará “um inescapável modo de vida para gerentes e trabalhadores (mesmo que nós aborrecidamente mantenhamos essa distinção),” o único brilho razoável na sua frase parentética é que as organizações que aprendem tornarão o poder gerencial obsoleto.

Os teóricos do gerencialismo serão sempre teóricos do gerencialismo, mas certamente nenhum gerente vivo e em pleno uso de suas faculdades acredita atualmente que existirão corporações sem o poder gerencial! Infelizmente, imperadores nus realmente cometem erros as vezes por um capricho elegante por uma roupa bonita. Um executivo orgulhosamente anunciou certa feita que os trabalhadores de uma fábrica tinham votado pela desqualificação de seu sindicato, foi uma ação mostrando que a “decisão radical da companhia de descentralização da tomada de decisão colocou-os no controle e efetivamente eliminou a ‘gestão’. Sem a gestão para confrontar e com ninguém designado como ‘trabalhador’, essas pessoas não enxergavam um papel substancial para o sindicato”.

A desqualificação do sindicato pode ou não demonstrar que algo de bom está acontecendo para aqueles trabalhadores, mas podemos ficar confiantes que a “gestão”, mesmo em pequenas cotas, não está sendo eliminada.

Ética: contudo, os teóricos do gerencialismo subestimam usualmente o poder, eles estão sem dúvida, corretos quanto a autoridade moral ser um importante aspecto da liderança. Mas autoridade moral não implica em superioridade moral. Pessoas moralmente inferiores podem possuir grande autoridade moral. Os seguidores de Stálin, Hitler, Mussolini e Mao Tsé Tung, por exemplo, acreditavam profundamente em sua superioridade ética.

A primeira coisa a ser reconhecida sobre autoridade moral é que ela é freqüentemente imoral e tóxica para aqueles que a possuem. Ela encoraja a auto-satisfação que é uma armadilha ética, promovendo a auto-justificação que corrompe o caráter e racionaliza as injustiças. A autoridade moral somente aumenta a tendência do poder para acreditar, que tem uma grande alma e visões amplas, para além da compreensão dos fracos.

Que contraste com a inocente filosofia moral dos gerentes da forma como ela tem sido exposta pelos teóricos da gestão, escolas de administração e líderes corporativos. O lucro é uma coisa admirável, mas não como um motivo para a ética. Nós admiramos a conduta ética não quando ela é fácil e lucrativa mas quando ela é dolorida. O trabalho de melhorar a moralidade corporativa e reduzir o número de futuras companhias fraudulentas não é só um caso de melhores padrões contábeis mas de abandono das ilusões dos teóricos do gerencialismo a respeito de gestão pela autoridade moral.

Os gerentes freqüentemente tem e algumas vezes merecem a autoridade moral. Mas essa é adquirida com o trabalho feito gerando dividendos, enquanto os outros são tratados tão justamente e honestamente quanto permite a situação, não por pregações ou exortações morais. A maneira mais simples de destruir a autoridade moral é tentar usá-la como uma ferramenta instrumental.

A ideia de uma liderança moral de cima para baixo nas organizações deve ser abandonada não só porque é um conceito anti-democrático e também porque se torna uma ameaça para a ética dos negócios. A noção dos teóricos da gestão da utilização da autoridade moral como uma ferramenta de gestão na melhor das hipóteses vai desandar.

No debate da idade antiga entre os filósofos se a finalidade de uma educação ética é melhorar o desejo ou aprimorar o entendimento, devemos considerar que a última posição faz mais sentido no mundo corporativo atual. A maior parte dos gerentes são pessoas de razoável bom senso, mas eles precisam de um melhor entendimento das armadilhas morais entre as quais operam. A verdadeira ética dos negócios começa com o entendimento honesto da injusta e anti-democrática natureza do poder gerencial e das tentações dele de criar auto-justificativas e auto-enganos. Somente gerentes com esse tipo de entendimento e humildade acertam na criação de uma vida corporativa que seja razoavelmente justa e ética.

A moral genuína consiste em encontrar mais sua expressão em ações e em reconhecer que a conversa moralista não é somente tola mas perigosa. Seria um sinal de progresso na ética dos negócios se os líderes corporativos falassem menos sobre moral e mais sobre aquilo que eles estão fazendo para promover o crescimento real na base da hierarquia organizacional.

À guisa de conclusão pode-se considerar que muitos gerentes sabem como equilibrar os ensinamentos dos teóricos do gerencialismo no que diz respeito ao trabalho, a cultura, a liderança e a ética. Sabem que a despeito dos modismos:

- é contraproducente vender em excesso recompensa espiritual e fingir que muitos trabalhos não são ainda uma desagradável necessidade executada principalmente por dinheiro ou questões de sobrevivência;
- a moral ou “cultura” (da organização) não pode ser manipulada mas nasce da gestão justa e efetiva das pessoas e dos problemas reais do ambiente de negócios;
- a Liderança não é somente a inspiração da participação de baixo para cima mas é também a imposição do controle e direcionamento do poder de cima para baixo por mais doloroso que possa ser;
- o poder dos gerentes coloca em perigo o seu discernimento, e é mais arriscado ainda, tanto praticamente quanto eticamente, tentar gerenciar por sua vez somente com a autoridade moral.

A empresa efetivamente continua gerando o progresso social e é importante para o desenvolvimento da sociedade como um todo. Gera empregos, fornece o trabalho para as pessoas, que responde pela estruturação do seu dia a dia e lhes fornece sentido, lhes dá a sensação de pertença e além do mais possibilita a interação social, bem como a remuneração que possibilita arcar com os custos da sobrevivência. Mas não é por essa razão que faz com que o trabalho assuma uma forma de solução para todos os males. O trabalho continua também gerando sofrimento e alienação e é executado em condições às vezes extremamente dolorosa e constrangedora para as pessoas. Como não poderia deixar de ser, os gestores possuem uma parcela bastante representativa na criação desse sofrimento, quer seja na manipulação das emoções surgidas no trabalho, no exercício da autoridade parcial, no assédio moral, etc.

Apesar das transformações ocorridas no mundo do trabalho, não se pode afirmar que o gerencialismo tem desempenhado exatamente um papel dignificante para o trabalho. Ele ainda é o padrão de dominação vigente, mais sutil efetivamente, mas ainda assim dominação. É bem verdade que os gerentes também podem ser considerados como trabalhadores, como já argumentado anteriormente, e que também são passíveis de desenvolverem patologias ou adotarem comportamentos desviantes que

Irão refletir de forma negativa no comportamento dos seus subordinados. Eles se encontram em uma posição delicada em que as pressões são exercidas de cima para baixo (patrões) e de baixo para cima (subordinados), sendo assim não se trata de apenas escolher um dos lados, mas de usar a sua autoridade passageira para agir de maneira justa e isenta. Ao desempenhar o seu papel dessa maneira estaria demonstrando a sua autoridade moral.

2.2.10 Tecnologias de Gestão Utilizadas pelo Gerencialismo

A ideia central desta seção é mapear e qualificar as principais ferramentas que amparam o funcionamento do modelo gerencialista no final de século e que não foram superadas até o presente momento, e ainda tem uso corrente apesar de terem passado por rejeições e adaptação como por exemplo, a reengenharia já citada anteriormente. Essas ferramentas estão cristalizadas nas novas tecnologias de gestão adotadas pelo espectro teórico-funcional da administração empresarial e da teoria das organizações. Essas tecnologias de gestão são conhecidas como fundamentais ao novo formato de administração, que é a administração flexível. Elas são responsáveis pela reestruturação do capital para garantir o processo de superacumulação, - apesar de que o gerencialismo ainda não conseguiu caminhar *pari passo* com a administração flexível.

Segundo Gurgel (2003), a administração flexível seria a resposta organizacional do neoliberalismo ao processo de reestruturação do capital para a superacumulação, uma vez que esse se encontra na base e superestrutura da administração dos negócios, inclusive dos “negócios de Estado”, conseguindo açambarcar a globalização como se fosse uma obra de caráter inevitável. O neoliberalismo inspira, no atual contexto mundial, todas as políticas públicas, transitando do financeiro ao social. Para fazer esse percurso, o neoliberalismo se apropriou de um discurso ideológico acessório, tomando como base a teoria das organizações ou da administração, que em geral é “vendida” como racional e afirmativa, denotando o seu caráter de apoliticidade e neutralidade. Ao mesmo tempo, tenta-se preservá-la de qualquer contaminação ideológica, uma vez que essa teoria é orientada para resultados, que podem ser aferidos por indicadores de desempenho, respaldados pelo binômio custo/benefício, utilizando para o seu

funcionamento, vários conceitos antigos com uma nova roupagem, com o intuito de fornecer credibilidade no âmbito da modernidade.

Antes de tudo, deve-se entender a administração flexível, como a incorporação de alguns recursos metodológicos da “nova” teoria das organizações, tipificados dentro de uma nova linguagem, tais como: as estratégias organizacionais, a reengenharia, o downsizing, o *empowerment* e a multifuncionalidade, a qualidade total, a terceirização, etc., orientados para o alcance de resultados que possam ser aferidos por indicadores de desempenho.

2.2.10.1 As Estratégias Organizacionais

Na perspectiva da teoria da administração, a estratégia pode ser conceituada como padrão de ações e alocações de recursos projetados para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos da organização, com o intuito de obter o melhor posicionamento frente ao ambiente competitivo. No seu sentido mais corriqueiro e usual, as estratégias organizacionais seriam os instrumentos de gestão necessários à empresa para enfrentar as turbulências do mercado, visando aumentar a sua produção e a sua eficiência. Elas se baseiam tanto nas análises dos aspectos internos da organização, identificando seus pontos fortes e pontos fracos, como na análise do ambiente competitivo externo à organização, buscando identificar oportunidades e ameaças do mercado para os seus negócios, com o objetivo de maximizar os seus ganhos.

Encarando por uma perspectiva crítica, as estratégias se conformam em um instrumento que busca fazer a leitura da realidade, questionando o conceito de totalidade, bem como o da possibilidade de um modelo de organização ideal adaptável a um ambiente em constante mutação, significando que a experimentação lógica de considerar ou separar variáveis por parte dos executivos, não dão conta da realidade, apenas evidenciando hipóteses equivocadas em relação aos instrumentos de comprovação. A estratégia organizacional, na verdade é uma tentativa das organizações de interferir na realidade no sentido de modificá-la, indo além das motivações de lucro e rentabilidade, fazendo com que as regras do ambiente se alinhem ao seu *modus operandi*.

Observadas por esse prisma, passam a ser uma tentativa de regular e normalizar a realidade e se tornam, segundo Albuquerque (2002, p. 111 e 112): (a) um instrumento técnico utilizado para mobilizar os trabalhadores pelo envolvimento intensivo com o mundo real; (b) uma pedagogia peculiar, que determina que as transformações sociais e a modernidade se restringem à combinação de fatores internos e externos à empresa no sentido de ampliação de mercado; (c) uma simplificação dos processos de trabalho, no sentido da valorização da racionalidade econômica; (d) um artifício lógico e paradoxal que coaduna diferentes dimensões visando reduzi-las ao mesmo plano, para esvaziar a complexidade das relações sociais, confundindo, por exemplo “eficácia econômica” com “responsabilidade social” e (e) uma tentativa de reabilitação do regime de acumulação capitalista, que atingiu seus limites e está impossibilitado de aumentar a produção e reprodução de produtos diferenciados.

O discurso racional da estratégia organizacional no âmbito das empresas, é considerado como uma prática democrática, onde os envolvidos no processo de trabalho não se diferenciam ou têm pouca diferenciação, enfatizando que a competência empresarial para alcançar objetivos só existe no universo do planejamento macro, mas que na verdade obstruem as inovações, mantendo o mesmo modo de reprodução do poder, apegada a uma única visão da realidade, tornada atraente em função do apelo ao bom senso, tentando tornar palatável a compreensão dos fenômenos sociais por intermédio da sua simplificação, reduzindo-os a seus componentes básicos. A estratégia organizacional é um recorte da realidade dentro da perspectiva ideal dos gestores empresariais, ela nunca conseguirá penetrar a essência dos fenômenos porque os reduz a uma relação de causalidade, com ênfase apenas no seu aspecto econômico da relação custo/benefício e da eficiência.

2.2.10.2A Terceirização/Subcontratação

A terceirização é uma característica da flexibilização do trabalho e da produção atual das empresas privadas. Significa “o recurso gerencial pelo qual uma empresa transfere parte do seu processo produtivo (atividade-fim) para outra unidade empresarial que opere interna ou externamente aos limites espaciais da contratante (prédios e terrenos) e que mantenha independência administrativa e de capital visando à

flexibilização da produção e do trabalho” (RUDUIT, 2002, p. 335). A subcontratação “refere-se ao recurso gerencial, pelo qual uma empresa contrata uma outra unidade empresarial para a execução de atividades auxiliares à produção (higiene, limpeza, vigilância, zeladoria, transporte, saúde, alimentação, fotocópias, entre outras) ou para a realização de tarefas relativas à atividade-fim, interna ou externamente aos limites espaciais da empresa contratante” (RUDUIT, 2002, p. 335 e 336). Em relação ao Estado, as atividades terceirizáveis seriam aquelas que não se constituem *core activities* (atividades centrais), ou seja, atividades do tipo da vigilância, da limpeza, da tecnologia da informação, etc., que constituem trabalho morto.

A subcontratação originou-se no modelo taylorista/fordista de produção, onde ela se realizava em tarefas auxiliares à produção (higiene, limpeza, vigilância, alimentação, transporte, etc.) o que não se configurava em terceirização efetivamente. No entanto, passa a ser uma tecnologia de gestão utilizada pela administração flexível, que se caracteriza pela variação produtiva qualitativa e quantitativa do bem ou serviço, produzida em organizações flexíveis e descentralizadas, via transferência de partes do processo produtivo para empresas terceirizadas.

Várias são as práticas da produção flexível, tais como “toyotismo”, “volvoísmo” ou “distritos industriais” italianos, cada uma com as suas peculiaridades. Os cientistas sociais também têm nomes diferentes para esse tipo de administração, sendo os mais conhecidos: “acumulação flexível” (HARVEY, 1998, p. 135) ou “sistemas de produção flexível” (CASTELLS, 1999). Porém, a despeito das discordâncias teóricas entre eles, existe uma convergência no sentido de considerar a terceirização como um instrumento gerencial que tem por objetivo a flexibilização do trabalho e da produção.

A terceirização teve início no Brasil a partir da década de 1980, mesclando práticas fordistas com práticas flexíveis, incluindo a qualidade total, o *just in time* e a terceirização, tendo como principal objetivo reduzir custos com a força de trabalho e dismantelar a estrutura sindical do movimento dos trabalhadores. Na década de 1990, apesar de manter as características de redução de custos e desarticulação dos trabalhadores, ela passa a visar também maior especialização nas tarefas e qualidade nos produtos e nos serviços.

Segundo Rudit (2002, p. 336 e 337), a terceirização passa a ser discutida no Brasil através de três perspectivas:

Pessimista: administração flexível como indutora da precarização do trabalho, gerando novas instituições promotoras de trabalho precário e paternalista, e dentro dessas formas estaria a terceirização;

Otimista: a expansão da administração flexível aliada às tecnologias de base microeletrônica promoveriam a melhoria das condições de emprego e trabalho;

Não-dualista: a transição do fordismo para a administração flexível, com a adoção da terceirização poderiam gerar tanto relações de trabalho precárias quanto não-precárias.

Independente da perspectiva utilizada para discutir e problematizar a terceirização na atualidade, o que se verifica é que ela se constitui em uma tecnologia de gestão orientada para a flexibilização da produção e do trabalho, utilizada para quaisquer tipos de atividades, independente do nível de especialização e de sofisticação tecnológica que ela agrega, dando lugar a uma estrutura produtiva extremamente complexa, não só no Brasil como também no âmbito internacional. Sobre o aspecto de redução de custos e “otimização” da produção, segundo Heloani (2003) ela significa “o processo administrativo e organizacional de definir o foco de negócio da empresa e repassar para terceiros os setores de produtos e de apoio que sejam secundários aos objetivos da empresa”. indo mais além na utilização dessa prática, as empresas teriam a possibilidade de efetuar a “redução de números de empregados e, sobretudo, da estrutura hierárquica” (Id.).

A grande questão que pode ser aventada é por que a terceirização/subcontratação precariza o trabalho. A explicação parece ser o fato da precarização resultar da grande especialização de funções das empresas em decorrência do processo de desmembramento das suas unidades na busca pela competitividade, levando à contratação de trabalhadores por meio de contratos para o desempenho de tarefas diretamente nessas unidades especializadas, pela própria empresa ou por firmas terceirizadas. Isso pode acarretar a desproteção do trabalhador: se for contratado como autônomo diretamente pela empresa, não tem direito aos benefícios dos assalariados normalmente contratados, se for contratado pela terceirizada, pode ser que obtenha os direitos de um trabalhador assalariado, porém em muitos casos, foi constatada a

inexistência de contratos formais de trabalho, o que faz com que os direitos do trabalhador à proteção legal e previdenciária não sejam respeitados.

2.2.10.3A Qualidade Total

A qualidade total se originou no Japão, ficando conhecida mundialmente como Gerenciamento da Qualidade Total (GQT), tendo praticamente se originado com o Toyotismo, quando da reestruturação da fábrica da Toyota no pós-guerra, com o objetivo de tornar os seus produtos competitivos no mercado mundial. O precursor da qualidade total (GQT) no entanto, foi um estatístico norte americano chamado Edward Deming, que definiu a qualidade total como a satisfação total do cliente, que funcionaria por intermédio de um ciclo de controle, que se repetia ao longo do processo produtivo chamado PDCA (Plan, Do, Act, Control – Planejar, Fazer, Agir e Controlar).

Além disso Deming elaborou quatorze princípios da qualidade total que se tornaram basilares: (1) propósitos constantes; (2) adoção de nova filosofia orientada às mudanças; (3) qualidade do princípio ao fim do processo; (4) fidelidade ao fornecedor; (5) melhoria contínua do processo produtivo - Kaizen; (6) treinamento no local de trabalho; (7) liderança ao invés de chefias; (8) eliminação do medo de se expressar; (9) eliminação de barreiras inter áreas da organização; (10) eliminação de slogans e exortações em relação às metas a serem alcançadas pelos trabalhadores; (11) substituição da administração por objetivos pela liderança; (12) inoculação do orgulho pela execução da tarefa no trabalhador; (13) instituição de um programa de educação e auto-desenvolvimento; e finalmente (14) engajamento de toda a organização no processo da conquista da qualidade. A exemplo do *empowerment*, se a qualidade não se constitui em uma forma de exploração do trabalho na administração flexível, pelo menos tenta conformar um processo de cooptação do trabalhador, ao procurar fazer a transferência de responsabilidades para ele ao recorrer à liderança das equipes.

Os quatorze princípios de Deming constituem praticamente uma doutrina que abarca todo o espectro teórico-instrumental da teoria geral da administração, transitando da liderança visionária ao foco no cliente, passando pela exortação à cooperação interna e externa, a aprendizagem e o treinamento, melhoria contínua, etc. No cerne desses princípios instalam-se subliminarmente fortes conteúdos ideológicos, que procuram

ênfatar uma situação harmônica e sem conflitos no ambiente organizacional - não condizente com as estruturas hierarquizadas das organizações. Sua centralidade é ênfatizada pela substituição da figura do chefe pela figura do líder, e exalta o ambiente de cooperação e de compromisso. É mais uma vez, a tentativa de transformar os objetivos empresariais em objetivos dos empregados.

Segundo Larangeira (2002, p. 255), trata-se de uma “lógica de funcionamento do programa, caracterizada a) por uma formulação ideológica e persuasiva, cujo objetivo é a adesão irrestrita e inquestionável do empregado, e b) pela ênfase em princípios essencialmente cooperativos e integradores, resultando no afastamento do espírito crítico e, em consequência reduzindo a possibilidade de resistência”. O objetivo da perpetuação dessa situação seria a obtenção do engajamento moral dos empregados aos objetivos da organização, que uma vez alcançado, teria como consequência a despolitização e o aumento do paternalismo patronal, com os valores corporativos suplantando a consciência coletiva e o embotamento da reflexão crítica, tendendo à legitimação da empresa e ao aumento da dependência de seus empregados.

2.2.10.4O “Empowerment”

Levando em consideração a visão do mercado, o *empowerment* é o processo pelo qual se faz a repartição do poder gerencial com os empregados de uma organização, uma nova forma de descentralização ou de delegação de competência, com o intuito de aumentar a confiança nas habilidades e competências dos trabalhadores para o desempenho de suas funções, contribuindo para o fortalecimento da crença entre eles de que são peças importantes e influentes dentro da organização. No cerne desse conceito está explícita a intenção de desmontar a relação de conflito de interesses que existe entre dirigentes/gerentes e subordinados, fazendo com que os subordinados, além de se sentirem como responsáveis autônomos pelas decisões referentes ao seu processo de trabalho, incorporem os objetivos maiores da empresa como sendo também seus, amainando o conflito existente entre as esferas de execução e de controle das operações empresarias.

Na realidade, o *empowerment* transmite uma circunstância de poder ilusório para o trabalhador sobre o trabalho que ele executa, pois se trata de uma forma de

apropriação por parte do capital, da expertise do trabalhador, quando o conclama à cooperação de equipe tendo como propósito o discurso de autogestão, fazendo com que ele pense que efetivamente possui poder de decisão sobre as atividades que ora executa, quando na verdade, está trabalhando de forma não explícita para cumprir os objetivos dos seus gestores, que apenas desvaneceram os comandos intermediários. A autoridade de comando intermediário cede lugar a um poder de decisão metamorfoseado que é introjetada no próprio trabalhador e por ele assumida como se sua fosse.

Como exemplo, podemos citar a criação da figura do gestor de programas de governo no processo de trabalho do Estado que reforça a tecnologia gerencial do *empowerment*, pois presumivelmente, o gestor teria poderes delegados e autoridade descentralizada para tomar decisões adequadas ao funcionamento do programa de trabalho que está sob sua responsabilidade. O *empowerment* do gestor de programas é uma falácia, uma vez que ele está limitado à escassez de recursos orçamentários e financeiros e tem que transitar de maneira matricial nas estruturas organizacionais ministeriais do Estado, que são extremamente verticalizadas. O seu poder decisório (seu *empowerment*) se restringe ao de um coletor de dados e informações dos programas a posteriori. O *empowerment* fica restrito ao indicador quantitativo do gerencialismo, uma vez que o poder ministerial de decisão prevalecerá sempre.

De acordo com Mintzberg (1998), o *empowerment* é resultante do enamoramento das pessoas pelo culto à liderança heróica, tomando como base o mito de que o administrador profissional tudo pode resolver, impedindo que as contradições evidentes dessa colocação venham à tona. “Ponha alguém apropriadamente treinado no comando, e tudo irá bem” (...) “Por exemplo: em nome de fortalecer os trabalhadores, nós, na prática, reforçamos a hierarquia. O que chamamos de *empowerment* não passa de uma caixa de presente vazia que os chefes dão para se manterem firmemente no comando” (1998, p. 156). Resta saber o seguinte: qual teoria de governo democrático permite que os servidores públicos exerçam poder discricionário e ao mesmo tempo garanta que ele continue sendo regido por leis? O *empowerment* no serviço público se torna uma grande falácia. O gestor não possui margem de manobra para a tomada de decisão, além do que determinadas decisões podem depender da vontade da sociedade.

2.2.10.5A Reengenharia

A reengenharia pode ser entendida no âmbito dos negócios privados, como sendo um processo de um novo recomeço para a instituição, reconstruindo-a e revendo sua maneira de tocar os negócios, partindo do princípio que todo o seu processo de trabalho anterior deve ser descartado ou esquecido. Além do mais, visa ganhos e margens de lucro muito superiores, àquelas atualmente praticadas.

Na perspectiva da teoria da administração e segundo o seu criador, Michael Hammer (1994, p. 22), a reengenharia significa “o repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade”, ou seja, é um método conduzido de cima para baixo na hierarquia de uma empresa, visando rever e recriar um processo de trabalho a fim de conseguir melhorias dramaticamente expressivas.

Segundo Albuquerque (2002), os pressupostos da reengenharia são a racionalização - uma vez que intervém no processo produtivo e na tomada de decisão com base em critérios puramente econômicos – e a democracia industrial, através do compartilhamento das metas a serem atingidas no âmbito de toda a organização. Busca reafirmar que qualquer processo operacional está condicionado à existência de uma estrutura organizacional de suporte, e por isso, procede à revisão dos processos de trabalho existentes na estrutura, visando eliminar áreas excessivamente compartimentadas, achatar a pirâmide hierárquica e criar novos padrões de desempenho para o processo produtivo.

A reengenharia pode ainda ser explicada em três dimensões distintas: (a) a preponderância da racionalidade, no aspecto gerencial de tentativa de superação dos limites da organização, se constituindo em um fator de mudança e inovação; (b) a introjeção da idéia de superação da separação entre tomadores e executores das decisões, tornando relativa a divisão do trabalho e (c) a reafirmação da interdependência setorial, o multiprofissionalismo e a empregabilidade, para respaldar as decisões no âmbito do processo produtivo, dando o caráter de autonomia. Essas dimensões encarnariam seus princípios normativos elementares a respeito das relações sociais de produção, redefinindo as instâncias do poder decisório relativo a tarefas determinadas.

Além disso, incorpora uma política de reestruturação e redução de quadros de pessoal, reiterando o autoritarismo sempre presente na administração da força de trabalho. E ao proceder dessa forma, desqualifica as críticas taxando-as de resistência à mudanças.

A reengenharia se torna reducionista quando restringe a chamada mudança organizacional aos parâmetros que envolvem os elementos do processo produtivo, tais como: custos, prazos de entrega, serviços e qualidade dos produtos, cuja meta mais ampla seria apenas satisfazer o cliente. Nesse sentido, não representa um conceito novo na teoria da administração, apenas uma atualização em função das novas tendências de produção, que denotam uma superação das condições de acumulação e desenvolvimento que predominaram até os nossos dias. Diz respeito sobretudo, à reestruturação do processo decisório travado pela organização do trabalho fordista, cujos limites funcionais foram atingidos e não consegue mais gerar as taxas de acumulação que lhe forneciam sustentabilidade e longevidade.

Os teóricos da reengenharia reiteram que não pensar o processo produtivo nos seus termos, significa saudosismo ou estar com os olhos voltados para o passado, e não acompanhar os sinais dos tempos, mesmo que isso implique na restrição da complexidade das relações sociais de produção à dimensão técnico-operacional. Independente de qualquer opinião que se possa levar em consideração, a conclusão é que a reengenharia, enquanto nova proposta de tecnologia de gestão, foi no mínimo estressante em função da redução de quadros de pessoal e provocou também a perda de memória técnica e histórica de muitas organizações, que no afã da busca de mudanças substanciais na base técnica de produção, fizeram apenas mudanças operacionais quantitativas.

2.2.10.60 “Downsizing”²²

O downsizing pode ser considerado como a eliminação planejada de cargos e posições no âmbito de uma organização, e nesse sentido, se complementa com o conceito de *rightsizing* que significa o esforço bem-sucedido de uma organização no

²² Este é um conceito relativamente novo da tecnologia de gestão. Para efeito de utilização neste estudo, tive que desenvolvê-lo de forma sucinta, com base em leituras de textos, relacionados à teoria da administração, minha experiência profissional e em reflexões sobre o gerencialismo.

sentido de alcançar o tamanho apropriado para a operação dos seus negócios de forma mais eficaz. Ambos os conceitos reforçam a eliminação de níveis da estrutura organizacional, ou redução da altura da pirâmide hierárquica.

De certa forma, pode-se considerar que isso possa ter ocorrido com a criação das organizações sociais, na realidade, a transferência de atividades não-exclusivas do Estado para terceiros, não os impedindo de operar com uma estrutura mais orientada ao seu processo (negócio) e muito mais enxuta, ou seja com custos operacionais extremamente baixos em virtude da utilização racional de seus recursos. Desse modo, o *downsizing* pode efetivamente se tornar a essência da precarização do trabalho.

Quando do seu surgimento, o *downsizing* se aplicava especificamente à área de tecnologia de informação, quando os técnicos dessa área se referiam à mudança de plataforma de processamento de informações, passando da plataforma alta (*mainframes*) para a plataforma baixa do processamento, realizado por intermédio de redes de computadores. Na realidade, o *downsizing* sempre representou redução de níveis hierárquicos e descentralização de operações antes de ser incorporado ao jargão da tecnologia de gestão da administração flexível.

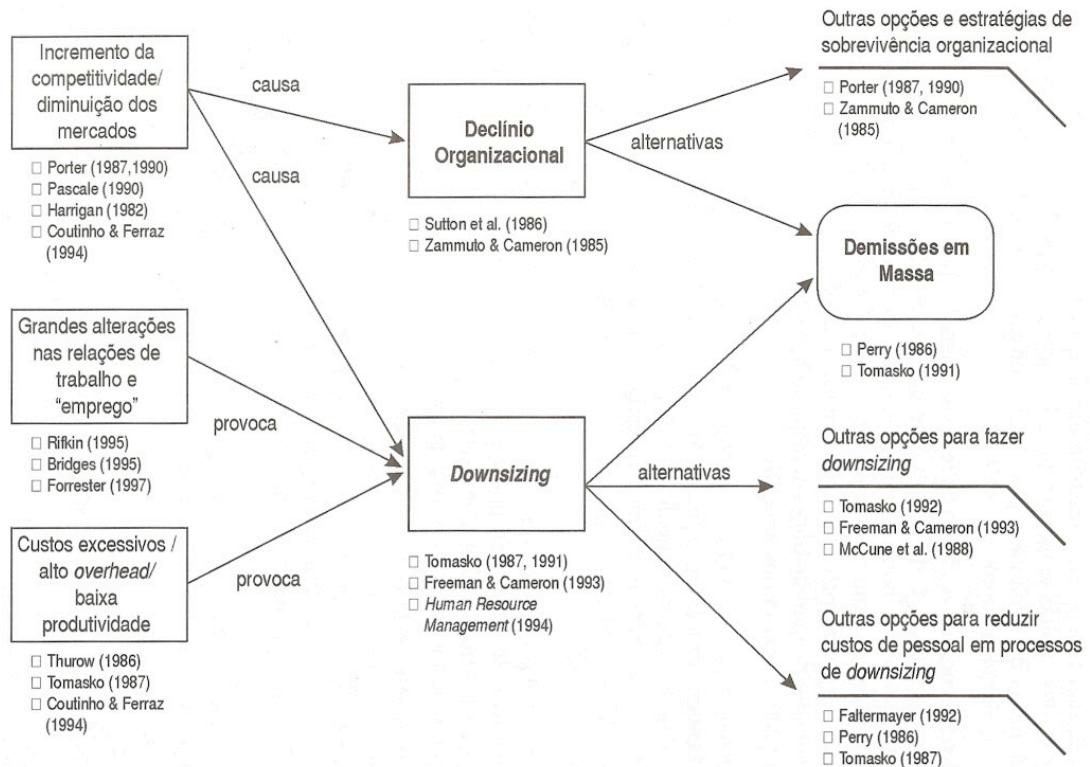
A questão do desemprego vem ancorada em um conceito que é o seu fato gerador, a “demissão” (no jargão internacional *downsizing* ou *layoffs*), considerando a ótica dos executivos e gerentes corporativos e como se realiza essa prática que possui status de tecnologia de gestão (CALDAS, 2000).

De acordo com este autor a prática de enxugamento de níveis sempre existiu nas organizações, muito embora ninguém ousasse utilizar o termo abertamente e não existissem estudos específicos que se debruçassem sobre o fenômeno. No princípio se utilizava o argumento do declínio organizacional, i. é., quando a empresa entrava em dificuldades (financeiras, tecnológicas ou operacionais) partia célere para o enxugamento do quadro de funcionários buscando com isso retardar a sua derrocada.

Com a ascensão neoliberal nos Estados Unidos e Inglaterra, essas práticas se vincularam a uma outra perspectiva, não necessariamente se associavam ao declínio organizacional, mas passaram a funcionar como um ajustamento aos novos tempos hipercompetitivos, onde as organizações começaram a cortar “gorduras” sem pudor, surge então o fenômeno da reengenharia, que foi tratado como modismo pelos

estudiosos da administração mas que causou danos irreparáveis as diversas organizações, como já foi anteriormente frisado.

Quadro 3 - *Downsizing*, declínio organizacional e demissões em massa



FONTE: CALDAS, 2000, p. 28

O *downsizing* foi efetivamente utilizado para processar cortes de pessoal nos EUA e como modismo foi absorvido por países tanto do primeiro como do terceiro mundo, a reboque do desmoronamento do socialismo de caserna e também da onda de globalização associado ao emprego maciço de tecnologia da informação nos processos organizacionais. O conceito inicial de *downsizing* comporta uma grande carga de negatividade para o trabalho:

“*Downsizing* é a redução sistemática da força de trabalho por um empregador, através de diversas formas, usualmente em consequência de perdas financeiras, dificuldades de fluxo de caixa, ou mudanças tecnológicas. Técnicas incluem congelamento de contratações, a aposentadoria prematura, transferência e cortes de pessoal” (CALDAS *apud* APPLEBAUM *et al.*, 2000: 27).


A rigor o *downsizing* ficou com o estigma de corte de pessoal e para que essa situação fosse minorada um conceito eufêmico com uma certa carga de positividade organizacional foi desenvolvido:

“um conjunto de atividades intencionalmente implementadas para melhorar a eficácia e o desempenho organizacional, que afeta o tamanho da força de trabalho da organização, seus custos, e seus processos de trabalho” (CALDAS *apud* CAMERON, 2000: 29).

Independente das nuances semânticas que as duas definições comportam, não resta dúvida que o termo continua associado ao corte de pessoal e a redução de níveis hierárquicos das organizações. Na figura IV o autor nos mostra esquematicamente quais as causas e alternativas para executar cortes de pessoal, *downsizing* ou demissões em massa e cita os estudiosos que se encarregaram de teorizar sobre o assunto.

No espaço deste estudo não cabe nuançar se as demissões foram levadas a cabo em função do declínio organizacional ou para o aumento da competitividade, mas sim observar isso como uma relação de causalidade extremamente correlacionada com o objeto do estudo, o desemprego. É nesse ponto que a técnica se sofisticava e nos é fornecida uma tipologia de cortes de pessoal como que para justificar a eufemização dessa prática.

Quadro 4 - Tipos básicos de corte de pessoal

| <i>Tipo de Corte</i> | <i>Contexto típico</i> | <i>Forma de enxugamento</i> | <i>Natureza dos cortes</i> | <i>Foco dos cortes</i> |
|--|--|--|--|--|
| Conjuntural  Estrutural | Crise econômica Queda conjuntural de demanda | Organização demite pessoal na proporção da queda de demanda | <u>Temporários:</u> tendência é de recontratar pessoal após aquecimento da demanda | Cortes são tipicamente limitados à mão-de-obra direta e de baixa qualificação |
| | Incremento de competitividade Acirramento da concorrência | Corte é estrutural, baseado em abrangente processo de reestruturação | <u>Definitivos:</u> empregos cortados tendem a não ser integralmente repostos no futuro (só em proporção menor, no caso de ganhos de mercado) | Cortes incluem não só mão-de-obra direta, mas também executivos, técnicos e pessoal administrativo |

FONTE: CALDAS, 2000: 65

Apesar de todas as conotações que o termo possa ter, ele se encaixa perfeitamente no novo modelo de administração flexível adotado na sociedade pós-fordista e curiosamente se transforma num fenômeno organizacional plenamente corriqueiro que ainda agrega algumas outras categorias ou conceitos de forma complementar, tais como o outplacement (movimento de re-qualificação do trabalhador

e de certa forma o se agenciamento para que o mesmo alcance uma nova colocação), que equivale a afirmar “você não serve para trabalhar conosco, mas eu te ajudo a encontrar um novo emprego”.

Uma outra interessante modalidade de downsizing, que de tão sub-reptícia torna-se até difícil de categorizar é o empreendedorismo, que também veio a reboque dos downsizings ocorridos em algumas organizações do Estado brasileiro (vide Banco do Brasil), com a onda de demissões incentivadas ou voluntárias (PDI, PDV, etc.). Em termos de construção retórica possui uma articulação ímpar, pois enfatizava que o trabalhador seria muito bom para estar submetido a um regime de assalariamento, sendo assim deveria gerir o seu próprio negócio. A empresa lhe destinaria uma quantia de recursos financeiros, bem maior do que a que por lei o trabalhador faria jus e ele iria se virar.

O fim da história é bastante conhecido: quase todos esses empreendedores foram à falência antes de findo o primeiro ano de operação e passaram a fazer parte das estatísticas de desempregados ou trabalhadores informais ou trabalhadores precarizados vítimas das sub-contratações.

2.2.10.7 Os Resultados e os Indicadores de Desempenho

Os três parâmetros crescentemente considerados na mensuração do desempenho das organizações são a eficiência, a eficácia e a efetividade de uma determinada ação, tanto no que diz respeito à operação da iniciativa privada quanto à operação do Estado, na execução de seus programas. No jargão da teoria das organizações, a eficiência geralmente está relacionada ao rateio dos resultados obtidos pelos insumos utilizados na obtenção desses resultados, tratando-se de um critério eminentemente quantitativo; já a eficácia pressupõe o grau de alcance dos resultados tanto no âmbito interno da organização quanto a propagação desses resultados, no sentido de atender o ambiente externo (o cliente ou os *stakeholders*). A eficácia seria a medida do rendimento global do sistema, adotando um critério mais qualitativo, e por sua vez, a efetividade indica a relação entre o alcance dos resultados adequados aos objetivos de longo prazo estabelecidos pela organização, fornecendo a idéia de permanência e perpetuação desses

resultados, o que seria como estender a qualidade para um horizonte temporal longo ou até mesmo indeterminado.

Na realidade os indicadores de desempenho estão orientados para a relação custo/benefício da produção de um determinado bem ou serviço. O indicador de desempenho com base nos critérios de eficiência se aplica a itens perfeitamente mensuráveis e passíveis de quantificação. O indicador de desempenho é extremamente útil para medir a produção de mercadorias, mas ao se tentar aplicar esse critério aos serviços prestados pelo Estado, por exemplo, em função da multiplicidade de ações que executa e serviços que presta ao cidadão, ele assume uma maior complexidade e problematização.

Mintzberg (Id.), trata a mensuração como um mito, uma ideologia de fervor religioso da administração, considerando que os custos podem ser efetivamente medidos, mas os benefícios da atividade do Estado, são muito mais complexos. Neste sentido, é difícil reduzir as atividades do Estado a uma mera prestação de serviço ao cliente, ao consumidor ou ao usuário. Muitas atividades se encontram sob a subordinação do Estado justamente porque seus benefícios não podem ser atribuídos de forma positiva, cristalina e quantificada. Eles são difusos, e se espalham por várias esferas, daí que o critério da eficiência pode não resultar na maneira mais adequada de mensuração. Essas atividades geralmente possuem um custo, mas nem sempre benefícios imediatos e podem até acarretar mais custos em decorrência de sua manutenção.

2.3 Ideologia do Trabalho

Cumprido estabelecer a princípio um conceito de trabalho que possa ser estruturado teoricamente no âmbito deste estudo. Desse modo, são enunciadas a seguir algumas categorias analíticas que serão analisadas com o intuito de identificar um paradigma capaz de orientar todo o desdobramento dessa questão, buscando obter uma síntese mais próxima do contexto atual e que possa ser associada à ideologia gerencialista.

Sobre o trabalho Mills (1951, p. 215) procura buscar o sentido que este deveria trazer para o sujeito ao afirmar que tanto pode ser fonte de sofrimento como de prazer, “pode ser mera fonte de sustento ou a parte mais significativa da vida interior de um ser

humano; vivenciado como expiação ou como uma expressão exuberante da própria personalidade; como um dever inelutável ou como desenvolvimento da natureza universal do homem. No entanto, o amor ou a aversão ao trabalho são inerentes ao humano, porém para o trabalho em si não existe nenhum significado intrínseco”.

Para Giddens (2005, p. 339). o trabalho é a “execução de tarefas envolvendo o emprego de esforço mental e físico, cujo objetivo é a produção de mercadorias e serviços que satisfaçam as necessidades humanas”. Convenhamos que o conceito de Giddens pode ser extremamente simplista ou até mesmo reducionista, situando o trabalho na perspectiva estrita da esfera econômica e relacionando-o apenas à troca e à circulação de mercadorias, expurgando as relações sociais envolvidas e as circunstâncias históricas em que essas relações ocorrem.

O conceito foi escolhido inicialmente por comportar e resumir um conteúdo pós-moderno que retira do trabalho o seu caráter ontológico e central na vida social, onde atualmente se privilegia o consumo em detrimento da produção, passando o trabalho a se constituir no instrumento de inserção social para manutenção de *status* que conduz ao acesso a bens e mercadorias que diferenciarão o seu possuidor.

Contudo, Giddens (2005, p. 306) associa ainda ao escopo do trabalho a pecha de ser uma atividade maçante, porém necessária, já que nas sociedades modernas o trabalho está vinculado diretamente ao emprego, além de representar um elemento estruturador na composição psicológica dos sujeitos, bem como contribuir para a organização do ciclo de atividades diárias das pessoas. Dentre as características principais relativas à importância do trabalho na vida das pessoas, ele ressalta as seguintes (vale salientar que ao destacar essas características ele não coloca o trabalho como a essência do homem e a sua centralidade como no sentido marxiano): (a) ***dinheiro*** – o salário é o responsável pelo atendimento das necessidades do indivíduo; (b) ***nível de atividade*** – propicia uma base para a aquisição e desenvolvimento de aptidões e habilidades dos indivíduos; (c) ***variedade*** – proporciona o contraste com o ambiente doméstico, as pessoas podem até gostar de desempenhar uma atividade mesmo monótona por esta diferir completamente da esfera domiciliar; (d) ***estrutura temporal*** – organização do dia a dia em torno do ritmo de trabalho, oferecendo um senso de direção para o sujeito; (e) ***contatos sociais*** – proporciona amizades e oportunidades de convívio social em atividades comuns com as outras pessoas e (f)

identidade social – fornece a sensação de uma identidade social estável e respeitabilidade, principalmente no caso do gênero masculino fortalecendo a auto-estima quando se refere ao provimento econômico.

Talvez mais interessante seja um conceito de trabalho que realmente resgate o potencial do ser humano em relação às suas escolhas e não com a obrigatoriedade ontológica oriunda do marxismo que implicou em uma definição bastante rigorosa da ética do trabalho. Para Bauman (2001: p. 158), o que ocorreu é que o trabalho teria sido “definido como um esforço coletivo de que cada membro da espécie humana tinha que participar”, sendo assim, ele se tornou quase que uma obrigatoriedade e aqueles que não trabalhassem não poderiam ter acesso ao que se pode chamar de dignidade ou não seriam pessoas éticas. Bauman volta a frisar que:

Colocar o trabalho “como condição natural” dos seres humanos, e estar sem trabalho como anormalidade; denunciar o afastamento dessa condição natural como causa da pobreza e da miséria, da privação e da depravação; *ordenar homens e mulheres*²³ de acordo com o suposto valor da contribuição de seu trabalho ao empreendimento da espécie como um todo; e atribuir ao trabalho o primeiro lugar entre as atividades humanas, por levar ao aperfeiçoamento moral e à elevação geral dos padrões éticos da sociedade (Id., p. 158).

Se considerarmos o trabalho diante de uma perspectiva histórica, utilizando a abordagem de Bendassoli (2007, p. 23 – 24) esquematicamente, podemos apresentar duas abordagens de momentos históricos bastante significativos na relação do ser humano com o mundo do trabalho:

Quadro 5 - Evolução do mundo do trabalho

| Período | Conteúdo | Significado |
|----------------------|---|--|
| Sociedade industrial | Abordagem em cinco dimensões combinados contribuindo para que o trabalho se tornasse o principal valor político e cultural durante o século XIX até meados do XX (fim dos anos 1980). | 1) Fonte de valor econômico; 2) Princípio moral, matéria-prima da modelagem do caráter; 3) Alvo de investidas ideológicas visando à domesticação dos trabalhadores, misto de pregação religiosa e paternalismo industrial; 4) Atividade construtora do ser e da subjetividade; acesso à essência humana |

²³ O grifo é nosso e se deve à questão do ordenamento, pois talvez seja a chave hipotética das ideologias gerencialista e do trabalho se afinarem tão profundamente.

| | | |
|--------------------------|--|--|
| | | verdadeira; 5) Contrato social que sustenta os distintos papéis sociais coordenando a cooperação e solidariedade entre os seus membros. |
| Sociedade pós-industrial | Desmontagem das dimensões estruturantes do trabalho através de sua crítica com criação de visão paradoxal. | Ainda é uma das principais vias de acesso à renda e de organização de rotinas individuais e sociais, devido ao modelo institucional (emprego). Contestação da teoria marxista do valor econômico e de sua centralidade. Mal-estar, insegurança e medo são sintomas comuns da relação do homem-trabalho no mundo pós-moderno. |

Na sociedade industrial, de acordo com o quadro acima, o trabalho além de se constituir o princípio moral responsável por moldar o caráter do indivíduo, também seria o responsável pela construção da essência do ser social. Dessa forma, podemos identificar que a sua centralidade está calcada na mesma medida da importância de uma formulação simbólica com traços éticos, que prega ao mesmo tempo a aceitação por parte do trabalhador das regras estabelecidas pelo capital e à sua submissão. Dessa maneira, o trabalho podia ser encarado na espiral de um duplo movimento tornado paradoxal, onde por um lado, fornece o formato da essência do sujeito e por outro busca condicioná-lo a um regime de dominação e obediência.

Já na sociedade pós-industrial, o estatuto e conteúdo que sustentava a centralidade do trabalho sofre uma grande mudança. Antes considerado como essência, mesmo englobando uma grande dimensão de sofrimento em virtude da exploração e da dominação, passa a ser fonte de insegurança e incertezas sistemáticas devido à sua desregulamentação e quebra do contrato regulador que o sustentava, ou seja, passa a vigorar o descompromisso por parte dos detentores dos recursos produtivos frente à força de trabalho, e ao invés da exploração, apesar de seu caráter de negatividade, a exclusão. Do exército de reserva para a redundância, a não-rentabilidade, um verdadeiro lixo humano, em virtude das relações de precariedade que passaram a vigorar.

Considerando a ótica racional-instrumental das organizações, o que faz com que as suas departamentalizações (divisão interna do trabalho em funções), tanto no sentido vertical, horizontal ou ortogonal, transformem seus objetivos de longo prazo na busca essencial da rentabilidade, da redução de custos no curto prazo ou simplesmente

tornar mais eficientes e eficazes os seus processos. Significa que, as pressões externas colocam essas organizações em um estado de tensão crescente e permanente frente as ameaças transubstanciadas nas estratégias competitivas dos seus concorrentes e a compulsão para o enxugamento e o *downsizing* se torna mandatária.

Isto por um lado torna a organização reconhecida em seu ambiente social, pois traduz seus atributos e lhe dá representação, funcionando como um sistema social em pequena escala, onde resulta que a divisão técnica do trabalho estabelece também uma divisão social do mesmo e demonstra que a organização possui uma grande capacidade de adaptação às contingências do mercado, mas, por outro lado, traz conseqüências deletérias para a força de trabalho existente, pois, dessa forma as pessoas transformam-se em recursos, a exemplo dos demais utilizados no processo produtivo, e ao tornarem-se recurso, tornam-se passíveis de racionalização e economicidade.

A onda de obsessão compulsiva com a “reengenharia” e com a redução de camadas das estruturas organizacionais fez com que, “empresas perfeitamente viáveis fossem desmontadas ou abandonadas, que empregados competentes e capazes fossem abandonados à deriva ao invés de recompensados, simplesmente porque a organização precisava mostrar ao mercado que seria capaz de mudar”. Da mesma forma, foi tratada ainda muito comentada a “especialização flexível”, um outro avatar da pós-modernidade, que consiste em uma estratégia de inovação permanente sob a responsabilidade do trabalhador, que pode ser traduzida como a acomodação a uma mudança incessante, em lugar do esforço para controlá-la” (BAUMAN *apud* SENNETT, 2007, p. 171).

O conceito de trabalho, pode, dependendo das circunstâncias e do prisma pelo qual se observa, assumir um caráter polimorfo ou multiforme, polissêmico (mais de um significado) e ser, no entanto, multidimensional o que requer que seja estudado pelo olhar de várias especialidades. Assim sendo, qualquer análise da categoria trabalho pode resultar hesitante, irresoluta ou incompleta, tal o lugar de destaque que essa categoria representa na vida cotidiana; ainda assim, levando em conta o enfoque sociológico, a análise pode ser conduzida por caminhos diversos, onde ora pode se destacar o indivíduo trabalhador, englobando as suas atitudes e comportamentos e valores no interior das instituições (sua subjetividade), ora a sua relação com a máquina (ampliadas ao alcance da tecnologia); ou inserido na empresa, enfatizando uma abordagem

organizacional. Pode ainda ser visto pelo prisma das ocupações profissionais, suscitando uma pesquisa sobre o mercado de trabalho e emprego e, concomitantemente, a estrutura social e por fim, enfocando os movimentos sociais relacionados à categoria o que englobaria os conflitos, as mudanças sociais e as ideologias (FREIRE, 1997, ps. 12 – 13).

O fenômeno por si só é de uma complexidade ímpar, daí que nesse contexto o enfoque recai sobre a problemática do trabalho em relação às instituições no seu enfoque organizacional, o que remete à formulação simbólica que o faz sobressair como ideologia, considerado o conceito anteriormente desenvolvido.

É imprescindível destacar que o trabalho por esse prisma vai se encaixar no conceito de atividade, “quando, para cumprir os objetivos econômicos (sic) da produção, se desenvolve uma **organização**, específica para aquele fim, que atribui e determina ao trabalhador a **função** que lhe compete desempenhar num tal quadro” (FREIRE, 1997, p. 21).

A criação de uma estrutura organizacional, definindo funções e competências, para abrigar o trabalho sob o prisma ideológico, divide ou concentra esforços, cria as hierarquias e segrega as atribuições das pessoas, considerando o seu desempenho, além de operar como instrumento de distribuição de estatutos sociais, que rotulam os seus detentores fora da organização a que pertencem, principalmente entre “trabalhadores” e “desempregados” (FREIRE, 1997, p. 22)).

O conceito de Freire (1997, p. 27) parece avançar um pouco mais nas explicações anteriores e possui mais aderência ao recorte ideológico, com o qual pretendemos utilizar, uma vez que a categoria trabalho é definida como:

Actividade (sic) deliberadamente concebida pelo Homem, consistindo na produção de um bem material, na prestação de um serviço ou no exercício de uma função, com vista à obtenção de resultados que possuam simultaneamente utilidade social e valor económico (sic), através de dois tipos de mediações necessárias, uma técnica e uma organizacional .

Essa idéia de certa maneira vem a corroborar inicialmente a formulação de Giddens (2005) re-situando o trabalho exclusivamente dentro do seu âmbito técnico-instrumental, além de submetê-lo à orientação da sua divisão no interior das estruturas organizacionais hierarquizadas, uma vez que estabelece um conteúdo, uma forma de mediação e a busca do resultado, o que nos remete mais uma vez ao referido nos

parágrafos anteriores, em que o sujeito passa a ser tratado como um recurso a mais no processo de trabalho abstrato. A subjetividade do sujeito é sumariamente posta de lado, e ele observado como recurso que também se converte em um objeto responsável pela intervenção na mediação, seja ela técnica ou organizacional. Isso remete diretamente ao processo de alienação ou estranhamento do sujeito frente ao trabalho, segundo as quatro abordagens marxianas (EDGELL, 2006, p. 29):

Alienação do produto: um trabalhador é alienado do produto do seu trabalho, o qual é propriedade do seu empregador;

Alienação da atividade: a atividade do trabalho em si é alienante porque é involuntária e falha em desenvolver a criatividade potencial do trabalhador;

Alienação da espécie: como resultado da alienação do produto e da atividade, os trabalhadores tornam-se alienados da sua essência natural, precisamente daquilo que os torna humanos; e

Alienação social: considerando as afirmações anteriores, os trabalhadores também são alienados entre si.

Um outro conceito de extrema importância para a compreensão da centralidade do trabalho na formação do ser social é a distinção feita por Marx daquilo que significa trabalho concreto e trabalho abstrato. De acordo com a ótica *marxiana*, o trabalho concreto é aquele que produz valores de uso, possui um caráter útil, é o dispêndio de força de trabalho humano especificamente adequado a um fim, enquanto que o trabalho abstrato, também dispêndio de força igual, no sentido fisiológico, gera o valor das mercadorias²⁴. Esses conceitos são fundamentais para a compreensão do papel do gerencialismo no interior do sistema produtor de mercadorias, principalmente no que refere ao trabalho abstrato, assim resumido por Antunes (2005, p. 69):

Deixando de lado o caráter útil do trabalho, sua dimensão concreta, resta-lhe ser apenas o dispêndio de força humana produtiva, física ou intelectual, socialmente determinada. Aqui aparece a dimensão abstrata do trabalho, o trabalho abstrato, em que desaparecem as diferentes formas de trabalho concreto, que, segundo Marx, reduzem-se a uma única espécie de trabalho, o trabalho humano abstrato. Nesse último caso, trata-se de uma produção voltada para o mundo das mercadorias e da valorização do capital.

Acompanhando o raciocínio *marxiano*, podemos afirmar que todo o trabalho gerado no interior do sistema produtor de mercadorias passa a ser trabalho abstrato, pois é executado unicamente com o fim específico de gerar valores de troca e conseqüentemente à própria rentabilização do capital. Portanto, a ideologia gerencialista

²⁴ Karl Marx, *O capital*. cit., v. 1 p. 53.

ao funcionar como um braço controlador do trabalho abstrato no âmbito do sistema produtor de mercadorias, representando o capital (ANTUNES, 2005, p. 52), passa a ser o principal fator regulador do trabalho abstrato, criando uma camada protetora de amortecimento que se instala no meio do conflito entre capital e trabalho, procurando evitar uma cisão drástica entre essas duas forças oponentes. Nesse sentido a ideologia gerencialista passa a ser o escudo de anteparo do capital contra as investidas da força de trabalho, absorvendo todos os impactos do confronto possível. Todo o trabalho executado sob a égide do sistema produtor de mercadorias se converte em trabalho forçado para o trabalhador, com o único objetivo de prover sua existência fora do mundo do trabalho abstrato.

Ainda sobre trabalho abstrato, vale destacar a abordagem de Kurz (1992: 225) explorando um pouco mais o pensamento *marxiano*, que atualiza essa categoria, destacando que:

(...) nos sistemas produtores de mercadorias, o “trabalho” como tal, sem conteúdo específico, torna-se como *abstração real* um poder material direto. O abstrato nascido da mente aparece frente a essa mente, na forma de dinheiro, como fenômeno real externo. O dinheiro, a encarnação do trabalho abstrato, não deixa transparecer nenhum conteúdo concreto; apresenta sempre a mesma qualidade, sendo um fenômeno insensível com forma sensível, um paradoxo. Ali onde o dinheiro, como imperativo social de fazer mais dinheiro (lucro absoluto), passa a trazer em si sua própria finalidade, a abstração real estende-se também ao próprio processo de trabalho material. Os homens, antes de qualquer determinação concreta e substancial, transformam-se em mônadas do dispêndio de força de trabalho abstrato.

O gerencialismo procura exacerbar as relações sociais decorrentes do trabalho abstrato do sistema produtor de mercadorias, controlando-o, regulando e incentivando-o, no sentido da eficiência da destruição criativa do processo de trabalho que interfere na natureza, destruindo-a cada vez mais em nome da eficácia e rentabilidade do capital. Podemos até afirmar provisoriamente que o gerencialismo exerce um papel de sedução sobre o desempenho do trabalho, manipulando a subjetividade e a pulsão libidinal do trabalhador.

No nosso entender as transformações abruptas pelas quais o mundo do trabalho tem passado seguiram *pari passu* os ditames da evolução do liberalismo até a sua transformação em neoliberalismo como expressão do pensamento da nova direita, que vem utilizando com bastante propriedade o discurso da globalização, tratando-o como

um fenômeno inexorável e irrefreável nos tempos atuais, procurando sempre afirmar a naturalização desse processo. Isso fez com que o mundo do trabalho passasse por uma segunda grande transformação, que pode ser tratada como uma radicalização da visão de Polanyi quando se reporta a grande transformação.

O fenômeno da globalização pode basicamente ser considerado como o descolamento da esfera econômica da esfera do político, com a preponderância do poderio financeiro das corporações multinacionais e transnacionais. É bem conhecido que algumas corporações possuem um faturamento tão volumoso que chega a sobrepujar o PIB de alguns países e atuam também sobre os Estados-Nação (enquanto instituição política por excelência), tornando-os reféns das exigências e pressões exercidas por essas corporações para que operem os seus negócios em seus territórios.

Essas pressões por sua vez foram canalizadas diretamente para o mundo do trabalho, tanto no âmbito público quanto no âmbito privado, que passaram a sofrer com as exigências de determinados organismos mundiais (BID, FMI, OMC, OIT, etc.) culminando no famigerado Consenso de Washington – atingindo de maneira cabal os ditos países em desenvolvimento -, no sentido de eliminação de direitos sociais conquistados em várias lutas políticas travadas no seio da sociedade civil, tendo como conseqüências: (1) a desregulamentação do trabalho; (2) a flexibilização dos contratos; (3) as terceirizações de atividades não centrais das organizações; (4) a eliminação de benefícios, visando a produção enxuta. Por sua vez no tocante à gestão do Estado, além das terceirizações, foram deflagrados processos de (1) privatização de empresas, bem como a (2) quebra da estabilidade e a implantação de uma visão que o Estado deve operar obedecendo a padrões gerenciais.

Por outro lado, esse processo de globalização também fez com que a tecnologia da informação conseguisse se disseminar mundialmente, com uma utilização potencial de diversos recursos da microeletrônica, dando início a uma nova modalidade de negócios baseada em uma economia dita virtual (*e-commerce*, internet, etc.). Esses acontecimentos impactaram diretamente o *modus operandi* das organizações no mundo inteiro, fazendo com que as mesmas buscassem de maneira incessante a competitividade a qualquer custo, impelindo-as a romper de certa maneira com o modelo de produção fordista, buscando um formato de organização que pudesse lidar com a chamada *especialização flexível*. Dadas essas condições, a corrida em direção as novas

tecnologias de gestão foi maciça. Não bastava que essas organizações fizessem uso do aparato tecnológico disponível, mas que também se reestruturassem para poder absorver todas as novidades desse campo.

Uma outra consequência que desestruturou completamente a antiga forma de realizar negócios, característica da produção fordista da modernidade sólida - aqui recorro a expressão de Bauman -, foi o fenômeno da compressão do espaço-tempo, o que significa dizer que o trabalho se intensificou ao redor do mundo, pois com o uso intensivo da tecnologia da informação, as organizações, romperem com as barreiras territoriais e puderam estabelecer parcerias com outras organizações nos lugares mais remotos do planeta fazendo com que o trabalho se desenvolvesse no formato de um processo *non-stop*. As comunicações permitiram que um trabalho iniciado nos Estados Unidos pudesse ter continuidade de execução nas instalações físicas do sócio ou parceiro da organização situado no Japão e que concluído pudesse ser enviado de volta à matriz via meio eletrônico. O trabalho dessa forma, se desloca rapidamente para o local que ofereça a oportunidade de execução mais veloz e mais barata, desbaratando as fronteiras impostas pela modernidade sólida, do tempo em que as grandes plantas produtivas eram fixas e exigiam grandes imobilizações de capital.

É evidente que as consequências negativas desse processo extremamente ágil iriam desaguar no mundo do trabalho forçando-o a uma adaptação extremamente sofrida a partir do final da década de 1980 do século XX. Esse rolo compressor trouxe no seu bojo toda uma gama de novas tecnologias de gestão do trabalho, tais como os *downsizings*²⁵, o *outsourcing*²⁶, os *lay-offs*²⁷, a *lean production*²⁸, a reengenharia, a qualidade total, o *just in time*²⁹/*kanban*³⁰, oriundos do modelo toyotista japonês de produção, a desterritorialização das organizações e o deslocamento rápido para locais onde melhores oportunidades de negócio fossem oferecidas.

²⁵ Tornar uma organização menor utilizando a eliminação das posições de staff.

²⁶ Obter bens e serviços de um fornecedor estrangeiro ou externo em lugar de fornecedor interno. Terceirização.

²⁷ Demissão de trabalhador em função da redução da carga de trabalho.

²⁸ Produção enxuta.

²⁹ Sistema de produção no qual materiais e componentes são entregues imediatamente antes de serem requeridos de forma a minimizar os custos de produção.

³⁰ Significa cartão, painel ou “registro visual”, cuja função é puxar a produção ou permitir que os trabalhadores identifiquem de imediato as etapas concluídas e possam iniciar a operação sem necessidade das ordens da supervisão, indicando o percurso dos lotes de peças no chão de fábrica (Heloani, 2003, p. 138).

Pode-se, a partir desse ponto, destacar alguns desdobramentos impostos pelo neoliberalismo sendo pilotado a bordo do veículo ideológico da globalização, em três abordagens distintas: 1) o novo papel do Estado, 2) a reestruturação produtiva empresarial (o capital) utilizando novas formas de organização e 3) finalmente o que acontece com o trabalho em si (a força de trabalho).

Tudo indica que a nova tendência do Estado é trabalhar como uma rede ao invés de se estruturar funcionalmente como um sistema, pois as redes são formadas de acordo com as conveniências operacionais em um determinado momento histórico e tendem a se desfazer após terem cumprido o seu objetivo, daí que as políticas de caráter universal a serem desenvolvidas e postas em práticas pelo Estado começam a se transformar em políticas focais para atender determinados grupos de interesse. Um Estado sistêmico, ao contrário, busca uma estrutura que venha a ter um caráter de permanência, porém o que ocorre é o funcionamento de um Estado restrito a garantir os contratos e pela lógica da visão neoliberal deve privatizar suas empresas, reduzir os seus quadros funcionais, repassando ao setor privado a tarefa de gerir a economia pouco regulamentada para não causar empecilho ao trânsito livre das operações econômicas, essa seria a famosa lógica de mercado (Ramalho e Santana, 2004, p. 11).

De acordo com Ramalho e Santana (2004, p. 10 – 1) sinteticamente podemos dizer que o trabalho sofreu um grande revés no período pós-industrial em função das seguintes ocorrências:

- (a) as estruturas organizacionais buscaram drasticamente reduzir-se, em função do cenário competitivo e globalizado que se descortinou, buscando aumento de produtividade ao buscar fazer mais com menos;
- (b) as atividades produtivas passaram a exigir trabalhadores polivalentes/flexíveis, lidando com ferramentas flexíveis, para gerar produtos flexíveis e customizados, ao invés da produção em massa;
- (c) a parcela de trabalho que estava fora da competência essencial (*core competence*) das empresas foi submetida à terceirização;
- (d) cresceu o setor de serviços frente ao setor industrial e a flexibilização das atividades produtivas conduziu a precarização dos contratos de trabalho;
- (e) os sindicatos praticamente se desmantelaram e passaram a lutar para se desvincular das práticas impostas pelas grandes empresas e pela falta de organização nos locais de trabalho, que fez minguar o número de afiliados;
- e (f) finalmente, ocorreu o aumento crescente da informalidade e do desemprego estrutural, passando a responsabilidade de se manter trabalhando para o próprio trabalhador, gerando o conceito de *empregabilidade*.

Em contraponto à desestruturação levada a cabo no mundo do trabalho apontado anteriormente, podemos acrescentar que o capital ao contrário, se reestruturou e imprimiu uma nova escala de valores para a organização empresarial hipermoderna, inoculando nessa organização de forma deliberada um certo elemento de desorganização, isto é, quanto menos sólida e mais fluída ela for, melhor. Essa atitude repercutiu diretamente no comportamento relativo ao uso da força de trabalho, considerando que como todos os demais, qualquer tipo de saber, capacidade ou *know-how* não pode senão envelhecer rapidamente; daí o “rechaço a aceitar os saberes estabelecidos”, a resistência a seguir precedentes e a reconhecer a sabedoria cifrada na experiência acumulada: duas coisas que tendem a ser consideradas hoje em dia preceitos arrivistas na busca da efetividade e produtividade (BAUMAN, 2005, pp. 182 - 5).

É o *savoir-faire* – a capacidade adquirida de fazer certas coisas – que passa a ser gradualmente porém inevitavelmente substituído pelo *savoir-être* como a qualidade mais valorizada entre os atuais detentores dos meios de produção e aqueles que aspiram a sê-lo. O *savoir-être* está se convertendo no fator decisivo para o reconhecimento, a ascensão e o enriquecimento do trabalhador no âmbito das organizações. Significa saber como mover-se no mundo e também a qualidade de estar bem conectado, de ser capaz de comunicar-se facilmente e de ter um amplo círculo de pessoas igualmente bem conectadas com as quais comunicar-se. Pode-se afirmar com tranquilidade que “saber estar” implica a capacidade de construir uma rede de comunicações em expansão e de colocar-se em seu centro, ou melhor ainda, em uma encruzilhada ou interface entre uma multitude de redes. Multiplicar os enlaces recusando-se a outorgar primazia a alguns elos e menos ainda a oferecer-lhes um compromisso exclusivo, parece ser a estratégia mais adequada para levar ao topo a quem a emprega. Viver em uma rede, mover-se através dela, mudar de uma rede a outra e voltar a primeira com simplicidade e rapidez crescentes, viajar sem bagagem e estar constantemente a caminho são todos os requisitos para alcançar o topo e manter-se nele. Em outras palavras, a passagem do *savoir-faire* ao *savoir-être* se resume em:

Enfatizar a polivalência e a flexibilidade do emprego, na capacidade para aprender e adaptar-se a novas funções mais do que na posse de certas capacidades e qualificações adquiridas, na capacidade de gerar confiança, de comunicar-se, de “identificar-se com o outro”[...] (BOLTANSKI E CHIAPPELLO, p. 151).

Esse deslocamento de ênfase com sua conseqüente reconsideração dos valores seria uma manifestação do “novo espírito do capitalismo” (Id.), que encontra sua maior expressão no estilo de vida da elite empresarial global emergente. Dessa forma podemos constatar uma inversão do modelo de gestão das organizações hipermodernas, elas não têm mais o interesse de desenvolver o *savoir-faire* do trabalhador e de controlá-lo de forma panóptica, esse processo foi transferido para o próprio trabalhador, ele que se encarregue de desenvolver o seu *savoir-faire* em consonância com o seu *savoir-être*, trate de desenhar seu próprios projetos e se possível adapte-os aos objetivos da organização, mas livre-se deles o mais rápido possível para assumir novos desafios. Trata-se de viver no desfrute da insegurança e da incerteza como uma dádiva e um benefício que lhe foi outorgado pelo capital.

Retornando ao neoliberalismo e seu veículo ideológico, constata-se que eles proporcionaram a ruptura com os padrões de segurança do trabalho que vigoraram nos anos de ouro do padrão de acumulação fordista – entre o final da Segunda Guerra até a crise do petróleo de 1974 – e hoje em dia pouco permanecem com a derrocada do Estado de Bem-Estar. Esses padrões de segurança eram os seguintes:

- (1) segurança do mercado de trabalho: garantia de emprego total; (2) segurança do emprego: proteção contra demissões arbitrárias; (3) segurança da profissão: barreiras para proteger qualificações e especializações; (4) segurança do trabalho: regulamentação de saúde e segurança; (5) segurança de qualificação : oportunidades para realçar as qualificações através da formação; (6) segurança de rendimento: legislação de rendimento mínimo e segurança social; e (7) segurança de representação: sindicatos. (STANDING *apud* GRINT, 1998, p. 397 – 398)

Grint (1998, p. 406) coloca ainda que a mudança ocorrida no mundo do trabalho não obedece a padrões temporais e transforma o seu transcorrer em um fenômeno helicoidal, com movimentos espirais consistindo de retornos aparentes a formas de organização que prevaleceram anteriormente, mas em um nível completamente diferente do anterior. Para ilustrar, nos sugere uma tabela buscando identificar esses movimentos transitando do pré-industrial ao pós-industrial:

Quadro 6 - Metamorfose do trabalho x modelo produtivo

| Pré-industrial | Industrial (Fordista) | Pós-industrial |
|---------------------|-----------------------|---------------------|
| Família | Indivíduo | Equipe |
| Múltiplos trabalhos | Carreira ocupacional | Carreiras múltiplas |
| Patriarquia* | Hierarquia | Confiança |
| Estatuto | Classe | Poder |
| Barão feudal | Estado-nação | Corporação |

| | | |
|------------------|--------------------|----------------------|
| Comunidade | Estrutura Vertical | Estrutura Horizontal |
| Independente | Origem interna | Virtual |
| Ofício | Massa | Colocação |
| Autônomo | Heterônomo | Autodisciplina |
| <i>Jobbing**</i> | Territorial | Itinerante |
| Autarquia | Produtor | Consumidor |
| Tradição | Função | Processo |

* Literalmente a “regra do pai” (termo abrangente para o domínio masculino) (Grint, 1998:414).

** O trabalhador recebe de acordo com o trabalho realizado.

No período pré-industrial todas as características enumeradas dizem respeito em essência ao artesanato ou as corporações de ofício onde prevalecia a estrutura familiar orientada à produção, com todo o controle concentrado nas mãos do patriarca, submetido as exigências do senhor feudal produzindo basicamente para o sustento, porém dono da sua força de trabalho e com total responsabilidade sobre o seu processo de execução, ancorados ainda na tradição da passagem do trabalho de pai para filho.

Na transição para a sociedade industrial tem lugar o fenômeno da individuação, onde o sujeito se torna responsável pela venda da sua força de trabalho a um terceiro (proprietário dos meios de produção) e passa a fazer parte de uma cadeia produtiva verticalizada como mais um elo com as atividades estabelecidas contratualmente entre as partes. O sujeito passa a ter um distanciamento do objeto de seu trabalho uma vez que, ao contrário do período pré-industrial em que conhecia todo o processo, executa apenas uma parcela do processo e apenas o conhece na sua forma final sem necessariamente possuir a noção do todo utilizado (materiais e etapas do processo). Nesse momento entra em cena a figura do Estado-nação como mediador da relação capital-trabalho garantindo que a classe trabalhadora estivesse sempre pronta para ser absorvida pelas estruturas produtivas, ao fornecer serviços essenciais (saúde, educação, habitação, etc.) necessários à reprodução dessa classe. Ocorre a mudança da autonomia para a heteronomia como forma de gestão.

O que ocorre sobremaneira na mudança de modelo de gestão na sociedade pós-industrial é que o *savoir-faire*, como já comentado anteriormente, vem sendo substituído rapidamente pelo *savoir-être*, acarretando a polivalência e multiplicidade de tarefas para o trabalhador, e que a sua ascensão ao poder passa a depender da interação com a equipe, da avaliação de seus pares e fundamentalmente do seu auto-controle e do auto-policiamento, mas ao mesmo tempo diante da incerteza deve ser capaz de exercitar o desapego, se comprometer com o trabalho (projeto) mas não estabelecer uma vínculo

matrimonial com a organização do tipo até que a morte nos separe, e ainda por cima que não venha a sofrer quando da consumação da separação.

Ao que parece esses fenômenos geraram tal complexidade que as possíveis convergências foram totalmente implodidas com diferenciações gritantes entre qualificação, salário e riqueza. As organizações que costumavam ser “orientadas para a produção” são agora alegadamente “orientadas para o consumidor” (GRINT, 1998, p. 409). A busca de segurança deu lugar à busca pela flexibilidade, levando de roldão a era do trabalho com carreira determinada.

Algumas correntes teóricas insistem reiteradamente em bater na tecla da questão do “fim do trabalho” - Rifkin (2004); Aronowitz e DiFazio (1994) -, outras correntes teorizam a respeito do valor do trabalho imaterial - Gorz (1997); Negri e Lazzarato (2001) -, mas o que está ocorrendo de fato é que as incertezas e indeterminações do mundo do trabalho são muitas e foram potencializadas com a fluidez do capital e ao que parece o desemprego em suas diversas modalidades, veio para ficar e de certa forma parece já não constituir um peso na formação da identidade do trabalhador. Talvez a partir de agora passe inclusive a ser naturalizado o fato de que pessoas com formação teórica e técnica excelente possam não conseguir um trabalho formal ou mesmo informal no transcorrer de toda a sua vida, contudo o trabalho não se acabará, mudam o seu estatuto, status e conteúdo, significa dizer, que a tendência é que se torne cada vez mais desregulado e aquele que é regulado parece que deverá se tornar um luxo para poucos. A essa altura para superar a atual crise do mundo do trabalho deverão ser pensadas novas formas de proteção social e remuneração do trabalho.

O grande bombardeio efetivamente ocorre em relação à centralidade do trabalho na formação do ser social. Parece que hoje a esfera do consumo passou a ter uma preponderância muito maior na formação da identidade social, o que poderá gerar um grande paradoxo, uma vez que a produção se volta para aquela parcela da população que concentra o maior poder aquisitivo e os bens e serviços tendem a ser produzidos de maneira cada vez mais customizados, ficando a maior parte da população sem acesso a esses produtos e também sem trabalho ou emprego. Talvez esse venha a ser o grande dilema da sociedade produtora de mercadorias.

No tocante aos aspectos teóricos que tratam do gerencialismo como uma ideologia de manipulação da força de trabalho nas organizações e instituições em geral,

vale destacar as colocações de Perrow (1986, p. 61), baseando-se em Bendix, sobre o desdobramento histórico até meados dos anos 1930, do gerencialismo - onde ainda preponderava fundamentalmente o controle panóptico foucaultiano - em uma perspectiva de contextualização dialética, onde trabalhadores e empregadores atuam como unidade de contrários (ver quadro abaixo), assim sendo busca estabelecer uma doutrina de explanação da dominação que esta sendo exercido, caracteriza os proprietários dos meios de produção e os seus gerentes, e estabelece uma caracterização positiva dos empregados com base no seu modo de submissão e destaca as falhas que podem conduzir um empregado a não se encaixar nas características.

Quadro 7 - As ideologias gerenciais no mundo do trabalho segundo Bendix

Justificativa para estabelecimento de regras gerenciais e obediência dos trabalhadores

(Perrow, 1986: 61)

| Doutrina explanatória | Caracterização de proprietários e gerentes | Período e doutrina | Caracterização positiva dos empregados | Caracterização negativa dos empregados |
|--|--|---|--|---|
| Sobrevivência do mais adaptado | Indivíduos superiores | 1870 - <i>Darwinismo social</i> | Independência, iniciativa, agressividade | Biologicamente inadequado |
| Sobrevivência do melhor | Superioridade moral e poder da vontade | 1895 – 1915: Movimento do novo pensamento | Pensamentos peculiares, poder da vontade | Vontade de não tentar |
| A adequação estabelece as condições do sucesso | Poder pela virtude da posição e sucesso | (Sindicalização) | Submissão, valor do respeito à gerência | Insubordinação, vil |
| Determinação científica | Utilização do trabalho habilidoso, eficiência | 1915 – Administração científica | Treináveis, com utilização da sua máxima capacidade | Desejo de não trabalhar ou aprender |
| Manipulação | Habilidades pessoais | Pós-Guerra 1ª.: Dale Carnegie | Cooperação pela indução, estabilização de expectativas e remuneração | Desejo de não cooperar como parceiro |
| Cooperação natural, valorização racional da pessoa por inteiro | Habilidades de personalidade, diplomacia, racionalidade e lógica | Metade dos 1930 - Elton Mayo | Não logicidade, desejo de segurança e reconhecimento | Não manuseado corretamente |

Para Sennett (2000, p. 118), nas organizações dos tempos atuais, a moderna ética do trabalho foca no espírito de equipe, celebrando a sensibilidade aos outros, exigindo “aptidões delicadas”, como ser bom ouvinte e cooperativo, enfatizando a

adaptação às circunstâncias, para servir a uma economia flexível. As aptidões são portáteis e de responsabilidade da força de trabalho. O gerencialismo pós-moderno articula o trabalho em equipe, no papel de treinador. **Mascara-se a autoridade direta, permanece o exercício do poder.** Este é na realidade um dos pontos centrais do desenvolvimento da tese.

A eficiência e a eficácia nas organizações estão de maneira geral associadas a competência dos seus trabalhadores, dessa forma se estruturam cargos, perfis e funções para cada um, o chamado trabalho prescrito, que visa estabelecer até que ponto vai a alçada de responsabilidade de cada elemento que compõe a estrutura organizacional, conforme Chauí (1981, p. 9 -10) as organizações burocráticas considerando a sua matriz gerencial buscam desenvolver na sua esfera normativo-institucional :

a) a crença na realidade em si e para si da sociedade, de tal modo que a racionalidade dos *meios* de ação inutiliza automaticamente qualquer questão da racionalidade dos *fins* da ação; b) existência de um sistema de autoridade fundado na hierarquia de tal modo que subir um degrau da escala corresponde à conquista de um novo *status*, uma nova responsabilidade e um novo poder que não dependem daquele que ocupa o posto, mas que pertence ao próprio degrau hierárquico, ou seja, a reificação da responsabilidade e do poder alcança o grau máximo na medida em que é o cargo, e não seu ocupante, que possui qualidades determinadas; c) como conseqüência, surgimento de um processo de identificação dos membros de uma burocracia qualquer com a função que exercem e o cargo que ocupam, identificação que se exprime na existência de um cerimonial prefixado que garante o reconhecimento recíproco dos membros na qualidade de superiores e subalternos, bem como o reconhecimento da competência específica de cada um segundo o posto que ocupa; d) a direção, que não transcende a burocracia ou a organização, mas também faz parte dela sob a forma de administração, isto é, a dominação tende a permanecer oculta ou dissimulada graças à crença em uma *ratio* administrativa ou administradora, tal que dirigentes e dirigidos pareçam ser comandados apenas pelos imperativos racionais do movimento interno à Organização. Em uma palavra: tem-se a aparência de que ninguém exerce poder porque este emana da racionalidade imanente do mundo organizado ou, se preferirmos, da competência dos cargos e funções que, por acaso, estão ocupados por homens determinados.

Essas afirmações, segundo a autora, se aplicam fundamentalmente as estruturas burocráticas, mas podem ser observadas perfeitamente na operação da ideologia gerencialista, já que ela lida com esses mesmos argumentos, ressaltando porém que passa a operar em um plano de exigência muito mais exacerbado na busca da

racionalidade instrumental visando a maior base de acumulação possível no âmbito do sistema produtor de mercadorias.

As novas teorias organizacionais operando em conjunto com as novas tecnologias de gestão, necessárias a reestruturação do processo de trabalho no capitalismo, buscam demonstrar subliminarmente que a figura do gerente não é tão preponderante atualmente no estabelecimento das relações assimétricas de poder que compõem esse *métier*, pois buscam se espelhar no modelo japonês de administração flexível (ou *toyotista* ou pós-fordista) onde deve preponderar o “espírito” de equipe e o *empowerment* dos trabalhadores.

Como já foi anteriormente frisado por Sennet (2000) ao se reportar a desapareção da relação direta de ordenamento da autoridade hierárquica, mas que de outro modo conservou o poder velado da cúpula da organização, a conduzir todo o trabalho do grupo, com o objetivo ulterior de fazer com que a própria equipe se encarregue de pressionar os seus componentes internos para alcançar os objetivos empresariais, que em última instância são estabelecidos pela alta direção. Nessa situação, com a autoridade permanecendo oculta sobre o eufemismo do *empowerment*, passa a vigorar o controle direto de todos sobre todos.

Nesse contexto, em consonância com *o novo espírito do capitalismo*, de acordo com a terminologia utilizada por Boltanski e Chiapello (2005), o controle vai um pouco mais além do exercido anteriormente, que era centrado sobre os corpos e as mentes dos trabalhadores, e passa a definir as novas características que devem estar presentes na força de trabalho, cujo aspecto principal seria a conservação de um estado de fluência eterna, ou de prontidão para o que der e vier, fazendo com que as organizações passem a preferir àqueles trabalhadores que sejam “flutuantes”, descompromissados, flexíveis, “generalistas” e, em última análise, descartáveis (do tipo “pau-para-toda-obra”, ao invés daqueles especializados e submetidos a um treinamento estritamente focalizado) ... isso implica em afirmar que esse trabalhador é aquele que traz, considerando o “coeficiente de chateação”, *zero drag* (chateação zero). (BAUMAN, 2008, p. 17)

2.4 Trabalho Emocional

Para entendermos o trabalho emocional temos que reconhecer que o campo da emoção é bastante rico em ideias e perspectivas. Ele tem despertado o interesse de vários tipos de cientistas sociais, mais notadamente os sociólogos. Aprendemos que sentimentos e emoções são o centro de tudo que realizamos pois possuem componentes genéticos, que são cruciais para a sobrevivência do ser humano. No entanto, os seus mistérios não podem ser revelados sem que antes tomemos conhecimento de alguns informações a respeito delas, que são: (a) o background pessoal do indivíduo; (b) o significado das situações que o indivíduo enfrenta; e (c) o contexto cultural e organizacional que dá forma a maneira como a emoção é expressa e controlada.

Todos esses processos são direcionados para o âmbito do ambiente de trabalho. Assim, para a perspectiva psicodinâmica registra que as pessoas não são recipientes emocionalmente vazios quando ficam ansiosas diante de uma mudança, temerosas diante de um líder amedrontador, impressionadas com um novo colega de trabalho, com inveja da promoção de outrem ou agressivamente ambiciosas. Alguns desejos ou desgastes estão sendo que são remanescentes de experiências de começo de vida das pessoas que provavelmente seguirão adiante. Conseguir entender mais a respeito do *background* individual dos colegas de trabalho, dos líderes ou subordinados é uma forma de julgar melhor as suas reações emocionais e conseguir ter acesso a uma maneira de interpretar suas demandas e pressões.

Contudo, a construção social da emoção que propicia revelações especiais para o entendimento da mesma que são úteis para a prospecção da mudança por vir. As emoções não são tudo que temos, embora gostemos de pensar que sim. Elas são oriundas da nossa cultura organizacional e nacional e nós as retomamos às vezes de uma forma modificada. Essa é a maneira como as normas de sentimentos e emoções apropriadas mudam através dos tempos. A cultura da organização ajuda a criar e reforçar as emoções de controle dominantes no ambiente de trabalho, tais como inveja, medo, vergonha, ansiedade ou “aparência feliz”. Temos que aprender qual “cara” emocional é apropriada e quando empregá-la. Somos sujeitos as influências de nosso chefe, da equipe de trabalho e dos colegas em geral em relação ao “como” e o “que” sentir ou fingir sentir – para podermos preservar uma atmosfera social adequada, para se

encaixar com deferência, para ser o tipo certo de homem, mulher, gerente, administrador ou técnico especializado. Representamos papéis no trabalho e esses papéis tem um *script* emocional a eles associados pré-determinado e a hipocrisia utilizada no dia a dia faz parte da representação desse papel. Como esse e outros processos contribuem para dar um tom emocional às organizações e o que pode ser feito a esse respeito faz parte do entendimento do conceito de trabalho emocional tratado a seguir (FINEMAN, 2003, p. 23 -24)

2.4.1 Gerenciando às Emoções no Trabalho

Falando sobre a socialização do indivíduo no trabalho em relação às emoções que são mobilizadas para o desempenho de suas atividades, e em consonância com todas as transformações que têm ocorrido no mundo do trabalho do ponto de vista da reestruturação produtiva e da ideologia, uma nova dimensão pode ser acrescida, que é a dimensão da importância das emoções que são expressas pelos trabalhadores no desempenho de suas atividades. Os indivíduos nem sempre experimentam, as emoções que eles gostariam de experimentar. Existirão sempre ocasiões em que o indivíduo terá dificuldade em seguir as regras de expressão de emoções e sentimentos impostos pela cultura ou ideologia. Parte da socialização emocional inclui o aprendizado de como gerir efetivamente essas emoções para se encaixar nas expectativas dos outros, principalmente no mundo do trabalho. Essa necessidade de mobilizar um tipo de controle (gestão) emocional ao nosso comportamento é culturalmente prescrita e também é uma habilidade necessária a interação interpessoal e que é bastante crucial. A sociedade em geral produz nos indivíduos a expectativa de um ator emocionalmente competente que possa se encaixar nos parâmetros por ela determinados, incorporando suas experiências emocionais na cultura emocional em vigor. Para conseguir essa proeza, o sujeito deve desempenhar um trabalho de gestão das suas emoções que seja condizente com cada ocasião.

O primeiro pesquisador a introduzir e lidar com o conceito de gestão emocional foi Hochschild, definindo-o como “o ato de tentar mudar em grau ou qualidade uma emoção ou um sentimento” em relação ao desenrolar de uma relação social. A gestão emocional ou o trabalho emocional, diz respeito ao processo do engajamento doloroso de uma pessoa em um esforço para obedecer as regras de expressão de emoções e

sentimentos que são estabelecidas pela cultura social. Na vida cotidiana o trabalho emocional ou a gestão emocional, é usado tipicamente para induzir um estado condizente a uma determinada situação exigida pelo ambiente social, na mente de uma pessoa. Por exemplo, em um funeral: uma pessoa que em um determinado dia está num estado de humor bom em decorrência de um fato positivo ocorrido na sua vida pessoal no entanto, necessita comparecer ao enterro de um parente distante que é imposto socialmente de forma velada, e essa pessoa tem que fazer um esforço para se compungir, a isso se denomina um trabalho de gestão emocional, uma vez que participar do funeral implicará necessariamente na evocação de sentimentos de tristeza ou melancolia remetendo a alguma experiência por ela vivenciada anteriormente e dessa forma a sua expressão de sentimentos assume um caráter de autenticidade. Ela não poderá comparecer ao funeral, como se comparecesse a uma comemoração.

Na cultura ocidental a norma é estar triste em enterros, no entanto a pessoa não se encontrava nesse estado de humor, dessa forma o trabalho emocional é evocado e a pessoa passa a demonstrar o sentido apropriado ao funeral ditado pela cultura emocional da sociedade. Não importa se a pessoa terá sucesso ou não nessa tentativa de incorporar o estado emocional ditado pelas circunstâncias, simplesmente a tentativa de mudar o estado emocional já define esse comportamento como gestão emocional. A tentativa dos indivíduos de gerir as emoções são conduzidas pelo desejo de seguir as regras de expressão de emoções e sentimentos que constituem a chamada cultural emocional de uma sociedade.

Dessa maneira, ao buscar seguir as regras de expressão de emoções e sentimentos, os indivíduos podem estar apenas demonstrando uma atuação superficial para atender uma demanda da cultura emocional em vigor. Essa atuação superficial envolve simplesmente a mudança da expressão externa e a sua aparência para atender os padrões sociais normativos. Isso envolve simplesmente a modificação da forma de representação de alguém para mascarar os seus próprios sentimentos em relação aos outros. Em contraste, seguir as regras de expressão de emoções e sentimentos pode requerer uma atuação profunda. Não se trata somente de modificar a expressão deve-se mudar também a experiência emocional e isso vai requerer uma representação profunda que diz respeito à modificação do sentimento da pessoa pela prática do auto-engano sobre a natureza ou extensão de seus próprios sentimentos (HOCHSCHILD, 1990).

Um grande número de pesquisadores tem examinado os processos de gestão da emoção. Hochschild (1990) identificou o trabalho do corpo e o trabalho cognitivo, como as técnicas gerais para gerenciar as emoções. O trabalho de corpo trata da mudança dos aspectos psicológicos de uma experiência emocional, enquanto que o trabalho cognitivo trata da modificação dos pensamentos e ideias de uma pessoa para conduzir a uma mudança na experiência emocional.

Ela estabelece dois tipos abrangentes de trabalho emocional e três técnicas de trabalho emocional que caracterizam esses tipos. Os dois tipos abrangentes envolvem *evocação* ou *supressão*. Na evocação, o foco se concentra na tentativa de resgatar um sentimento que estava inicialmente ausente. Na supressão, o foco recai na tentativa de diminuir um sentimento que estava presente inicialmente. Os dois tipos envolvem tentativas de seguir as regras de expressão de emoções e sentimentos ditados pela cultura social, pela indução ou diminuição das reações emocionais. As três técnicas de trabalho emocional são as *cognitivas*, *corporais* e *expressivas*. Essas três técnicas traçam um mapa para os componentes de uma experiência acerca da gestão emocional utilizando os componentes de experiência emocional e os modos para a alteração dessas experiências para identificar a categorização das estratégias de gestão emocional. Os quatro componentes da experiência emocional seriam dessa forma: as sugestões emocionais, as mudanças psicológicas, os gestos de expressão e os rótulos emocionais. Sempre que um indivíduo esboça uma reação emocional, todos esses quatro componentes poderão ser ativados de alguma maneira e em determinado grau de intensidade deixando transparecer a existência de uma sugestão emocional que desencadeia uma excitação psicológica, rotulada como uma emoção em particular passível de demonstração (ou gesto de expressão). Esses quatro componentes estão interconectados, ou seja uma mudança em um desses componentes acarretará mudanças nos demais. Essa ação fornece as bases para uma tipologia da gestão emocional, que permite a mudança dirigida a um componente para resultar na gestão da experiência emocional. Os dois modos pelo qual um indivíduo pode alterar uma experiência emocional funcionam via comportamento ou cognição. Em geral, as manipulações de comportamento buscam corroborar ou evitar qualquer aspecto da experiência emocional, enquanto que as estratégias cognitivas concentram-se na mudança do significado da situação.

Essa tipologia da gestão emocional cruza esses dois modos de alteração com os quatro componentes da emoção. Os exemplos de estratégias cognitivas para cada um dos componentes de uma emoção incluem a reinterpretação de uma situação ou a auto-distração, meditação ou hipnose, oração ou reinterpretação dos sentimentos. Reinterpretar uma situação e auto-distração são cognitivas, estratégias focadas na situação. Essas estratégias envolvem pensar a respeito da situação de forma diferente ou pensar em outras coisas de maneira a evitar pensamentos relacionados à situação. Meditação e hipnose são estratégias cognitivas geradas para modificar as responsabilidades psicológicas de alguém. Para modificar cognitivamente os gestos expressivos de alguém, uma técnica poderia ser rezar. Finalmente, uma pessoa pode cognitivamente modificar os significados culturais dados a uma emoção pela reinterpretação dos sentimentos.

As estratégias comportamentais podem ser utilizadas para modificar os estímulos situacionais, as responsabilidades psicológicas ou os gestos de expressão. Desde que os significados culturais sejam puramente construções cognitivas, não é possível modificar o componente comportamental. Exemplos de estratégias comportamentais incluem adotar uma ação direta ou a retirada, o exercício vigoroso ou o uso de drogas, ou entrar em catarse ou esconder os sentimentos. Adotar uma ação direta ou a retirada são situações focadas porque elas envolvem movimento físico para mudar ou deixar a situação. Para alterar a responsabilidade psicológica de alguém, um indivíduo pode se engajar em um exercício exaustivo ou usar drogas. Finalmente, as estratégias comportamentais para alterar os gestos de expressão incluem a catarse onde alguém libera ou confina a expressão emocional em uma explosão ou esconde os sentimentos.

Quando um indivíduo é incapaz de efetivamente gerenciar suas emoções, isso resulta em desvio emocional como a “experimentação ou expressões de afeto que diferem em qualidade ou grau daquilo que é esperado em uma situação emocional dada”. Assim, o desvio emocional ocorre quando a reação emocional de um indivíduo não corresponde ao que é esperado em uma determinada situação emocional. Para uma pessoa ser objeto do desvio emocional, deve estar envolvida em uma situação onde claramente as regras de expressão de emoções e sentimentos estejam definidas, estabelecendo uma expectativa emocional para a situação. Existe um grande número de

fatores em uma situação social que podem contribuir para as experiências que resultam em desvio emocional. Duas condições que podem exacerbar as dificuldades na gestão das emoções e conduzir ao desvio emocional são a persistência de situações estressantes e a perda de suporte social para os sentimentos de alguém. A persistência do desvio emocional pode contribuir para que a pessoa se sinta realmente como mentalmente doente e venha a buscar um tratamento voluntário para o desvio.

No entanto o desvio emocional é característico de um número de doenças mentais, não é incomum para indivíduos que são mentalmente doentes terem experiências emocionais que se desviam das regras de expressão de sentimentos de uma situação. Isso é mais provável de acontecer sob certas condições. O primeiro conjunto de fatores é oriundo da situação emocional. Os três fatores que recaem sob essa categoria incluem o tempo, a memória e o estímulo de situações complexas. O tempo pode contribuir para o desvio emocional porque apesar de uma pessoa poder mudar as suas condições rapidamente (utilizando um acompanhamento para mudar as regras de expressão de emoções e sentimentos), ela pode não ser capaz de mudar as emoções de forma tão rápida. Nossas lembranças também podem se intrometer na nossa vida em um momento inoportuno, resultando em uma resposta emocional para a memória que não se encaixa nas regras de expressão de sentimento da situação atual da pessoa. Adicionalmente, as situações podem ter complexidades que levam a multiplicar, até mesmo conflitar, as regras de expressão de emoções e sentimentos. Cada um desses fatores situacionais pode contribuir para uma incapacidade de efetivamente gerir nossas emoções.

Em adição ao estímulo situacional, existem também condições estruturais que podem contribuir para o desvio emocional. A primeira, é quando os indivíduos se encontram em uma situação de ocupação de múltiplos papéis, existe uma grande probabilidade de uma discrepância. Os múltiplos papéis podem despertar sentimentos contraditórios que podem ser de difícil reconciliação. A segunda é quando uma discrepância é provável de ocorrer em uma situação de marginalidade subcultural. Como os múltiplos papéis, ela pode ser difícil de reconciliar com demandas competitivas de diferentes subculturas. O desvio emocional pode ocorrer também durante uma situação de transição de papéis normativa ou não normativa. Qualquer tipo de transição de papel pode aumentar o estresse e a incerteza, que pode tornar muito mais

difícil para um indivíduo conservar suas emoções alinhadas com as regras de expressão de emoções e sentimentos. Finalmente situações nas quais existem regras rígidas associadas com papéis ou rituais podem levar ao aumento do estresse até mesmo com o menor dos desvios. Todas essas situações compartilham uma habilidade comum para a indução do estresse, que dificultam mais para o indivíduo manter suas emoções alinhadas com as regras de expressão de emoções e sentimentos.

2.4.2 A Gestão Emocional como Mercadoria

Embora a gestão das emoções faça parte da vida no seu dia a dia, a pesquisa também examinou como os negócios cooptam e comercializam a gestão emocional. O trabalho emocional é “aquele que requer que alguém induza ou suprima sentimentos de forma a sustentar a contenção exterior que produz um estado mental apropriado nos outros” (HOCHSCHILD, 1983, p. 7). Embora o trabalho emocional seja bastante similar a gestão emocional, porque os dois conceitos residem nas regras de expressão de emoções e sentimentos para definir a reação emocional normativa, uma diferença chave entre o trabalho emocional e a gestão emocional é o alvo do controle emocional. A gestão emocional é unicamente focada no controle das emoções de alguém para o próprio benefício dessa pessoa. O trabalho emocional, por outro lado, requer que alguém gerencie as próprias emoções de forma a influenciar as emoções de outra pessoa. Outra diferença entre o trabalho emocional e a gestão das emoções reside na localização onde o controle emocional é exercido. O trabalho emocional é desempenhado em um ambiente de trabalho e é dirigido ao consumidor ou ao cliente. A gestão emocional é desempenhada em qualquer localização como parte da vida diária. Hochschild (1983) inicialmente identificou três critérios de trabalho que os definem como trabalho emocional: contato com o público face a face ou voz a voz, a produção de um estado emocional em outra pessoa e o controle do empregador sobre as atividades emocionais do empregado. Assim, um trabalhador emocional é requerido para gerir as suas emoções de forma a assegurar que o consumidor tenha a reação apropriada.

Independentemente da conceituação de qualquer outra pessoa, os requisitos do trabalho emocional estão embasados nas regras de expressão de emoções e sentimentos. As regras de expressão de emoções e sentimentos são importantes no trabalho emocional porque elas são as linhas mestras que orientam os sentimentos. Assim, as

regras de expressão de emoções e sentimentos definem os parâmetros do trabalho emocional porque elas delineiam quais emoções o trabalhador emocional tem a expectativa de vivenciar em si próprio de maneira a produzir a emoção apropriada em outras pessoas. Por exemplo, as regras de expressão de emoções e sentimentos estabelecem que uma comissária de bordo deve agir de uma maneira feliz e maternal para fazer com que os clientes se sintam como se estivessem em “casa” e confortáveis. A comissária de bordo que for bem sucedida em seguir essa regra de sentimento provavelmente terá convencido os clientes a voarem pela mesma companhia aérea novamente (ou assim a companhia aérea acredita).

Hochschild (1983) ilustrou claramente o papel da organização no treinamento das comissárias de bordo as regras de expressão de emoções e sentimentos que orientam suas interações com os clientes. Rafaeli e Sutton (1987) expandiram as idéias de Hochschild sobre as fontes das expectativas do trabalho emocional (em adição às regras de expressão de emoções e sentimentos definidas pelas organizações). As transações emocionais descrevem o laço de interação que mostra as emoções, onde o *feedback* é recebido, e as emoções são reajustadas dentro de uma situação particular. Assim, os trabalhadores emocionais são guiados pelas regras de expressão de emoções e sentimentos de uma organização bem como pelo processo de uma interação particular. Isso significa que a cultura emocional determinante do trabalho emocional inclui a cultura organizacional bem como a dinâmica interacional.

Hochschild (1983) argumentou que o vigor emocional é crucial para o desempenho apropriado de um trabalhador emocional. O vigor emocional refere-se a “manutenção de um sentimento particular controlado por um longo período de tempo” (TURNER e STETS, 2005, p.39). Frequentemente, os requisitos emocionais de um trabalho não correspondem ao que o trabalhador pode verdadeiramente estar sentindo. Assim, os trabalhadores são instados a fingir durante o período em que se encontram no trabalho, visando reduzir a discrepância entre o que o trabalhador está sentindo e o que eles estão fingindo, duas escolhas são postas. Eles podem mudar o que estão sentindo ou podem mudar o que estão fingindo. Esses requisitos desencadeia uma tensão nos indivíduos engajados no trabalho emocional. Essa tensão pode englobar sentimentos de auto-estranhamento, alienação e inautenticidade.

Com a cultura emocional em vigor os trabalhadores emocionais recebem uma socialização similar à das crianças, preparando-os para futuros desempenhos como trabalhadores emocionais. Desse modo, se perpetua a reprodução de uma estrutura social de trabalho emocional através de gerações. O argumento é que por meio do sistema de controle familiar, alguns pais ensinam às suas crianças valores de sentimentos, que os prepara para se tornar um trabalhador emocional. Existem dois tipos de sistema de controle familiar: o posicional e o pessoal. Em um sistema de controle posicional, uma criança é ensinada a obedecer em função de regras claras e formais e o foco simplesmente recai no comportamento de conformidade da criança. Em um sistema de controle pessoal, a criança é ensinada a obedecer em decorrência da persuasão e o foco recai sobre o controle do sentimento. Mais especificamente, o sistema de controle pessoal envolve o ensino de três coisas as crianças. A primeira, as crianças são ensinadas que os sentimentos dos superiores são importantes. Segundo, as crianças aprendem que os seus próprios sentimentos são importantes. Finalmente, as crianças socializadas sob um sistema de controle pessoal aprendem que os sentimentos devem ser gerenciados. Essa terceira lição é que importa para o engajamento no trabalho emocional. Os trabalhadores emocionais necessitam gerenciar seus próprios sentimentos, incluindo a evocação de emoções bem como sua supressão, de maneira a afetar as experiências dos clientes. Sendo assim, todo o vigor emocional que o trabalho desenvolve para lidar com a clientela é capitalizado pela organização e transformado num recurso a mais no sentido da geração de dividendos. Como pode ser observado, partindo da própria cultura educacional, desde crianças somos condicionados a mascarar ou disfarçar os verdadeiros sentimentos e se isso é colocado no âmbito do trabalho das organizações, a exploração por parte do empregador se potencializa, permitindo a ele se apropriar da maneira de sentir dos trabalhadores.

2.4.3 O Trabalho Emocional Segundo Hochschild

Do ponto de vista sociológico o conceito de trabalho emocional se situa no espectro da corrente denominada de *teoria dramaturgica e cultural*, a qual enfatiza que o comportamento das pessoas em determinadas situações é sempre objeto de uma performance estratégica sobre um palco em frente a uma audiência composta por outros. Essa performance é parte de um *script* determinado pelas crenças culturais e normas que

determinam como as emoções podem e devem ser experimentadas e expressas em situações particulares. Essas teorias dramáticas enfatizam o significado da cultura para gerar regras de expressão de emoções e sentimentos, crenças e ideologias que prescrevem as performances dos atores nos palcos sociais. (TURNER e STETS, 2005, p. 22 e 24). Sendo assim, nada mais propício para surgimento de performances e atuações do que o palco montado nas organizações corporativas que exigem de seus trabalhadores um determinado tipo de comportamento e desempenho condizentes com os objetivos estratégicos traçados por ela.

É nessa linha de raciocínio que se encaixa o conceito de trabalho emocional desenvolvido por Arlie Russell Hochschild. Basicamente, se trata de como gerir os sentimentos por intermédio da separação entre o *self* e os sentimentos reais, onde essa separação se realiza em profundidade, no esforço de sentir, de treinar-se para isso e de demonstrar esse sentimento para um terceiro. Consiste em uma atuação visando adequar o sentimento que seria importante sentir não só para demonstrar aos outros, mas uma espécie de customização do sentimento, independente daquilo que a pessoa realmente sente no seu íntimo, adequando ao gosto do cliente. Essa performance ao ser apropriada no plano institucional se constitui em expropriação do indivíduo uma vez que pode ser utilizada para agregar valor ao serviço prestado.

Os teóricos da corrente dramática e cultural adotam o ponto de vista de que a interação entre as pessoas é orientada por roteiros determinados pela cultura. Vale entender cultura também como ideologia. Dessa forma, todos os atores envolvidos nessas representações estão conscientes das normas, valores, crenças e outros elementos simbólicos que os direcionam naquilo que devem falar, agir ou dito de outra forma, a desempenhar os seus papéis. A metáfora dramática é proveniente da fala de shakespeariana: : “o mundo é um palco, e todos os homens e mulheres são meramente atores”.

O conceito de trabalho emocional foi explorado por Hochschild (1975, 1979, 1983), que usa uma abordagem teórica centrada na análise cultural, contendo elementos da análise de Erving Goffman, porém adotando um viés crítico mais condizente com a ótica marxiana da alienação. A sua hipótese é a de que os indivíduos estão quase sempre engajados em desempenhos estratégicos que não são necessariamente gratificantes e que os roteiros (*scripts*) culturais estabelecidos na sociedade frequentemente impõem

condições estressantes às pessoas, se não alienantes. Em seu estudo sobre as comissárias de bordo de linhas aéreas, ela expõe o estresse que se abate sobre esses trabalhadores e delinea algumas estratégias utilizadas por eles para demonstrar a expressão e a conduta apropriadas, partindo do princípio que elas devem manter um comportamento agradável e amigável para com os passageiros até mesmo quando esses são rudes e desagradáveis, (HOCHSCHILD, 1983).

Argumenta ainda que as sociedades estabelecem uma *cultura emocional* que consiste em um complexo de ideias acerca do que as pessoas supostamente devem sentir em vários tipos de situação. Essa cultura é composta de *ideologias emocionais* acerca das atitudes apropriadas, sentimentos e responsabilidades emocionais em esferas básicas de atividades da vida em geral. O princípio é que, nas biografias dos indivíduos, existem marcos emocionais ou eventos nas suas vidas que se destacam e simbolizam uma ideologia emocional mais geral, como poderia ser o caso, por exemplo, da criança que aprende primeiro via sanções aplicadas pelo professor que deve manter um controle expresso na sala de aula. Por meio da socialização, os indivíduos sucessivamente incorporam ideologias emocionais para os vários contextos de atividade em uma sociedade e a soma dessas ideologias passa a constituir os postulados da maior parte da cultura emocional.

Em qualquer contexto específico de atividade, existem dois tipos básicos de normas (HOCHSCHILD, 1979, 1990). O primeiro tipo de norma se refere as *regras de expressão de emoções e sentimentos*, que estabelecem as emoções que os indivíduos devem sentir e vivenciar em uma determinada situação, como por exemplo ficar triste em um funeral ou alegre em uma festa. As regras de expressão de emoções e sentimentos administram a *intensidade* da emoção (que pode variar de forte a fraca), o *sentido* da emoção (que pode ser positiva ou negativa) e a *duração* da emoção (de fugaz a duradoura). Quando se perde uma pessoa amada, por exemplo, as normas sentimentais indicam que as pessoas devem ficar profundamente tristes por um determinado período de tempo (luto).

O segundo tipo de regra pode ser denominada de *normas de demonstração*, que especificam quando e como demonstrar as emoções em uma situação quando ela ocorre, tais como o choro em um funeral e os sorrisos em uma festa (HOCHSCHILD, 1979, 1983). Para Hochschild, quando os indivíduos seguem essas regras de demonstração,

eles estão incorporando uma *atuação superficial*. A atuação superficial envolve a mudança da aparência e do comportamento exterior para que se tornem coerentes com as expectativas normativas. Por exemplo, as pessoas frequentemente “fazem uma cara feliz” para sustentar um encontro quando as regras de demonstração requerem que elas devam se sentir felizes.

Esses dois conjuntos de normas – de sentimentos e de expressão – refletem a mais ampla cultura emocional e a ideologia emocional norteadora da atividade das pessoas em uma situação particular. Além disso, as estruturas dos mais amplos contextos organizacionais, particularmente a divisão do trabalho e a distribuição de poder nas hierarquias organizacionais corporativas, também determinam as normas de sentimentos e expressão a serem adotadas nas *performances* dos indivíduos. Por exemplo, as normas podem indicar que todos os trabalhadores devem supostamente expressar um comportamento sério e de concentração absoluta em seu trabalho, mas essas mesmas normas podem ser aplicadas de forma mais moderada ao gerente, ao capataz ou ao trabalhador da linha de montagem em uma organização específica. Aqueles que detêm o poder podem ser possuidores de maior amplitude de normas de sentimento e expressão do que aqueles que possuem menos poder.

A hipótese da análise de Hochschild se refere à forma como os indivíduos lidam com regras culturais e ideologias, especialmente quando os roteiros culturais os obrigam a adotarem comportamentos que trazem à tona emoções negativas. Por exemplo, como as aeromoças e os comissários das linhas aéreas mantêm uma postura agradável frente a um comportamento rude de passageiros? Para muitas situações, as pessoas devem se engajar naquilo que Hochschild (1979, 1983) denomina de *trabalho (labor) emocional* ou *gestão emocional* para manter a apresentação do *self* em conformidade com as ideologias emocionais, regras de expressão de emoções e sentimentos e normas de expressão. As técnicas de trabalho emocional para o sentimento e expressão de comportamento apropriado incluem os seguintes aspectos:

1. *Trabalho corporal*: é aquele em que as pessoas tentam adequar a sua reação psicológica à situação. Por exemplo, para permanecer calmo, o indivíduo faz exercícios de respiração profunda buscando gerar um estado de calma. Outra pessoa força o grito e vibra assertivamente para mobilizar o corpo para uma atitude agressiva (como é feito pelos atletas antes de

entrarem em campo). Dessa forma, o corpo é usado para *inspirar* (ou *umedecer*) sentimento (Hochschild, 1983).

2. *Atuação superficial*: ocorre quando os indivíduos manipulam seus gestos expressivos externos na esperança de que tal atuação o torne capaz de sentir e experimentar a emoção que esses gestos supõem sinalizar. Por exemplo, as pessoas freqüentemente “fazem uma cara feliz” para estabelecer um encontro onde as regras de expressão de emoções e sentimentos requerem que elas devam se sentir felizes, mas esse ato é também executado com a expectativa de que a pessoa deva eventualmente sentir-se feliz e, realmente, obter um humor positivo.³¹
3. *Representação profunda*: é aquela na qual as pessoas tentam despertar dentro de si sentimentos particulares que as torne capazes de vivenciar as emoções cujas normas de expressão requerem que elas expressem abertamente. Os atores freqüentemente usam essa técnica para alterar seus estados internos na direção de uma expressão emocional requerida pelo roteiro.
4. *Trabalho cognitivo*: é aquele no qual uma pessoa invoca os pensamentos e ideias associadas a uma emoção em particular buscando alcançar um *tour de force* para gerar sentimentos ao longo desse raciocínio. Por exemplo, se uma situação demanda tristeza (digamos, um funeral), a pessoa pode pensar como é se sentir triste, e assim, pode rememorar experiências passadas quando se sentiu triste para produzir um sentimento genuíno de tristeza que poderá fazer com que ela demonstre uma expressão similar a uma autêntica tristeza.

Hochschild (1983) chama de trabalho emocional ou de gestão emocional, o trabalho que é desempenhado por um salário, de *labor emocional*. Ela associa esse tipo de trabalho com empregos que requerem que os trabalhadores tenham um contato face a

³¹ Nesse sentido a demonstração da emoção “apropriada” não é somente o serviço de agir de acordo com a ocasião social, é também o serviço de mudança do estado do sentimento de alguém. Na representação, os atores esperam sentir e experimentar a emoção que os seus gestos sinalizam. A performance é de “desprendimento” com a expectativa de que a pessoa pode eventualmente *sentir* o que eles estão sinalizando.

face ou voz a voz com o público (*call center*), para produzir um estado emocional positivo ou negativo nos outros, e suportar a supervisão e o controle sobre suas atividades emocionais. Hochschild estudou o chamado trabalho emocional de indivíduos em duas atividades radicalmente opostas: aeromoças/comissários de bordo e cobradores de débitos. Enquanto as aeromoças e os comissários são cuidadosamente recrutados e recebem treinamentos extensivos, os cobradores necessitam de pouquíssimo treinamento, e há uma grande rotatividade de pessoal. O trabalho da aeromoça é pautado na elevação do *status* do cliente – para fazer o cliente se sentir bem –, o trabalho do cobrador consiste em rebaixar o *status* do cliente e humilhá-lo. Enquanto o esquema que funciona para as aeromoças é íntimo e pessoal no momento em que interagem com seus clientes, por outro lado, as relações entre os agentes no processo de execução das cobranças é despersonalizada e expressa desconfiança desde o início.

Hochschild ressalta ainda que a finalidade de uma companhia como a Delta Airlines é obter lucro às custas da emoção dos trabalhadores. Nesse caso, as aeromoças tem que manter um comportamento positivo a despeito do comportamento rude dos passageiros, na esperança de que estes passageiros continuem usando os serviços da companhia aérea como sua preferida. Elas são selecionadas com base na sua habilidade de serem empáticas, positivas e trabalhadoras em equipe. São treinadas na arte de se “doar” e manter sempre uma aparência positiva (i. é., mostrando sentimentos de felicidade por meio do sorriso, forçando gentileza e tendo uma conversa agradável), por meio de mecanismos formais, tais como manuais da companhia, que explicitamente comunicam as expectativas da organização sobre o tema via mecanismos informais, tais como a conversa entre colegas de trabalho informando delicadamente uns aos outros como devem se comportar.

A antítese do trabalho emocional da aeromoça é o trabalho emocional desempenhado pelo cobrador de débitos, que por sua vez, deve usar as emoções negativas como uma forma de subjugar o cliente. Ao invés de mostrar empatia ou simpatia pelo cliente, os cobradores são instados a se distanciarem dos seus clientes, assumindo que eles não são pessoas honradas, e não aceitam as suas desculpas para o não pagamento da dívida. Ao invés de elevarem o *status* de seus clientes e reduzirem o seu como fazem as aeromoças, os cobradores procuram rebaixar o *status* de seus

clientes e elevarem o seu próprio. Um comportamento negativo ao invés de positivo é expresso e os sentimentos profundos que estão em contraposição com o seu comportamento negativo devem ser reprimidos.

O que torna os trabalhadores “confiáveis” é seu vigor emocional. O vigor emocional envolve a manutenção de um sentimento particular controlado por um longo tempo, demonstrando aos outros a “perseverança” do afeto que se expressa. De maneira geral, os trabalhadores devem encontrar maneiras para reduzir o esforço que emerge quando o que sentem não corresponde realmente às emoções que devem fingir. Para reduzir esse esforço, eles procuram encurtar a distância entre as emoções sentidas e as emoções fingidas, mesmo que para isso tenham que (1) mudar o que eles sentem ou (2) mudar o que estão fingindo. Quando a expressão apropriada de emoções particulares é parte do trabalho de uma pessoa, o indivíduo procurará mudar os seus sentimentos internos utilizando as técnicas de gestão emocional citadas anteriormente; em contrapartida, quando as expressões são menos centrais para um determinado tipo de trabalho em particular, as pessoas são muito mais propensas a revelar seus sentimentos interiores.

A expressão de sentimentos particulares (e desse modo, a supressão de outros sentimentos) para manifestar alguma coisa ou invocar um sentimento particular em outras, predisponibilizam a utilização dos sentimentos para a mercantilização, ao invés de se orientarem para os fins particulares devidos. Quando os sentimentos expressos são forçados repetidamente a se desviarem dos sentimentos profundos e autênticos da pessoa, o auto-estranhamento, a alienação e os sentimentos de inautenticidade tendem a emergir. Em comparação com o fato de Marx ter argumentado que a alienação emerge quando os trabalhadores são incapazes de controlar as relações entre o que produzem, como produzem e para quem vendem o produto do seu trabalho, Hochschild argumenta que a alienação emerge no mundo contemporâneo quando os indivíduos são incapazes de controlar o relacionamento entre o que eles tem que fazer e como se sentir ao fazer. De fato, a ponderação de Hochschild procede no tocante à gestão das emoções na modernidade, porém isso não significa afirmar que as outras formas de alienação estudadas por Marx tenham deixado de ser praticadas em organizações mais conservadoras, como já visto em Edgell (2006, p. 29):

Além das organizações sujeitarem os trabalhadores aos aspectos técnicos da execução do trabalho de acordo com os ditames da tecnologia e do processo de produção, resultando no incremento da alienação desse, procuram também subjugar-los pelo controle dos sentimentos do seu coração. De acordo com esse raciocínio, as organizações controlam o trabalhador em um nível bem mais profundo, uma vez que a privacidade da pessoa e as suas experiências interiores passam a ser manipuladas. Quando o trabalho não permite a demonstração de sentimentos autênticos, o sentimento das pessoas passa a não ter nenhum significado para elas, resultando na vivência de um falso sentimento de quem realmente são. Ao constatar que os indivíduos gastam muito tempo no local de trabalho e que falsamente vem a se identificar com os trabalhos que executam, a inautenticidade emocional originada do trabalho força as pessoas a negarem suas emoções, e pode extrapolar para outros domínios, tais como a família ou as relações íntimas.

Como regra geral o trabalho emocional se torna mais evidente quando as pessoas confrontam as ideologias emocionais, as regras emocionais e as normas de demonstração que vão de encontro aos seus sentimentos correntes e especialmente quando esses sentimentos são instados por essas normas a expressar e demonstrar emoções que eles não sentem realmente. Os sistemas sociais complexos com estruturas de autoridade hierarquizadas, ou sistemas de mercado que forçam vendedores de bens e prestadores de serviços a agirem de determinadas formas para clientes que tem maior amplitude na expressão das emoções, tendem a gerar situações onde os indivíduos devam se engajar em trabalho emocional. Em virtude desses tipos de sistemas serem mais típicos de sociedades industriais e pós-industriais, Hochschild vê a modernidade aumentando dramaticamente a quantidade de trabalho emocional que as pessoas tem que desempenhar. Tal trabalho tem sempre um alto custo porque as pessoas, em algum grau, reprimem suas “verdadeiras emoções” quando se mostram conforme as maneiras demandadas pelo roteiro cultural.

Outra extensão dessa linha de raciocínio está mais sintonizada com a repetida fascinação de Goffman com a forma como os indivíduos “enganam” uns aos outros. Se as normas de sentimentos e demonstração são conhecidas por todos os participantes em um encontro, um indivíduo está em posição de manipular gestos para convencer os outros de que ele também sente as mesmas emoções e tem os mesmos objetivos quando,

de fato, ele pode ter uma finalidade duvidosa. Um bom trapaceiro, por exemplo, pode aparentar ser útil para pessoas que estão passando dificuldade, ao demonstrar gestos indicativos de que ele se identifica com as suas dores e está fazendo o melhor possível para ajudar o outro a sair da situação de dificuldade, quando na realidade, está fazendo trapaça. Claro, somente bons atores podem seguir adiante com esse tipo de atuação, como poderá atestar uma pessoa que alguma vez tenha interagido com um “sincero e cuidadoso” vendedor de carros usados. Na maioria das vezes, contudo, os indivíduos fazem um esforço de boa-fé para sentir e expressar as emoções apropriadas porque as regras da cultura possuem uma qualidade moral que associam sentimentos negativos e sanções às suas violações, até mesmo em interações aparentemente triviais. Desse modo, as pessoas entendem implicitamente que violar as normas de sentimentos e de expressão é perturbar o encontro com o outro e, potencialmente, perder a grande oportunidade social (TURNER e STETS, 2005, p. 36 – 41).

3. ORIENTAÇÕES METODOLÓGICAS

O método de pesquisa utilizado na elaboração da investigação que resultou na presente tese, foi estruturado segundo os moldes de uma *pesquisa qualitativa*, amparada por um *estudo de caso* (trabalhando com uma empresa da área de transportes como referência para demarcar o campo de estudo), utilizando os seguintes procedimentos técnicos: (i) um *trabalho de campo* amparado em uma *pesquisa bibliográfica*, que fornece a sustentação teórica para os aspectos subjetivos da pesquisa, (ii) a realização de *entrevistas*, com os atores que atuam no campo do objeto do estudo (gerentes e respectivos subordinados no âmbito da organização), a partir de (iii) um *roteiro pré-estabelecido*, que deu lugar a um (iv) *relato das ações* adotadas pelo pesquisador na exploração do campo e finalmente na (v) *classificação e análise dos dados* obtidos a partir das entrevistas realizadas.

Estas etapas de pesquisa são descritas a seguir respaldadas pelo embasamento teórico, com os comentários necessários do significado da *pesquisa qualitativa* e o papel desempenhado por ela na elaboração da investigação científica em pauta.

3.1 Pesquisa Qualitativa

Como instrumento de investigação científica a pesquisa qualitativa busca fornecer respostas a questões muito particulares e específicas, preocupando-se em termos de ciências sociais, com um nível da realidade complexa que não pode ser absolutamente quantificado tomando como base os dados subjetivos e impressões dos atores envolvidos nos fenômenos estudados. Dessa forma, a pesquisa qualitativa trabalha com um universo de significações, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes dos atores, correspondendo a um espaço bem mais profundo das relações sociais, dos processos e dos fenômenos que de forma alguma podem ser reduzidos à operacionalização de simples variáveis numéricas.

Efetivamente, não se pode afirmar que existe uma continuidade entre os aspectos qualitativos e quantitativos de um fenômeno onde o primeiro aspecto determinaria o locus onde se estabeleceriam as atitudes de caráter “intuitivo”, a “exploração” e o “subjetivismo”; enquanto no segundo aspecto se estabeleceria o espaço do científico, porque traduzível de forma “objetiva” e em “dados matemático-estatístico” quantificáveis.

A diferença existente entre os aspectos qualitativo e quantitativo é essencialmente de natureza. Os aspectos quantitativos dos fenômenos, ou seja, (1) a abordagem estatístico-propabilística apenas conseguem apreender dos fenômenos a região “mais aparente, visível, ecológica, morfológica e concreta”, (2) a abordagem qualitativa, ao contrário, trabalha de forma mais complexa esses fenômenos, pois aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas, explorando a faceta não perceptível e não captável pelas equações matemáticas, médias e estatísticas. Contudo não se está afirmando que essas abordagens são mutuamente excludentes, que o uso da abordagem qualitativa dispensa o auxílio dos aspectos quantitativos. Esse conjunto de dados conformam uma totalidade, daí serem complementares, uma vez que a realidade tratada por eles é essencialmente dinâmica e complexa. Como afirma Demo, “há realidades que talvez possam ser chamadas de mais qualitativas, e outras, mais quantitativas, mas todas essas realidades mesclam ambas as dimensões, ou seja, compõem a mesma dimensão mas se constituem um todo dialeticamente contrário” (2000, p. 146).

Independente de todos os vícios que a pesquisa qualitativa possa vir a desenvolver, tais como a possível parcial ou refúgio no senso comum ou no bom senso, ela no entanto, procura fazer jus à complexidade da realidade, curvando-se à ela, pois na realidade complexa se desenrolam fenômenos que efetivamente não podem ser quantificados, que exigem mais do que a mensuração de dados e que primam pela qualidade no contexto social. Bem entendido que essa qualidade não pode ser reduzida a sua totalidade, pois é impossível alcançarmos a totalidade de todos os fenômenos. Se nos guiarmos por uma orientação dialética podemos verificar que os fenômenos são vislumbrados em princípio pela sua aparência, a verificação da sua profundidade só possa ser alcançada se considerarmos que:

- a) os quadros teóricos que sustentam as hipóteses de trabalho são extremamente discutíveis, por se tratarem de filigranas da alma humana e de ampla subjetividade, extremamente profundas e sensíveis, cuja formalização é particularmente árdua;
- b) os métodos estão muito aquém da riqueza do fenômeno em si, permitindo análises restritas e limitadas, dessa forma sempre estarão um passo atrás daquilo que está sendo estudado em função da sua dinâmica;
- c) uma coisa é tratar o tema com rigor formal, outra é saber captá-lo da maneira mais adequada; muitos dados poderão ser fabricados, com um formato estatístico severo, mas até que ponto darão conta do fenômeno, podem ser sempre vítimas de uma falácia (DEMO, 2000, p. 153).

A necessidade de formalização dos dados, depoimentos, falas, discursos é fundamental para a análise interpretativa. Contudo, ao se deparar com um universo complexo, não linear, dialético da realidade, esse processo de formalização pode ser bem mais cauteloso, maleável, flexível e jeitoso, e conseqüentemente bem mais profundo apelando para o conhecimento do pesquisador e até mesmo do senso comum. Como diria Demo, “é preciso superar o dado linear e alcançar o não linear, por ser mais garantidamente real. O linear fornece a extensão enquanto que o não linear vai fornecer a intensidade do fenômeno” (Id., p. 155). Por isso, uma pequena amostra poderá traçar não um comportamento social global complexo mas pode servir de “exemplo”, se conformando como uma espécie de microcosmo das relações sociais complexas. Assim sendo Demo aconselha que utilizemos:

- um trabalho exaustivo com os casos estudados, de tal sorte que possamos asseverar que se tratem de “exemplos” bem contextualizados;
- um tipo de dado reconstruído, depurado várias vezes de seus componentes irrelevantes e cada vez mais aproximados da intensidade do fenômeno;

- os traços mais comuns que os casos exemplificam, podendo apontar relevos sugestivamente recorrentes;
- diferenças exemplares, ao lado das comuns, que comportamentos não lineares podem manifestar. (Ib., p. 155)

Resumidamente a utilização da pesquisa qualitativa requer uma participação fundamental do pesquisador para ditar a cientificidade do processo, porém não se pode perder de vista o compromisso com a objetivação. Quanto a isso se torna de suma importância “procurar captar a realidade da maneira mais honesta possível, deixando que a “verdade” do fenômeno seja mantida sempre como utopia negativa e que o processo de pesquisa possa ser conduzido de tal modo que possa ser sempre retestado e refeito, e sempre aberto ao controle intersubjetivo”. (Ib., p. 155)

A proposição da abordagem da dialética no âmbito da pesquisa qualitativa, é apreender a totalidade de relações que elabora o modo de conhecimento exterior ao sujeito e as representações sociais que traduzem o mundo de significados que compõe a realidade exterior. Vale salientar que a dialética trata o plano da realidade como unidade de contrários, o que significa dizer que reconhece a realidade como intrinsecamente dinâmica, submetida a forças de polarização de componentes que modelam e ao mesmo tempo provocam instabilidade no todo, ou seja, qualquer realidade está sujeita às mais diversas polarizações, mas que são polarizações inclusivas. Não é uma questão de naturalizar ou justificar a existência da relação de poder entre gerentes, subordinados e a própria empresa, mas entender que é uma relação que se alimenta de disputas de espaço e de contraposições, mas as partes não se excluem. Isso tudo conduz à visão de totalidade, porém uma totalidade incompleta, aproximada, imprecisa, o que fornece uma dinâmica feita de convergências e divergências. A dialética pensa a relação da quantidade como uma das qualidades dos fatos e fenômenos, essa complicação vai gerando as sínteses, que se constituirão em novas teses, que por sua vez passarão a gerar suas antíteses, estabelecendo os novos contrários. Isso fornece o caráter de historicidade. Dessa forma a dialética procura encontrar na parte, a compreensão e a relação com o todo; e a interioridade e a exterioridade como constitutivas dos fenômenos que ocorrem na realidade.

Em função de tudo isso, a dialética no plano do conhecimento, considerando a sua noção de realidade, visualiza esse processo como intrinsecamente ambivalente, identificando que:

- (i) os limites da ciência são os mesmos da nossa capacidade de conhecer;
- (ii) a dialética combina com a hermenêutica, na aceitação de que a lógica do pensamento é circular, introduzindo em toda a argumentação a impossibilidade de ser concluída;
- (iii) reconhece como questão de fato a complexidade extrema da mente humana, o que dificilmente permitiria consciência plena de si mesma, para produzir conhecimento totalmente controlado (DEMO, 2000, p. 113)

Combinada à hermenêutica - que pode ser traduzida como a habilidade de interpretação da comunicação humana a despeito de toda ambigüidade que essa comunicação possa conter -, a dialética realça a face subjetiva do conhecimento, principalmente no que diz respeito a interpretação. Como a linguagem também é discurso, esse discurso possui um conteúdo que quer explicitar algo, que também pode estar eivado de ideologia e até mesmo pode tornar imperceptível os aspectos relativos à subjetividade de quem o está proferindo, ninguém consegue aquilatar o grau de dissimulação ou fingimento ou farsa do que está sendo proferido, mas mesmo assim o discurso pode também ser submetido à análise formal, ou seja a subjetividade também é passível de formalização. Evidentemente, por mais esmerada que seja a leitura, não dará conta de toda a carga de subjetividade que existe no que é proferido. Demo discute a cientificidade do conhecimento considerando as suas qualidade **formal** (o lado lógico do conhecimento, a reconstrução metódica, bem estruturada, controlada e sobretudo bem argumentada) e **política** (a relação do conhecimento com o conteúdo, a sociedade e a história). A primeira, apesar de fundamental não consegue resultar em certeza ou verdade absoluta, uma vez que não consegue erradicar todas as contradições, é extremamente desejável porém, inconclusiva, e como está em sua raiz etimológica, é pura forma, assim sendo é irreal e incapaz de ocorrer, enquanto que a qualidade política, mesmo com discurso lógico estruturado pode recair no metafórico e retórico, dando lugar ao proselitismo, valorizando o argumento de autoridade ao invés da autoridade do argumento, é nesse ponto que a qualidade política vai apontar para a ética do conhecimento na necessária relação com a cidadania (2000, p. 115).

A hermenêutica associada a dialética, finalmente passará a considerar que o fenômeno ou processo social tem que ser entendido nas suas determinações e transformações dadas pelos sujeitos, e que estes são sujeitos históricos atuando em plena politicidade o que deixa transparecer uma relação intrínseca de oposição e

complementaridade entre o mundo natural e social, formando uma unidade de contrários entre o pensamento e a base material, que conduz a necessidade de se trabalhar com a complexidade, com a especificidade e com as diferenciações que os problemas e/ou “objetos sociais” apresentam. (MINAYO, 1994, p. 21 a 25)

A análise qualitativa utiliza principalmente uma tecnologia orientada para a interpretação de textos, porém neste estudo foi utilizada um esquema interpretativo denominado de hermenêutico-dialética (MINAYO, 1999), cuja essência é estabelecer a conexão entre filosofia e ciências humanas e vice-versa buscando a autocompreensão dos dados e não a sua coleta, tomando a linguagem como o principal veículo de estabelecimento da comunicação, enfatizando que a linguagem é finita, já que ocupa um lugar específico no tempo e no espaço, colocando a história como ponto crucial da análise, mas que está condicionada ao contexto que está sendo analisado. Dessa forma, o processo analítico considera: (i) que a clareza do contexto dos entrevistados ou do material a ser analisado de vê ser explicitada; (ii) o pesquisador deve supor que todos os documentos contem um teor de racionalidade e responsabilidade, dessa maneira a fala do agente deve ser levada completamente à sério; (iii) compreender o conteúdo do discurso à luz das razões que o fizeram surgir; (iv) entender o discurso, julgá-lo e tomar posição em relação ao mesmo; e (v) pressupor que a interpretação bem-sucedida poderia também partir do autor do discurso, desde que esse pudesse penetrar no mundo do pesquisador (Id., p. 222).

Para Minayo (1999, p. 227) a hermenêutica e a dialética possuem um caráter de complementaridade uma vez que “a hermenêutica penetra no seu tempo e pela compreensão procura apreender o sentido do texto, a crítica dialética se dirige contra seu tempo (enfatizando) a diferença, o contraste, o dissenso e a ruptura de sentido. A hermenêutica destaca a mediação, o acordo e a unidade de sentido” enquanto que a dialética é disruptiva. A racionalidade pode ser plenamente atingida com o uso conjugado dessas abordagens, mesmo que possam parece paradoxais, mediação e dissenso dão o tom dá complexidade da realidade que busca ser objetivada. Contudo, as convergências entre as abordagens são bem maiores do que se possa imaginar, pois ambas: (i) comportam em seu núcleo a idéia das condições históricas de qualquer manifestação simbólica, da linguagem ou de qualquer trabalho do pensamento; (ii) pressupõe de que não existe observador imparcial e nem ponto de vista fora da pessoa

humana ou da história; (iii) colocam em xeque o tecnicismo presente nos métodos das ciências sociais, desmitificando a auto-suficiência objetivista das ciências baseadas no positivismo; (iv) referem-se à práxis e demonstram que seu domínio objetivo está pré-estruturado pela tradição e pela história.

3.2 Estudo de Caso

O estudo de caso é um método oriundo da pesquisa médica e psicológica, que toma como ponto de partida uma análise e exploração detalhada de um caso específico para explicar a dinâmica e a patologia de uma determinada doença. A idéia central dessa modalidade de pesquisa é construir um conhecimento o mais profundo possível do objeto em estudo a partir da exploração intensa de um único caso. As ciências sociais adaptaram esse procedimento para o seu campo tornando-o uma das suas principais modalidades de pesquisa. Trata-se de uma análise holística que considera a unidade social investigada como um *totalidade*, quer seja um indivíduo, uma família, uma instituição, uma comunidade ou uma empresa, buscando compreender essa unidade nos seus termos³². Procura reunir o maior número de informações detalhadas, utilizando várias técnicas de pesquisa, para apreender a totalidade de uma situação e descrever a complexidade de um caso real concreto, salientando que ainda que o caso possua limites para o alcance de uma generalização, mesmo assim poderá ser um caso exemplar que poderá servir de referência comparativa com outros casos que porventura venham a ser estudados. A imersão profunda e exaustiva em um objeto delimitado da realidade objetiva como estudo de caso, possibilitará a penetração na realidade social em que ele está inserido.

Ao contrário da abordagem positivista “neutra” baseada nas médias estatísticas, em que as particularidades são eliminadas para que sejam vislumbradas apenas as tendências grupais, a idéia central é ressaltar as diferenças internas e os comportamentos desviantes da “média”, já que com a pesquisa qualitativa de cunho dialético os

³² Uma das dificuldades do estudo de caso decorre do fato de a totalidade pesquisada ser uma abstração científica construída em função de um problema a ser investigado. Torna-se difícil traçar os limites do que deve ou não ser pesquisado, já que não existe limite inerente ou intrínseco ao objeto.

contrários devem ser enfatizados na complexidade da relação e não escondidos atrás de uma suposta homogeneidade.

As técnicas de coleta de dados do estudo de caso mais comuns são a entrevista e a observação direta (participante). A observação direta é imprescindível no estudo de caso, pois fornece a vantagem metodológica de permitir um acompanhamento mais prolongado e minucioso do desenrolar das situações e processos empíricos. A entrevista por sua vez, desvela o *significado* das situações vividas pelos os indivíduos de forma mais ampla do que o que poderia ser extraído com a utilização de um questionário padronizado. É bastante complexo estabelecer regras precisas a respeito das técnicas de coleta de dados utilizadas em um estudo de caso porque cada entrevista ou observação é única e ocorre uma única vez, de entrevista para entrevista, dependendo do tema, do pesquisador e do envolvimento dos pesquisados e o nível de entrega e sinceridade demonstrado, a feição dos dados coletados pode variar imensamente. (GOLDENBERG, 2001, p. 33 a 35).

No caso das entrevistas focadas realizadas na empresa em questão, as perguntas foram enquadradas em quatro eixos distintos: ideologia, ideologia do trabalho, ideologia gerencialista e trabalho emocional, fazendo com que a perspectiva holística (a empresa como um todo) fosse, não abandonada, mas desconsiderada para a análise das categorias. O estudo de caso tomou como unidade de estudo as informações das quatro categorias por parte dos gerentes e seus subordinados, já que buscava estabelecer a relação dialética entre os envolvidos e suas respectivas visões sobre essas categorias. Nesse caso, em virtude da não padronização dos dados obtidos nas entrevistas, pode ser passível a não existência de regra que estabeleça um tempo adequado de pesquisa, ela pode durar algumas semanas, meses ou anos. Em função do cronograma do projeto e da própria disponibilidade do tempo dos pesquisados e do ritmo de trabalho da própria empresa. Sendo assim, a coleta de dados se restringiu ao espaço de um mês e meio mais ou menos, o que de certa maneira fez com que o estudo fosse reorientado, inclusive em termos metodológicos e muitos problemas teóricos de investigação surgidos no decorrer do processo de entrevistas, tiveram que ser incorporados como material analítico para estudos posteriores. Com a técnica do estudo de caso não se pode considerar que um tema está encerrado em definitivo, até mesmo por causa da dinâmica da realidade e da

situação existencial da organização e dos próprios entrevistados. Trata-se de um recorte da realidade do caso para um determinado momento do contexto sócio-histórico.

Segundo Yin (2005), a técnica do estudo de caso, abrange uma conceituação ampla e pode ser estruturada em duas etapas de desenvolvimento: 1) a primeira trata do escopo do estudo de caso (no caso em questão, são as quatro categorias estabelecidas) e 2) a segunda contempla a coleta de dados e suas estratégias de análise. Desse modo, a análise de dados constante da segunda etapa da pesquisa se orienta pelos conceitos da pesquisa qualitativa utilizando de uma maneira mais pontual a *interpretação/reinterpretação* da ideologia baseadas na hermenêutica-dialética (relação gestor/subordinado).

No caso da investigação desta tese, o conceito operacional do estudo de caso, na perspectiva de Yin (2005, p. 32 – 33), seria o seguinte:

- 1) uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos; e
- 2) essa investigação enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, que, dessa forma, deverá se basear em várias fontes de evidências, adotando uma forma triangular de convergência desses dados, além de se beneficiar do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados na sua totalidade.

O estudo de caso é um instrumento de investigação completo, ele compreende todos os aspectos dos métodos de pesquisa científicos formais, desde o planejamento da pesquisa, a coleta de dados (evidências do fenômeno) e uma forma de abordagem específica em relação à análise dos dados coletados, podendo aliar nesse processo tanto aspectos quantitativos (a ênfase na estatística), quanto aspectos qualitativos de análise, em função das variáveis de interesse obtidas no processo de coleta de dados (Id., p. 33).

A abordagem de pesquisa do estudo de caso, de acordo com Laville e Dionne (1999, p. 155), possui esta denominação porque evidentemente refere-se a um “caso”, ou seja, uma situação específica que pode ser relativa a uma pessoa, a um grupo, a uma comunidade, a uma organização ou até mesmo a um acontecimento especial, uma mudança política, um conflito, etc.

É fundamental entender o fenômeno ocorrido ou o comportamento demonstrado procurando obter os elementos que marcaram o contexto que circunscreveu o fenômeno, seus conteúdo e limite. Em relação a esta pesquisa, as ferramentas de coleta de dados

não diferiram dos métodos convencionais de pesquisa, pois o estudo de caso utiliza as técnicas de observação, roteiros de entrevista com os envolvidos no caso estruturadas ou não, aplicação de questionários, e o estudo da documentação pertinente seja no âmbito normativo/prescritivo ou referente ao embasamento teórico, ou ainda, no caso específico de uma organização, pode ser levado em consideração também o seu *modus operandi* ou os seus processos de trabalho e respectivos fluxo produtivos, etc..

Uma das grandes vantagens da utilização do estudo de caso como estratégia de pesquisa é, sem dúvida, a possibilidade de aprofundamento de um determinado tema, uma vez que não está atrelado a um protocolo de pesquisa imutável e rígido, possibilitando que os elementos imprevistos surgidos na coleta de dados propiciem o reexame de alguns aspectos teóricos que sirvam de base à investigação. Todavia, freqüentemente o método é criticado por cientistas de diversos matizes, à medida em que resulta em conclusões dificilmente generalizáveis, mas de qualquer maneira o estudo de caso pode contribuir para entender melhor ou subsidiar a compreensão de fenômenos complexos. Podemos tomar como exemplo, no campo econômico-social, a Grande Depressão de 1929, observando o contexto sócio-histórico da época para traçar um paralelo com a crise econômico-financeira que assolou os mercados mundiais, há dois anos.

A premissa que deve ser levada em consideração é a de que se um determinado fenômeno for muito complexo e amplo para ser examinado na sua totalidade de forma significativa, compete ao pesquisador fazer um recorte no objeto de pesquisa, com o intuito de criar uma visão que não seja superficial e que, não obstante, se torne válida para o conjunto, uma vez que o estudo de caso busca sobretudo a profundidade do tema. Considerando o caso em questão, um esforço de generalização deverá ser efetuado. Dessa maneira, a “objetivação” passa a desempenhar um papel central. Ao indagar efetivamente “como” e “por que” o fenômeno ocorre considerando as suas diversas nuances poderá ser feita a extrapolação do particular para o geral (LAVILLE e DIONNE, p. 156 – 7).

Considerando a abordagem dessa investigação, a organização é objeto central deste estudo de caso, levou em consideração os seguintes pontos : (a) a **proposição do estudo**, que se constitui no fundamento lógico da intenção de pesquisa, sendo assim, deve-se considerar que a adoção de um modelo de gestão fundado no gerencialismo

(foco no resultado, ao invés dos processos de trabalho, etc.) leva à exacerbação da pressão de utilização da força de trabalho das organizações, podendo ocasionar uma precarização do trabalho e, conseqüentemente, o aumento da insegurança das pessoas no exercício das atividades do trabalho, considerando ainda a (b) **unidade de análise** como a própria organização e as categorias estabelecidas anteriormente, que presumivelmente utiliza métodos gerencialistas na administração dos negócios, adotando novas e antigas tecnologias de gestão descritas na infinidade de manuais de teoria das organizações que proliferam nas escolas de administração produtoras e reprodutoras da ideologia gerencialista.

O estudo de caso também utiliza a pesquisa bibliográfica ou da documentação existente sobre o objeto e essa forma de pesquisa, segundo Lakatos e Marconi “divide-se em pesquisa documental (ou de fontes primárias) e pesquisa bibliográfica (ou de fontes secundárias) (,,,) e os documentos de fonte primária são aqueles de primeira mão, provenientes dos próprios órgãos que realizaram as observações” (1995, p. 43). A pesquisa bibliográfica, para efeito do desenvolvimento desta investigação, passa a ser tratada como trabalho de campo e se restringiu à pesquisa das publicações que fornecem sustentação à base teórica das categorias consideradas, com o intuito de embasar a análise dos dados obtidos nas entrevistas.

3.3 Trabalho de Campo

Após a definição do objeto de estudo no projeto de pesquisa, é necessário escolher a forma de investigar esse objeto. Tomando como base a pesquisa qualitativa, mais precisamente o estudo de caso, o trabalho de campo é a concretização da possibilidade da criação de um conhecimento e uma aproximação do objeto que se deseja conhecer e estudar.

Na primeira etapa do trabalho de campo foi utilizada a pesquisa bibliográfica³³, que segundo Lakatos e Marconi consiste do “levantamento de toda a bibliografia já

³³ A investigação científica deste estudo deu uma grande ênfase a pesquisa bibliográfica, todavia cumpre ressaltar que é praticamente impossível abarcar a totalidade de publicações existentes sobre as categorias elencadas. É importante considerar que se trata de uma pesquisa limitada, mas não superficial, já que procura vincular e integrar quatro categorias de difícil delimitação (ideologia,

publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto” (1992, p. 44), explorando e dissecando a produção bibliográfica existente a respeito das categorias estudadas, com o intuito de articular conceitos e sistematizar a produção da área de conhecimento, para criar e recriar novas questões, utilizando um processo de incorporação daquilo que já se encontrava produzido. A intenção da pesquisa bibliográfica foi estabelecer a conexão entre as idéias do pesquisador com as idéias dos autores envolvidos no mesmo plano de interesse, constituindo uma jornada de natureza teórica não diretamente ligada ao contexto sócio-histórico e independente dos atores que estão vivenciando a realidade particular que deseja ser investigada. A base teórica desenvolvida para servir de lastro à investigação se amparou na exploração das quatro categorias de estudo estabelecidas: a concepção de ideologia, a ideologia do trabalho, a ideologia gerencialista e o trabalho emocional.

Na segunda etapa deve ser demarcado o campo do estudo. A demarcação do campo de estudo ficou circunscrita à empresa apresentada anteriormente na argumentação teórica sobre estudo de caso e os atores que interagem nessa realidade social, que são aqueles que exercem cargos de gestão e seus respectivos subordinados, estabelecendo a dinâmica de interação social em uma perspectiva dialética. A concepção de campo para efeito da investigação é o “recorte feito em termos de espaço, representando uma realidade empírica a ser estudada a partir das concepções teóricas que fundamentam o objeto da investigação” (NETO *apud* MINAYO, 1994, p. 53). Além do recorte espacial é necessário entender o

lugar primordial ocupado pelas pessoas e grupos convivendo numa dinâmica de interação social (...) como sujeitos de uma determinada história a ser investigada, que torna necessária uma construção teórica para transformá-los em objetos de estudo (...) transformando o campo em um palco de manifestações de intersubjetividade e interações entre pesquisador e grupos estudados, propiciando a criação de novos conhecimentos (Id. p. 54).

ideologia gerencialista, ideologia do trabalho e trabalho emocional) com o intuito de construir uma base teórica homogênea e com categorias inter-relacionadas para dar conta das relações sociais que se desdobram nas organizações da sociedade capitalista, buscando inclusive acompanhar as metamorfoses ocorridas nas estratégias gerenciais e no mundo do trabalho.

A primeira atitude em relação à consolidação do trabalho de campo é o estabelecimento da conexão entre a fundamentação teórica do objeto pesquisado e o campo que se pretende trabalhar. No presente estudo de caso, a exploração das falas dos entrevistados se orientou pela fundamentação teórica das categorias estabelecidas que serviram de quadro de referência para a análise dos dados com o intuito de captar, além do que estava sendo mostrado, os não-ditos, o imperceptível pela esquematização das questões ou simplesmente o que não foi mostrado ou demonstrado pelo locutor.

Uma constatação importante é a de que uma pesquisa para alcançar os seus objetivos e por mais completa que seja, não se restringe apenas à utilização de instrumentos bem desenvolvidos de coleta de dados. O processo que se desenrola na execução do trabalho de campo pode conduzir à reformulação dos caminhos da pesquisa inicialmente projetados, uma vez que provoca descobertas de novas pistas ou hipóteses subsidiárias que podem enriquecer ou até mesmo reorientar as premissas estabelecidas anteriormente. Esses novos desdobramentos do trabalho de campo podem inclusive contestar totalmente as hipóteses projetadas. Essa dinâmica de investigação, pode fazer com que o pesquisador se converta em um *agente de mediação entre a análise e a produção de informações*, entendidas como elos fundamentais. Essa mediação procura reduzir a incompatibilidade possível entre as bases teóricas estabelecidas e a apresentação do material de pesquisa (NETO, 1994, p. 62)

O trabalho de campo foi realizado nas instituições integrantes do Sistema CNT. O sistema é composto pela Confederação Nacional do Transporte (CNT), instituição representativa da classe patronal do setor de transportes, de natureza jurídica de direito privado, de interesse público e sem fins lucrativos, regida por representantes das federações associadas e pertencentes ao setor. A CNT possui sede na cidade de Brasília, dispõe de aproximadamente 20 funcionários e atua basicamente em duas frentes: na promoção e no desenvolvimento de estudos e pesquisas estratégicas ao setor, como por exemplo, a Pesquisa Rodoviária CNT; e na articulação político-institucional, com o intuito de promover o desenvolvimento do setor nacional de transporte rodoviário, por meio da atuação jurídica e na proposição de instrumentos legais no Congresso Nacional.

Além da confederação, o sistema é integrado pelo Serviço Social do Transporte (SEST) e o Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (SENAT), ambos de natureza jurídica de direito privado, de interesse público, sem fins lucrativos, criadas

pela CNT e outorgadas por força da Lei nº. 8.706 de 14 de setembro de 1993. O SEST e o SENAT atuam de forma integrada, por meio de Unidades Operacionais compartilhadas, distribuídas em todos os estados e no Distrito Federal, além do escritório central, localizado na cidade de Brasília. A instituição possui cerca de 3.000 funcionários e 135 Unidades, basicamente classificadas em dois tipos: unidades completas – com piscinas, churrasqueiras, quadras poliesportivas, auditórios, salas de aula, consultórios médicos e odontológicos, localizadas próximas aos centros urbanos; e unidades básicas – com salas de aula e consultórios médicos e odontológicos –, essas normalmente instaladas em locais de trânsito de ônibus e caminhões, como postos de combustíveis localizados em rodovias ou vias de grande movimento, afastadas dos centros urbanos.

O SEST oferece produtos/serviços e realiza ações orientadas à promoção do bem-estar do trabalhador em áreas como: saúde, esporte, lazer, cultura e meio ambiente. Aos trabalhadores do setor de transporte é oferecido gratuitamente atendimento médico em especialidades tais como clínica geral, cardiologia e oftalmologia e em outras áreas da saúde como psicologia e fisioterapia. Além do atendimento médico os trabalhadores e seus dependentes recebem atendimento odontológico completo, participam das ações culturais e podem utilizar as áreas das unidades destinadas às práticas de esportes e ao lazer, tudo gratuitamente.

O SENAT é orientado à formação do trabalhador em transporte, por essa razão oferece cursos presenciais e a distância, de caráter obrigatório, técnico ou de especialização/aperfeiçoamento, como curso de formação de condutores ou transporte de produtos perigosos, além outros de caráter mais amplo, como português e redação. Ao total são cerca de 200 cursos, oferecidos gratuitamente aos trabalhadores do setor de transporte nos níveis gerenciais e operacionais. Os cursos são ministrados nos laboratórios de informática, oficinas mecânicas ou salas de aulas das unidades ou ainda por meio da internet, em grande parte com tutoria.

O conjunto CNT/SEST/SENAT forma o Sistema CNT, parte do denominado “Sistema S”, conjunto de instituições com essas mesmas características, representantes de segmentos patronais, com braços operacionais responsáveis pela promoção da formação e do bem-estar de trabalhadores, como CNI/SESI/SENAI e CNC/SESC/SENAT. Todas são consideradas instituições paraestatais, entes

aparentemente públicos, sujeitos à fiscalização dos órgãos de controle (Controladoria Geral da União e Tribunal de Contas da União), porém, com práticas singulares e regulamentações próprias, diferenciadas daquelas as quais os órgãos da administração pública direta e indireta estão sujeitos, como por exemplo, Lei nº. 8.112/90 e Lei nº. 8.666/93.

As instituições do **Sistema S** recebem mensalmente contribuições para-fiscais, recolhidas e repassadas por órgãos públicos da administração federal com a respectiva atribuição. Os recursos são oriundos de recolhimentos compulsórios realizados pelo empregador a partir da remuneração ofertada aos trabalhadores de cada um dos segmentos representados. Em razão do repasse compulsório, a instituição fica sujeita às ações de controle e fiscalização dos órgãos externos, obrigada a prestar contas anualmente de todos os recursos financeiros recebidos, semelhante aos órgãos da administração pública, direta e indireta.

O Sistema CNT recebe anualmente recursos compulsórios da ordem de R\$ 400 milhões, distribuídos entre as entidades do sistema, conforme previsão legal. Além das receitas compulsórias o SEST e o SENAT auferem receitas operacionais, oriundas da prestação de serviços e venda de produtos subsidiados aos clientes não pertencentes ao setor de transportes. As receitas operacionais anuais chegam a aproximadamente R\$ 40 milhões, com crescimento constante em razão da ampliação da rede de unidades e ampliação do portfólio de produtos.

Outra fonte de receita advém das parcerias e convênios firmados com instituições públicas, privadas e de capital misto. O SEST/SENAT capta recursos para executar programas de interesse público, como o Jovem Aprendiz e o Soldado Cidadão, e também para realizar ações específicas e atender às demandas de empresas de capital privado ou economia mista, como é feito com a Petrobrás no estado do Rio de Janeiro e com diversas empresas do setor de transporte.

Todo recurso captado é reinvestido na própria instituição, na manutenção da infra-estrutura existente, na construção de novas unidades, na ampliação do portfólio de produtos e na melhoria da qualidade dos produtos e serviços oferecidos. A instituição tem por meta alcançar a marca de 200 unidades nos próximos cinco anos e consolidar-se como referência na formação e na promoção da qualidade de vida dos trabalhadores do setor de transporte.

3.4 Etapas do Processo da Pesquisa

- **Escolha da Organização**

A pesquisa de campo foi realizada na organização Serviço Social do Transporte e Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (SEST/SENAT). A escolha recaiu sobre esta empresa pelos seguintes motivos: por ser uma empresa nova que adota práticas modernas de gestão e segundo a sua diretoria, contempla o planejamento de suas ações e o estabelecimento de metas de produtividade. Muito embora seja uma empresa cuja finalidade não é o lucro, mas a prestação de serviços sociais e educacionais por meio de suas unidades, procura conciliar um modelo de gestão similar aos da empresa privada, com ênfase na prestação de serviço social para um determinado público-alvo (prestadores de serviços de transporte de cargas e passageiros), adotando critérios de eficiência e eficácia.

Também contribuiu para a escolha da empresa, a característica operacional de suas unidades espalhadas por todo território nacional, contando com uma rede bastante ampla de atendimento social para seu público-alvo.

Fator decisivo para a escolha da empresa foi a existência de lacuna de estudo da ideologia gerencialista nas empresas para-estatais. As empresas que possuem essa classificação são de natureza jurídica privada, são beneficiadas com recursos provenientes do Governo Federal e os demais recursos resultam da venda de produtos e serviços a sua clientela. Essa característica conforma uma empresa que adota práticas gerenciais que permeiam a esfera pública e a privada, desenvolvendo a visão de mercado, o controle e a fiscalização, e os mecanismos burocráticos, fazendo com que se oriente pela eficiência e eficácia da alocação dos seus recursos.

Um outro motivo que conduziu à escolha da empresa foi a proximidade física com a base de trabalho do pesquisador, evitando deslocamentos que poderiam acarretar atrasos no cronograma de execução da pesquisa. Além disso a receptividade da diretoria da organização, constatada na reunião efetuada para a exposição dos motivos da pesquisa, ocasião em que foi apresentado para aprovação o roteiro de entrevista previamente elaborado, que consta dos anexos da tese, o qual serviu de base para a elaboração da pesquisa.

- **Roteiro de Entrevista**³⁴

O roteiro de entrevista foi elaborado visando contemplar as duas categorias funcionais de entrevistados considerados na amostra, ou seja gerentes e subordinados, contendo questões idênticas e também diferenciadas, de modo a explorar a relação de trabalho e social existente entre as duas categorias funcionais, contendo uma gama de questões que abrangeram as quatro categorias exploradas no trabalho: ideologia, ideologia gerencialista, ideologia do trabalho e trabalho emocional, conforme Anexos I e II.

- **Entrevistados**

A investigação contou com a participação de vinte e nove entrevistados³⁵, sendo onze do sexo masculino (cinco gerentes e seis subordinados) e dezoito do sexo feminino (cinco gerentes e treze subordinados), os quais foram classificados conforme o nível hierárquico dividido em dois tipos: gerentes e subordinados. Os entrevistados foram selecionados nas seguintes coordenações técnicas da empresa: Coordenação de Promoção Social e Desenvolvimento Profissional, Assessoria de Recursos Humanos, Coordenação de Tecnologia da Informação, Coordenação de Orçamento, Coordenação de Prospecção e Negócio, Coordenação de Estudos e Pesquisas, Coordenação de Pesquisas, Auditoria Interna, Coordenação de Desempenho Operacional e Coordenação de Arrecadação.

- **Agendamento, execução e gravação das entrevistas**

As entrevistas foram agendadas e realizadas entre os meses de junho e julho de 2010 na sede da empresa, localizada em Brasília, Distrito Federal. As entrevistas ocorreram em sala reservada e foram realizadas individualmente, seguindo os roteiros

³⁴ Anteriormente, foi feito um contato com uma empresa privada que havia se prontificado a colaborar com a execução da pesquisa (Viação Águia Branca, com sede em Vitória – ES), mas que após a exposição de motivos e a submissão do roteiro de entrevistas para análise não demonstrou mais maiores interesses na realização da pesquisa em suas instalações, o que acarretou atraso de cerca de cinco meses no cronograma de execução da pesquisa em virtude da falta de resposta.

³⁵ Na realidade, foram entrevistas trinta pessoas, mas uma entrevista realizada com um funcionário da classe dos subordinados apresentou problema e não pode ser transcrita, o que resultou na análise dos dados das vinte e nove restantes.

de entrevistas constituídos para cada grupo. A duração das entrevistas variou de uma hora a uma hora e meia cada. Com a permissão dos entrevistados, as perguntas e respostas foram gravadas, sob o compromisso de não identificá-los publicamente. Cumpre destacar que em função dos prazos estabelecidos para o cumprimento das etapas da pesquisa, não houve tempo para se executar entrevistas-piloto ou fazer um teste com o roteiro pré-estabelecido, o que gerou uma certa abertura para incorporar tópicos novos, já que no decorrer das primeiras entrevistas surgiram questões relacionadas às do roteiro, que poderiam ser melhor exploradas caso houvesse mais tempo para a realização do trabalho de campo.

- **Transferência dos arquivos de áudio**

As entrevistas foram gravadas em um telefone celular do modelo iPhone 3G e em seguida foram transferidas para um computador Apple e convertidas em arquivos de áudio MP3, tratadas pelo *software* iTunes da Apple. Esses arquivos de áudio foram gravados em CD-R e encaminhados para degravação (transcrição para o formato texto), onde foi utilizado os serviços de uma empresa externa especializada. Essa decisão foi tomada em função do grande volume de dados obtidos e devido o curto prazo para o cumprimento das etapas do projeto.

Os arquivos foram posteriormente recebidos no formato Word em meio eletrônico e foram analisados, com o intuito de verificar incongruências e distorções em relação aos arquivos de áudio e a qualidade da sua transcrição. Os textos foram revisados para eliminar os erros de ortografia decorrentes da digitação.

- **Classificação de dados**

De posse dos arquivos devidamente revisados as respostas dos entrevistados foram consolidadas em relação à mesma questão e foi feita a separação entre gerentes e subordinados. Em seguida, o arquivo obtido foi classificado de acordo com as categorias analíticas utilizadas na pesquisa, ou seja, cada questão foi associada à sua respectiva categoria de análise (ideologia, ideologia gerencialista, ideologia do trabalho e trabalho emocional). Com base nos dados obtidos, foi elaborado o quadro auxiliar de análise descritiva, como descrito no item 3.7 (Construção das Sinopses das Entrevistas).

- **Utilização do Alceste**

Para a análise de conteúdo das entrevistas foi feita a tentativa de utilizar o Alceste³⁶ como ferramenta auxiliar do processo de análise de conteúdo. O *software* foi adquirido e testado, porém foi necessário a participação em treinamento adicional sobre o seu funcionamento para entender os seus princípios conceituais e operacionais. O treinamento e o estudo do *software* requereu a dedicação de uma semana de trabalho.

Para submeter os textos das entrevistas ao processamento do *software*, foi necessário fazer um trabalho de adequação a fim de montar um corpus factível de ser analisado pelo programa. A primeira etapa do tratamento consistiu na fase de limpeza, retirando-se as expressões e vícios de linguagem, como “né”, “tá”, “tipo assim” e outros que não contribuem ao trabalho de processamento do texto, ao contrário, interferem na análise e nos cálculos efetuados pelo programa. Além dessas expressões foram retiradas repetições das falas, como “é...é...é...”, os pontos excessivos utilizados pelos degravadores para demonstrar as pausas, como “veja...existe” e as expressões como “hum”, “risos” e outras.

Executada esta etapa o texto passou por nova análise para a identificação das palavras que possuem um sentido único quando apresentadas em conjunto no texto, como por exemplo, trabalho escravo, trabalho emocional e outras. Essas palavras foram agrupadas utilizando-se o caractere (_) underscore entre elas, adotando a forma “trabalho_escravo e trabalho_emocional”. A junção das palavras permite ao programa processar essas palavras de forma conjunta. Ao invés de processar a palavra trabalho duas vezes e lançá-la em uma única classe, o sistema interpreta as palavras de forma diferente e as agrupa no melhor contexto, ou seja, na classe mais coerente com a expressão. Em seguida foram retiradas todas as perguntas que estavam contidas no texto das gravações, restando somente as respostas dos entrevistados.

Como o objeto do estudo refere-se a diferentes abordagens da ideologia, as respostas foram separadas seguindo esses mesmos parâmetros: ideologia em sua forma

³⁶ Alceste é o acrônimo de *Analyse Lexicale par Contexte d'un Ensemble de Segments de Texte*, um aplicativo de computador destinado à análise lexical de textos, que possibilita, por meio de análises estatísticas e matemáticas, montar e apresentar classes de palavras, contendo as relações existentes, as divisões do texto processado, as formas radicais e palavras associadas com seus respectivos valores de qui-quadrado, além do contexto semântico de cada classe.

direta; ideologia do trabalho; ideologia gerencialista; e trabalho emocional. As respostas relacionadas à ideologia do trabalho e à ideologia gerencialista foram agrupadas em dois blocos distintos e processadas pelo programa, sob a forma de arquivos com a extensão txt.

Contudo, após todo o trabalho de montagem do corpus para análise pelo programa, os resultados obtidos não corresponderam à expectativa da pesquisa e tiveram que ser descartados, já que a correlação das palavras não forneceu margem para uma interpretação mais aprofundada do conteúdo das falas, resultando apenas na demonstração da incidência dos termos mais usuais. Assim sendo, o uso do programa ficou circunscrito a uma questão periférica da pesquisa, mas de qualquer maneira demandou um tempo de aprendizado e de testes que influenciaram no prazo de conclusão da pesquisa.

3.5 Análise de Conteúdo

Com base em Guerra (2006, p. 61), a idéia da análise de conteúdo deste trabalho está baseada tanto nos aspectos hipotético-dedutivo quanto procura incorporar aspectos compreensivos e indutivos, uma vez que não existe um único tipo de análise de conteúdo, bem como não há um único tipo de entrevista, que possa ser aplicada a um número reduzido de entrevistas. Considerando os paradigmas indutivos, a capacidade de interpretação é bem mais ampla, porém, mais arriscada. Neste estudo, além dos paradigmas indutivos utilizados também se procurou trabalhar com os aspectos dedutivos utilizando a base teórica desenvolvida cotejando com as respostas obtidas nas entrevistas. Guerra pressupõe que

a análise de conteúdo é uma técnica e não um método, que utiliza um procedimento normal de investigação fazendo o confronto entre um quadro de referência do pesquisador e o material empírico coletado. A análise de conteúdo possui uma *dimensão descritiva* que visa dar conta do que foi narrado e uma *dimensão interpretativa* que decorre das interrogações do analista face ao objeto de estudo, recorrendo a um sistema de conceitos teóricos-analíticos cuja articulação permite formular as regras de inferência (2006, p. 62).

Todo o material oriundo de uma pesquisa qualitativa geralmente se presta *a priori* a ser objeto de uma análise de conteúdo, muito embora não se constitua em um

procedimento neutro, já que vai se nortear pelo escopo teórico, que anteriormente foi estruturado pelo pesquisador que vai buscar enquadrar as respostas obtidas para as questões respondidas pelos entrevistados aos critérios de racionalidade que foram desenvolvidos na teoria. Essa atitude pode fazer com que as dimensões mais complexas das falas dos sujeitos passem despercebidas do quadro inicial, principalmente se as entrevistas forem muito extensas, fazendo com que a tabulação dos dados se torne extremamente exaustiva e complicada. Assim sendo, considerando que a análise de conteúdo é uma técnica, como já foi frisado anteriormente, a escolha da técnica vai depender dos objetivos da pesquisa. O modelo de análise de conteúdo mais conhecido tem sido o exposto por Bardin (1979) que estabelece a seguinte tipologia para o processo de análise de conteúdo:

CATEGORIAL: análise temática que constitui a primeira fase da análise de conteúdo e é geralmente descritiva;

AVALIAÇÃO: mede as atitudes do entrevistado face ao objeto de estudo e a direção e a intensidade da opinião; o texto é desmembrado em unidades de significação e é feita a análise avaliativa;

ENUNCIACÃO: a entrevista é entendida como um processo. É utilizada sobretudo para entrevistas longas e muito abertas em que se desprezam os aspectos formais da linguagem, concentrando-se na análise dos conteúdos;

EXPRESSÃO: é uma análise fundamentalmente formal e lingüística utilizada geralmente para investigar a autenticidade de documentos, em psicologia para dar conta do processo de construção das identidades e personalidades ou ainda, em ciência política, para a análise dos discursos políticos. (Bardin *apud* Guerra, 2006, p. 63),

Para Guerra os métodos trabalhados por Bardin seriam hipotético-dedutivos, daí que sua preferência recai sobre os métodos indutivos reportados por Demazière e Dubar (1997) que podem ser sintetizados em análise de conteúdo:

Análise Proposicional do Discurso (APD): é onde o sujeito constrói o seu discurso por meio de uma estrutura de universo simples em torno de “algumas noções-chave”, onde todo o discurso é estruturado dentro de uma estrutura argumentativa que traduz a sua consistência cognitiva, cujo objetivo é tornar explícito o mundo referencial e reconstituir a sua imagem desmontando a forma como o discurso se relaciona com os objetos e os fatos;

Análise das Relações por Oposição (ARO): é um método de exploração das entrevistas que repousa na hipótese da existência de uma sintaxe sobreposta à gramática lingüística que, estruturando o discurso, organiza o seu significado em oposições e se concentra na

busca dessa estrutura de relações de oposição apoiando-se nos procedimentos de corte, codificação e redução do discurso analisado;

Análise Indutiva e processo de teorização (Demazière e Dubar): a abordagem pressupõe que a teoria se forma a partir dos dados empíricos coletados, esses seriam o ponto de partida e a matéria-prima para a elaboração teórica. A problematização do campo é feita a partir dos dados empíricos coletados, utilizando um conjunto de questionamentos abertos porém centrados nas problemáticas que investigam, construindo a teoria via interrogação indutiva dos dados empíricos.

Tanto a APD quanto a ARO utilizam uma teoria de fundo prévia para formar os seus juízos quanto ao conteúdo do discurso. Uma com mais intensidade que a outra (a APD) sendo que a segunda (ARO) vai trabalhar as contraposições existentes na sintaxe do discurso confrontando-a com os argumentos teóricos estabelecidos. A terceira vertente de qualquer maneira, também mesmo que *a posteriori*, também vai utilizar o questionamento teórico, porém a consistência teórica vai depender muito da capacitação acadêmica do pesquisador, uma vez que seria impossível formar uma teoria apenas com base nos dados empíricos *in natura*. Qualquer dado empírico vai se ancorar na realidade objetiva, que mesmo em uma perspectiva dialética, mostrando apenas a aparência dos fatos, também acabam se amparando no senso comum. O pesquisador necessitará de uma bagagem teórica consistente para elaborar o conteúdo das falas de maneira consistente e necessariamente esse pesquisador procurará as referências naquilo que já existe sobre o tema. De qualquer maneira, intuitivamente hipóteses já subjaziam em sua mente no momento do desenrolar da investigação, caso contrário até a montagem do seu roteiro de entrevista deveria ser elaborada ao sabor do acaso no momento em que as entrevistas propriamente ditas estivessem ocorrendo. É praticamente impossível encetar uma entrevista sem hipóteses formadas, nem que sejam em nível inconscientes e é bem verdade que essas hipóteses podem vir a ser completamente refutadas no decorrer do inquérito. A inexistência de hipóteses pode conduzir a escuta sem compreensão.

Sem uma base teórica desenvolvida *a priori* ou mesmo posteriormente, podemos patinar sobre o senso comum e de acordo com Santos quando o senso comum é

deixado a si mesmo, é conservador e pode legitimar prepotências, mas interpretado pelo conhecimento científico pode estar na origem de uma nova racionalidade. (...) Para que esta configuração de conhecimentos ocorra é necessário inverter a ruptura epistemológica. Na ciência moderna a ruptura epistemológica simboliza o salto

qualitativo do conhecimento do senso comum para o conhecimento científico; na ciência pós-moderna o salto mais importante é o que é dado do conhecimento científico para o conhecimento do senso comum. O conhecimento científico pós-moderno só se realiza enquanto tal na medida em que se converte em senso comum (1987, p. 57).

Vale ressaltar que uma pesquisa qualitativa ao se iniciar, não tem que necessariamente se prender a uma fórmula rígida de investigação ou a um único recurso de questionamento dos dados empíricos como APD ou ARO ou as formas enunciadas por Bardin, ou até formar a teoria após a conclusão dos depoimentos de forma completamente indutiva. A análise de conteúdo, em síntese, pretende descrever as situações, mas também interpretar o sentido das falas, a essência da própria hermenêutica. São necessárias diferentes operações tais como, descrever os fenômenos (nível descritivo), descobrir suas co-variações ou associações (nível correlacional) e ainda descobrir as relações de causalidade/de interpretação das dinâmicas sociais estudadas (nível interpretativo) (GUERRA, 2006, p. 69)

O desenrolar da investigação vai depender também de um estudo e conhecimento prévio daquilo que será pesquisado mas nada impede que esse conhecimento passe por um processo de transformação qualitativa tanto no decorrer da investigação e realização de entrevistas, ou após o seu encerramento, caso contrário, só teríamos certezas e não seria necessária a criação de hipóteses de trabalho e sim de dogmas. Dogma não é ciência, é fé! E nem sempre a fé está com a razão.

3.6 Entrevistas

Para a pesquisa qualitativa, a entrevista é a abordagem mais usual, onde o pesquisador procura obter as informações contidas na fala dos atores sociais. Não se trata de uma conversa despretensiosa e neutra, pois é um instrumento de coleta dos fatos e opiniões relatados pelos sujeitos/objetos da pesquisa que estão no centro dos acontecimentos da realidade que está sendo considerada, caracterizando-se por uma comunicação verbal em primeira instância, que reforça a importância da linguagem e o significado daquilo que está sendo verbalizado e em uma segunda instância, operando como a ferramenta de coleta de dados sobre um determinado tema científico, explorando as categorias estabelecidas para a investigação. Esses dados podem ser objetivos ou subjetivos, no caso presente, as entrevistas se orientam para a obtenção de

dados subjetivos relacionados aos valores às atitudes e às opiniões dos atores (NETO, 1994, p. 57 a 58).

De acordo com Laville e Dionne (1999, p. 188, 190) essas entrevistas podem ser conceituadas como:

- (a) *semi-estruturadas*, consistindo de uma série de perguntas abertas, feitas verbalmente em uma ordem prevista mas na qual o entrevistador pode acrescentar perguntas de esclarecimento;
- (b) *parcialmente estruturadas*, cujos temas são particularizados e as questões (abertas) preparadas antecipadamente. Mas com plena liberdade quanto à retirada eventual de algumas perguntas, à ordem em que essas perguntas estão colocadas e ao acréscimo de perguntas improvisadas;
- (c) *não-estruturada*, onde o entrevistador se apóia em um ou vários temas e talvez em algumas perguntas iniciais, previstas antecipadamente, para improvisar em seguida suas outras perguntas em função de suas intenções e das respostas obtidas de seu interlocutor.

Para Goldenberg (2001, p. 86) as entrevistas, bem como os questionários, possuem um problema intrínseco, que seria a impossibilidade de detectar efetivamente o grau de veracidade dos depoimentos dos atores envolvidos, uma vez que o pesquisador fica à mercê daquilo que os indivíduos desejam revelar, ocultar ou a até mesmo a imagem que desejam projetar de si mesmos, dos outros, da instituição e, inclusive, levam em conta a atitude do pesquisador e a interferência no tipo de resposta que ele vai conseguir dos entrevistados. Goldenberg³⁷ tipifica as entrevistas de forma menos esquemática do que Laville e Dionne, mostrando algumas maneiras como elas podem ser estruturadas:

- *rigidamente padronizadas*, onde as perguntas são apresentadas a todas as pessoas exatamente com as mesmas palavras e na mesma ordem, para assegurar que todos os entrevistados respondam à mesma pergunta, tornando as respostas mais fáceis de comparar. As questões podem ser fechadas, onde as respostas estão limitadas às alternativas apresentadas pelo pesquisador; ou abertas, onde a resposta é livre, não limitada por alternativas apresentadas, onde o entrevistado fala livremente sobre o tema que lhe é proposto;

³⁷ Goldenberg ressalta que as questões da entrevista devem estar relacionadas aos objetivos do estudo e devem ser enunciadas de maneira clara e objetiva, sem induzir ou confundir, tentando abranger diferentes pontos de vista (2001, p. 86).

- *assistêmáticas*, gerando respostas espontâneas, não dirigidas pelo pesquisador, tornando muito mais difícil a análise do material; ou
- *projetiva*, utilizando recursos visuais (quadros, pinturas, fotos) para estimular a resposta dos entrevistados (2001, p. 86).

Efetivamente, pode-se perceber que essas classificações possuem um caráter mais voltado para a orientação do que para a prescrição de uma receita rígida de como elaborar e fazer as entrevistas. O estudo de caso selecionado na pesquisa exigiu a utilização de entrevistas com roteiros elaborados previamente, contendo questões objetivas e questões abertas estruturadas segundo a lógica das categorias que estavam sendo pesquisadas, como um *script* fechado que não poderia dar muita margem à improvisação, sob o risco de comprometer a comparação das falas dos atores e suas especificidades. Istp poderia dificultar sobremaneira a classificação e a análise dos dados, em virtude de uma fuga do padrão do roteiro de perguntas, sendo assim, o roteiro foi seguido literalmente para todos os pesquisados.

Dessa maneira na coleta de evidências (YIN, 2005, p. 109 – 119), como prevê a condução do estudo de caso e o próprio trabalho de campo da pesquisa qualitativa, as entrevistas foram feitas com dois tipos de atores, os gerentes de áreas e os funcionários a eles subordinados, para obtenção de dados e informações, obedecendo a um roteiro previamente estabelecido. Para o estudo de caso, segundo a ótica de Yin, essas entrevistas podem ser denominadas de **entrevistas focadas**³⁸, feitas individualmente com dois grupos de atores sociais da organização, ao todo, dezenove funcionários e dez gerentes:

- Funcionários subordinados – objetivo de captar o seu pensamento sobre o trabalho que executam, a influência exercida pela gestão sobre o processo de trabalho por eles executados, e como o trabalho emocional pode ser reconhecido e explorado no desempenho de suas atividades. Procurou-se identificar também a percepção dos subordinados sobre o papel do gerente na organização;
- Gerentes - coleta de dados sobre o exercício da função gerencial, tais como nível de delegação de autoridade, autonomia de decisão, poder

³⁸ Entrevistas realizadas em um curto período de tempo (uma hora), de forma espontânea, com o caráter de uma conversa informal mas com um conjunto de perguntas originadas do protocolo do estudo de caso (Yin, 2005, p. 119 – 118).

discricionário, noção de trabalho emocional e repercussão sobre o universo de funcionários subordinados.

Em resumo, a utilização da entrevista para a coleta de testemunhos, exige sempre que as perguntas sejam orientadas a pessoas que queiram responder as questões, possuam a competência para fazê-lo e o façam com honestidade e transparência. Essa forma de resposta permitirá explorar os conhecimentos das pessoas, mas também suas representações, crenças, valores, sentimentos e opiniões sobre os temas em questão (LAVILLE e DIONNE, 1999, p.190).

O roteiro de entrevista elaborado para utilização no campo, buscou seguir os critérios estabelecidos na contextualização das categorias descritas, dessa maneira as entrevistas obedeceram a uma seqüência pré-estabelecida considerando as falas de gerentes e subordinados, com roteiros equivalentes, guardando as devidas diferenças de posição na estrutura hierárquica da organização (por exemplo, ao gerente como é para ele o exercício do gerencialismo, e para o seu subordinado, como ele percebe o exercício do gerencialismo na condução dos seus trabalhos). Essa perspectiva teve o intuito de estabelecer uma unidade de contrários, já que para existir o gerente tem que existir um subordinado para acatar os seus comandos.

O roteiro de entrevista se estruturou em quatro blocos³⁹, a saber: (i) o entendimento do significado da ideologia; (ii) a ideologia do trabalho, explorando tanto o significado e a centralidade do trabalho, como a sua transformação, inclusive no que tange aos reflexos sobre a saúde e as perspectivas futuras; (iv) a ideologia gerencialista, abordando tanto os aspectos de desempenho, representação simbólica e de sua transformação; e (iv) a maneira de percepção do trabalho emocional no âmbito da organização.

³⁹ Os blocos lógicos das categorias de análise foram estruturados no momento da análise de conteúdo. As perguntas do roteiro foram feitas na ordem em que estão encadeadas e só foram reordenadas e vinculadas as categorias da pesquisa no momento da classificação considerando as suas afinidades com os temas centrais.

3.7 Transcrição, Classificação e Leitura das Entrevistas⁴⁰

Todas as entrevistas realizadas foram gravadas em áudio e posteriormente foram transcritas fielmente para o papel, englobando todos os entrevistados. Foi feita uma impressão em formato bruto de todo o material transcrito separado por entrevistado, para que a leitura inicial fosse efetuada e uma avaliação prévia das falas pudesse ser efetuada. Essa avaliação consistiu no exame do que foi transcrito visando depurar a linguagem em termos de redundâncias e termos desnecessários à análise para facilitar a classificação dos dados.

Essa avaliação permitiu o acerto dos erros de português e procurou fornecer inteligibilidade àquilo que foi efetivamente verbalizado pelo pesquisado, sem, é claro, comprometer a essência do que foi dito ou a autenticidade da informação prestada. É preciso destacar que a intervenção do pesquisador tem que ser isenta para não direcionar o que foi expresso pelo entrevistado para se adequar às hipóteses existentes na mente do investigador.

Em seguida, foram classificadas as respostas a cada pergunta de todos entrevistados, separadas por categorias analíticas e sub-temas, e pelo respectivo cargo (gerentes e subordinados) e redigida uma sinopse do discurso capaz de ser inteligível com pontuação, supressão de elementos inúteis que foram aproveitadas na apreciação analítica (GUERRA, 2006, p. 69).

3.8 Construção de Sinopses das Entrevistas

A construção de sinopses das entrevistas consiste em uma tabela vertical em colunas dividida da seguinte forma:

- a primeira coluna contém as categorias de análise utilizadas na construção do estudo;
- a segunda coluna engloba os sub-temas (as questões do roteiro de entrevistas) classificados de acordo com a categoria a que pertencem;

⁴⁰ Todos os depoimentos estão transcritos nos Anexos III e IV, consolidados por questão e separados por categoria analítica. As informações estão consolidadas mas ainda em seu estado natural resultante da coleta.

- a terceira coluna contém as respostas dos gerentes classificadas pelos sub-temas de cada categoria correspondente;
- a quarta coluna contém as respostas dos subordinados classificadas pelos sub-temas de cada categoria correspondente; e
- a quinta coluna contém a sinopse das respostas fornecidas por sub-tema. Trata-se do material descritivo correspondente a cada tema editados e elaborados de maneira mais sintética com o intuito de capturar os termos chaves existentes em cada resposta. Busca a essência da resposta dada pelo entrevistado. Ver o exemplo do Anexo III para a categoria ideologia.

Os objetivos principais da sinopse são: a) reduzir o volume de material a trabalhar identificando o *corpus* central da questão; b) permitir o conhecimento da totalidade do discurso, mas também dos seus diversos componentes; c) facilitar a comparação longitudinal das respostas das entrevistas e d) ter a percepção da saturação das entrevistas (GUERRA, 2006, p. 73), tudo isso para propiciar uma leitura horizontal das respostas de cada questão. Como se trata de uma abordagem qualitativa dialética, foram colocados lado a lado os dois cargos dos grupos entrevistados representando uma unidade de contrários, assim, a opinião dos gerentes é observada linearmente na horizontal em associação com a opinião dos subordinados.

As sinopses não constam do presente relatório em virtude de se constituírem em uma etapa intermediária do trabalho analítico que foi utilizado apenas para facilitar o desenvolvimento da análise descritiva e se adicionadas se transformariam em informações redundantes que tornariam o trabalho mais volumoso.

3.9 A Análise Descritiva (Tipológica, Categorical e Temática Aprofundada) e a Análise Interpretativa

Para fazer a análise da grande quantidade de material coletado nas entrevistas Guerra (2006, p.73).sugere que quatro etapas sejam seguidas: a) redução e seleção da informação; b) descrição; c) interpretação/verificação e d) redação e divulgação dos resultados

Guerra indica ainda três tipos de análise descritiva que seriam a tipológica, onde o pesquisador deverá entender que “o estabelecimento de uma tipologia é uma

operação básica da análise de conteúdo e consiste em ordenar os materiais recolhidos, classificá-los segundo critérios pertinentes, encontrar as dimensões de semelhanças e diferenças, as variáveis mais frequentes e as particulares” (2006, p. 78). Esse tipo de análise é considerada como análise descritiva e engloba dois tipos opcionais de procedimento para agrupar os dados segundo uma lógica pertinente:

- *A construção de tipologias por semelhança*, que consiste em reagrupar por critérios de proximidade de conteúdo (os sujeitos, os fenômenos, as opiniões, etc.) em agrupamentos exclusivos, onde as dimensões não são cumulativas;
- *A análise categorial*, que consiste na identificação das unidades pertinentes que influenciam determinado fenômeno em estudo “reduzindo o espaço de atributos” de forma a sacar apenas as variáveis explicativas pertinentes (Id.)

O segundo tipo de análise é a categorial que visa a identificação das variáveis cuja dinâmica é potencialmente explicativa de um fenômeno que se quer explicar onde a categoria é uma “assinatura significativa ou uma classe que agrupa, sob um conceito geral, os elementos do discurso sendo assim a categoria deve ser identificada de maneira explícita porém adotando um caráter mais geral e menos específico. Esse tipo de análise também é considerado como descritivo, e dessa maneira é mais abstrata e não exclusiva, pois diversos fatores explicativos podem ser encontrados em uma mesma entrevista e nem sempre todas as variáveis a serem analisadas estão contidas em um único discurso (Id. p. 80).

O terceiro tipo de análise é a análise de conteúdo tradicional, que trabalha com a construção de análises temáticas tradicionais para alguns dos nós centrais das entrevistas, onde são identificados os *corpus* centrais da entrevista e análise em profundidade, recorrendo-se à identificação e à contagem de categorias e subcategorias, de modo a configurar a análise de conteúdo temática. Esse tipo de análise foi cogitado para o desenvolvimento deste estudo com o auxílio do programa Alceste, mas a dificuldade para a montagem do *corpus* em virtude das características diferenciadas das categorias, impossibilitou a formatação de resultados exequíveis por não abranger a amplitude das variáveis de todas as categorias.

No caso do presente estudo, os tipos de procedimento que mais despertaram afinidade técnica foram a análise tipológica categorial e análise categorial propriamente dita, uma vez que foram adotadas quatro categorias demarcadas e estruturadas teoricamente: a ideologia, a ideologia gerencialista, a ideologia do trabalho e o trabalho

emocional. A essas quatro categorias foram vinculados questionamentos pertinentes a cada uma que exploram a consistência delas junto aos entrevistados, que foram denominados de sub-temas. As sinopses obtidas são consideradas a análise descritiva dos depoimentos dos entrevistados, com a intenção de efetivamente contar ao leitor o que foi dito pelos entrevistados, resumindo a enorme quantidade de opiniões, e extraindo a essência lógica do(s) pensamento(s) dos entrevistados sobre os diversos sub-temas das categorias.

A análise descritiva fornece os subsídios para a execução da análise interpretativa, que por sua vez procura encontrar o sentido social⁴¹ subjacente à descrição dos fenômenos, quer seja pela rearticulação das variáveis ou pela conexão dos fenômenos estruturais que reconhece. Procura relacionar os processos históricos globais com as individualidades históricas e questionar a gênese dos fenômenos sob o prisma das perguntas concebidas em relação ao objeto de estudo. Durante a transição para a análise interpretativa novos conceitos poderão aflorar e proposições teóricas potencialmente explicativas dos fenômenos podem avançar em relação à pesquisa. Resulta em não ter que ser uma demonstração causal, mas a defesa da plausibilidade dos resultados. Trata-se de interpretar o material coletado sociologicamente, fazendo o cruzamento das informações por sujeitos, temas ou categorias (GUERRA, 2006, p. 83).

4. IDEOLOGIA, IDEOLOGIA DO TRABALHO, IDEOLOGIA GERENCIALISTA, TRABALHO EMOCIONAL: ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Foram entrevistados vinte e nove pessoas na execução do trabalho de campo. Dessas vinte e nove pessoas, dez ocupam cargos gerenciais e as demais dezenove pessoas exercem trabalho nas diversas áreas técnicas e operacionais da instituição, executando suas funções subordinadas ao trabalho dos dez gerentes entrevistados. No roteiro de entrevista constam dois blocos de questões (como demonstrado nos anexos I e II), o primeiro bloco é composto de questões objetivas que visam a identificação do

⁴¹ Significa relacionar os processos históricos globais às individualidades históricas e questionar a gênese dos fenômenos classificados sob a ótica das questões formuladas em face do objeto de estudo.

entrevistado. O segundo bloco é composto pelas questões relativas às categorias analíticas da tese.

No primeiro bloco de questões constam duas perguntas que buscam identificar a base educacional e cultural do entrevistado e também o tipo de participação que o entrevistado desempenha no âmbito social (político, associativo, religioso ou cultural/lazer). A questão relativa à formação educacional procura identificar se a educação formal do entrevistado ocorreu no campo de disseminação da ideologia gerencialista, que são ministrados nos cursos de gestão ou administração e a segunda questão procura estabelecer o nível de politização do entrevistado pela sua atuação social.

Dos dez gerentes entrevistados apenas três deles possuem formação na área de administração, ou seja, em tese 70% dos gerentes não foram submetidos aos princípios ideológicos veiculados nos cursos de administração de empresas. A participação social dos gerentes é inexistente, nenhum deles parece ter vida sócio-política fora do ambiente de trabalho, apenas um dos gerentes possui vínculo de participação social com uma cooperativa, cujo tipo de atuação não foi especificado. Dos dezenove subordinados, três possuem formação acadêmica na área de administração de empresas, dois são vinculados a igrejas, um deles com a prática de esportes e um outro tem uma participação social em uma ONG.

A idéia desse levantamento não é qualificar essas participações sociais, ou seja, a que igreja pertence ou que tipo de esporte pratica, etc., mas verificar a existência da atuação sócio-política dos entrevistados e o potencial de exposição aos preceitos ideológicos do gerencialismo. Sendo assim dos vinte e nove entrevistados, seis deles foram formalmente expostos aos conceitos da ideologia gerencialista disseminadas nos cursos de gestão (20,6%), o que pode denotar uma baixa influência do seu comportamento no trabalho com relação a esses conceitos. Já na questão da politicidade, pode-se depreender que ela é praticamente nula uma vez que a participação social, fora o trabalho, está praticamente restrita às questões da religiosidade e não é objetivo fazer o vínculo entre política e religião no presente estudo, mas entender se a participação política poderia influenciar nas questões da ideologia do trabalho e da ideologia gerencialista. Isso porque os entrevistados, no desempenho das suas atribuições no âmbito da organização, poderiam exercer algum papel reivindicatório ou de contestação

das prescrições do trabalho, o que também se mostrou, pelas respostas apresentadas as questões abertas focadas, não possuir correlação.

A seguir passamos a análise descritiva e interpretativa das respostas fornecidas às questões de cunho mais amplo compostas pelas categorias analíticas desenvolvidas na elaboração do estudo: conceito de ideologia, ideologia do trabalho, ideologia gerencialista e trabalho emocional.

4.1 Análise Descritiva do Conceito de Ideologia

A primeira abordagem do campo de pesquisa tem como categoria central a **ideologia** na busca de explicitação do seu significado, ou seja qual seria o entendimento do conceito de ideologia para os gerentes e seus subordinados e como ele se aplica em termos concretos na sua realidade. E em seguida foram tabuladas as respostas dos gerentes e subordinados sobre o seu sentido, considerando a sua essência. Para isso, foi necessário processar uma limpeza textual, retirando a informação da primeira pessoa e colocando-a de uma forma genérica, eliminando também as hesitações e repetições desnecessárias de palavras que forneciam redundância ao texto, que são passíveis de ocorrer no processo de verbalização.

As principais concepções da ideologia dos gerentes são relacionadas a seguir:

- “É quase uma proposta de vida, é trabalhar com um objetivo claro e com uma ética clara do que vai se seguir”;
- “É colocar um objetivo, um ideal, que se espera aconteça no futuro, porém não surge a oportunidade de fazer aquilo acontecer. É aquele sonho que você precisa ter para sobreviver, porque se você não tiver sonhos para sobreviver, você não sobrevive, quer dizer é algo muito filosófico”.
- “Vem de idéia, de alguma coisa que é o foco de pensamento e de ação. Todas as atitudes acabam sendo motivadas por uma ideologia em que se acredita ou se passa a acreditar, ao longo do tempo, a medida em que se vai tendo um aprendizado e conhecimento melhor”.
- “A ideologia vem muito das idéias. A ideologia está associada as idéias, que vem um pouco da parte ética também, as idéias são as ações que eu pretendo adotar em relação a alguma coisa que seriam corretas. A ideologia é o conjunto de idéias existentes em relação as coisas que são corretas, o que se pretendo fazer, o que é correto, o que deve ser feito”.

- “É acreditar em algo, ou seja, de acordo com o interesse de cada um, pra justificar suas ações. Se a gente for pensar que ideologia é justamente isso, de você, acreditar em algo para que os outros façam
- É, não deixa de ser, porque quando estamos gerenciando, eu tenho as minhas crenças e eu submeto a equipe aquilo realmente. Então, como se fôssemos um barco, o chefe está na proa, conduzindo-o numa direção que ele determina e as pessoas estão se submetendo a isso. Porventura, alguém discorda e se tenta chegar a um consenso. Mas no consenso, sempre quem vai dar a palavra final é aquele que comanda. Porque faz parte da sua atribuição. Isso acontece com todos, é por isso que se vem diferenças entre as áreas de gestão”.
- “Ideologia é uma busca de ideais”.
- “Deriva da palavra “buscar o ideal?” Seria buscar realizar os sonhos? Isso seria ideologia? É a busca de um ideal, que seria uma ideia e... realizar os sonhos, ir atrás daqueles sonhos, isso seria ideologia! Em termos do ambiente de trabalho”.
- “É ser fiel aos seus princípios. Tem uma coisa que se julga importante para uma pessoa, ou importante que seja alguma coisa com o qual se se identifica muito, e trabalhar em função dessa coisa”.
- “É ter uma opinião formada sobre alguma coisa e colocá-la em prática”.

Para os **gerentes** entrevistados a ideologia não possui o significado de falsa consciência e nem de formulação simbólica a serviço da manutenção de relações assimétricas de poder. Ela não possui um caráter crítico negativo para os gerentes. Ao contrário, a ideologia tem mais relação com um ideal de vida, um planejamento pragmático para se conduzir de forma ética no decorrer da vida, inclusive no mundo do trabalho. A ideia central é a de que a ideologia funciona como um paradigma prescritivo normativo para estruturar o comportamento das pessoas na atuação da realidade objetiva e também como um instrumento de perscrutação para a adoção de comportamentos futuros embalada em um rótulo ético moral.

As principais concepções da ideologia dos **subordinados** são relacionadas a seguir:

- Não sei, acho que é uma linha assim de pensamento;
- É uma idéia comum, entre um grupo, um grupo de pessoas;
- Na minha opinião, ideologia é aquilo que a pessoa idealiza, é o que a pessoa almeja, é o que a pessoa tenta conquistar, ela idealiza aquilo, ela quer aquilo e ela vai atrás daquilo, busca por aquilo.
- Ideologia é a minha idéia, a minha meta para seguir, esse é o meu ponto de vista, o que você enxerga.
- É algo que você pretende, é algo que você tem como prioridade, e segue isso.

- É um conceito de vida, talvez uma diretriz, não sei exatamente te falar, é você ter uma ideologia, um rumo.
- Acho que é um modo de vida, um estilo de vida.
- Procurar sempre uma questão que você acha que é, vamos dizer assim a única para aquilo, para uma solução. Então você sempre leva ela como uma coisa principal pra solução.
- Eu acho que é algo que você luta por aquilo e tem um princípio de vida;
- Ideologia é você acreditar em algo que seja o ideal, que seja passível de ser alcançado para o bem estar comum.
- Ela lembra um pouco ideal, mas não é ideal. Ideologia para mim é, por exemplo, eu tenho ideologia em um partido político;
- Buscar um ideal.
- Ideologia é uma meta que você traz em sua vida;
- É um ideal de alguma coisa;
- É aquilo que gostaríamos que fosse, que pensamos e tentamos caminhar para aquela direção;
- Seria uma forma de você pensar, é isso?
- É idéia de inovação, de sempre estar em crescimento, alguma coisa.

Em síntese, para os **subordinados** a ideologia, pode ser uma linha de pensamento ou uma ideia comum entre um grupo de pessoas, ou uma meta idealizada que serve de guia e que se almeja alcançar, a qual funciona como princípio ou um estilo de vida, um objetivo que seja passível de ser alcançado para o bem estar comum, pode estar inclusive vinculada a ideologia de um partido político. Pode ser também a ideia de inovação, de sempre estar em crescimento. É sempre inovação, ideias que surgem, sempre colocando alguma coisa a almejar no futuro

4.1.1 Análise Interpretativa do Conceito de Ideologia

A ideologia, para as duas classes de entrevistados estaria mais próxima de algumas das definições de Eagleton, como por exemplo: *“veículo pelo qual atores sociais conscientes apreendem o seu mundo”*, ou *“o conjunto de crenças orientadas para a ação”*, ou *“o meio indispensável pelo qual os indivíduos vivenciam suas relações com uma estrutura social”* ou ainda *“o processo pelo qual a vida social é convertida em uma realidade natural”* (1997, p. 15 e 16).

Como se pode constatar, essas concepções fornecem um caráter de total

neutralidade ao conceito de ideologia considerando a visão dos gerentes e seus subordinados, e vão se adequar ao que Thompson chama de estratégia de *unificação*. Torna-se uma abordagem auto-referente em relação ao conceito. O próprio conceito de ideologia para as duas classes, também se torna ideológico e se insere na tal grande narrativa vinculada à possibilidade de avanço e progresso. Todos sem exceção consideram a ideologia um conjunto de ideias utilizadas normativamente para uma condução ético-moral no dia a dia. Um conceito sem contaminação, que exerce uma influência positiva no comportamento das pessoas no desenvolvimento das relações sociais cotidianas completamente desprovido de caráter político.

4.2 **Análise Descritiva da Ideologia do Trabalho**

A questão da ideologia do trabalho para gerentes e subordinados abrangeu efetivamente uma classificação bem mais ampla em torno dos temas que compõe essa categoria analítica variando desde a importância do trabalho para a vida da pessoa, a sua centralidade, o valor do trabalho para a sociedade, o trabalho ideal, a ausência de trabalho, o trabalho por conta própria, as mudanças por que passa o mundo do trabalho, o trabalho globalizado, a precarização do trabalho, dentre outros aspectos relacionados à vida de ambas as categorias sociais em relação ao que realmente o trabalho significa.

O objetivo foi o de gerar um discurso genérico com a resposta das duas classes funcionais que pudesse explicitar o significado ideológico do trabalho contextualizado na visão social dos pesquisados e em relação a organização a que pertencem. Uma das hipóteses deste estudo é que o trabalho se constitui uma ideologia e como tal também é uma formulação simbólica que estabelece a manutenção de relações assimétricas de poder entre as duas classes funcionais. A seguir as opiniões de gerentes e subordinados são classificadas e descritas com os valores significativos do discurso, de acordo com os sub-temas que compõem a categoria analítica relativa a ideologia do trabalho.

- **Importância do trabalho na vida das pessoas.**

Para os **gerentes**, segundo a síntese das suas principais opiniões, a importância do trabalho na vida das pessoas se traduz em ser a principal atividade exercida pelo ser

humano, se constitui na base de realização das pessoas e é tão relevante quanto a constituição da família, é responsável pelo provimento de qualidade de vida, do sustento, da aquisição de status social, uma vez que quem não trabalha é considerado vagabundo. O trabalho também é importante em virtude do seu aspecto lúdico proporcionado pelo treinamento e aprendizado conjugado com a formação e educação daí resultante. De acordo com a área de atuação escolhida pela pessoa, os desafios diários que são apresentados no trabalho proporcionam a força e a motivação para a execução das tarefas, se converte então em fonte de realização e de prazer. Ele se torna prazer porque além de testar os conhecimentos adquiridos proporciona novos conhecimentos, mas não pode e nem deve ser misturado com questões familiares, por isso vem sempre em primeiro lugar, muito embora não devesse.

Para os **subordinados**, a importância do trabalho reside no fato de que por meio dele é que se consegue tudo, uma vida digna com qualidade e principalmente, se obtém as coisas a partir do que se faz no trabalho, também proporciona equilíbrio pessoal, mantém a pessoa ocupada e é gratificante quando resulta em ajuda aos outros, também proporciona a concretização de ideias e a colocação em prática do que foi aprendido em decorrência do estudo. O trabalho sempre acrescenta, está sempre evoluindo, é muito importante para o crescimento pessoal e psicológico uma vez que o ser humano não vive sem trabalhar. Cria oportunidades, fornece capacitação e reconhecimento pessoal na sociedade. Se a pessoa não possui trabalho o relacionamento pessoal acaba não funcionando e o sujeito não consegue elaborar projetos futuros de ter filhos e uma família. O trabalho abre espaço para o surgimento de coisas novas no relacionamento com as outras pessoas e contribui para o desenvolvimento profissional. Em certos aspectos, o trabalho é também uma questão social, pois a pessoa já cresce e estuda com o objetivo de ter uma atividade profissional, então ingressa em uma empresa e acha que esse é um processo extremamente natural.

- **Significação do trabalho e valor para a sociedade**

Para os **gerentes** o significado do trabalho está em propiciar o sustento e a realização pessoal, o aprendizado de coisas novas e transmissão de conhecimento, significa também realização, segurança, reconhecimento e ser quem se é (a falta de

trabalho gera baixa auto-estima uma vez que o sujeito não consegue se expressar plenamente em função de outrem ou de um objetivo). O seu valor social está no desencadear as transformações produtivas necessárias à sociedade, gerando os serviços necessários à melhoria da qualidade de vida das pessoas, revertendo para a sociedade no bom atendimento ao cliente, onde a empresa contribui para o melhor funcionamento social, de acordo com a sua missão de prestar serviços de educação e atendimento médico-odontológico.

Na opinião dos **subordinados** a significação do trabalho está na valorização e satisfação pessoal na criação de relações, é ser útil, servir a algum propósito a que se proponha a alcançar e concretizar, fornece acesso as coisas, com a busca do conhecimento vem o crescimento profissional e o seu valor para a sociedade, ajudando a disseminar conhecimento e estabelecendo o pertencimento a um grupo, ao mesmo tempo que deve ser orientado pelas normas internas e a legislação em vigor. Para alguns, o resultado do trabalho obtido na empresa repercute diretamente na sociedade, no atendimento dispensado a clientela que é focado na parte social (atendimento médico-odontológico e lazer) e educacional. Com a pesquisa rodoviária o público alvo da instituição é atingido, já outros acham que na empresa apenas obedecem e seguem as prescrições e o resultado do trabalho não se faz visível para a sociedade.

- **Sobre a dignidade do trabalho**

Considerando a ótica dos **gerentes** o trabalho salva as pessoas, as pessoas foram educadas e preparadas para trabalhar, faz com que elas se sintam úteis e tenham servidão para alguma coisa, no final deixa alguma coisa de produtivo para o mundo, estabelece a meritocracia, a premiação, o esforço, o reconhecimento que é concedido à pessoa em si, além de se apresentar como um meio honesto e moral para gerar renda, mas é também uma exigência da sociedade. Por outro lado, existe a opinião de que a pessoa que não trabalha não pode ser considerada indigna, já que depende das circunstâncias da vida e a dignidade deve estar vinculada a questões morais.

Os **subordinados** percebem a dignidade do trabalho como a formação da identidade e é aquilo que ajuda a definir o significado da para a sociedade, pois propicia a inclusão, a realização de ações e coisas em benefício da sociedade. Ao mesmo tempo,

ajuda a pessoa a se realizar e se manter e ter independência, não apenas financeira, mas o principal é que ele estabelece o reconhecimento do que a pessoa produz. É uma questão de semeadura e colheita dos frutos. Por outro lado, essa dignidade também pode provir das relações sociais propiciadas pelo trabalho, da utilidade que se descobre para si próprio e da ajuda fornecida às pessoas por meio do trabalho, que vai repercutir na melhoria da própria auto-estima do trabalhador. Tanto a dignidade é estabelecida pelo trabalho que o desempregado não é reconhecido e é taxado de vagabundo, ‘encostado’, que não faz nada, só observa o tempo passar, que não produz.

- **Sobre a centralidade do trabalho**

Os **gerentes** veem a centralidade do trabalho como a manutenção da saúde, porque é necessário para definir o que a pessoa é e o que quer fazer na vida, inclui a motivação, o que dá sentido à vida e torna as pessoas melhores, é aquele fator de reconhecimento junto à sociedade, de representação econômica, social, da criação de *status*, da provisão da auto-sustentação. O desemprego marginaliza a pessoa, mesmo que seja uma pessoa capacitada, pois ao se encontrar desempregada, a pessoa passa a não ser muito respeitada, mesmo que seja um trabalhador potencial. Contudo, cabe ponderar que essa questão também pode ser observada de maneira relativa, depende da percepção de cada um, pois o trabalho pode ser fonte de realização e prazer para a pessoa mas também pode ser apenas o meio de sobrevivência, uma forma de obter renda, uma atividade corriqueira, banal e repetitiva dissociada de qualquer prazer.

Quanto aos **subordinados**, a centralidade do trabalho se relaciona a inclusão social, a realização pessoal, a concretização dos sonhos, o estabelecimento de uma função na sociedade para a pessoa e pelo peso econômico que exerce na vida, e ainda, pela possibilidade de promover o desenvolvimento pessoal, que em alguns aspectos, o trabalho até serve como fuga dos problemas cotidianos que ocorrem no ambiente de reprodução social. Contudo, quase todos os entrevistados foram enfáticos em afirmar que essas características determinam a centralidade do trabalho, porém, a família vem em primeiro lugar, e em resumo, a centralidade do trabalho fica negada, mesmo com as ressalvas anteriores, em detrimento do reconhecimento das relações familiares, afetivas

e até em relação ao lazer. O trabalho se converte em um fardo necessário para sustentar as outras instâncias da vida das pessoas.

- **Importância do trabalho para a família**

Na opinião dos **gerentes** essa importância está vinculada à aquisição do salário para a garantia da sobrevivência, além de propiciar o conforto necessário à vida, a formação dos filhos, o *status* social, a realização pessoal frente aos familiares, gerando um impacto positivo para a convivência que vai se tornar ao mesmo tempo, uma fonte de orgulho para a família e de amadurecimento pessoal e também uma forma para desenvolver e criar valores éticos (do estudo ao conhecimento), mas ao mesmo tempo, pode propiciar a fuga do incômodo das tarefas do dia a dia no ambiente de reprodução social.

Os **subordinados** percebem a importância do trabalho para a família como sendo a possibilidade de proporcionar uma qualidade de vida melhor, uma fonte de renda, a expandir a vivência no âmbito da família, e também a realização pessoal fornecida pelo trabalho repercute no equilíbrio psicológico. Outras opiniões destacaram que o trabalho é importante porque fornece principalmente apoio nas despesas da casa e não permite que o sujeito fique à margem da sociedade em virtude do desemprego. A sensação de bem estar que o trabalho propicia reflete na atmosfera familiar. Se o sujeito está feliz no trabalho, vai estar feliz também no convívio familiar, se está mal, o reflexo é o mesmo. Um outro aspecto importante é que ao proporcionar a independência pessoal o sujeito passa a não depender dos familiares. Um outro destaque é a importância de transferir os valores da família para o ambiente de trabalho, tais como companheirismo, verdade, honestidade, sinceridade, ou seja, atitudes positivas praticadas em casa que podem ser aplicadas no ambiente de trabalho.

- **Divisão do tempo entre trabalho, família e lazer**

Para os **gerentes** essa equação como um todo não é simples de se resolver, pois quase todos informaram que a dedicação ao trabalho é quase total e até mesmo alguns trabalham em um outro emprego, relegando a questão familiar e o lazer a segundo plano, sendo desfrutados quando dispõem de algum lapso de tempo, o que indica

também que a reciclagem educacional fica em segundo plano. Poucos foram os que afirmaram que conseguem dividir equânime o tempo entre trabalho, lazer e família.

Os subordinados consideram que é necessário equilibrar essa relação, a maior parte deles afirma que consegue equilibrar essa divisão após cumprida a jornada de trabalho, contudo alguns subordinados (cerca de 30%) informaram que se dedicam integralmente ao trabalho e ainda buscam atualizar a sua formação estudando em alguma instituição. O desejo de todos é que essa relação fosse equilibrada, porém, considerando a jornada de oito horas diárias fica complicado administrar esse tempo, além da questão de gênero, pois as mulheres em geral destacaram que o trabalho não se encerra após as oito horas da jornada, mas se estende à dupla jornada com a responsabilidade em relação ao cuidado com o ambiente familiar.

- **Possibilidades de escolhas no início de carreira**

A metade dos gerentes entrevistados afirmou que começou a trabalhar naquilo que realmente escolheu e vislumbrava para o desdobramento de sua carreira profissional, e os demais que não tiveram a possibilidade de escolher o trabalho de início de carreira em função das questões prementes de sua vida, tiveram que optar pelo trabalho que havia surgido no momento. Esses últimos afirmaram que acabaram se adaptando à nova situação e procuraram uma maneira de se identificar com o trabalho que estavam executando, em detrimento de não ter sido uma escolha por afinidade e sim por falta de oportunidade.

Para a metade dos subordinados as possibilidades de escolhas no início da carreira corresponderam ao trabalho que procuravam e continuaram buscando permanecer atuando na atividade por eles escolhidas. Os demais em função da necessidade de trabalho e da oportunidade surgida se desviaram para uma atividade que não necessariamente correspondia às suas expectativas, mas continuaram tentando migrar para um ramo de atividade com o qual tivessem mais afinidade.

- **Trabalho ideal**

Os gerentes, questionados sobre o que seria um trabalho ideal, responderam

que seria aquele que a empresa permitisse o desempenho das suas atividades e conseguisse melhorar o seu desempenho como um todo, ou que aprimorasse o serviço por ela prestado ou ainda que os conhecimentos possuídos fossem aplicados e a empresa contribuísse para o seu aprimoramento profissional, respeitando a experiência de vida e formação, recorrendo também as novas tecnologias para melhorar o dia a dia, liberando tempo para o trabalhador pensar (liberdade de pensamento), planejar e traçar objetivos futuros. Contudo um deles afirmou que o trabalho ideal não existe.

Para os **subordinados**, o trabalho ideal basicamente caracteriza-se por fatores materiais e emocionais – aqueles ligados à satisfação emocional e psíquica do indivíduo. Os fatores materiais referem-se à boa remuneração, horários flexíveis, espaço para criação, ascensão na carreira e condições adicionais que propicie qualidade de vida. Quanto aos fatores emocionais, os entrevistados afirmaram que o trabalho ideal é aquele que proporciona prazer, oferece reconhecimento profissional, permite ajudar as pessoas e propicia o bom relacionamento entre as pessoas. Um dos entrevistados completou dizendo que o atual trabalho era o ideal.

- **Qualificação da mudança na forma e nos tipos de trabalho**

Quando perguntado aos **gerentes** sobre a percepção quanto às mudanças nas formas e tipos de trabalhos, todos foram unânimes em afirmar que aconteceram mudanças significativas, algumas interpretadas como positivas e outras como negativas. As principais mudanças ocorridas, segundo os entrevistados, estão relacionadas às relações de trabalho, valorização e reconhecimento das pessoas em relação à produtividade, possibilidade de participação nos lucros, reconhecimento das pessoas como capital intelectual, aceleração e ampliação da comunicação devido à tecnologia da informação, maior grau de formação e estudo dos profissionais, redução dos níveis hierárquicos das organizações, mudança de ferramentas e nas formas de interação pessoal - aumento da virtualidade dos contatos, aumento da pressão sobre o trabalho em razão da competição, exploração e submissão para manutenção do emprego e transformação da maneira de gerenciar em função do emprego da tecnologia.

A maioria dos **subordinados** concorda que ocorreram mudanças na forma de trabalhar e nos tipos de trabalho variando de empresa para empresa. Uma minoria achou

que a forma de trabalhar continua a mesma ou não percebem diferença na mudança do processo de trabalho. Segundo os entrevistados, atualmente os profissionais são mais rápidos e flexíveis, possuem maior capacidade de adaptação às mudanças e conseguem fazer várias coisas ao mesmo tempo. Sob o ponto de vista das empresas, eles sugerem que elas estão valorizando cada vez mais as pessoas, os funcionários recebem mais treinamento, a decisão hoje é percebida como sendo mais democrática, os gestores escutam mais, estão mais flexíveis, mais humanos e a atuação feminina aumentou significativamente. Considerando o ponto de vista das formas de trabalho eles sugerem que a divisão do trabalho é maior, os trabalhos são mais genéricos, existe mais troca de conhecimentos, a forma de comunicação mudou com a introdução de novas tecnologias, as empresas passaram a utilizar o e-mail em massa e o volume de informações trafegadas aumentou de forma significativa. Por outro lado, também acreditam que a cobrança por resultados aumentou, a necessidade de se manter empregado vem forçando as pessoas a executarem diversas atividades, fazendo com que a pressão sobre o trabalhador aumentasse muito e, além disso, o trabalhador tornou-se obrigado a agregar valores à sua atividade.

- **Estabilidade e construção de carreira**

A pretensão de aproximadamente 80% dos **gerentes** entrevistados é de se estabilizar no trabalho em uma empresa apenas e construir uma carreira de acordo com as oportunidades proporcionadas pela instituição e de certa maneira, isso vem ocorrendo com aqueles que responderam ao questionamento de forma afirmativa. Aqueles que discordaram acreditam que as circunstâncias de trabalho podem melhorar para eles se mudarem de empresa.

No caso dos **subordinados**, o resultado é bem parecido: aproximadamente 85% acredita na possibilidade de construir uma carreira em uma organização, inclusive na atual. Alguns deles fizeram ressalvas à empresa atual, mas disseram que em uma perspectiva ampla, essa possibilidade existe. Somente cerca de 15% não acredita em construir uma carreira na empresa atual ou em qualquer outra empresa. Para alguns dos entrevistados, o mercado está mais dinâmico e atualmente as pessoas que permanecem muito tempo em uma empresa não são bem vistas.

- **Percepção da empresa em que trabalham**

Quando perguntados sobre a percepção e os sentimentos que possuem em relação à empresa em que trabalham, os **gerentes** apresentaram sentimentos contraditórios. Alguns demonstram sentimentos de satisfação e identificação, porém, outra parcela demonstrou insatisfação, com críticas à forma de condução da organização, tais como falta de simplificação, falta de uniformidade, isolamento entre áreas e a cobrança sobre os gerentes não é intensa além de ser reforçada pela ideia de que isso ocorre porque a empresa não tem fins lucrativos.

No caso dos **subordinados** a percepção é diferente. Grande parte demonstra sentimentos de satisfação, afirmando que a empresa tem valorizado os funcionários e, de forma geral, vem melhorando. A outra parcela demonstra certa insatisfação, sugerindo que a política interfere na estabilidade institucional, faltam métodos mais eficazes de trabalho, o processo de planejamento deveria ser melhor, os objetivos da instituição deveriam ser mais claros e, para alguns, a instituição não reconhece o trabalho profissional.

- **Empresa ideal**

Para os **gerentes**, a empresa ideal é aquela que propicia um bom ambiente de trabalho, gera desafios profissionais, paga um salário compatível com as aptidões do trabalhador. Por outro lado a empresa (os dirigentes) deve escutar os empregados e fornecer liberdade de expressão e ação para todos, e principalmente ter respeito humano. Quanto aos processos administrativos operacionais, estes devem facilitar a interação entre as suas diversas áreas e possuir um fluxo de informações transparente.

Quanto aos **subordinados**, a empresa ideal é percebida de duas formas. A primeira delas é em relação ao aspecto material, refere-se a uma instituição que remunera bem os trabalhadores, reconhece o trabalho e os esforços dispendidos, motiva seus funcionários, extrai o melhor das pessoas, oferece liberdade e condições de colocar os conhecimentos em prática, investe nos funcionários, tem carga horária reduzida e propicia um ambiente de trabalho satisfatório. Alguns dos entrevistados chegaram a citar empresas como Microsoft, Google e Vale do Rio Doce. A segunda percepção de

empresa ideal está relacionada à subjetividade do trabalhador. Para esse grupo de entrevistados, ideal é aquela empresa que consegue promover a satisfação pessoal, algo que, segundo eles, relaciona-se muito mais aos desejos individuais do que aos benefícios concretos oferecidos pela empresa.

- **Treinamento para lidar com o cliente**

Na percepção geral dos **gerentes**, a empresa não possui e não estabeleceu uma linha de conduta e treinamento para lidar com os clientes. A relação com os clientes, em geral, obedece às regras culturais e sociais de expressão de sentimentos e emoções vigentes no contexto sócio-cultural. As atitudes adotadas para com os clientes tanto internos como externos são orientadas pelo bom senso ou pelo senso comum.

Os **subordinados** ficaram divididos quanto à existência de treinamento de como lidar com os clientes. Metade deles afirmou que existe algum tipo de treinamento – mencionaram inclusive a existência de um treinamento de atendimento realizado pela internet. Esses que afirmaram existir algum tipo de treinamento, em sua maioria disseram que se trata de treinamento informal – o gestor ou outros colaboradores transmitem instruções e orientações não estruturadas. Os demais entrevistados disseram não existir treinamento de como lidar com o cliente. Segundo eles, trata-se de um processo intuitivo, baseado na experiência de cada profissional.

- **Trabalho e mudanças globais e sociais**

Na percepção dos **gerentes** as mudanças ocorridas no mundo trabalho estão ligadas diretamente à globalização, que estabeleceu a facilidade de conexão com qualquer pessoa em qualquer canto do planeta. Além disso, sugerem que as organizações apresentam metas mais claras, mais cuidado com seus profissionais e tratam diariamente com informações em abundância. Quanto ao aspecto global e social os **gerentes** opinaram que a população de idosos vem aumentando, ao mesmo tempo em que convive com a baixa taxa de natalidade e hábitos e comportamentos dos jovens. Afirmam que as pessoas estão socialmente mais civilizadas, mais harmoniosas, estão prestando mais atenção aos problemas ambientais, se preocupam mais com as questões

sociais, a liberdade de expressão tem aumentado, os papéis dos indivíduos vêm se transformando e as pessoas possuem mais acesso ao ensino. Por outro lado, as pessoas estão vivenciando problemas decorrentes do avanço tecnológico, a velocidade das mudanças apresenta um descompasso com as transformações das pessoas e a humanidade convive com a desagregação familiar, o que corrobora para a formação de uma sociedade mais individualista.

Quanto aos subordinados, eles acreditam que o mundo mudou de forma considerável. Ocorreram transformações em grande escala em aspectos sociais e tecnológicos. Para eles, com a globalização as barreiras diminuíram, o acesso à informação aumentou, as relações tornaram-se muito mais céleres, a preocupação com o meio ambiente é muito maior que antes e as mulheres estão ocupando mais espaço na sociedade. Por outro lado, os valores sofreram grandes transformações, por isso acreditam que as pessoas estão mais desumanas, mais consumistas, menos solidárias e não existe mais respeito como antes. Quanto ao mundo do trabalho, os entrevistados afirmaram que as pessoas estão mais qualificadas, estudam cada vez mais, a tecnologia é algo mais presente, especialmente por meio da informática, e apesar do aumento da competitividade, acreditam que as pessoas são mais colaborativas dentro das empresas.

- Motivação das mudanças

De acordo com gerentes as mudanças foram motivadas pelo acirramento da competição global, com o propósito de gerar riquezas e fornecer condição para a melhoria de vida das pessoas, em decorrência desses fatores o mundo se encaminhou para a abertura de mercado, globalização e o surgimento de novas empresas e produtos.

Para os subordinados, as mudanças em grande parte ocorreram motivadas pelos avanços tecnológicos, que propiciou a maior e mais rápida comunicação, além do aumento do fluxo das informações. Além disso, afirmam que o aumento da competitividade em nível global, as transformações nos mercados e o crescimento econômico influenciou em muito as mudanças.

- **Significado da globalização**

Quando perguntados o que seria globalização, todos os **gerentes** afirmaram conhecer o significado do termo. De forma geral, eles disseram que globalização significa o fim do isolamento dos países, o surgimento de um mundo sem fronteiras, a instituição de padrões – comportamentos e consumo de *commodities* –, o acesso a diversas culturas, o aumento dos riscos ambientais, maior integração e acessibilidade, ampliação da visão de mercado e novos negócios e a ocorrência do chamado efeito borboleta – os movimentos se propagam em grande velocidade por todo o mundo, especialmente os econômicos.

Quanto aos **subordinados**, todos também afirmaram conhecer o significado do termo globalização. Para eles, resumidamente, globalização significa a redução das barreiras, o aumento do compartilhamento de informações, o acesso a novas culturas, a mudança das sociedades, o crescimento mundial, a modernização de forma geral, a integração econômica e a expansão das empresas e o surgimento mais freqüente de empresas multinacionais e transnacionais.

- **Competição profissional**

Os **gerentes** foram perguntados sobre a existência de companheirismo ou competição no ambiente de trabalho. À exceção de um dos entrevistados, todos afirmaram que tanto na empresa em que trabalham quanto nas demais, existe muito mais competição do que companheirismo. Eles acrescentam que as empresas estão mais competitivas, logo os funcionários também estão mais competitivos. Alguns acreditam que esse tipo de competição é saudável, pois melhora o nível das empresas, mas a maioria dos que afirmam que existe mais competição no ambiente de trabalho, colocam-na como algo negativo e predatório, responsável pelo surgimento de barreiras entre pessoas.

Para os **subordinados**, pouco mais da metade afirma que existe mais competição, contudo, cerca de 30% das pessoas que acreditam existir mais competição nas empresas, afirmam que a organização onde trabalham existe mais companheirismo. Os demais entrevistados, cerca de 40%, se dividiram quanto à predominância do

espírito de competição ou companheirismo no ambiente de trabalho e metade deles não conseguiu atribuir a predominância de um ou outro. Segundo eles, a predominância da competitividade ou do companheirismo depende do gerente. Eles acreditam que o gerente é a figura responsável por criar disputas ou promover a cooperação entre os funcionários.

- **Expectativas para o futuro no trabalho**

Os **gerentes** foram perguntados sobre quais seriam suas expectativas para o futuro, em todos os aspectos – pessoal e profissional. Todos responderam possuir expectativas, mas não conseguiram expressá-las com muita facilidade, como algo muito planejado. De forma geral, esperam coisas positivas e amplas, como manter a vivacidade, a curiosidade intelectual, ser felizes, dedicar mais tempo à família, ter filhos e manter a estabilidade financeira. Com relação ao trabalho, esperam crescer profissionalmente e aprimorar a forma como trabalham. Um dos entrevistados afirmou ainda que desejaria parar de trabalhar por cerca de dois anos, o que seria, segundo ele, um tempo para repensar a vida.

Com relação aos **subordinados**, todos expressaram opiniões bem semelhantes às dos gerentes sobre as perspectivas a respeito para o futuro, inclusive, de forma geral, não demonstraram muita certeza nem a existência de planos bem definidos. Basicamente esperam melhoria de vida, sem grandes ambições, como continuar trabalhando, constituir família, ter filhos, dedicar-se mais à família, crescer profissionalmente, continuar se aprimorando e estudando (especialização mestrado e doutorado), manter a boa saúde, continuar sendo feliz, conseguir estabilidade financeira e, um deles, afirmou que desejaria abrir seu próprio negócio.

- **Objetivo de vida e trabalho**

Os objetivos de vida e trabalho dos **gerentes** estão intimamente ligados às suas expectativas. Nenhum deles demonstrou possuir objetivos de grandes proporções ou distantes de suas respectivas realidades. Os objetivos, na área profissional, basicamente estão ligados, no curto prazo, à manutenção do *status quo* e ao crescimento e

reconhecimento profissional e no médio e longo prazo à remuneração e destaque como profissional, inclusive o êxito na abertura de um negócio. No lado pessoal, os objetivos estão ligados à realização pessoal, como a criação ou ampliação da família e maior participação social, ajudando outras pessoas ou sendo reconhecido por algum trabalho ou atividade e pela família.

Com relação aos subordinados, com poucas exceções, grande parte tem como objetivo o reconhecimento profissional e pessoal, reconhecimento na família e sociedade (a realização pessoal, casamento, filhos e a estabilidade financeira), manutenção da empregabilidade, acesso ao serviço público ou abertura de negócio próprio. Assim como percebido com os gerentes, os subordinados também evidenciam que não possuem grandes ambições em nenhum dos aspectos abordados.

- *Alcance da realização profissional*

Unanimemente os gerentes afirmaram que ainda não alcançaram todos os seus objetivos, tanto pessoal como profissional, mas disseram que se consideram avançando em direção a eles. Todos afirmam estarem tomando as decisões certas e consideram que estão no caminho certo. Os gerentes expressam sensações positivas quando à realização profissional e pessoal, demonstrando otimismo.

Os subordinados expressam posição muito semelhante aos gerentes. Todos possuem uma percepção positiva e otimista e acreditam que estão fazendo as coisas certas para alcançar seus objetivos: continuidade dos estudos, maior empenho profissional e dedicação à família. Eles acreditam que daqui a alguns anos terão alcançado muitas coisas que haviam planejado.

- *Trabalho e planejamento de vida*

Quase todos os gerentes, quando questionados se sentem segurança para planejar a vida e o futuro profissional, responderam de forma positiva. Somente um dos gerentes disse não se sentir seguro. Segundo ele, essa insegurança decorre de algumas incertezas de cunho pessoal. Os demais, de forma geral, acreditam que a situação é positiva para planejarem, sentem que possuem boa formação e que a condição deles na

empresa é relativamente estável.

Quanto aos **subordinados**, somente um deles informou não se sentir seguro para planejar a própria vida e o futuro profissional. O entrevistado acredita que a situação da empresa é instável e tem receio de perder o emprego. Outro entrevistado afirmou não se sentir muito seguro, classificando-se como mais ou menos seguro. Todos os demais afirmaram se sentir seguros para planejar a vida. Eles atribuem essa segurança a fatores como apoio familiar, reserva financeira, auto-estima elevada, experiência pessoal e profissional.

- **Empreendimento no próprio negócio**

Na entrevista com os **gerentes** ficou de certa forma evidente que quase todos, à exceção dos mais idosos, manifestaram vontade de possuírem um negócio próprio, seja atuando sozinho ou com a ajuda de um parceiro e a despeito de buscarem a estabilidade em uma empresa, seguindo uma carreira determinada, essa seria uma vontade latente, o que significa que mesmo ocupando um cargo com *status* na hierarquia organizacional, isso não lhes propicia uma completa satisfação e assim procuram planejar uma saída com o empreendedorismo. De certa forma, pressentem que o ambiente organizacional pós-moderno não favorece a evolução da carreira e essa instabilidade do ambiente gera a insegurança que os leva a pensar em ter o próprio negócio.

- **Parar de trabalhar**

Quando perguntados se possuem intenção de parar de trabalhar ou se parariam em decorrência de um acontecimento excepcional, capaz de suprir totalmente a necessidade de recursos financeiros (ganharem na loteria ou recebimento de herança) somente 30% dos entrevistados afirmou que pararia de trabalhar. Os **gerentes** disseram que parariam de trabalhar e se dedicariam a outras coisas, como família, lazer, realização pessoal e atividades especialmente ligadas ao consumo. Os demais entrevistados disseram que mesmo que possuíssem recursos financeiros abundantes, não parariam de trabalhar. Os que afirmaram que não parariam de trabalhar, normalmente justificam suas respostas com base em experiências familiares mal sucedidas –

familiares que se aposentaram ou pararam de trabalhar cedo e sentiram-se piores – ou a partir de percepção de sua própria personalidade e natureza. Segundo eles, existe uma necessidade de trabalhar, de realizar de alguma atividade. Alguns enfatizam que talvez o trabalho remunerado não fosse tão relevante, mas certamente procurariam algum outro tipo de trabalho.

Para os **subordinados**, as respostas em certo ponto se assemelham a dos gerentes. Contudo, de maneira diversa, nenhum dos subordinados afirmou que pararia de trabalhar – alguns até afirmaram que poderiam parar por um curto período de tempo, algo como férias prolongadas, mas não em definitivo. De maneira geral, consideram o trabalho como uma ocupação importante, um meio para se sentirem úteis e pertencentes a um grupo e contribuírem, de alguma forma, para a sociedade. Além disso, afirmam que o trabalho os ajuda a ocupar a mente e consumir o tempo. Alguns dos entrevistados consideraram a possibilidade de largar o atual trabalho, mas afirmaram que trabalhariam com outras atividades não remuneradas, como projetos sociais ou ONGs. Cerca de 30% dos entrevistados também sugeriu que poderiam largar o trabalho assalariado para montar um negócio.

- **Mudança de vida pós-trabalho**

Quando perguntados o que mudaria caso pudessem parar de trabalhar em razão da abundância de recursos financeiros, como cerca de 70% dos **gerentes** afirmou não parar de trabalhar, aqueles que responderam afirmativamente para a possibilidade de parar, disseram que além do conforto material, basicamente a única mudança seria a possibilidade de passar mais tempo junto à família. Os demais, que afirmaram não parar de trabalhar, quando questionado sobre a hipótese da obrigatoriedade de parar, nenhum conseguiu ser muito preciso, mas demonstraram que não seria algo positivo.

Quanto aos **subordinados**, mesmo nenhum deles tendo considerado a hipótese de parar de trabalhar, quando perguntados o que mudaria caso fossem obrigados, metade afirmou que não ocorreriam coisas boas, cogitando a possibilidade de entrar em depressão, apresentar distúrbios psicológicos, infelicidade e auto-estima afetada. Com relação à outra metade, cerca de 20% afirmou que não haveria grandes mudanças. Os demais afirmaram que poderiam ocorrer grandes mudanças, pois buscariam fazer as

coisas que gostam, gastariam mais tempo viajando, se sentiriam mais leves, teriam mais tempo para gastar com a família e realizariam o desejo de consumo de diversos produtos.

4.2.1 Análise Interpretativa da Ideologia do Trabalho

É patente a identificação de ambos os grupos de entrevistados a respeito da **importância do trabalho** na vida das pessoas. A interpretação do que foi enunciado pelos entrevistados conduz as seguintes constatações sobre a importância do trabalho: consiste na principal atividade humana, proporciona a realização pessoal e é fonte de prazer e equilíbrio tanto pessoal quanto familiar, provê o sustento e a aquisição de bens com o uso da renda obtida, define o *status* social do indivíduo, conduz ao aperfeiçoamento e ao desenvolvimento pela aprendizagem de uma atividade gerando novos desafios, e ainda é útil as outras pessoas, ajuda a desenvolver as relações sociais e finalmente mantém a pessoa ocupada tornando-o um processo socialmente assimilado e naturalizado.

A síntese resultante das visões dos entrevistados de ambas as classes não comporta nenhum antagonismo ou dissenso em relação a importância do trabalho. Ele é colocado como uma atividade que toda a pessoa tem que exercer, é a principal atividade humana, é socialmente naturalizado, percebido como um instrumento para a sobrevivência mas que também proporciona o acesso a bens e serviços do mercado, ao mesmo tempo que fornece o *status* do indivíduo na sociedade, que é fonte de prazer e não de sofrimento, além de submeter a educação aos seus desígnios e é responsável pelo desenvolvimento das relações sociais.

Trata-se, no entanto, de uma visão completamente despolitizada da categoria trabalho e dessa maneira, despreza a categoria de todo o seu conteúdo simbólico e ideológico. Ora, o trabalho passa a ser importante unicamente pelo seu caráter instrumental e de agregação social (controle), onde não cabe o conflito ou o confronto, trata-se de uma visão linear e sem complexidade, como deveria ser inerente a uma categoria fundamental das ciências sociais, ao mesmo tempo em que não consegue dar conta das diferenças entre o que seria o trabalho concreto e o abstrato, ou o trabalho prescrito e o realizado, ou da “alienação” que pode decorrer da sua exploração. São

depoimentos de pessoas que estão empregadas, que não percebem o circunstancial da situação e que freqüentemente rotulam o desempregado de “vagabundo”.

Basicamente as duas classes de profissionais responderam que a significação do trabalho se assemelha a importância do trabalho para si próprios e não atentaram que a questão se direcionava para a **significação e do valor do trabalho para a sociedade**. Dessa maneira, a pergunta não conseguiu ser devidamente explorada e a resposta ficou na perspectiva da realização pessoal e do possível prazer que ele pode proporcionar. Contudo, alguns se arriscaram a afirmar que o valor do trabalho para a sociedade reside no desencadeamento das transformações produtivas necessárias à sociedade, gerando os serviços para a melhoria da qualidade de vida das pessoas, revertendo para a sociedade no bom atendimento ao cliente. Ou colocando de outra maneira, vinculam o desenvolvimento pessoal à melhoria da sociedade como um todo, ou seja uma abordagem que parte do particular para o geral: quanto mais o indivíduo se desenvolve e se educa por meio do trabalho mas a sociedade se torna melhor. Efetivamente é uma visão que guarda uma certa tautologia dos fins em si mesmo. Não foi ventilada sequer a posição do retorno do trabalho para a sociedade como gerador de riqueza e estruturação do controle social, naturalizando a aceitação da sociedade do trabalho.

A **dignidade do trabalho** para a maior parte dos entrevistados reside no reconhecimento social que este proporciona a pessoa e na formação da identidade e utilidade que o indivíduo tem para a sociedade, mas a situação de não trabalho em tese, não deveria servir para desqualificar uma pessoa pois a dignidade de uma pessoa estaria ligada às questões morais, porém na sociedade a dignidade de uma pessoa não se desvincula das circunstâncias do trabalho, quando uma pessoa enfrenta o desemprego é automaticamente taxada de “vagabundo”!

Obviamente, todos os entrevistados encaram como digno o trabalho considerado “formal”, que proporciona a segurança do contrato celebrado entre patrão e empregado, sem se aperceberem que o mundo trabalho como um todo não carrega essa dignidade propagada. Não foram consideradas as pessoas que estão à margem do trabalho da carteira assinada, os “informais”, ou mesmo aqueles que são forçados a trabalhar na ilegalidade, com atividades que beiram ao crime, ou até mesmo o trabalho realizado no ambiente doméstico. O trabalho, para as pessoas entrevistadas, assume uma dignidade restritiva, por estar circunscrito ao ambiente da formalidade e da segurança

dos contratos celebrados entre patrões e empregados. O “estar empregado” passa a se concretizar no melhor dos cenários e a visão de mundo se circunscreve à oportunidade de trabalho que lhes é apresentada apenas no plano individual sem o entendimento da situação coletiva, como já desenvolvido na base teórica deste estudo, onde a responsabilidade do trabalho é individual, tipo “você quer, você pode”!

Para a maioria dos entrevistados a centralidade do trabalho vai recair também na questão da identidade social, na melhoria da formação educacional, na sua motivação para a realização e alcance do que almeja, mas também na sobrevivência. No entanto, apesar de ser central na vida das pessoas, ocupando a maior parte do seu tempo não é mais importante do que a família. Tendem a afirmar que o trabalho é fonte de prazer e realização por isso se torna central na vida das pessoas.

É necessário entender bem a questão da centralidade do trabalho para essas pessoas. O foco do seu entendimento se prende mais uma vez ao fato de proporcionar a formação da identidade e o reconhecimento social e proporcionar a sobrevivência e não conseguem perceber que as transformações das estruturas produtivas se flexibilizaram, criando novas maneiras de exploração do trabalho vivo. Ora, essa sociedade transformada continua a fragmentar, exteriorizar e precarizar as relações de trabalho, criando e desenvolvendo novas formas de exploração da mais-valia, no entanto, a força de trabalho alugada é ainda a única mercadoria que produz valor e gera riqueza. O que está acontecendo é que o valor da categoria trabalho vem sendo gradativamente confundido com “pedagogia da ocupação”, em que o tempo livre passa a ser conhecido como desemprego involuntário (ORGANISTA, 2006, p. 172). A discussão tem seu ponto de inflexão quando se coloca a possibilidade real de os indivíduos não poderem mais construir sua vida na perspectiva de um trabalho formal, sabendo que o trabalho ainda ocupa um papel estruturador, o que os leva a elaborar um discurso que vai se pautar pela imperativa necessidade de sustento. Podemos alegar que a centralidade do trabalho não está somente na perspectiva de sobrevivência e permite voltar ao que já foi citado anteriormente por Giddens (2005, p. 306) sobre os atributos que estabelecem a centralidade do trabalho: o *dinheiro*, o *nível de atividade*, a *variedade*, a *estrutura temporal*, os *contatos sociais* e a *identidade social*.

No entendimento da **repercussão do trabalho para a família**, o destaque foi para a questão da sobrevivência, o salário, o *status* social, e também por possibilitar a

fuga do dia a dia do ambiente de reprodução, além de proporcionar o equilíbrio psicológico.

Pelo teor das respostas o **trabalho ideal** não parece ser um sonho muito distante dos entrevistados pois acreditam que a empresa propicia a satisfação emocional e psíquica dos seus empregados e que os conhecimentos adquiridos são aproveitados pela empresa. Outros requisitos como remuneração adequada, horários flexíveis, liberdade para criar e ascender na profissão são proporcionados pela empresa, porém quando questionados sobre a **percepção que tem da empresa** em que trabalham, principalmente os gerentes, afirmam que a forma de produção é fragmentada e pouco racional, e as áreas são fechadas em si.

A interpretação de alguns sub-temas foi elaborada de maneira conjunta em função da sua afinidade, são eles: **a qualificação da mudança na forma e nos tipos de trabalho, o trabalho e as mudanças globais e sociais**, qual seria a **motivação dessas mudanças** e o **significado da globalização**. Essas questões podem ser resumidas em uma única interpretação considerando às suas opiniões. Em primeiro lugar, os entrevistados percebem as mudanças nas formas de executar o trabalho e no ambiente de trabalho e consideram essas mudanças em geral positivas. Contudo, sutilmente destacam a necessidade do aumento de produtividade e alcance de resultados previstos. O cerne dessas mudanças se concentra na pressão exercida pela globalização, que fez com que as barreiras entre países ruíssem, destacando a influência do efeito borboleta⁴² e a influência da tecnologia de informação, já que para eles a globalização em si levou ao aumento de competição entre os diversos blocos econômicos, contudo, não conseguiram vislumbrar as mudanças ocorridas no ambiente de trabalho em função dessas pressões, como por exemplo, a precarização do trabalho, a flexibilização da força de trabalho, a multifuncionalidade, a especialização flexível e também o declínio do sindicalismo em várias partes do mundo. Para os entrevistados, a **motivação da mudança** é fundamentalmente o aumento de lucros e a busca de novos mercados.

⁴² O Efeito Borboleta é uma metáfora que engloba o conceito de dependência sensitiva em condições dadas na teoria do caos, que pequenas alterações na condição inicial de um sistema dinâmico pode produzir grandes modificações no longo prazo no comportamento de todo o sistema. No contexto da globalização significa dizer que, em virtude da interconexão econômica entre países, uma medida tomada em um país qualquer pode alterar a situação econômica e comercial de um outro que esteja do outro lado do mundo.

Sendo assim, a compreensão dos entrevistados sobre o fenômeno das mudanças tende a se encaixar na visão economicista da abordagem do sistema-mundo capitalista, onde todas as questões se reduzem a fatores econômicos, que valoriza os atores e instituições econômicas (SKLAIR, 2010, p. 95).

Um outro aspecto abordado foi a questão da **competição profissional** e como se comportam em relação ao companheirismo no ambiente de trabalho. A constatação é de que a competição intra e extra empresa tem aumentado sobremaneira principalmente na visão dos gerentes. Os subordinados ao contrário, acham que entre eles a competição é muito fraca e essa seria uma característica gerencial e o companheirismo ainda existe e atribuíram ao comportamento do gerente o aumento de competição entre eles. No entanto, a essência do mundo trabalho é a competitividade e o julgamento da adequação das pessoas a determinados perfis, a “ditadura da criatividade” no ambiente empresarial pressiona as pessoas para a superação, está no cerne do próprio conceito de eficácia, que é fazer o máximo possível utilizando o mínimo de recursos, para aumentar os lucros e reduzir os custos da transação. Pressionados por esse axioma, todos se encontram na luta para subjugar o seu possível opositor. Até a própria questão do conceito de excelência se vincula a perspectiva competitiva. Alguns confundem excelência com a eliminação da concorrência e outros afirmam que excelência é dar o melhor de si. As duas visões, uma mais radical do que a outra, estão de certa forma acirrando a competição entre os trabalhadores. A questão do companheirismo e da solidariedade, infelizmente passa por um processo de despolitização completa, o companheirismo pode ser colocado na esfera do indivíduo mas a solidariedade é política, e a política remete à questão do enfraquecimento sindical.

Já foi frisado antes que a visão do mundo do trabalho tanto de gerentes quanto de subordinadas é um pouco edulcorada, eles não percebem conflitos e sim relações fluídas em seu lugar e nesse ponto entra o contraditório, se as relações estão tão azeitadas, qual a razão da competição desenfreada?

Um outro bloco de questões que possui afinidade e que pode ser interpretado em conjunto é o que diz respeito às **expectativas para o futuro no trabalho**, o **objetivo de vida em relação ao trabalho**, se a **realização profissional foi alcançada** e como conciliar o **trabalho com o planejamento de vida**. A reação de todos os entrevistados em relação ao núcleo central do questionamento foi muito semelhante: o

trabalho pode não ser considerado como central na vida deles, já que colocam em primeiro lugar a família, muito embora na divisão do tempo, a família seja muito prejudicada em detrimento do trabalho, mas é intrínseco e inseparável dos objetivos de vida de quase todos os entrevistados. Não se consideram realizados profissionalmente ainda, mas se encontram no caminho certo para alcançar seus objetivos e se sentem confortáveis para fazer projetos e realizar os seus sonhos contando com o trabalho em que estão atualmente.

A constatação é de que a precarização do trabalho e a flexibilização da legislação do trabalho não causa nenhum impacto na visão de longo prazo dos entrevistados. Ao mesmo tempo que o trabalho é fundamental para a consecução dos objetivos e para o planejamento de vida, realização pessoal, etc. manifestam uma grande falta de consciência das pressões do capital sobre o mundo do trabalho ocasionada pela reestruturação produtiva, não ventilam a possibilidade do desemprego, e a questão do estar empregado e trabalhando deve-se ao seu esforço. A atitude voluntarista permeia todas as respostas em relação aos temas abordados e mais uma vez fica evidente que a despolitização do mundo do trabalho se espraia rapidamente na mente dos trabalhadores. A noção de união e contestação das exigências impostas pela organização do trabalho não abalou as crenças dos entrevistados na construção de uma carreira em uma empresa mesmo que trabalhando para terceiros. A ação se desenrola em uma perspectiva extremamente pessoal, tanto no tocante à formação da identidade, como da participação social. Haja visto que a maioria dos entrevistados não possui nenhum vínculo com entidades sindicais ou políticas. Talvez essa seja a maior transformação processada na formulação simbólica da ideologia do trabalho, que seria a passagem das ações coletivas, para uma atuação exclusivamente individual, que vem a reforçar a teoria da escolha pública citada anteriormente.

Um atitude paradoxal dos gerentes entrevistados em relação ao trabalho em empresas, que mesmo ocupando um cargo relevante na estrutura organizacional, tencionam **abrir o próprio negócio** e afirmam estarem trabalhando para alcançarem esse objetivo mesmo que anteriormente tenham afirmado que se sentem seguros na empresa em que trabalham. De certa maneira, pretendem no futuro trocar o formal pelo informal no mercado de trabalho, estão dispostos a correr riscos, pois o

empreendedorismo também se reveste de grande dose de voluntarismo e abdicação da zona de conforto proporcionada por um trabalho formal em uma organização.

O mundo do empreendedorismo é um mundo complexo também, pois está estatisticamente comprovado que 90% dos casos de início de pequenas empresas resultaram em fracassos totais e nem sempre a formação gerencial vai ser útil para abranger todas as variáveis que envolvem o negócio, sejam políticas, econômicas ou sociais. O empreendedorismo também pode ser qualificado como um processo de despolitização do mundo do trabalho, a tendência do empreendedor é agir de forma isolada, pensando sempre no próprio negócio e não no desenvolvimento das relações sociais. A pessoa é atraída pelos mitos divulgados pela literatura de auto-ajuda empresarial, que faz parte da ideologia gerencialista e se arrisca na criação do próprio negócio, tentando se mirar nos “casos de sucesso” relatados. Assim da certeza e da acomodação do contrato formal o indivíduo opta pela incerteza e risco do próprio negócio.

A última abordagem da análise se reporta às questões relacionadas ao **parar de trabalhar** e a vida **pós-trabalho**. Ficou evidente que o trabalho pode até não ser considerado como central na vida dos trabalhadores, mas as pessoas não conseguem se desvencilhar dele, mesmo considerando que as necessidades financeiras estejam equacionadas, todos os entrevistados reconheceram que não poderiam viver sem trabalhar e isso poderia causar enfermidades diversas em decorrência da falta de uma atividade.

Essa atitude remete a uma questão basicamente cultural e ideológica que se constitui o cerne da ideologia do trabalho. A sociedade do trabalho está destinada a contar cada vez menos com o trabalho vivo e alguns cientistas sociais e teóricos já ventilam a possibilidade do fim do trabalho, que ocorrerá em virtude da transição da velha economia industrial para uma economia do conhecimento a qual deverá reduzir drasticamente as oportunidades para os trabalhadores encontrarem um emprego seguro, com um salário de sustento decente. Muito embora esteja claro que as reestruturações organizacionais, a realocação de indústrias em outros países, a migração de capitais, o declínio dos sindicatos e a inovação tecnológica, todos esses fatores juntos levam a crer que essa tendência é a mais plausível, alguns cientistas sociais observam com uma

especial preocupação o efeito da destruição de postos de trabalho em decorrência da mudança tecnológica.

É incontestável que a melhoria da produtividade com a adoção de novas tecnologias de produção e gestão pode ocasionar uma redução considerável dos custos de produção das organizações, mas os efeitos deletérios de longo-prazo do desenvolvimento tecnológico nos níveis de emprego continuará sendo o objeto central do debate sobre o fim do trabalho. Rifkin, em *The End of Work* (O Fim dos Empregos, 1996) acredita que a mudança tecnológica, particularmente ancorada no uso de sofisticados *softwares* de computadores na automação e incremento do número de processos de produção e negócios, resultará na “substituição em grande escala de trabalhadores por máquinas”, um processo que culminará em um mundo virtualmente sem trabalho. Em contrapartida, Barry Jones, ao contestar Rifkin (1990), sustenta que a inovação tecnológica causará um aumento dos empregos de baixos salários sem necessariamente reduzir o volume do emprego agregado. Passarão a existir muitos empregos, mas a sua qualidade vai declinar vertiginosamente. Apesar das diferenças entre essas duas visões, ambas representam abordagens extremamente pessimistas do efeito da mudança tecnológica em curso para os trabalhadores.

Aqueles que estão otimistas com o uso da tecnologia acreditam que a automação elevará ambos, emprego agregado e níveis salariais. Cyert e Mowery (1987) argumentam que a expansão global de produtos resultantes do desenvolvimento e do uso generalizado de novas tecnologias fará a compensação da redução da demanda por trabalho humano nas indústrias submetidas à mudança tecnológica. Eles acreditam que mais do que subjugado pela adoção de novas tecnologias, o crescimento do emprego e do salário depende paradoxalmente da utilização da tecnologia. Reconhecem, no entanto, que as mudanças tecnológicas forçarão os trabalhadores a “encararem ajustes dolorosos e altamente custosos”.

A dizimação pela automação dos postos de trabalho da manufatura com boa remuneração e sua usurpação sobre os profissionais está descrita no trabalho de Aronowitz e DiFazio, *The Jobless Future* (O Futuro Sem Emprego, 1994), um trabalho de extremo pessimismo tecnológico em relação a ascensão da “produção mediada por computador” e seus efeitos sobre o mundo do trabalho dos Estados Unidos. Eles argumentam que a automação tem fundamentalmente alterado as relações entre

investimento e emprego que existiram durante a era industrial. No passado, o investimento nas plantas e equipamentos criaram trabalhadores permanentes com salários reais enquanto na era digital, o investimento em novas tecnologias tornou muitos trabalhadores supérfluos empurrando-os para empregos servis (Id., p. 299). É bem sabido que a automação digital tem levado a fábricas virtualmente sem trabalhadores e que as secretárias eletrônicas, o correio de voz e os computadores pessoais tem demitido um grande número de empregados de escritório (Id., p.300 - 327). Muito mais sinistro é o fato de que a automação está começando a demitir profissionais de nível mais elevado como, engenheiros, médicos, programadores de computador e gerentes. Ironicamente, o crescimento da economia do conhecimento pode afinar as fileiras dos trabalhadores do conhecimento tal como fez com os trabalhadores das fábricas. Tal desenvolvimento pode contradizer os prenúncios dos otimistas tecnológicos da alta demanda por trabalhadores nas lucrativas profissões do conhecimento. Aronowitz e DiFazio observam que o projeto auxiliado por computador (CAD) já colocou os trabalhos dos engenheiros em perigo devido ao grande aumento da produtividade dos engenheiros. Em uma pesquisa realizada numa fábrica de aeronaves pelos dois autores em 1986, um gerente abertamente admitiu que o CAD deverá ser usado possivelmente para enxugar a folha de pagamento dos engenheiros da empresa (Id., p.107).

Os médicos poderão se deparar no futuro com uma situação similar a dos engenheiros. Cada vez mais, equipamentos de processamento de dados computadorizados estabelecem os diagnósticos e os tratamentos. Claro, os médicos têm poder de veto sobre essas máquinas, mas a verdadeira existência desses dispositivos demonstra que é possível automatizar a rotina do trabalho médico (ARONOWITZ e DiFAZIO, 1994, p. 300). No futuro, a automação médica pode assumir o comando das habilidades atualmente monopolizadas pelos clínicos humanos. Mesmo a profissão de programador de computador está ameaçada pelo *software* de programação de ajuda por computador (CASP), que elimina a necessidade do envolvimento humano na rotina de programação. Trabalhos para programadores criativos continuarão a existir, mas outros trabalhos de programação provavelmente seguirão o caminho da profissão de desenhista, a qual foi extensamente eliminada no final dos anos 1980 pelo CAD (Ib., p. 21). A automação também é uma ameaça inclusive a segurança do trabalho gerencial:

fábricas e escritórios automatizados requerem poucos trabalhadores e portanto poucos gerentes, e a tecnologia de automação de escritórios assume o comando das funções de coordenação e vigilância que eram uma prerrogativa da gerência (Ib., p. 322). Portanto, os profissionais podem ficar bastante vulneráveis ao desemprego tecnológico tanto quanto os empregados de baixa qualificação. Está começando a parecer que, com a exceção de uma relativamente pequena elite gerencial e técnica, a economia pós-industrial tornará todos os trabalhadores bem mais inseguros (PENA, 2001, p. 113 – 114).

A se concretizar esse diagnóstico, tudo indica que a visão dos trabalhadores sobre o parar de trabalhar e como viver em uma sociedade do trabalho sem trabalho não parece muito distante e teríamos que concordar com Hannah Arendt, quando fala do fardo do trabalho e da subserviência da necessidade e que libertar a humanidade deste fardo ancestral e natural seria criar a “perspectiva de uma sociedade de trabalhadores sem trabalho, não obstante o fato de que é possível imaginar as coisas piores” (COHEN, 2003, p. 74).

4.3 Análise Descritiva da Ideologia Gerencialista

A questão da ideologia gerencialista foi dissecada em diversos tópicos abrangendo os discursos de gerentes e subordinados em torno dos sub-temas componentes da categoria analítica abrangendo todo o espectro do roteiro de entrevistas elaborado para ambas as classes funcionais, indo desde o significado do gerencialismo até a questão do orgulho profissional em relação à execução do trabalho.

O objetivo dessa análise é gerar um discurso genérico sintético com a resposta das duas classes funcionais que possa explicitar o significado dessa ideologia, contextualizada na visão social dos pesquisados e em relação a organização a que pertencem. Uma das hipóteses deste estudo é a de que o gerencialismo, a exemplo do trabalho, também se constitui em uma ideologia que também é uma formulação simbólica, que estabelece a manutenção de relações assimétricas de poder entre as duas classes funcionais, gerentes, que em última instância representam os proprietários ou a alta direção, e os seus subordinados, representando a categoria social que aluga sua força de trabalho a empresa. Essa formulação simbólica - temos que ter em mente que

ideologia é antes de mais nada discurso -, tem origem em geral, nas escolas de gestão e é disseminada nas empresas, não necessariamente pelos gerentes, que, como se pode constatar, nem todos possuem formação acadêmica nas tais escolas. Nas empresas, essa ideologia tem um papel a cumprir que consiste na tentativa de determinados grupos internos da organização (os gerentes) de justificar o privilégio da ação voluntária e da associação entre eles, ao mesmo tempo em que procuram impor aos seus subordinados o dever da obediência e a obrigação de servir aos seus empregadores com o melhor de suas habilidades, interpretando os fatos gerados pela a autoridade e disseminando a obediência visando neutralizar ou eliminar o conflito entre a cúpula e a base da pirâmide, buscando exercer a autoridade de forma mais efetiva, como já havia sido frisado por Anthony (1977, p. 2).

A seguir, as opiniões de gerentes e subordinados estão classificadas e descritas com os valores e sentenças mais significativas do discurso, de acordo com os sub-temas que compõem a categoria analítica relativa à ideologia gerencialista.

- **Significado do gerencialismo**

Para uma pequena parcela dos **gerentes**, o gerencialismo se constitui na habilidade para saber conduzir as situações que ocorrem no dia-a-dia, buscando as formas mais eficientes, eficazes e efetivas de exercer o comando e a busca desses três atributos mágicos é que permite ao gerente admitir um afastamento maior do tecnicismo puro, para buscar melhor convivência com o grupo funcional no melhor ambiente possível de cordialidade. A grande maioria dos gerentes entrevistados não possui a clara noção do que seja gerencialismo ou revolução gerencial e se apegam a termos como mediação, conciliação, etc.

- **Papel do gerente**

Todos os **gerentes** afirmaram que entendem perfeitamente o papel de comando que deve ser exercido por eles, mas apenas 30% conseguiram explicitar esse papel, que, segundo eles seria: cumprir metas, elaborar o plano de trabalho, motivar a equipe para os objetivos a serem atingidos, criar um ambiente agradável de respeito, compreensão e

diálogo e orientar as pessoas para o bom desempenho profissional.

Todos os **subordinados** afirmaram entender o papel do gerente, considerando-o como figura relevante para o bom funcionamento da organização. Segundo eles, dentre as funções e atividades que mais caracterizam o papel do gerente estão a articulação entre os funcionários da área, o direcionamento e a orientação para o cumprimento dos objetivos e metas institucionais, e a atividade de distribuição, supervisão e avaliação do trabalho. Um outro papel relatado pelos entrevistados refere-se à questão emocional. Segundo eles, o gerente tem como papel motivar seus trabalhadores, ele é a figura capaz de “extrair o melhor das pessoas”.

- **Influência exercida nos trabalhos dos subordinados**

Segundo os **gerentes** entrevistados, todos concordam que exercem algum tipo de influência positiva sobre o trabalho realizado por seus subordinados. A influência, no entanto, varia em forma e intensidade. Todos concordam que exercem algum tipo de influência na execução dos trabalhos, na operacionalização das atividades. Cerca de 40% dos gerentes afirmam que além de exerceram influência na realização das atividades, influenciam nas emoções e sentimentos dos trabalhadores, especialmente motivando-os a trabalhar melhor.

Segundo a visão dos **subordinados**, existe quase um consenso quanto à influência dos gerentes sobre o trabalho deles. Para esse grupo, os gerentes influenciam de forma positiva na execução de suas atividades. Unânimamente eles acreditam que a influência se dá sob a forma de coordenação e orientação do trabalho, e para aproximadamente 15% desse mesmo grupo, o gerente também influencia em termos emocionais, especialmente motivando-os. Somente um dos entrevistados acredita que seu gerente não influencia em seu trabalho. Segundo ele, depois que o gerente lhe passa o trabalho ele decide como executá-lo, sem interferências.

- **Postura diante de ameaças e inseguranças no trabalho**

Todos os **gerentes** relataram que apresentam uma postura positiva diante das ameaças e inseguranças geradas em seu ambiente de trabalho, quer sejam oriundas da

alta direção ou provenientes de outras áreas da empresa. Os gerentes dividem-se quanto à forma de posicionamento: metade deles apresenta postura protecionista, afirmando se posicionarem ao lado dos subordinados, protegendo-os e evitando que os problemas cheguem até eles. A outra metade dos gerentes afirma ter um posicionamento neutro e imparcial, tratando a situação de forma aberta e transparente, sem omitir e discutindo a real dimensão do problema.

- **Postura gerencial diante de ameaças e inseguranças no trabalho**

Grande parte dos **subordinados** concorda que os gerentes apresentam uma postura positiva diante das ameaças e inseguranças. Praticamente a totalidade dos que concordam que os gerentes se posicionam de forma positiva, entende que eles assim o fazem ocultando as ameaças, para preservar os trabalhadores dos problemas e não prejudicar o andamento dos trabalhos do setor. Cerca de 30% desse grupo afirmou que os gerentes apresentam postura positiva expondo a real situação e o problema que deverá ser enfrentado. Em contrapartida, existe uma parcela dos entrevistados, aproximadamente 20%, que afirma que seus gerentes apresentam comportamento negativo. Para eles, seus gerentes se comportam de forma insegura, cooperando para aumentar o problema ou piorar a situação. Apenas um dos entrevistados afirmou não conhecer a postura de seu gerente, por não ter passado pela situação exposta na pergunta.

- **Interesses defendidos**

Todos os **gerentes** afirmaram defender os interesses da instituição, contudo, alguns concordam que defendem outros interesses além daqueles da empresa, e assim fazem em diferentes níveis de prioridade. Aproximadamente 60% dos entrevistados dizem defender os interesses da empresa e também dos subordinados e os 40% restantes afirmam defender os interesses da empresa, dos funcionários e interesses pessoais. Desse último grupo, somente um dos entrevistados afirmou defender seus interesses antes dos interesses da empresa e dos trabalhadores.

- **Interesses defendidos pelos gerentes**

A exceção de dois **subordinados** que afirmaram o fato dos gerentes defenderem os próprios interesses, os demais subordinados disseram que os gerentes defendem interesses institucionais. Contudo, esse grupo expressou sua percepção a respeito da defesa de interesses institucionais de duas formas: cerca de 40% disseram que os gerentes o fazem defendendo os interesses de suas respectivas áreas e isso é percebido quando os gerentes expressam seu posicionamento em favor da área, e os demais trataram a defesa de forma ampla, mencionando somente a defesa da instituição que segundo alguns entrevistados, os gerentes ocupam essa posição para desempenhar esse papel.

- **Modificação da maneira de gerir**

Quando perguntados sobre a mudança na forma de gerir, os **gerentes** apresentaram opiniões diferentes. Um dos entrevistados disse que as coisas praticamente não mudaram, permanecem como sempre foram, Todos os demais afirmaram que ocorreram mudanças, contudo, apresentaram percepções diferentes. Metade dos que afirmaram que a forma de gerenciar mudou, disse que a gestão se tornou mais humana, as pessoas são observadas sob uma ótica diferente. Para um dos entrevistados, o ditado “manda quem pode obedece quem tem juízo” perdeu força. Para os demais entrevistados, as mudanças foram de caráter técnico: novos mecanismos de controle, novas formas de organização, intensificação da supervisão em razão do aumento da competitividade e implantação de ferramentas de avaliação, tais como os indicadores de desempenho e as metas.

Aproximadamente 1/4 dos **subordinados** afirmou que a forma de gerenciar não mudou. Segundo alguns deles, as pequenas mudanças percebidas são consequência da diferença de personalidade entre os gerentes aos quais estavam subordinados. De forma geral, esse grupo considera que a forma de gerir permanece a mesma. Os demais entrevistados (cerca de 75%) acreditam que a forma de gerenciar mudou. A intensidade da mudança varia desde pequenas mudanças até transformações significativas, como: possibilidade de maior participação dos funcionários, maior flexibilidade e cobrança e

controle mais intenso sobre o trabalho. A percepção é de que os gerentes estão mais próximos, independente da natureza das mudanças, sejam favoráveis ou desfavoráveis.

- **Liderança e cobrança de resultados**

De forma unânime, os **gerentes** se consideram mais líderes de pessoas do que aqueles que cobram resultados, atuando sob pressão em cima do subordinado, muito embora não descartem a possibilidade de cobranças quando da necessidade do trabalho. Eles se percebem como tendo uma postura mais preponderante de influência, sem a necessidade de recorrer a utilização do poder atribuído ao cargo ou à função exercida.

- **Autonomia dos subordinados e apoio na tomada de decisão**

A maioria dos **gerentes** concordou que dá autonomia total ao subordinado para a execução do trabalho, porém alguns não se furtam de discutir soluções para os problemas antes de delegarem as responsabilidades, inclusive todos os gerentes responderam que incentivam os seus subordinados a tomarem as decisões sobre os trabalhos a eles delegados e assumir as responsabilidades pertinentes. No entanto, alguns não dispensam um exame no resultado do trabalho antes de passá-lo para frente.

A maioria dos **subordinados** afirmou que seus respectivos gerentes lhes dão autonomia. Somente cerca de 20% disse não ter nenhuma autonomia. Para esses subordinados, os gerentes apresentam uma postura centralizadora e rígida. Contudo, aqueles que disseram possuir autonomia, afirmaram que seus gerentes deixam eles decidir, mas ao final essas decisões devem ser chanceladas pelo gerente. Eles enfatizaram o fato de possuírem uma liberdade relativa, especialmente nos estágios iniciais de um trabalho. A percepção é que os gerentes estão mais abertos a sugestões, mas no momento de sua conclusão, antes de entregar um produto ao cliente ou submetê-lo à esfera superior, o gerente sempre procede a uma revisão e toma a decisão final – ainda assim, os entrevistados se sentem com liberdade para decidir.

- **Incentivo à tomada de decisão**

Os **subordinados**, quando questionados sobre incentivo à tomada de decisão

por parte dos gerentes, responderam de forma semelhante à questão da autonomia. Como na outra questão, a maioria afirmou ser incentivada a tomar decisões sobre o trabalho que está executando e somente 20% disseram não ser incentivados por seu gerente. Metade dos que se sentem incentivados, assim como na pergunta da autonomia, além de confirmar o incentivo à tomada de decisão, completaram suas respostas afirmando que suas decisões são submetidas à decisão final do gerente.

- **Experiência profissional pré-existente/a ser adquirida no desempenho da função**

Aproximadamente 50% dos **gerentes** afirmou que a empresa prefere lidar com um gerente já formado, mas a outra metade sugere que a empresa prefere formar, pois a organização dificilmente contrata um gerente no mercado com os conhecimentos necessários, sendo assim vantajoso aproveitar o pessoal da própria empresa.

Quando questionados sobre a preferência da empresa entre funcionários com experiência ou a serem formados internamente, aproximadamente 1/4 dos **subordinados** conseguiu identificar de forma objetiva o posicionamento da empresa, sendo que somente um deles afirmou que a empresa deseja pessoas sem experiência, para serem formadas na empresa, enquanto os demais afirmaram que os novos funcionários devem possuir formação e experiência antes de entrar na empresa. Todos os demais entrevistados sugeriram que existe um equilíbrio quando a empresa busca novos colaboradores – não muito experiente e com formação muito elevada, como também não deseja pessoas sem experiência ou formação alguma. Normalmente a instituição opta por pessoas com grau mínimo de formação e experiência e depois prossegue com a formação e preparação do funcionário conforme as necessidades específicas da área.

- **Utilização de novas técnicas de gestão**

A maioria dos **gerentes** entrevistados afirmou que não aplica técnicas de gestão diferenciadas prescritas pelos manuais gerencialistas, porém alguns gerentes citaram já haver lidado com técnicas e ferramentas de gestão identificadas como *coaching*, avaliação de desempenho e *balanced scorecard*.

Os **subordinados** se dividem quando perguntados sobre a introdução de novas

técnicas de gestão por parte de seus gerentes. Metade percebe que houve a introdução de novas técnicas de gestão, como indicadores de desempenho, planos de trabalho e estabelecimento de metas . A outra metade afirma não ter percebido a introdução de novas técnicas de gestão nas suas áreas de atuação. Segundo alguns dos subordinados, as ferramentas e técnicas aplicadas continuam as mesmas de sempre.

- **Impacto positivo das decisões gerenciais para cooperação**

Todos os **gerentes** concordam que a sua atuação gera um impacto positivo no desenvolvimento do trabalho de suas áreas, principalmente porque o grande apelo para a geração desse impacto está lastreado no discurso da cooperação. O gerente está ali para buscar a cooperação e o envolvimento dos subordinados, inclusive alguns gerentes fazem rodízio de tarefas entre subordinados, para que todos se interessem dos objetivos de área.

- **Gestão como diferencial na melhoria do processo de trabalho**

Todos os **subordinados** acreditam que o gerente faz a diferença para a melhoria do processo de trabalho interno, pois a sua função é distribuir as tarefas de maneira racional e coordená-las para que os objetivos sejam alcançados. Segundo alguns dos entrevistados, os gerentes ocupam essa função para isso.

- **Execução de horas extras**

Os **gerentes** foram unânimes na questão do trabalho extra, afirmando não solicitarem ou exigirem a realização de atividades extraordinárias, a menos em casos de extrema necessidade. Essa prática se constitui uma exceção para os gerentes.

Com exceção de um **subordinado** entrevistado, os demais afirmaram que se prontificam a realizar atividades extraordinárias, quando solicitados por seus gerentes. Alguns dos entrevistados apresentam restrições quando ao trabalho adicional, mas mesmo assim, normalmente concordam em realizar esse tipo de trabalho quando são demandados.

- **Identificação dos valores éticos da organização**

Todos os **gerentes** tiveram dificuldade em encontrar o fundamento ético da organização, mas a percepção é de que os valores éticos em organizações são difusos e difíceis de identificar. No entanto, alguns associaram a questão ética à responsabilidade social da empresa por não ter fins lucrativos, algo com prestar serviços de cunho social à comunidade.

- **Um bom gerente**

Quando questionados sobre o que é ser um bom gerente tanto no passado quanto no presente, todos os **gerentes** afirmaram que existem grandes diferenças. Na percepção deles, de maneira geral, ser um bom gerente no presente significa possuir uma variedade muito maior de atributos e qualidades do que um gerente do passado possuía. Eles demonstraram com diversos adjetivos que um bom gerente no presente possui características como: flexibilidade, capacidade de motivar, facilidade em delegar atribuições e competências e sensibilidade para lidar com os funcionários (capacidade de compreender os funcionários e conseguir obter melhores resultados).

- **Um bom trabalhador**

Quando questionados sobre a percepção do que seria um bom trabalhador no começo da carreira e qual a percepção atual do que é ser um bom trabalhador, todos os **subordinados** concordaram que existem diferenças. A diferença central baseia-se no estrito cumprimento de procedimentos e na hierarquia. Segundo eles, a ideia que se tinha de ser um bom trabalhador, era a pessoa que cumpria rigorosamente o horário de trabalho, realizava as tarefas conforme foram solicitadas, produzia acima da média e possuía uma carreira em ascensão, era o protótipo do trabalhador eficiente. Atualmente, eles entendem que ser um bom trabalhador significa possuir algumas qualidades adicionais, como criatividade, empenho, pró-atividade e maior grau de relacionamento e interação, seria a transição para a eficácia. Trata-se de um sujeito capaz de aplicar com mais intensidade sua capacidade intelectual na realização das tarefas e no ambiente de trabalho, superando a expectativa dos seus superiores continuamente.

- **Um mau gerente**

Segundo os próprios **gerentes**, em resumo é possível afirmar que um mau gerente é a pessoa que não respeita seus funcionários, não consegue motivá-los, não demonstra comprometimento com os objetivos organizacionais ou critica a própria instituição em que trabalha. Trata-se de uma figura desmotivada e responsável por tornar o ambiente de trabalho precário.

- **Um mau trabalhador**

Os **subordinados** elencaram uma série de adjetivos para definir o que seria um mau trabalhador, tais como: preguiçoso, não cumpridor dos horários e obrigações, sem zelo ou apego ao trabalho, murmurador, “reacionário”, sem comprometimento, sem visão e outras características ligadas à um padrão de comportamento organizacional exemplar prescrito. Contudo, apesar dos adjetivos atribuídos, quase todos os entrevistados reforçaram a ideia de que ser um mau trabalhador refere-se, principalmente à pessoa que não consegue dar um sentido adicional ao trabalho, uma função ou papel relevante em sua vida, aquele que não é capaz de auferir ou almejar benefícios extras a partir do trabalho, além da remuneração.

- **Orgulho profissional**

Todos os **gerentes** afirmaram que se orgulham de suas profissões. Declararam que fazem aquilo o que gostam, escolheram a profissão certa e estão fazendo um bom trabalho. Eles enfatizam e justificam o orgulho, especialmente a partir da percepção de que conseguem, de alguma forma, ajudar seus funcionários, sendo capazes de promover o crescimento dos indivíduos sob diversas perspectivas.

Quando questionados sobre o orgulho com a profissão, cerca de 1/5 dos **subordinados** entrevistados afirmou que não se orgulhava ou a palavra orgulho não seria a mais adequada para expressar o que sentem pela escolha profissional. Os demais afirmaram peremptoriamente que se orgulham de suas profissões. Reforçaram a ideia do orgulho ao afirmar que se sentem importantes para a empresa e são capazes de melhorá-la com seu conhecimento. O orgulho, segundo os entrevistados, deriva principalmente

da noção de capacidade técnica, de fornecer respostas aos problemas da empresa, sendo as questões de satisfação e de auto-realização tratadas em segundo plano, sem relação direta com o orgulho profissional sentido.

4.3.1 Análise Interpretativa da Ideologia Gerencialista

Para iniciar a análise da ideologia gerencialista cumpre destacar alguns pontos que conduzirão às vertentes de interpretação. A primeira vertente diz respeito a negação da revolução gerencial, cuja existência é uma falácia no sentido que foi teorizado por Burnham (1959), os gerentes não se apossaram do poder dos proprietários, ao contrário os proprietários se desincumbiram da administração direta dos seus negócios mas sempre mantiveram as rédeas curtas dos seus gerentes e executivos. A segunda vertente diz respeito a formulação e a disseminação da ideologia gerencialista, como parte do papel do gerente. A ideologia gerencialista é mais ampla e global e se trata da ideologia que comanda o mercado, é gestada nas escolas de gestão e administração, com base na teoria das organizações, mas os gerentes absorvem basicamente conhecimentos técnicos manualizados, um pouco parecidos com a auto-ajuda para administrar os seus subordinados no dia a dia, como foi constatado nas conversas mantidas com os entrevistados. No caso estudado é como se ocorresse uma simbiose entre os contrários (gerente e subordinado), gerando uma situação de aceitação mútua, como poderá ser constatado a seguir.

Para os gerentes, o **significado do gerencialismo** reside na capacidade do gestor conseguir a cooperação de seus subordinados criando o melhor ambiente de trabalho possível, e por isso, o termo mais adequado para designar o gerencialismo seria a mediação. Um outro ponto de interrogação para os gerentes foi a respeito da **visão gerencialista de Peter Drucker**. Nesse caso o desconhecimento do conteúdo das ideias do guru por parte dos *gerentes* foi praticamente total, nem mesmo ideias a respeito de administração científica, taylorismo, fayolismo ou a burocracia weberiana foram ventiladas nos depoimentos. Isso pode sinalizar que a prática do gerencialismo, por parte desses gerentes, não requer necessariamente um embasamento teórico de maior envergadura para enfrentar os problemas operacionais do dia a dia das organizações. Significa também que a ideologia gerencialista pode muito bem ter surgido nas escolas

de *management* e se disseminado para as empresas por meio de seus executivos principais ou da absorção dos modismos das técnicas de gestão propalados pelos gurus do *management* e se instaurado na cultura organizacional como uma prática discursiva (formulação simbólica) que, como a ideologia, não precisa tapar os buracos da sua forma de apresentação.

Quando questionados sobre o **papel que o gerente** deve desempenhar, os dois grupos afirmaram que entendem muito bem o que deve fazer um gerente, como ele deve proceder e essa questão se pauta basicamente pelos mandamentos da teoria da administração, ou seja planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar (ver Fayol) os trabalhos da área com um adendo de que deve desempenhar também um papel motivador para o bom andamento dos trabalhos. Digamos que o aspecto doutrinário da gestão passou despercebido, tanto pelos gerentes como pelos subordinados, mas de acordo com as afirmações se pode perceber que o fator de união de todos em torno de um objetivo está presente de forma subliminar. Afinal de contas qualquer comando exercido em qualquer instância se torna mais fluente quando conta com a anuência dos envolvidos e isso faz com que as ordens sejam absorvidas sem controvérsia. Esse é um trabalho ideológico de convencimento, tanto assim que ambos os grupos reconhecem a **influência** positiva da gestão no trabalho do grupo, tanto no nível técnico quanto emocional.

Um outro aspecto do gerencialismo que pode ser destacado e foi bem frisado pelos dois grupos é a questão dos **riscos e ameaças** gerados no ambiente de trabalho. Os gerentes afirmam que procuram lidar com essas inseguranças de maneira transparente, para tentar tranquilizar seus subordinados e os subordinados consideram que essa transparência é relativa e nem sempre vêm as atitudes dos gerentes de forma positiva. A atitude de distanciamento gerencial fica patente em relação aos **interesses por eles defendidos**. Nesse caso, os gerentes afirmaram que defendem os interesses da organização, mas também de todos os envolvidos. Para os subordinados, ficou claro que os gerentes defendem apenas os interesses da organização.

Os dois grupos foram questionados se havia ocorrido alguma **modificação da maneira de gerir** os trabalhos das organizações. Alguns entenderam que a mudança caminhou no sentido de uma gestão mais humana, em detrimento do controle direto quase físico por parte dos gerentes. A gestão por sugestão foi detectada de maneira

difusa, também com a inserção de novos instrumentos técnicos de controle e de avaliação de desempenho. Contudo, os subordinados continuam achando que a forma de gerir permanece a mesma, mas os gerentes esboçaram uma aproximação com os subordinados e uma certa flexibilidade. Consideramos que essa pequena transformação é parte integrante da metamorfose ideológica do gerencialismo para cooptar os subordinados aos objetivos maiores da organização. É necessária essa flexibilização para que os gerentes não se desgastem com o controle físico e presencial, deixando os subordinados com a sensação de estar pouco mais à vontade. Nesse ponto é realçada a mudança de perfil tão propalada pelos teóricos no sentido de que os gerentes hoje em dia são mais **líderes do que cobradores de resultados** e não utilizam os poderes que são prerrogativas do seu cargo para exercer o controle sobre os subordinados. É a aplicação na prática da gestão por sugestão já que a posição de liderança exerce um papel quase doutrinário de exemplo a ser seguido e imitado. Sendo assim, é reafirmado o heroísmo gerencial no âmbito das corporações.

Uma outra questão que se coloca e se relaciona com a ideia do gerencialismo por sugestão é a ideia da **autonomia dos subordinados e o apoio na tomada de decisão**. Seguindo o raciocínio do “ser líder”, a autonomia de decisão e a liberdade total concedida para a execução dos trabalhos seria o coroamento do discurso gerencialista. Na verdade a autonomia não passa de uma sugestão, já que os gerentes conferem todo o trabalho após finalizado, configurando uma espécie de liberdade tutelada.

A **utilização de novas técnicas de gestão** de acordo com os gestores não se aplica à situação gerencial da organização, pelo menos não foram encontradas evidências claras de sua utilização, quer seja de expedientes motivacionais ou tecnologias de gestão relativas ao *empowerment* capazes de influenciar diretamente a atitude dos subordinados perante o seu trabalho. Na percepção dos subordinados, as técnicas de gestão percebidas foram os indicadores de desempenho⁴³ e as estratégias organizacionais orientadas para o planejamento. Contudo, os gerentes afirmam que suas decisões geram um **impacto positivo para cooperação** entre os subordinados uma vez, que consideram como um dos atributos do gerente a busca da cooperação de seus subordinados. Isso faz parte de atuar da gestão por sugestão e o cerne da ideologia gerencialista, requerendo do gerente utilização de argumentos que levem o subordinado

⁴³ Essas técnicas já foram trabalhadas de forma crítica anteriormente.

a se identificar com o trabalho que executa, considerando os objetivos a alcançar como se fossem seus.

Dessa maneira, fazem brotar nos subordinados uma atitude receptiva para as demandas da organização e assim a **gestão passa a ser um diferencial na melhoria do processo de trabalho** uma vez que distribuir tarefas de forma racional sob a coordenação do gestor é percebido como papel dos gerentes pelos subordinados. Uma das características da ideologia da gestão é dissimular e borrar as fronteiras que separam o trabalho de coordenação do trabalho de execução reforçando a impressão de autonomia e liberdade dos subordinados. Quando o gerente exorta o subordinado para cooperar com ele, na prática está procurando trazê-lo para o seu lado e essa atitude reforça os laços entre a organização e seus subordinados dando a sensação de estar participando de algo maior, fato que conforta os envolvidos.

As questões restantes trataram de assuntos mais concretos e relacionados às impressões pessoais dos entrevistados e a descrição em si já suporta de certa forma um cunho interpretativo. No caso da **execução de horas extras** por exemplo, pode-se constatar que tanto da parte da organização como por parte da gerência esse expediente não é muito cogitado, o que denota que a organização não tende para o processo de hiper exploração do trabalho de seus funcionários. O problema dos **valores éticos** da organização colocado para os gerentes não teve uma receptividade muito adequada, apenas foi frisado que a organização era ética por trabalhar com assistência social em prol dos trabalhadores do transporte.

A ideologia gerencialista oriunda das escolas de *management*, se dissemina nas organizações não necessariamente a partir dos seus gerentes, ela é parte integrante da própria organização desde a criação à operação, na primeira instância exerce um papel doutrinário sobre esses gerentes, é uma formulação simbólica que procura integrar e cooptar esses gestores, para em seguida se expandir para os níveis operacionais da empresa, propagando sua essência (eficiência, eficácia e efetividade) visando facilitar a integração dos subordinados ao trabalho. A maior parte dos ensinamentos ministrados nas escolas de gestão está associada às ciências do comportamento, que dão a impressão de constituir uma doutrina coesa e uniforme que estabelece um padrão de comportamento aplicável a qualquer realidade organizacional. Uma linguagem projetada para estabelecer um senso de unidade de finalidades e amplos valores

naqueles que participam da organização, possibilitando aos gerentes utilizar uma linguagem comum e um sistema de conceitos fáceis de se propalar.

A educação gerencial é verdadeiramente ideológica nesse sentido, pois visa influenciar o comportamento organizacional inculcando crenças e expectativas nas pessoas. A disseminação de uma ideologia pelo treinamento gerencial tem duas funções latentes: ajudar a promover a solidariedade interna dos gerentes e ajudar a justificar sua autoridade sobre os subordinados, daí ser uma aceitação doutrinária que quase não lida com a controvérsia.

4.4 Análise Descritiva do Trabalho Emocional

Para obter a opinião de gerentes e subordinados o roteiro de entrevista, procurou identificar o significado da emoção no trabalho, utilizando o mesmo questionamento para ambas as classes funcionais; em seguida foi colocado apenas para os gerentes a questão relativa à exigência de algum tipo de atuação emocional partindo da alta direção da organização no seu comportamento cotidiano. Da mesma forma, foi perguntado aos gerentes se eles exigiam algum tipo de comportamento dos subordinados dessa natureza e aos subordinados se os gestores impunham a eles algum tipo de comportamento parecido e por fim, se caso um comportamento dessa natureza fosse inato ao comportamento do subordinado, se esse comportamento era valorizado pela gerência.

A grande dificuldade de avaliar e analisar o trabalho emocional em uma pesquisa dessa natureza se deve ao formato da própria pesquisa em si, pois a pesquisa não contempla um estágio de observação participante no dia a dia do desenrolar dos trabalhos dos envolvidos que prestaram seus depoimentos. Dessa forma, o questionamento das pessoas a respeito do trabalho emocional se deparou com duas dificuldades: a primeira pode ser considerada como a dificuldade de entendimento do próprio conceito por parte dos entrevistados e até que ponto o conceito se aprofundou na sua dimensão subjetiva; e a segunda é decorrente da primeira, pois recai na veracidade do que o entrevistado está reportando sobre o seu comportamento emocional no dia a dia no ambiente de trabalho. Assim sendo, a dificuldade de detecção de evidências da existência efetiva do trabalho emocional se tornou muito complexa e

intuitiva.

- **Significado da emoção, estado de espírito adequado**

Todos os **gerentes** afirmaram que as emoções possuem um papel fundamental no desempenho de suas tarefas. Segundo eles, emoções como bom humor e alegria são extremamente importantes para promover um ambiente agradável e cooperar para resultados positivos. Alguns deles enfatizaram que as emoções devem ser equilibradas e coerentes com o tipo de trabalho, para que os funcionários não se deixem influenciar pelas circunstâncias. Ainda em resposta, de forma unânime, disseram que a forma de comportamento e expressão de seus sentimentos ou estado de espírito, é algo espontâneo e característico de cada um. Não existe um padrão pré-estabelecido na organização, nem por colegas ou superiores, tanto assim que afirmam existir grande variedade de comportamentos emocionais dentro da organização.

Quando questionados sobre o significado das emoções no trabalho, somente dois dos **subordinados** disseram que não tem importância ou que estas não deveriam ser consideradas, ou seja, afirmaram que as emoções devem ficar fora do ambiente de trabalho, como algo que pode prejudicar a realização de suas atividades. Os demais entrevistados atribuíram um papel relevante às emoções no ambiente de trabalho. Para alguns é algo intrínseco, inseparável, capaz de proporcionar a obtenção de bons resultados. Esses entrevistados sugeriram a necessidade de envolver-se emocionalmente no trabalho, sendo esta uma condição que propicia a motivação – estado de espírito de vibração, algo assemelhado à euforia. Sugerem ainda que sentimentos como o bom humor e alegria são fundamentais para promover um clima agradável nos relacionamentos e importantes no trato com os clientes – sorrir, demonstrar alegria e alguns outros sentimentos que demonstram satisfação em determinadas circunstância.

- **Exigência de trabalho emocional pela empresa**

Quando perguntados se os superiores exigem um padrão de comportamento, todos os **gerentes** responderam negativamente. A forma como expressam seus sentimentos ou como se comportam é algo particular e espontâneo, cada qual adota a forma que entende e se identifica. Segundo alguns dos entrevistados, até deveria ser

exigido alguns preceitos mínimos, especialmente aqueles que expressam educação nos relacionamentos, como cumprimentar, não expressar mau humor ou sentimentos negativos a outras pessoas. Para alguns gerentes, a liberdade total é algo que em certas ocasiões é prejudicial aos relacionamentos.

- **Exigência de trabalho emocional dos subordinados**

Segundos os **gerentes** entrevistados, todos afirmaram que não exigem um padrão de comportamento emocional de seus subordinados ou a expressão de emoções no trato com clientes ou outros funcionários quaisquer. Eles asseveraram que os funcionários possuem liberdade para expressar suas emoções da forma que acha mais adequada às ocasiões apresentadas no ambiente de trabalho. Quase a metade dos entrevistados ainda enfatizou a ausência de qualquer tipo de controle ou padrão emocional estabelecido, afirmando não se sentirem preparados para aplicar tais práticas ou não saber como instituí-las.

- **Imposição do trabalho emocional por parte da gestão**

Aproximadamente 1/4 dos **subordinados** entrevistados afirmaram que, de certa forma, sentem que devem se comportar conforme a maneira determinada pelo gerente. Quando apresentem sentimentos diferentes dos normais, como desânimo, tristeza ou irritação são chamados pelo gerente para conversar. Alguns dos gerentes sugerem a expressão de alegria, mesmo quando não desejada. Os demais entrevistados não percebem qualquer tipo de estímulo ou imposição. Afirmam que seus gerentes são imparciais nesse sentido, percebem uma postura de neutralidade, que permite aos funcionários expressarem seus sentimentos ou comportamentos da forma que acharem mais adequada.

- **Valorização do trabalho emocional pelos gerentes**

Quando questionados sobre a valorização das emoções, metade dos **subordinados** entrevistados afirmou saber que seus superiores hierárquicos percebem quando estão de bom humor, animados ou motivados, contudo, não se sentiram seguros

para afirmar que a existência desse tipo de sentimentos ou emoções são valorizados pelos gerentes e capitalizados para o desenvolvimento dos trabalhos do setor. No entanto, acreditam que essas emoções são positivas, mas não se sentem diretamente valorizados ou estimulados por seus gerentes para manter ou demonstrar tais emoções. A outra metade dos entrevistados afirmou que seus gerentes valorizam boas emoções no trabalho. Alguns não conseguem expressar o sentimento de que seus gerentes dão valor a essas emoções, enquanto outros afirmam que seus gerentes evidenciam que estar de bom humor ou manter certos tipos de comportamento é saudável para os membros da área e os clientes.

4.4.1 Análise Interpretativa do Trabalho Emocional

Tudo indica que o trabalho emocional desenvolvido pelas duas classes de trabalhadores na organização em que foi efetuado o estudo de caso se atém basicamente à esfera das regras de emoção vigentes em qualquer ambiente social, não foram detectadas evidências de que o trabalho emocional faz parte das prescrições da organização, a exemplo do caso da Delta Airlines, estudado por Hochschild. No entanto, pode-se depreender que algum nível de trabalho emocional sempre está presente nas organizações e até mesmo no comportamento e postura dos entrevistados. No caso em estudo, pode-se perceber que o trabalho emocional ficou restrito à chamada “atuação superficial”⁴⁴. Isso se justifica uma vez que as duas classes de trabalhadores entrevistados não desempenham suas atividades tendo um contato direto com a clientela da organização se restringindo basicamente a esfera de atuação em trabalhos de cunho burocrático no seio da própria organização. Isso reforça a hipótese do trabalho emocional de Hochschild, que afirma ser esse tipo de trabalho corriqueiro em atividades que requeiram a interação face a face dos envolvidos ou mesmo via telefone.

Enquanto os gerentes acham que não impõe nenhum padrão de comportamento ou expressão emocional, alguns subordinados manifestaram a opinião de que os gerentes exigem algum padrão de expressão de emoções, tais como demonstrar alegria, bom humor e disposição. Essa é a opinião de uma pequena parcela de subordinados,

⁴⁴ A atuação superficial é a estimulação das emoções não verdadeiramente sentidas. Este conceito já foi explicitado na teorização acerca do trabalho emocional que desta tese.

mas isso não deixa de constituir exploração do trabalho emocional mas de caráter informal, uma vez que não consta uma instrução dessa espécie nas diretrizes emanadas da alta administração. Porém pode ser caracterizada como um pequeno indício de exploração da “atuação superficial” exigida do subordinado pela gerência direta.

Embora possa parecer que o trabalho emocional não constitui a tônica de exploração da organização, de forma sutil se pode perceber que ele está presente e é cobrado pelos superiores aos subordinados em alguns setores da organização. Mesmo sendo um trabalho emocional de baixa intensidade, é evidente que existe caracterizado pela “atuação superficial”, e nesse sentido podemos dizer que, todos nós somos hipócritas emocionais. Porém o termo hipócrita não é aqui empregado de forma pejorativa, mas no espírito da derivação Grega, *hypokrités* – ator. Sem tal hipocrisia seria impraticável, senão impossível, alcançar uma organização do trabalho viável, inclusive para a comunicação social e os relacionamentos diários, ou para produzir os bens e serviços que nós consumimos e apreciamos. Assim, nós tornamo-nos hábeis em fingir, mascarar e dissimular, nem sempre demonstrando o que sentimos e nem sempre sentindo o que demonstramos. É nesse aspecto que relevamos e internalizamos as *regras de sentimentos* onde nós deveríamos, na privacidade, se sentir em circunstâncias particulares ou situações tais como celebrações, relações afetivas, perdas, realizações, vitórias, fracassos, no nascimento de uma criança, diante de um conflito e assim sucessivamente. O ‘sentimento’ correto desejado, como regras de demonstração de emoções, são culturalmente especificados.

Essas emoções e regras de sentimentos são produtos sociais que possuem seus ‘*scripts*’, porque são maneiras de expressar nossos sentimentos que já estão inscritos na linguagem e nas histórias que formam a cultura, que podem ser caracterizados como formulações simbólicas ou linguagem em si. Os *scripts* emocionais definem as formas como as pessoas são capazes de conversar sobre seus sentimentos, dentro das regras sociais que governam esses sentimentos. Daí que para alcançar esse estado nos engajamos em um *trabalho emocional*. O trabalho emocional, como já foi frisado antes, é o esforço que nós colocamos na apresentação e reapresentação de nossos sentimentos adaptando-os para se adequarem ao consumo externo. É também o esforço que dispendemos para sentir o que devemos sentir. Pode ser um trabalho difícil, estressante, especialmente quando sentimos que estamos lutando interiormente com tensões

contraditórias para disfarçar os sentimentos. O foco de interesse recai particularmente quando o contratante se apropria desse trabalho, momento no qual esse trabalho se transforma em *labor emocional*.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partindo da hipótese principal da pesquisa cumpre elaborar algumas questões que se alinhem com essa hipótese⁴⁵, por exemplo: o exercício do poder dos gerentes nas organizações é exercido com base efetiva em uma ideologia criada e desenvolvida para essa finalidade? Como essa ideologia se estrutura, por que e como ela surge? Considerando o conceito da revolução gerencial, esses gerentes se constituem em uma classe unida e coesa que justifica uma tal formulação simbólica a respeito dessa ideologia?

Nesta pesquisa a relação existente entre gerentes e subordinados é compreendida como uma dialética onde predomina uma relação assimétrica de poder no que concerne ao comando dos gerentes, até porque os gerentes devem atuar de acordo com as prescrições institucionais estabelecidas para o seu cargo. Da mesma maneira, os subordinados devem seguir as prescrições estabelecidas nas suas descrições de cargos e contratos de trabalho. Todavia as prescrições, tanto para gerentes quanto para subordinados, são originados na cúpula da organização (conselho de acionistas, conselho de administração, diretoria executiva, etc.), sendo assim ambos se encontram sob a autoridade dessas prescrições, cada um cumprindo o seu papel. O subordinado obedece ao gerente, que por sua vez obedece às exigências dos acionistas, fazendo com que a fonte de poder permaneça onde sempre esteve, na mão dos proprietários da empresa ou seus representantes. Isso faz com que os gerentes sejam obrigados a se alinhar com uma ideologia que é estabelecida pelos detentores do poder na empresa, sejam proprietários ou representantes destes.

⁴⁵ A ideologia gerencialista utiliza o discurso da eficiência e eficácia produtiva, como formulação simbólica, adotando-o plenamente como um instrumento regulador do trabalho, operando como potencial extrator de trabalho extra e de manipulação da subjetividade da força de trabalho nas organizações.

A ideologia do trabalho tem sua origem na transformação da própria sociedade do trabalho, transformando-o em uma abstração que passou a reger a vida de todas as pessoas. Na antiguidade, o trabalho constituiu uma atividade para cidadãos de segunda categoria, na modernidade passa a desempenhar o papel central na vida das pessoas. Ideologia construída pelos interesses mercantis, assim como afirma Beck, “o trabalho e a profissão se converteram em *eixos de conduta* na era industrial. Juntamente com a família, conformam o sistema bipolar de coordenadas no qual a vida se ancora nessa época” (2010, p. 203). Tanto que o discurso geral da política, seja de origem na esquerda ou a direita, ancora todo o seu potencial na ênfase da criação de trabalho ou ocupação para os jovens que pretendem entrar no mercado de trabalho. Ora, quem se prepara para ingressar em um mercado tem que saber se vender, saber reunir suas qualidades e montar um portfólio de possibilidades para poder ser reconhecido e garantir renda, seja em uma iniciativa individual (*trabalhador de portfólio*) ou gerindo o próprio negócio (empreendedor). Tem que se preparar para ser uma marca, uma mercadoria. Beck afirma que:

Talvez não haja qualquer outra situação em que a importância adquirida pelo trabalho na vida das pessoas no mundo industrial se revele tão claramente quando dois desconhecidos se encontram e perguntam: “*o que você é?*”, e não respondem com o que fazem nas horas vagas: criador de pombos, nem com a confissão religiosa: católico, nem com alusão ao ideal de beleza: como você pode ver, ruivo e musculoso – mas, com a maior naturalidade de um mundo que a bem da verdade parece meio fora dos eixos com uma tal resposta, com a *profissão*: técnico da Siemens. (Id., p. 204).

A ênfase naquilo que a pessoa é ou faz no exercício da atividade profissional parece ser suficiente para dizer exatamente que se pode saber perfeitamente o que/quem ela é. O indivíduo passa a ser equivalente a profissão que exerce, já que ela se torna o único parâmetro reconhecível de identificação, que pode conduzir às afinidades de classe. Sendo assim é criada toda uma mitologia na sociedade moderna industrial a respeito do trabalho abstrato onde a definição central do humano é a profissão exercida pelo indivíduo. Evidentemente, torna-se uma atitude esdrúxula, um cidadão afirmar que é desempregado ou está desempregado, que talvez sendo vítima do desemprego estrutural essa situação adquira um caráter de permanência e durante o resto da sua vida ele passe a ser definido como aquilo que ele é: desempregado!

A ideologia do trabalho é inclusiva e dá um caráter de permanência, já que a vida de uma pessoa estará permanentemente vinculada à profissão que tornará um indivíduo reconhecível pela renda, *status*, conhecimentos lingüísticos, interesses possíveis, contatos sociais, etc. Voltamos ao ponto já discutido anteriormente na concepção da ideologia do trabalho, o sujeito atualmente vai necessitar mais do *savoir-être* do que do *savoir-faire*. O *savoir-faire* estava ligado a sociedade industrial moderna (sólida), hoje os laços estimulados pelas redes sociais valorizam o *savoir-être* (líquida). Os gurus do gerencialismo hoje aconselham aos postulantes a uma vaga no mercado de trabalho a desenvolverem um perfil, manterem relacionamentos nas redes sociais e se jogarem no mundo virtual. É importante que essas pessoas possuam qualificação mas o fundamental é que cultivem os relacionamentos nas redes sociais e façam a propaganda de si mesmos, como se fossem negócio.

Retomando a questão da ideologia do trabalho e o seu desenvolvimento como formulação simbólica que se utiliza de uma estratégia de operação da ideologia baseada na unificação, é mandatório ponderar que a formulação possua uma ética desenvolvida que lhe dê suporte, que instaure uma conformidade moral a todo seu discurso. Sendo assim, essa ética pode se sustentar sobre algumas premissas básicas, como uma norma de vida, conforme aponta Bauman:

- 1) Para conseguir o necessário para viver e ser feliz, há que se fazer algo que os demais considerem valioso e digno de remuneração. Nada é grátis: trata se sempre de um *quid pro quo*, de um “dou algo para que me dê”, é preciso dar primeiro para depois receber.
- 2) É ruim, é néscio e moralmente daninho, conformar-se com o que se conseguiu e ficar com menos ao invés de buscar mais; é absurdo e irracional deixar de se esforçar depois de haver alcançado a satisfação; não é decoroso descansar, salvo para reunir forças e seguir trabalhando. Dito de outro modo: trabalhar é um valor em si mesmo, uma atividade nobre e hierarquizadora.
- 3) Há que se prosseguir trabalhando, ainda que não se enxergue qual a coisa que ainda não se possua, o trabalho poderá nos trazer, mesmo que não a necessitemos para nada. Trabalhar é bom, não fazê-lo é ruim (2005, p. 17).

A primeira premissa acima trata da capacidade de trabalho que a maioria das pessoas possui para colocar à venda e com isso poder ganhar o seu sustento, para receber em troca, aquilo que lhe é devido. Tudo o que as pessoas poderão possuir é uma recompensa decorrente do seu trabalho anterior e por estarem dispostas a continuarem trabalhando. Dessa maneira, o trabalho assume a condição de estado normal para os

seres humanos, o não trabalho passa a ser considerado uma anormalidade ou não conformidade com o padrão social geral. A maioria das pessoas cumpre com suas obrigações no que diz respeito ao trabalho e seria bastante injusto solicitar-lhes compartilhar seus frutos ou ganhos com as demais pessoas, que também poderiam estar trabalhando, mas não estão devido a outras circunstâncias.

A segunda e terceira premissas citadas acima tratam do valor do trabalho que é reconhecido pelos demais - trabalho pelo qual se deve pagar salários, que está apto a ser comercializado e está em condições de ser adquirido por outrem -, aquele que possui um valor moral consagrado pela ética do trabalho e que esse tipo de trabalho deve ter um *continuum* no tempo-espço, ainda que seja uma abstração. Essa seria a maneira resumida adequada a conformação que a ética do trabalho assumiu na sociedade “moderna”.

Desde que o tema do trabalho surgiu na consciência ocidental, durante os primeiros tempos da industrialização – e através das numerosas e tortuosas transformações da modernidade e da “modernização” -, a ética do trabalho serviu de plataforma aos políticos, filósofos e pregadores religiosos para colocar por terra o difundido hábito que consideravam como principal obstáculo para o novo, radiante e esplêndido mundo do trabalho que tentavam construir: a tendência generalizada de tentar evitar, na medida do possível, as aparentes bênçãos oferecidas pelo trabalho árduo nas fábricas e a resistir ao ritmo de vida ditado pelo chefe, o relógio e a máquina.

Quando o conceito do trabalho assalariado surgiu no debate público, o perigoso e malvisto costume que a ética do trabalho estava encarregado de combater, destruir e erradicar se apoiava na tendência muito humana a considerar, dadas as necessidades básicas próprias de limitar-se a apenas satisfazê-las. Uma vez satisfeitas essas necessidades básicas, os operários “tradicionais” não encontrariam sentido em seguir trabalhando ou em ganhar mais dinheiro: afinal, para que? Existiam outras coisas mais interessantes e dignas de se fazer que não podiam ser compradas, mas que lhes escapariam, seriam ignoradas ou se perderiam se alguém passasse o dia esforçando-se para ganhar dinheiro. Era possível viver de maneira decente com muito pouco, o limite do que se considerava digno já estava estabelecido e não havia a menor necessidade de ultrapassá-lo, uma vez alcançado esse limite, não haveria urgência alguma para ascender em busca de posição ou *status*. Assim pensavam menos os empresários da

época moderna e os economistas que presumiam entender os problemas desses empresários ansiando para que as coisas melhorassem.

A história sempre foi escrita pelos vencedores, portanto não é nenhuma surpresa que a ética do trabalho prescrita se insira naturalmente no relato histórico dos vencedores, convertendo-se na crônica oficial da batalha travada pelos partidários da razão moderna contra a irracional, ignorante, insensata e imperdoável resistência ao progresso. Segundo esse relato, o objetivo dessa guerra era fazer com que os cegos enxergassem a luz, obrigar os preguiçosos a usarem a inteligência e ensinar a todas as pessoas a aspirarem a uma vida melhor, a desejarem coisas novas e superiores e conseqüentemente melhorarem a si próprios. No caso dos recalcitrantes, a ideia era fazê-los pensar que esses desejos de melhoria eram realmente cultivados por eles.

Porém, concretamente, os fatos ocorreram exatamente ao contrário do que sugeriam os primeiros empresários ao verbalizarem suas queixas contra os braços lerdos e preguiçosos do operariado e também ao contrário do que os economistas e sociólogos, mais adiante, consideraram verdade histórica comprovada. Para Bauman (2005) o processo de industrialização e o surgimento do operariado teve um efeito contrário sobre a ideia da centralidade do trabalho na vida das pessoas, pondo um fim na visão idílica do artesanato:

A rigor, o surgimento do regime fabril pôs fim ao romance entre o artesão e seu trabalho, ao contrário do que apregoava a “ética do trabalho”. A cruzada moral que a história descreveu como uma batalha para introduzir a ética do trabalho (ou como a educação para por em prática o “princípio do bom rendimento”) foi, na realidade, uma intenção de ressuscitar atitudes características do período pré-industrial, mas em condições novas que as despojavam de sentido. O propósito da cruzada moral era recriar, dentro da fábrica e sobre a disciplina imposta pelos patrões, o compromisso pleno com o trabalho artesanal, a dedicação incondicional ao mesmo e o cumprimento, no melhor nível possível, das tarefas impostas. As mesmas atitudes que o artesão – quando exercia o controle sobre seu próprio trabalho – adotava espontaneamente (Id., p. 19).

O objetivo da cruzada pela ética do trabalho era travar a batalha para impor o controle e a subordinação. Se constituía em uma luta pelo poder como um todo, exceto no nome, era uma batalha para obrigar os trabalhadores a aceitar, em homenagem a ética e a nobreza do trabalho, uma vida que não tinha nada de nobreza e nem se ajustava a seus próprios princípios morais.

A cruzada ética também tinha como objetivo secundário separar o que as pessoas faziam daquilo que era considerado digno de ser feito, do que tinha sentido fazer, separar o trabalho em si de qualquer objetivo tangível e compreensível. Se considerarmos que até aquele momento a ética do trabalho havia chegado a se incorporar totalmente à lógica da vida, também havia substituído abruptamente as demais atividades humanas (refletir, avaliar, eleger e propor objetivos), limitando-se a “cumprir as formalidades”. Contudo não estava presente em cada um a determinação do ritmo em que essas formalidades ocorreriam. Os críticos da promissora e incipiente modernidade, hipotecavam com razão - em nome do que consideravam os autênticos valores humanos – seu apoio ao “direito a vagabundagem”.

O estabelecimento e a imposição da ética do trabalho apartou de certa maneira o esforço produtivo das pessoas das reais necessidades humanas, conseqüentemente pela primeira vez na história, se havia dado prioridade “ao que se pode fazer” ao invés “do que é necessário fazer”. A satisfação das necessidades básicas deixou de comandar a lógica do esforço humano produtivo e, o que é mais importante, rompiu seus limites, tornando possível o paradoxo moderno do “crescimento pelo crescimento em si”.

No transcurso da história, entretantes, o apelo nobre da ética do trabalho como substrato da ideologia do trabalho foi sendo substituído pela ideia de apropriação do excedente que era produzido, a capacidade para amealhar mais. Isso foi explicitado no movimento da administração científica taylorista, com o surgimento do *homo economicus*. A partir dessa concepção, as virtudes do trabalho contidas no discurso da ética do trabalho foram sendo substituídas pela concessão de “incentivos materiais” ao trabalho, tornando mais suportável a disciplina fabril para os operários e fazendo com que eles deixassem de lado a busca pela independência e a utilização do seu tempo como bem quisessem. O discurso havia cambiado, ao invés de afirmar que o esforço no trabalho era o caminho para uma vida moralmente superior, passou a defender e propagar que o trabalho era um meio utilizado para ganhar mais dinheiro. A mudança qualitativa antes difundida pela ética do trabalho assume um caráter quantitativo enaltecendo a acumulação. A partir desse ponto já não importava o “melhor”, passava a vigorar o “mais”.

O que nos primórdios da sociedade industrial havia sido um conflito de poderes, uma luta por autonomia e por liberdade, se transformou gradualmente na luta

por uma porção maior do excedente material produzido e além do mais a estrutura de poder foi sendo absorvida e aceita de maneira mais suave sem necessitar de um programa de doutrinação como o que estava contido na ética do trabalho. Com o transcorrer do tempo, foi se materializando a ideia de que a habilidade para ganhar uma porção maior do excedente produzido era a única forma de restaurar a dignidade humana perdida no momento em que os artesãos se reduziram à mão-de-obra industrial. Nesse trajeto desmoronaram todos os apelos à capacidade enobrecedora do esforço no trabalho. As diferenças salariais passaram a desempenhar um papel central nas questões relativas ao trabalho e começaram a determinar o prestígio e a posição social dos produtores e não a presença ou a ausência da dedicação ao trabalho, real ou simulada

A substituição do embate travado entre poderes pelos ingressos monetários associado à ganância econômica, resultou no descortinamento plausível do único caminho para a conquista da autonomia e da auto-afirmação dos trabalhadores, passando a exercer uma profunda influência no rumo geral de desenvolvimento da moderna sociedade industrial. Estabelecendo um tipo de conduta que a ética do trabalho, considerando suas raízes, havia tentado em vão para conseguir, quando se valia da pressão econômica e em certas ocasiões, até da coação física, que era a conduta de adequação perfeita dos trabalhadores ao trabalho em si em detrimento de sua autonomia e busca por liberdade.

Essa nova atitude infundiu na mente e nas ações dos produtores modernos - não tanto o “espírito do capitalismo” como a tendência a medir o valor e a dignidade dos seres humanos em função das recompensas econômicas recebidas - mas deslocou também, firme e irreversivelmente, as motivações autenticamente humanas, como a ânsia de liberdade e a autonomia, para o mundo do consumo. Determinando dessa forma, em grande medida, a história posterior da sociedade moderna, que deixou de ser uma comunidade de produtores para converter-se em outra, uma comunidade de consumidores.

Dejours (2009) consegue vislumbrar a evolução do mundo do trabalho de maneira paradoxal, pois sendo encarado quase como uma fatalidade social, gerando um sem número de patologias pode também ser usado como instrumento terapêutico essencial para aqueles que sofrem de problemas patológicos crônicos. Ele considera que

o trabalho só pode ser discutido a partir da sua “centralidade” e desdobra os quatro domínios em que essa afirmação poderia se sustentar:

- *Individual* – é central para a formação da identidade e para a saúde mental;
- *relações entre homens e mulheres* – superação das desigualdades nas relações de gênero, tanto valendo para o trabalho assalariado quanto para o doméstico;
- *político* – exerce papel central na evolução política de uma sociedade; e
- *teoria do conhecimento* – possibilita a produção de novos conhecimentos, que seria o que se pode considerar de “centralidade epistemológica” do trabalho (2009, p. 49).

Para Dejours (2009) a deterioração do trabalhador está diretamente ligada as novas formas de organização do trabalho e particularmente devido a adoção de novas estratégias de produção ou como denominadas aqui, as novas tecnologias de gestão, destacando-se entre elas: (i) a avaliação de desempenho individualizada; (ii) a implantação da qualidade total; (iii) a terceirização em escala e o uso crescente de trabalho free lancer no lugar dos trabalhadores com vínculos empregatícios formas. Podem ser ainda acrescentadas (iv) o *downsizing*; (v) o *kanban/just-in-time*; (v) e a (vi) reengenharia de processos. Todas essas tecnologias de gestão utilizadas em grande escala nas organizações conduziram a geração de patologias deiversas no âmbito do mundo do trabalho, dentre elas podem ser destacadas as de sobrecarga, as lesões por esforço repetitivo, o *burnout system*, o *karoshi*⁴⁶, as patologias resultantes do assédio moral ou *mobbing*⁴⁷ e finalmente as patologias ligadas à intolerância e a pressão no trabalho que podem resultar em suicídio.

Tomando como ponto de partida o conceito de Marx do “trabalho vivo”, Dejours procura identificar o que significa “o trabalhar” valendo-se do conceito de “tarefa”- o objetivo a ser atingido na execução do trabalho -, aquilo que é prescrito pela organização do trabalho e que o trabalhador deve cumprir. Entretanto, essas prescrições não são seguidas de maneira literal pelos trabalhadores, uma vez que elas vão quase sempre de encontro à realidade. No plano do real, os incidentes de percurso ocorrem a

⁴⁶ Traduzido do japonês literalmente significa “morte por excesso de trabalho”.

⁴⁷ Pode ser traduzido como uma tentativa deliberada de forçar uma pessoa a se demitir de seu trabalho pela humilhação, assédio moral, abuso emocional ou atitudes de aterrorização. O *mobbing* é encontrado quase sempre em ambientes de trabalho que possuem uma organização e métodos de trabalho extremamente precários e uma gestão incapaz ou desatenta, cujas vítimas são em geral os indivíduos que se destacam demonstrando inteligência, competência, criatividade, integridade, realização e dedicação.

revelia daquilo que foi prescrito e para o trabalhador o resultado desse embate conduz ao sofrimento, uma vez que o trabalho começa a ser objeto de descontinuidade ao invés de se ater rigorosamente à rotina da prescrição, resultando que o trabalhador a todo momento tem que tomar decisões que só dependem dele e da sua interpretação do ocorrido, para lidar com o imprevisto e apresentar as soluções necessárias para a correção de rumo. Sendo assim, na maioria das vezes, o trabalhador tem que “trapacear” a prescrição fazendo com que o trabalho vivo passe a se “confrontar” com o real. O real, ao se apresentar de forma inusitada passa a ser fonte de sofrimento, ansiedade, tensão, decepção, fadiga, dúvida, desalento e sentimento de impotência, e o trabalhador precisa lidar continuamente com o real na busca de sua superação, ou seja, busca de solução para as idiossincrasias apresentadas de forma contínua.

Para encontrar a solução é preciso se engajar no trabalho de corpo e alma e às vezes até fora do próprio trabalho, emulando toda a subjetividade do trabalhador. Daí que é necessário o uso da “inteligência no trabalho” que consiste na capacidade de reconhecer o real, assumir a própria impotência e a perda de controle diante dele. Esse reconhecimento passa a ser o primeiro passo para o descortinar da solução.

Do confronto com o real, o “trabalhar” passa a ser também fracassar, trabalhar é sofrer, e a solução para os dilemas propostos pelo “trabalhar” é um produto direto do sofrimento. Dessa forma, o sofrimento impele o sujeito para a busca da solução daquilo que o aflige. Essa provação, quando finda, torna o sujeito mais hábil e competente, deixando-o mais inteligente depois da confrontação com o real. Conclui-se dessa forma que “trabalhar” é estabelecer a diferença entre o prescrito e o real, com a interferência do real entre os dois, trabalhar é percorrer a distância que separa o prescrito do real, é aquilo que se faz necessário acrescentar as prescrições para sobrepujar a tarefa e o real. Por outro lado, ao realizar este trajeto o trabalhador se transforma⁴⁸, na pior das hipóteses, progredindo, se aprimorando e alcançando a sua realização, pura expressão do “trabalho vivo”.

No entanto todo o sofrimento resultante do confronto entre o prescrito e o real é percebido unicamente por aquele que executa a tarefa, o que a torna invisível para os

⁴⁸ No depoimento dos gerentes e subordinados pode-se constatar a importância do conhecimento que seria gerado pela execução do trabalho que mobiliza a capacidade intelectual do sujeito e o seu potencial transformador, gerando o aprimoramento das competências e habilidades do executante.

demais, pois todo o processo que é desencadeado para a busca da solução se passa na cabeça do responsável pela tarefa e isso inclui toda a espécie de artifícios que a subjetividade do sujeito tem que utilizar⁴⁹, desde trapacear e ir de encontro aos regulamentos, fingir coisas que não está sentindo, tornando o essencial do trabalho completamente invisível. Não pode ser visto ou verbalizado, sendo propriedade da consciência do executante.

A problematização do “trabalhar” reside na questão da transformação do sofrimento gerado pela fricção necessária entre a prescrição e o real em fonte de prazer. Quando o trabalhador dedica o seu esforço, demandado pelo sofrimento a uma organização ou uma empresa, ele está buscando uma “retribuição” em decorrência do seu empenho. Essa retribuição assume a forma da remuneração material, é a comercialização da força de trabalho, que retorna em forma de salário, honorários e gratificações, que permite que ele dê conta de sua sobrevivência, mas a dimensão mais importante dessa retribuição, especificamente simbólica, é a retribuição moral, resultante de um julgamento, atestando a utilidade e a qualidade do seu trabalho para outrem.

Somente quando o trabalhador tem a importância do seu trabalho reconhecida pelos outros (sua utilidade e qualidade) é que ele pode transcender do sofrimento para o prazer do trabalho. Na passagem do trabalho pelo desafio do real, na criação de soluções, na apropriação por parte do trabalhador da essência do trabalho findo é que finalmente o prazer pode desabrochar para o trabalhador.

Sendo assim, quando o trabalho é reconhecido pelo outro, o trabalhador pode enfim vislumbrar que o seu registro de subjetividade passou da esfera do *ter* para a esfera do *ser*, pois após o trabalho executado, o trabalhador além do material, tem também o seu espírito transformado. O reconhecimento da utilidade e da qualidade do trabalho, além de transformar o fazer do trabalhador em *ser*, também lhe confere a sensação de pertencimento, onde o sofrimento dá lugar ao desenvolvimento da identidade. Ao desenvolver a identidade o trabalhador se fortalece mentalmente para

⁴⁹ Essa constatação corrobora a mobilização dos sentimentos para a execução do trabalho emocional, onde muitas vezes o sujeito necessita de uma atuação profunda para buscar a identificação com aquilo que está sofrendo para a busca da solução.

enfrentar as patologias geradas pelo sofrimento do “trabalhar”. É como se um círculo virtuoso se desencadeasse.

Todavia, as novas formas de organização do trabalho, a utilização maciça das tecnologias de gestão com ênfase na racionalização do trabalho, buscando a eficiência, eficácia e a efetividade a qualquer custo, gerando desemprego estrutural, além de tornarem mais precárias as condições daqueles que estão trabalhando, levam a um outro tipo de sofrimento, gerado pela sensação de não pertencimento e conseqüentemente a desagregação identitária. Considerando esta hipótese, podemos concluir que o trabalho pode gerar muito sofrimento, mas com a superação do real pode proporcionar prazer e auto-realização em conseqüência do reconhecimento de sua utilidade e qualidade, tendo o pertencimento como decorrência. Na situação de desemprego ou falta de trabalho, mesmo não fazendo parte da esfera do sofrimento resultante do embate entre prescrito e real, tem-se, por outro lado a sensação de não pertencimento. A afirmação peremptória é que de qualquer forma o trabalho permanece central na vida do sujeito e influi diretamente na sua dignidade⁵⁰, e em última instância seria dada pelo reconhecimento e pela sensação de pertencimento que ele proporciona.

A ideologia gerencialista se encontra presente praticamente em todo o espectro da vida cotidiana das pessoas. Invadiu o campo da política, da economia e até da própria ciência. Sem contar que no campo das relações pessoais ela vem desempenhando um papel surpreendente e dá o tom da fluidez até dos laços afetivos desenvolvidos na intimidade. Segundo Illouz (2007) a cultura do capitalismo gerencialista com base na racionalidade tem forjado uma cultura emocional intensa no local de trabalho, onde as relações econômicas tem se tornado profundamente emocionais, enquanto que, as relações íntimas tem se tornado enormemente ditadas pelos modelos econômicos e políticos de barganha, troca e equidade. Esse processo dualista pelo qual as relações econômicas e emocionais definem a forma de cada uma em si é denominado de “capitalismo emocional”. É o momento em que a esfera pública se satura com a exposição da vida privada, que passa a ser também tratada como capital. Existem

⁵⁰ Muitos foram os entrevistados que afirmaram que o desempregado não possui dignidade, mesmo considerando que o sujeito não seja culpado pelo desemprego e não entenderem que o desemprego é parte da própria estrutura do modelo produtivo em vigor.

modelos e pessoas que se colocam como produtos de consumo, que devem gerenciar a vida das pessoas como um processo de produção de uma mercadoria, com as aparições calculadas em termos de rentabilidade e quantificação.

Recentemente, tem se observado também uma incorporação da ideologia gerencialista ao processo de produção do conhecimento científico. O que se nota na atualidade é que a ciência também se subsume ao pensamento gerencialista quando começa a se pautar por critérios de prazos e eficiência para a realização de pesquisas e obtenção de resultados que possam ser comprovados cientificamente. No Brasil tem se notado uma clara tendência para medir a produção científica pelo número de trabalhos escritos pelos pesquisadores, é notória a preferência de avaliação por critérios quantitativos:

Essa concepção quantitativa tem levado ao encurtamento dos prazos de defesa de dissertações e teses na área de humanas, com o que se torna difícil que exibam a qualidade de muitas das realizadas com mais vagar, que justamente por isso se tornaram referência nos respectivos campos (MEZAN, 2010, p. 3).

A chamada “quantofrenia” descrita por Gaulejac (2007), já citada anteriormente se abateu também sobre o mundo acadêmico, estabelecendo um grande equívoco no que diz respeito à ciência. Basicamente as estruturas se encontram fossilizadas nos meios acadêmicos, ainda organizados em departamentos. E a departamentalização e os critérios quantitativos são o apanágio do gerencialismo na sua essência. É efetivamente uma ideologia difusa e de difícil reconhecimento, já que indicadores de desempenho passam a ser mandatórios em qualquer tipo de comportamento.

As novas regras de gestão das universidades que foram instruídas nos últimos tempos e que são reguladas pelas agências de fomento no campo da pesquisa são um exemplo típico da disseminação da ideologia gerencialista na sua essência, nesses casos

os professores devem não apenas publicar muitos artigos em revistas qualificadas, como também orientar múltiplas teses de doutorado e dissertações de mestrado, além de participar de diversas bancas de defesa de teses e dissertações, sem esquecer, é claro, dos exames de qualificação. Além disso todos devem lecionar, bem entendido, nos níveis de graduação e pós-graduação. O pesquisador/professor passou assim a ser avaliado por um sistema altamente hierarquizado, no qual todos os tópicos acima destacados são quantificados (BIRMAN, 2009, p. A9).

Essa é a expressão máxima da ideologia gerencialista aplicada a ciência de forma inexorável: a produtividade quantificada em temas de impossível quantificação.

Existem pesquisas que podem levar uma vida inteira e não serem exatamente conclusivas, isso não invalida a qualidade e a capacidade do pesquisador ou do tema pesquisado. No entanto pelos preceitos gerencialistas esse pesquisador deve mostrar resultados em termos de eficiência e eficácia, dessa forma a grande quantidade de pesquisas, artigos, *papers*, etc. correm o risco de se transformar em anti-ciência para se adaptarem apenas a um paradigma de modelo de gestão ou de mercado.

Na verdade, a ideologia gerencialista é difusa porque não se restringe apenas ao ambiente organizacional. Como se pode perceber, na atualidade ela permeia todas as relações sociais de maneira bem mais ampla e insidiosa.

No entanto, se a ideologia gerencialista em princípio, deveria se restringir ao ambiente organizacional como uma formulação simbólica sedimentada e estável de manutenção das relações assimétricas de poder dos gerentes sobre subordinados, vale destacar que o gerente não ocupa um cargo gerencial em função de uma suposta ideologia gerencialista disseminada pela instituição que organiza o seu método de trabalho e o exercício do poder, mas principalmente, em decorrência de sua capacitação técnica (*expertise*) acerca de uma determinada área de especialização no âmbito da organização. Se formos ideologizar o exercício do cargo do gerente temos que nos reportar a uma formação homogeneizada produzida e emanada das escolas de *management*, todavia – e isso se pode constatar no estudo de caso – a maioria dos gerentes das empresas não é necessariamente oriunda dos bancos das escolas de *management*, que são as instituições de formulação de toda a ideologia gerencialista explorando a teoria da administração. Na realidade os egressos dessas escolas ou de MBA's nem sempre se colocam em posição de comando nas estruturas organizacionais das empresas, tanto privadas como estatais, ou até mesmo em organizações sociais ou ONG's.

Quando nos reportamos ao ambiente organizacional costumamos tratá-lo de forma coesa, porém qualquer que seja a organização, não existe uma forma completamente coesa de atuação onde todos os membros estão perfeitamente integrados e perseguindo os mesmos objetivos. As organizações em geral estabelecem planejamentos anuais alinhados com a sua missão, isso envolve três níveis de operação, o estratégico, o tático e o operacional. As ações de primeiro nível são prerrogativas dos

proprietários ou dos CEO's (*Chief Executive Office*)⁵¹ em conjunto com o corpo de acionistas e orientam a missão da empresa; as ações de segundo nível ficam a cargo dos gerentes, que buscam traduzir em metas o que foi previsto no nível estratégico, a partir desse ponto surge a divisão do trabalho internamente para os gerentes, e essas divisões podem conduzir ou não a um processo de competição acirrada entre eles, e tende a minar qualquer expectativa do surgimento de um espírito de corpo entre os gerentes de uma determinada empresa.

Se considerarmos a aplicação de indicadores de desempenho⁵² para cada área de gestão, a empresa estará disparando uma corrida interna de cada uma delas na busca de atingirem suas metas de acordo com os prazos estabelecidos ou antes mesmo do término deles e, significa que os gerentes de todas as áreas envolvidas não conseguirão impor um ritmo de trabalho uniforme para atingir os resultados estabelecidos. Isso vai originar uma situação de fragmentação operacional e descompassos operacionais tremendos, dentro de uma mesma organização.

Essa fragmentação decorrente da busca por resultados e da pressão competitiva desconstrói a perspectiva de uma ideologia gerencialista homogênea formada na cabeça dos gerentes e operando segundo uma estratégia de unificação. Se traçarmos um paralelo entre a empresa e um partido político no que tange a solidez da ideologia podemos constatar quão frágil é o discurso da ideologia hegemônica nessas instituições.

⁵¹ Título dado ao principal diretor da empresa de uma organização empresarial nos EUA ou Diretor Executivo.

⁵² O estabelecimento de indicadores de desempenho por si só já se constitui em um problema sério. Observe o que relata Mintzberg sobre a plasticidade dos indicadores de desempenho tomando como referência um procedimento cirúrgico em um hospital: um cirurgião de transplante de fígados do Serviço Nacional de Saúde operou dez pacientes. Dois morreram. Dos oito sobreviventes, um, que sofrera de câncer anos antes, teve uma recaída. O fígado de um dos outros apresentou falhas e precisou de um segundo transplante. Dos seis remanescentes, apenas três puderam retomar suas vidas normalmente. Questionado sobre seu desempenho, o cirurgião respondeu que tivera uma taxa de sucesso de oito em dez (ele estava contando fígados, não pessoas). Um imunologista contaria sete em dez, considerando que a operação no paciente com câncer não deveria ter sido feita; um administrador hospitalar, com consciência de custos, admitiria seis em dez. As enfermeiras contariam três em dez, considerando a recuperação pós-operatória” (1998, p. 155 e 156). Essa avaliação demonstra quão frágil se torna o indicador de desempenho em relação aos resultados que realmente importam, a recuperação de todos os pacientes operados.

No caso do partido político, quanto mais facções ele abriga mais acelerada se torna a sua decomposição ideológica. Na organização quanto mais acirrada for a divisão do trabalho nos seus níveis táticos em decorrência da departamentalização, mais remota se torna a possibilidade da sedimentação da ideologia gerencialista. Os gerentes não existem como classe e os seus interesses são difusos, como se pode constatar nas entrevistas do estudo de caso. Cada gerente procura agir por conta própria dentro da sua seara. Eventualmente, podem surgir alianças entre gerências, porém essas alianças são profundamente instáveis e estão sujeitas às vicissitudes dos donos da empresa.

A ideologia sugere a homogeneização do pensamento para torná-lo hegemônico por meio da estratégia de unificação, de acordo com Thompson. No âmbito do partido esse processo pode ocorrer, mas em geral conduz a situações totalitárias e a eliminação das oposições, do contraditório. Nas organizações, apesar de seus interesses estarem voltados para o crescimento e sustentação no longo prazo, a departamentalização instituindo a divisão do trabalho exerce pressão sobre o discurso hegemônico gerencialista. A palavra final sempre é a do proprietário ou do corpo de acionistas. Isso no entanto, não quer dizer que não exista uma ideologia gerencialista que permeia toda a organização e que exerce pressão inclusive sobre o trabalho dos gerentes. Essa ideologia é como um *corpus* unificado em torno de uma ideia de eficiência, eficácia e efetividade, que se traduz nas tecnologias de gestão que são criadas nas escolas de *management*, como pudemos observar no desenvolvimento teórico desse estudo. Essas tecnologias são essencialmente racionalizadoras e produtivistas, conforme já foram citados vários exemplos (reengenharia, terceirização, *coaching*, indicadores de desempenho, planejamento estratégico, etc.) e nem sempre são bem absorvidas pelos níveis gerenciais das empresas, conforme constatado também nas entrevistas do estudo de caso.

Vale salientar que mesmo assim, o poder dos gerentes sobre os seus subordinados não desapareceu. Os gerentes exercem a autoridade que lhes é delegada pelos proprietários para comandar seus subordinados, mas são também trabalhadores que se encontram em situação de risco, uma vez que são cobrados pelas suas decisões e se tornam iguais aos outros trabalhadores, e podem ser inseridos também no conceito de “classe que vive do trabalho” e não tem a união como primazia. De acordo com as respostas obtidas nas entrevistas, esses gerentes se consideram sobreviventes tanto

quanto qualquer trabalhador e colocam a posição de mando sempre como transitória e quase todos sonham em um dia em dirigir seu próprio negócio, assim como vários funcionários da empresa.

Na verificação da hipótese formulada nesta pesquisa tendo em vista o papel desempenhado pelos gerentes, na perspectiva da ideologia gerencialista, não se constatou evidência patente de manipulação da subjetividade (trabalho emocional) dos trabalhadores tendo em vista potencializar a contribuição deles para a eficiência, eficácia e efetividade dos processos de trabalhos da empresa investigada. Os gerentes, segundo os relatos obtidos, limitaram-se a exigir o cumprimento das prescrições normativas da empresa, sem recorrer à utilização de recursos adicionais para efetivar a utilização de sobre trabalho.

A pesquisa no campo da sociologia das emoções, tratando das formas como os indivíduos as “controlam”, destacam que essas emoções estão embasadas em raízes psíquicas e corporais. Os chamados sentimentos “reais” (aqueles não passíveis de controle) proporcionam aos indivíduos uma compreensão valiosa das suas relações e expectativas em relação à realidade objetiva do mundo, pautando inclusive o seu modo de agir. De acordo com essa abordagem, os indivíduos estão sujeitos às pressões que são exercidas pela sociedade advindas dos conjuntos de “regras de sentimentos” que estabelecem ou prescrevem como eles “deveriam” se sentir em determinadas situações. Os indivíduos podem tentar agir em conformidade com essas regras desenvolvendo um “trabalho emocional” (podendo utilizar energia psíquica ou física) para “controlar” seus sentimentos verdadeiros, visando ajustá-los à situação vivenciada em qualquer esfera da vida. Este trabalho “emocional” pode ser desempenhado em si mesmos ou em outros indivíduos, podendo ser demonstrado mediante diferentes níveis de representação. O “desempenho superficial” é o mero fingimento da emoção em benefício da relação que está sendo estabelecida com os outros, enquanto que, no “desempenho profundo”, o trabalho emocional é feito em cima das “verdadeiras emoções” na tentativa de mudá-las para torná-las autênticas aos outros.

Esse tipo de atuação destaca-se sobremaneira em relação ao gênero, denominado de “comercialização de sentimentos humanos”, por meio do qual (principalmente) as mulheres são pagas para executar “trabalhos emocionais” em

empregos no setor de serviços, que exigem a interação face a face. Nesse trabalho elas devem, por exemplo, sorrir e dizer “tenha um bom-dia”, serem atenciosas e prestativas para com os seus clientes, sejam eles do McDonald’s ou passageiros de uma companhia aérea, com o objetivo de fazer com que se sintam bem. Por outro lado os homens tendem a ser pagos para parecerem “durões” e agir como se tivessem tudo sob controle. O exercício desse trabalho emocional tem um custo de execução para quem o desempenha e agrega um valor para aquele que o prescreve e para quem o trabalho emocional se converte em valor agregado ao serviço. Ao realizar o trabalho emocional, os atores podem se sentir como “farsantes” ou “impostores, e experimentarem uma certa “exaustão” emocional vindo a questionar a “autenticidade” dos próprios sentimentos, se interrogando quando efetivamente estão sendo verdadeiros ou hipócritas (DUNCOMBE, 2010, p. 78 e 79).

Quanto a utilização do trabalho emocional, a percepção é que ele se estabelece de uma forma mais difusa e quase fazendo parte da subjetividade de cada um, de acordo com as impressões retiradas das falas dos entrevistados. Efetivamente o caso da Delta Airlines estudado por Hochschild é um caso paradigmático. Do caso em si podemos extrair informações de caráter universalizante, porém ele é limitado a um tipo de trabalho ou serviço prestado na interação com o consumidor/cliente de forma direta e esse serviço deve ser repassado da forma mais envolvente possível, exigindo um empenho do prestador do serviço que vai além do simples atendimento polido, e necessitando de um envolvimento mais afetivo por parte do prestador, mesmo que forçado. Gorz (2003) explica o trabalho mais complexo em termos emocionais tendo como referência o da prostituta pois ela se compromete a fornecer um prazer determinado durante um tempo determinado, pelo qual é remunerada. Isso implica em servidão emocional completa pois *o trabalho de um é o prazer do outro*, o prazer se transforma em mercadoria que exige uma atuação emocional profunda, cujo único objeto é esse prazer, pois

O prazer do cliente é o consumo de um trabalho realizado sobre sua própria pessoa privada. Este consumo é imediato e direto, não passa pela mediação de nenhum produto. Por causa dessa imediatez o prazer proporcionado pelo trabalho servil difere do prazer proporcionado pelo chefe de cozinha aos consumidores de seu “prato sublime” (2003, p. 145).

À guisa de conclusão, considerando as análises interpretativas das três categorias do estudo, se pode afirmar que a importância e a centralidade do trabalho para os gerentes entrevistados não reside na manutenção e garantia das relações de poder ou do prestígio que desfrutam juntam aos proprietários em função das prerrogativas do cargo, mas única e exclusivamente na garantia do sustento. Para os subordinados a importância do trabalho também se centra na obtenção do sustento preponderantemente e a ideologia gerencialista não possui tanta força ao ponto de chegar a prejudicar ou precarizar o trabalho desempenhado por eles, mas de alguma maneira está sempre presente nas relações de trabalho cotidianas, com a vigência do trabalho pautado pelos indicadores e metas a serem cumpridos, as avaliações de desempenho em grupo ou individuais, mas não está muito bem delineada a relação de dependência ou submissão entre gerentes e subordinados.

Mandatória é a garantia de sobrevivência para as duas classes e para isso se faz necessária a utilização do trabalho emocional em qualquer situação das relações sociais desenvolvidas no ambiente de trabalho, mesmo que esse trabalho emocional se processe no nível de “atuação superficial”, na base da “hipocrisia” que pode ser tolerada socialmente.

6. BIBLIOGRAFIA

ALBUQUERQUE, Paulo Peixoto de. *Estratégias organizacionais*. In CATTANI, Antonio Davi (org.) *Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia*. 4ª. ed. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2002.

ANTHONY, P. D. *The ideology of work*. London: Tavistock, 1978. 340 p.

ANTUNES, Ricardo. *O caracol e sua concha: ensaios sobre a nova morfologia do trabalho*. São Paulo: Boitempo, 2005. 135 p.

ARONOWITZ, Stanley & DiFAZIO, William. *The jobless future: sci-tech and the dogma of work*. Minnesota: Minnesota Press, 1994. 392 p.

ARQUITETURA da destruição. Direção: Peter Cohen. Produção: Poj Filmproduktion, Swchedishes Filminstitut, Swchedishes Fernsehen Kanal 1, Sandrew Film & Theater AB Peter Cohen. Narração: Bruno Ganz. Música: Richard Wagner e Hector Berlioz. Suécia: Versátil Home Vídeo, c1992. 1 DVD (121 min.), fullscreen, p & b e colorido, legendado.

BALKIN, J. M. *Cultural software: a theory of ideology*. London: Yale University Press, 1998. 335 p.

BATEMAN, Thomas S. & SNELL, Scott A. *Administração (management): construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998. 539 p.

BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade e ambivalência*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999. 334 p.

_____. *Em busca da política*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2000. 213 p.

_____. *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001. 258 p.

_____. *La sociedad sitiada*. 2ª reimp. Buenos Aires, Argentina: 2005, 299 p.

_____. *Vida líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007. 210 p.

_____. *Trabajo, consumismo y nuevos pobres*. 2ª reimp. Barcelona, ES: Gedisa Editorial, 2005. 155 p.

_____. *Vida para consumo: a transformação das pessoas em mercadorias*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2008. 199 p.

_____. *A arte da vida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2009. 183 p.

_____. *Capitalismo parasitário*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2010. 92 p.

- BECK, Ulrich. *Sociedade de risco: rumo a uma outra modernidade*. São Paulo: Ed. 34, 2010. 368 p.
- BENDASSOLLI, Pedro Fernando. *Trabalho e identidade em tempos sombrios: insegurança ontológica na experiência atual com o trabalho*. São Paulo: Ideias & Letras, 2007. 310 p.
- BENDIX, Reinhard. Ideologia. In OUTHWAITE, William & BOTTOMORE, Tom (editores). *Dicionário do pensamento social do Século XX*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996.
- BIRMAN, Joel. *Corrosão da cidadania*. In JB Sociedade Aberta. *Jornal do Brasil*. Rio de Janeiro: 12 de abril de 2009. p. A9.
- BOLTANSKI, Luc e CHIAPELLO, Ève. *O novo espírito do capitalismo*. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2009. 701 p.
- _____. *The new spirit of capitalism*. London: Verso, 2005. 601 p.
- BOURDIEU, Pierre. *Contrafogos: táticas para enfrentar a invasão neoliberal*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998. 151 p.
- BURNHAM, James. *The managerial revolution*. USA: Indiana University Press, 1959. 285 p.
- CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. 5ª. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999. 617 p.
- CALDAS, Miguel P. *Demissão: causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo*. São Paulo: Atlas, 2000. 297 p.
- CHANLAT, Jean-François. *Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social*. São Paulo: Atlas, 1999. 100 p.
- _____. O gerencialismo e a ética do bem-comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. 11 out. 2002. Disponível em <<http://unpan1.un.org/intrdoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043316.pdf>>.
- Acesso em: 10 mai. 2004.
- CHAUÍ, Marilena. *Cultura e democracia: o discurso competente e outras falas*. 2ª. ed. São Paulo: Moderna, 1981. 220p.
- _____. *O que é ideologia*, 2ª ed. São Paulo: Brasiliense, 2001. 118 p.
- COHEN, Daniel. *Our modern times: the nature of capitalism in the information age*. USA: MIT Press, 2003. 126 p.

- COMTE-SPONVILLE, André. *O capitalismo é moral?* São Paulo: Martins Fontes, 2005. 223 p.
- DEJOURS, Christophe. *Entre o desespero e a esperança: como reencantar o trabalho?* In Cult, N°. 139, Ano 12, São Paulo: Bregantini, 2009. p. 49 a 53.
- DEMO, Pedro. *Metodologia do conhecimento científico*. São Paulo: Atlas, 2000. 216 p.
- DRUCKER, Peter F. *The age of social transformation*. In MEILANDER, Gilbert C. *Working: its meanings and its limits*. USA, Indiana: University of Notre Dame, 2000, p. 193 – 203.
- _____. *O gerente eficaz*. Rio de Janeiro: LTC, 1967. 166 p.
- DUCOMBE, Jean. *Emoção*. In *Sociologia: conceitos-chave*. SCOTT, John (org.) Rio de Janeiro: Zahar, 2010, 245 p.
- EAGLEATON, Terry. *Ideologia*, Rio de Janeiro: Boitempo, 1997. 204 p.
- EDGELL, Srephen. *The sociology of work: continuity and change in paid and unpaid work*. London: Sage, 2006. 243 p.
- ENTEMAN, Willard F. *Managerialism: the emergence of a new ideology*. Wisconsin: University of Wisconsin Press, 1993. 258 p.
- FINEMAN, Stephen. *Understanding emotion at work*. London: Sage Publications, 2003. 203 p.
- FREEDEN, Michael. *Ideology: A Very Short Introduction*. USA: Oxford University Press, 2003. 160 p.
- FREIRE, João. *Variações sobre o tema trabalho*. Porto, Portugal: Afrontamento, 1997. 111 p.
- FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional: evolução e crítica*. São Paulo: Thomson-Learning, 2007. 108 p.
- GARAY, Angela. *Gestão*. In CATTANI, Antonio Davi (org.) *Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia*. 4ª. ed. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2002.
- GAULEJAC, Vincent De. *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. São Paulo: Ideias & Letras, 2007. 334 p.
- GEERTZ, Clifford. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: LTC, 2008. 213 p.
- GIDDENS, Anthony. *Sociologia*. 4ª. ed. Porto Alegre: Artmed, 2005. 600 p.
- GOFFMAN, Erving. *A representação do eu na vida cotidiana*. 14ª. ed. Petrópolis: Vozes, 2007. 233 p.

GOLDENBERG, Mirian. *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais*. 5ª. ed. Rio de Janeiro: Record, 2001. 107 p.

GORZ, André. *Farewell to the working class: an essay on post-industrial socialism*. London: Pluto Press, 1997. 152 p.

_____. *Metamorfoses do trabalho: crítica da razão econômica*. São Paulo: Annablume, 2003. 248 p.

_____. *O imaterial: conhecimento, valor e capital*. São Paulo: Annablume, 2005. 107p.

GRAY, John. *Al-Qaeda e o que significa ser moderno*. Rio de Janeiro: Record, 2004. 174p.

GRINT, Keith *The Sociology of Work*. 3. ed. UK: Polity Press, 2005. 458 p.

Grupo Águia Branca. 2008, Disponível em: <<http://www.grupoaguibranca.com.br/index.php?id=/apresentacao/index.php>>. Acesso em: 14 mai. 2009

GUERRA, Isabel Carvalho. *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso*. Portugal, Cascais: Principia Editora, 2006. 95 p.

GURGEL, Claudio. *A gerência do pensamento: gestão contemporânea e consciência neoliberal*. São Paulo: Cortez, 2003. 191 p.

HAMMER, Michael e CHAMPY, James. *Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência*. 9ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 190 p.

HATCH, Mary Jo. *Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*. Great Britain: Oxford Press, 1977. 387 p.

HARVEY, David. *Condição pós-moderna*. 11ª ed. São Paulo: Loyola, 2002.

HEAP, Shaun P. Hargreaves. *Escolha pública*. In OUTHWAITE, William & BOTTOMORE, Tom (editores). *Dicionário do pensamento social do Século XX*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996. 970 p.

_____. *Escolha social*. In OUTHWAITE, William & BOTTOMORE, Tom (editores). *Dicionário do pensamento social do Século XX*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996. 970 p.

HELOANI, Roberto. *Gestão e organização no capitalismo globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho*. São Paulo: Atlas, 2003. 240 p.

- HOCHSCHILD, Arlie Russell. *The managed heart: commercialization of human feeling*. USA, California: University of California Press 2003. 327 p.
- _____. *The commercialization of intimate life: notes from home and work*. USA, California: University of California Press 2003. 313 p.
- HOOPEES, James. *False prophets: the gurus Who created modern management and why their ideas are bad for business today*. USA: Perseus Publishing, 2003. 320 p.
- ILLOUZ, Eva. *Cold intimacies: the making of emotional capitalism*. UK: Polity Press, 2007. 134 p.
- KONDER, Leandro *A questão da ideologia*, São Paulo: Cia. das Letras, 2002. 277 p.
- KURZ, Robert. *O colapso da modernização: da derrocada do socialismo de caserna à crise da economia mundial*. 5ª. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992. 227 p.
- JUDT, Tony. *Reflexões sobre um século esquecido, 1901 – 2000*. Rio de Janeiro: 2010. 503 p.
- LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos*. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 1992. 214 p.
- LARANGEIRA, Sonia M. G. Programa de qualidade total. In CATTANI, Antonio Davi (org.) *Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia*. 4ª. ed. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2002. p. 249 a 256.
- _____. *Volvoísmo*. In CATTANI, Antonio Davi (org.) *Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia*. 4ª. ed. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2002. p. 359 – 360.
- LARRAIN, Jorge. *Ideologia e hegemonia*. In *Sociologia: conceitos-chave*. SCOTT, John (org.) Rio de Janeiro: Zahar, 2010, 245 p.
- LAVILLE, Christian e DIONNE, Jean. *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Porto Alegre: Artmed e Belo Horizonte: UFMG, 1999. 340 p.
- LAZZARATO, Maurizio e NEGRI, Antonio. *Trabalho imaterial, formas de vida e produção de subjetividade*. Rio de Janeiro: DP&A, 2001. 108 p.
- LEGENDRE, Pierre. *Dominium mundi: el imperio del management*. Buenos Aires: Amorrortu, 2008. 102 p.

- LÖWY, Michael. *Ideologias e ciências sociais: elementos para uma análise marxista*. 15ª ed. São Paulo: Cortez, 2002. 112 p.
- LUZ, Paulo Martorelli. *A ideologia da reforma gerencial do aparelho de estado brasileiro no período 1995 – 1998: uma perspectiva crítica*, 2004. 177 p. Dissertação (Mestrado em Política Social). UnB. Brasília.
- MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados*. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 231 p.
- MARX, Karl e ENGELS, Friedrich. *A ideologia Alemã (Feuerbach)*. São Paulo: Grijalbo, 1977. 138 p.
- _____. *O capital: crítica da economia política*. l. 1, v. 1. 6ª. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1980. 579 p.
- MEZAN, Renato. *O fetiche da quantidade*. In Caderno Mais. Folha de São Paulo. São Paulo: 9 de maio de 2009. p. 3.
- MILLS, C. Wright. *The new men of Power*. New York: Harcourt, 1948.
- _____. *White collar: the American middle classes*. 50 th. anniversary ed. New York: Oxford University, 1951/2002. 394 p.
- _____. *The Power elite*. New York: Oxford University, 1956. 423 p.
- MINTZBERG, Henry. *Administrando governos, governando administrações*. In Revista do Serviço Público, Nº 4, ano 49. Brasília: ENAP, 1998.
- MOTTA, Fernando C. Preste e VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. 441 p.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 6ª. ed. São Paulo: Hucitec, 1999.
- _____. *Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social*. In MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.) et al. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 20ª. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994. p. 9 – 29.
- NARDI, Henrique Caetano. *Ética, trabalho e subjetividade*. Porto Aelgre: Ed. UFRGS, 2006. 222 p.
- NETO, Otávio Cruz. *O trabalho de campo como descoberta e criação*. In MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.) et al. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 20ª. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994. p. 9 – 29.

- PARKER, Martin. *Against management: organization in the age of managerialism*. UK, Cambridge: Polity, 2002. 250 p.
- ORGANISTA, José Henrique Carvalho. *O debate sobre a centralidade do trabalho*. São Paulo: Expressão Popular, 2006. 184 p.
- PENA, David S. *Economic barbarism and managerialism*. London: Greenwood Press, 2001. 151 p.
- PERROW, Charles. *Complex organizations: a critical essay*. 3rd. ed. New York: Random House, 1998. 305 p.
- PETERSON, Gretchen. *Cultural theory and emotions*. In STETS, Jan & TURNER, Jonathan E. *Handbook of sociology of emotions*. New York: Springer, 2007. p. 114 to 134.
- RAMALHO, José Ricardo e SANTANA, Marco Aurélio. *Sociologia do trabalho*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004. 63 p.
- RAMONET, Ignácio. *Geopolítica do caos*. 4ª. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998. 155 p.
- RIBEIRO, Gustavo. *Intrigas de estado*. Revista Veja. São Paulo, ano 43, n. 43, p. 68, out. 2010.
- RUDUIT, Sandro. Terceirização/subcontratação. In CATTANI, Antonio Davi (org.) *Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia*. 4ª. ed. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2002.
- SANTOS, Boaventura de Sousa. *Um discurso sobre as ciências*. 13ª. ed. Portugal, Porto: Afrontamento, 2002. 59 p.
- SCOTT, John. *Revolução gerencial*. In OUTHWAITE, William & BOTTOMORE, Tom (editores). *Dicionário do pensamento social do Século XX*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996. 970 p.
- SENNETT, Richard. *O artífice*. Rio de Janeiro: Record, 2009. 360 p.
- _____. *A cultura do novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 2006. 189 p.
- _____. *A corrosão do caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. 4ª. ed. Rio de Janeiro: Record, 2000. 204 p.
- SENGE, Peter M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. 25ª. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2009. 532 p.
- SHELDRAKE, John. *Management theory: from taylorism to japanization*. Croatia: Thomson Learning, 1996. 225 p.

- SKLAIR, Leslie. *Globalização*. In *Sociologia: conceitos-chave*. SCOTT, John (org.) Rio de Janeiro: Zahar, 2010, 245 p.
- THOMPSON, John B. *Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa*. 6ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995. 427 p.
- TRAGTENBERG, Maurício. *Burocracia e ideologia*. 2ª. ed. rev. e ampliada. São Paulo: Unesp, 2006. 282 p.
- TURNER, Jonathan E. e STETS, Jan E. *The sociology of emotions*. New York, USA: Cambridge University Press, 2005, 349 p.
- WEBER, Max. *Economia e sociedade*. v. 1. Brasília: UnB, 2000. 422 p.
- WIKIPEDIA. *Stakhanovite*. Disponível em: <<http://en.wikipedia.org/wiki/Stakhanovism>>. Acesso em: 9 mai. 2008.
- YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*, 3ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

7. ANEXOS

7.1 ANEXO I - Roteiro de Entrevista para os Subordinados

Identificação do entrevistado e dados objetivos

1. Nome:
2. Idade;
3. Sexo:
4. Naturalidade:
5. Estado civil:
6. Profissão dos pais:
7. Escolaridade máxima atingida:
8. Com qual idade o(a) Sr.(Sra.) começou a trabalhar?
9. Qual a ocupação em que trabalhou por maior período?
10. Fez algum treinamento formal para a ocupação? Em que instituição?
11. Quantos empregos ocupou aproximadamente até hoje?
12. Exerceu trabalhos sem vínculo empregatício ou informal? Por quanto tempo?
13. Pertence a algum tipo de associação (igreja, sindicato, clube, outros)?
14. Há quanto tempo vive na localidade atual (citar bairro, cidade ou vila);
15. O(a) Sr.(Sra.) ou sua família de origem veio para este local em busca de trabalho?
16. Qual foi a localidade de origem (cidade e estado)?
17. O(A) Sr.(Sra.) se considera pertencente e identificada a essa comunidade em que se encontra agora?

Questões abertas

18. Qual a importância do trabalho em sua vida?
19. Qual é o significado do trabalho para o(a) Sr.(Sra.)? Ele tem algum valor para a sociedade? Por que?
20. E para a sua família (atual e origem)?
21. Como é (era) a divisão do seu tempo entre o trabalho, sua família e o lazer?
22. Como foi seu primeiro emprego ou quando e como começou a trabalhar?
23. O(A) Sr.(Sra.) começou a trabalhar naquilo que escolheu ou teve de pegar o primeiro trabalho que apareceu?

24. O trabalho era aquilo que o(a) Sr.(Sra.) esperava, ou não (explorar diferenças entre o ideal e o real)?
25. O que seria um trabalho ideal para o(a) Sr.(Sra.)?
26. O(A) Sr.(Sra.) acha que o modo de trabalhar e os tipos de trabalho mudaram nos últimos anos?
27. Como era antes e como é hoje? O que o(a) Sr.(Sra.) acha que mudou? (a segunda questão depende de ter havido mudança)?
28. O(A) Sr.(Sra.) acredita(va) em ficar trabalhando em uma mesma organização por muito tempo e construir uma carreira?
29. Que sentimento o(a) Sr.(Sra.) tem em relação a empresa em que trabalha?
30. Existia uma empresa ideal para se trabalhar? Como seria ela?
31. A empresa em que o(a) Sr.(Sra.) trabalha lhe fornece treinamento orientando como se comportar frente à clientela? Explique?
32. O(A) Sr.(Sra.) sabe qual o papel do gerente que comanda o seu trabalho?
33. Qual a influência do gestor para o desempenho das suas tarefas?
34. Qual a postura do gerente frente às inseguranças geradas para o trabalhador no ambiente de trabalho?
35. Que interesses os gerentes defendem?
36. O(A) Sr.(Sra.) percebeu se nos últimos tempos a forma do gerente exerceu o comando se modificou? Como foi essa modificação (em caso afirmativo)?
37. O(A) Sr.(Sra.) acha que o gerente tem lhe dado mais autonomia para a tomada de decisão ou tudo o que você vai fazer em relação ao cumprimento de suas tarefas tem que ser reportado a ele?
38. O(A) Sr.(Sra.) é incentivado pelos gerentes a tomar decisões sobre o seu próprio trabalho e assumir a responsabilidade por essas decisões?
39. No que tange à sua formação profissional, os gerentes preferem que você já possua experiência e treinamento?
40. Os gerentes costumam introduzir técnicas de gestão diferenciadas para a execução de seu trabalho (qualidade, indicadores de desempenho, *empowerment*, etc.)?
41. O(A) Sr.(Sra.) sempre se prontifica a executar trabalhos extras ou que não façam parte das suas atribuições?
42. O(A) Sr.(Sra.) acha que o mundo e a sociedade mudaram?

43. O que mudou?
44. Por que o(a) Sr.(Sra.) acha que as coisas mudaram? (explorar os mecanismos de mudança – política, costumes, economia, etc.)
45. O(A) Sr.(Sra.) sabe o que é globalização?
46. O(A) Sr.(Sra.) sabe o que é ideologia?
47. O que significa(va) ser um bom trabalhador na sua época? Qual a diferença para hoje?
48. O que significa(va) ser um mau trabalhador? (considerar aspectos técnicos e morais)
49. O(A) Sr.(Sra.) se orgulha da sua profissão? Por que?
50. Existe mais companheirismo ou competição no trabalho hoje em dia? Por que?
51. Qual o significado da emoção no trabalho para o(a) Sr.(Sra.)? O(A) Sr.(Sra.) acha que o seu estado de espírito (bom humor, alegria, entusiasmo e otimismo) ajudam no desempenho das tarefas e atraem a simpatia dos seus clientes?
52. Seu gerente valoriza essas emoções no seu desempenho? Explique.
53. Esse estado de espírito é proposto e incentivado pela gerência?
54. O que é ter saúde para o(a) Sr.(Sra.)?
55. Qual a relação entre saúde e trabalho?
56. O trabalho é importante para a saúde? Para a saúde mental também?
57. O(A) Sr.(Sra.) já teve problemas de saúde em virtude da intensidade do trabalho (estresse por exemplo)?
58. Quais são suas expectativas para o futuro?
59. O que você quer(ia) atingir na vida?
60. O(A) Sr.(Sra.) conseguiu alcançar isso (ideal de vida)? Explique.
61. O(A) Sr.(Sra.) se sente seguro para planejar a sua vida? Por que?
62. Se o(a) Sr.(Sra.) tivesse a oportunidade de parar de trabalhar, você pararia? Por que?
63. O que mudaria na sua vida?
64. O(A) Sr.(Sra.) acha que o trabalho dignifica a vida das pessoas? Por que?
65. O(A) Sr.(Sra.) acha que o trabalho é central na vidas das pessoas? Por que?
66. Como o(a) Sr.(Sra.) enxerga a situação do desempregado em relação à sua dignidade?

7.2 ANEXO II - Roteiro de Entrevista para os Gerentes

Identificação do entrevistado e dados objetivos

1. Nome:
2. Idade;
3. Sexo:
4. Naturalidade:
5. Estado civil:
6. Profissão dos pais:
7. Escolaridade máxima atingida:
8. Com qual idade começou a trabalhar?
9. Qual a ocupação em que trabalhou por maior período?
10. Fez algum treinamento formal para a ocupação? Em que instituição?
11. Quantos empregos ocupou aproximadamente até hoje?
12. Exerceu trabalhos sem vínculo empregatício ou informal? Por quanto tempo?
13. Pertence a algum tipo de associação (igreja, sindicato, clube, outros)?
14. Há quanto tempo vive na localidade atual (citar bairro, cidade ou vila);
15. Você ou sua família de origem veio para este local em busca de trabalho?
16. Qual foi a localidade de origem (cidade e estado)?
17. Você se considera pertencente e identificado nessa comunidade em que se encontra agora?

Questões abertas

18. Qual a importância do trabalho em sua vida?
19. Qual é o significado do trabalho para o(a) Sr.(Sra.)? Ele tem algum valor para a sociedade? Por que?
20. E para a sua família (atual e origem)?
21. Como é (era) a divisão do seu tempo entre o trabalho, sua família e o lazer?
22. Como foi seu primeiro emprego ou quando e como começou a trabalhar?
23. O(A) Sr.(Sra.) começou a trabalhar naquilo que escolheu ou teve de pegar o primeiro trabalho que apareceu?
24. O trabalho era aquilo que o(a) Sr.(Sra.) esperava, ou não (explorar diferenças entre o ideal e o real)?

25. O que seria um trabalho ideal para você?
26. O(A) Sr.(Sra.) acha que o modo de trabalhar e os tipos de trabalho mudaram nos últimos anos?
27. Como era antes e como é hoje? O que o(a) Sr.(Sra.) acha que mudou? (a segunda questão depende de ter havido mudança)?
28. O(A) Sr.(Sra.) acredita(va) em ficar trabalhando em uma mesma organização por muito tempo e construir uma carreira?
29. Que sentimento o(a) Sr.(Sra.) tem em relação a empresa em que trabalha?
30. Existia uma empresa ideal para se trabalhar? Como seria ela?
31. A empresa em que você trabalha lhe fornece treinamento orientando como se comportar frente à clientela? Explique.
32. Você sabe qual o seu papel como gerente no comando do trabalho?
33. Qual a influência que o(a) Sr.(Sra.) exerce no desempenho das tarefas de seus subordinados?
34. Qual a sua postura diante das inseguranças e ameaças geradas no ambiente de trabalho para seus subordinados?
35. No seu posto de trabalho que interesses o(a) Sr.(Sra.) defende?
36. O(A) Sr.(Sra.) percebeu se nos últimos tempos a maneira dos gerentes em geral exercerem o comando se modificou? Como foi essa modificação (em caso afirmativo)?
37. O(A) Sr.(Sra.) se considera um líder de equipe ou a pessoa que necessita realizar cobranças contínuas na busca dos resultados?
38. O(A) Sr.(Sra.) é o tipo de gerente que dá autonomia para a tomada de decisão dos subordinados ou tudo o que eles fazem em relação ao cumprimento de suas tarefas tem que ser reportado ao(a) Sr.(Sra.)?
39. O(A) Sr.(Sra.) incentiva os seus subordinados a tomarem decisões sobre o seu próprio trabalho e assumirem a responsabilidade por essas decisões?
40. No que tange à sua formação profissional, os proprietários da empresa preferem que gerentes que já possuam experiência e treinamento gerencial?
41. O(A) Sr.(Sra.) costuma introduzir técnicas de gestão diferenciadas para a execução de dos trabalhos de seus subordinados? Em caso afirmativo: quais (qualidade, indicadores de desempenho, empowerment, etc.)?

42. O(A) Sr.(Sra.) acha que a atuação do gerente é um fator de peso para a racionalização e melhoria do processo de trabalho da organização e do desempenho dos funcionários? Por que?
43. As suas decisões geram um impacto positivo no sentido de cooperação no corpo seus subordinados? Explique.
44. O(A) Sr.(Sra.) costuma exigir que seus subordinados executem trabalhos extras ou essa modalidade não é pela sua empresa?
45. O(A) Sr.(Sra.) consegue identificar os valores éticos da sua organização? Se sim; Quais são?
46. O(A) Sr.(Sra.) acha que o mundo e a sociedade mudaram?
47. O que mudou?
48. Por que o(a) Sr.(Sra.) acha que as coisas mudaram? (explorar os mecanismos de mudança – política, costumes, economia, etc.)
49. Para o(a) Sr.(Sra.) o que significa a globalização?
50. O que significa ideologia?
51. O que significa gerencialismo?
52. O (A) Sr. (Sra.) conhece as opiniões de Peter Drucker sobre o papel do gerente nas organizações? Em caso afirmativo, explique.
53. O que significa(va) ser um bom gerente no início de sua carreira? Qual a diferença hoje?
54. O(A) Sr.(Sra.) se orgulha da sua profissão? Por que?
55. Existe mais companheirismo ou competição no trabalho dos gerentes da sua empresa hoje em dia? Como era no início da sua carreira? Explique.
56. Qual o significado da emoção no trabalho para o(a) Sr.(Sra.)? O(A) Sr.(Sra.) acha que o seu estado de espírito (bom humor, alegria, entusiasmo e otimismo) ajudam no desempenho das tarefas e atraem a simpatia dos seus clientes?
57. Em caso afirmativo: esse estado de espírito é proposto e incentivado pelos proprietários ou é natural com respeito ao trabalho?
58. O(A) Sr. (Sra.) solicita aos seus subordinados que se comportem de uma maneira emocionalmente determinada frente aos clientes ou no desempenho de suas funções?
59. O que é ter saúde para o(a) Sr.(Sra.)?

60. Qual a relação entre saúde e trabalho?
61. O trabalho é importante para a saúde? Para a saúde mental também?
62. O(A) Sr.(Sra.) já teve problemas de saúde em virtude da intensidade do trabalho (stress por exemplo)?
63. Quais são suas expectativas para o futuro?
64. O que Sr. (Sra.) quer(ia) atingir na vida?
65. O(A) Sr.(Sra.) conseguiu alcançar esse ideal de vida? Explique.
66. O(A) Sr.(Sra.) se sente seguro para planejar a sua vida? Por que?
67. Se o(a) Sr.(Sra.) tivesse a oportunidade de parar de trabalhar, você pararia? Por que?
68. O que então mudaria na sua vida?
69. O(A) Sr.(Sra.) acha que o trabalho dignifica a vida das pessoas? Por que?
70. O(A) Sr.(Sra.) acha que o trabalho é central na vida das pessoas? Por que?
71. Como o(a) Sr.(Sra.) enxerga a situação do desempregado em relação à sua dignidade?

7.3 ANEXO III – Excerto do Quadro Analítico Auxiliar

| Categoria | Conceito | Gerentes | Subordinados | Síntese |
|-----------|--------------------|---|--|--|
| Ideologia | O que é ideologia? | <p>É quase uma proposta de vida, é trabalhar com um objetivo claro e com uma ética clara do que você vai seguir.</p> <p>Ideologia aqui dentro às vezes frustra muito, né... é você colocar um objetivo, um ideal que lá na frente aconteça, mas você não tem oportunidade de fazer aquilo acontecer, se eu fosse montar uma área de recursos humanos aqui, dentro do que eu idealizo, seria muito diferente do de hoje, eu estou muito longe do que eu idealizo, do que eu espero de um RH de uma instituição. Será que esse país tem ideologia, será...? Mas a questão da ideologia para mim é aquele sonho que você precisa ter para sobreviver, porque se você não tiver sonhos para sobreviver, você não sobrevive, quer dizer é algo muito filosófico.</p> | <p>Ideologia? Ideologia? Ai meu Deus, a gente nunca tem uma... acho que não sei, isso é tão...- Não sei, acho que é uma linha assim de pensamento, uma... acho que é mais ou menos por aí... não sei se é não, mas...</p> <p>É uma idéia de... uma idéia... eu li o livro chamado "o que é ideologia". é aquele lá, mas faz tanto tempo! Tava tentando lembrar que lá ele falava várias coisinhas assim, mas é uma idéia comum, entre um grupo, um grupo de pessoas...</p> | <p>Gerentes: Uma proposta de vida; trabalhar com objetivos; colocar um objetivo; dispor de um ideal; vem de ideia; conjunto de ideias; acreditar em algo; busca de ideal; realizar sonhos; ser fiel aos princípios; ter opinião formada.</p> <p>Subordinados: Linha de pensamento; uma ideia; o que a pessoa idealiza; o que se almeja; meta a seguir; algo que se pretende; conceito de vida; uma diretriz; um rumo; modo de vida; não sei explicar; algo que você luta; princípio de vida; acreditar em algo; buscar um ideal; uma meta; algo que se gostaria que fosse; forma de pensar; ideia de inovação.</p> |

| Categoria | Conceito | Gerentes | Subordinados | Síntese |
|-----------|----------|---|--|---------|
| | | <p>Não, mas olha, ideologia ela vem de idéia né, de alguma coisa que é o teu foco de pensamento e de ação né. Todas as atitudes acabam sendo motivadas por uma ideologia que você crê ou passa a crer né, ao longo do tempo, a medida em que tu vai tendo, um aprendizado de conhecimento melhor. A ideologia para mim está muito ligada à isso.</p> | <p>Na minha opinião, ideologia é aquilo que a pessoa idealiza, é o que a pessoa almeja, é o que a pessoa tenta conquistar, ela idealiza aquilo, ela quer aquilo e ela vai atrás daquilo, busca por aquilo.</p> | |
| | | <p>Essa coisa de ideologia vem muito das idéias né? : A ideologia no meu caso aí, como eu vejo, estou associando as idéias, que vem um pouco da parte ética também, a minha visão, as idéias são as ações que eu pretendo tomar em relação a alguma coisa que ao ver estão corretas, eu vejo mais ou menos dessa forma. Confesso que é difícil de responder. [risos]. Mas a minha visão é essa... a ideologia vai ser o conjunto de idéias que eu tenho em relação as coisas que eu acho correto, é tipo assim, o que eu pretendo fazer, o que eu acho correto, que acho que deve ser feito, vejo dessa forma.</p> | <p>Ideologia... A minha eu sei! Eu sempre brinco... a minha ideologia, a minha idéia, a minha meta para seguir, esse é o meu ponto de vista, o que você enxerga.</p> | |
| | | <p>Ideologia, eu quero uma para viver? Ai, aí. Ideologia. É você acreditar em algo, certo? Eu não sei porque eu não tenho. Ou seja, de acordo com o interesse de cada um, pra justificar suas ações. Se a gente for pensar que ideologia é justamente isso, de você, acreditar em algo para que os outros façam... É, não deixa de ser, porque quando estamos gerenciando, eu tenho as minhas crenças e eu submeto a equipe àquilo realmente. Então, como se fôssemos um barco, eu estou na ponta, levando numa direção que eu quero e as pessoas estão se submetendo a isso. Porventura, algum outro discorda e ao tentar chegar em um consenso. Mas esse consenso, sempre quem vai dar a palavra final sou eu. Porque até faz parte da minha atribuição. E eu acho que isso acontece com todos, é por isso que a gente vê diferenças, assim, entre as áreas, né, de gestão. Você vai conversar com diversos gestores, você vai ver o perfil</p> | <p>É algo que você pretende, é algo que você tem como prioridade, e segue isso.</p> | |
| | | <p>de cada um e dentro de uma mesma organização, você tem várias áreas com maneiras diferentes de atuar e de enxergar a própria instituição e o trabalho que faz. Então se é isso, então...Está presente, sim. Em todo o...</p> | <p>É um conceito de vida, talvez uma diretriz, não sei exatamente te falar, é você ter uma ideologia, um rumo.</p> | |
| | | <p>Uma busca de ideais, não sei...</p> | <p>Acho que é um modo de vida, um estilo de vida.</p> | |

| Categoria | Conceito | Gerentes | Subordinados | Síntese |
|-----------|----------|---|--|---------|
| | | <p>Eu acho que ideologia... Ideologia? Ideologia é uma busca de... Ideologia deriva da palavra “buscar o ideal?” Seria buscar realizar os sonhos? Isso seria ideologia? É o que eu te falei é a busca de um ideal, que seria uma idéia e... E realizar os seus sonhos, não sei, você ir atrás daqueles sonhos, isso seria ideologia! Em termos do meio ambiente de trabalho, eu outro dia passei um e-mail para os auditores que quando surgiu um problema eu falei: eu quero as idéias, as opiniões de cada um de vocês sobre isso aqui, para depois agente conversar e chegar num denominador comum. Eu acho que o aspecto é positivo né? Agora você tem às vezes a consciência de que carrega essa ideologia dentro de você, mas não consegue definir exatamente o que ela é né?</p> | <p>Eu sei, mas não sei explicar...</p> | |
| | | <p>Acho que é ser fiel aos seus princípios. Tem uma coisa que você julga ser importante para você, ou importante que seja alguma coisa que você se identifica muito, e trabalhar em função daquilo.</p> | <p>Não sei explicar.</p> | |
| | | <p>Eu acho que é ter uma opinião formada sobre alguma coisa e colocar em prática.</p> | <p>Ideologia, vamos dizer que sim, no caso ideologia seria para mim, questão de você é... Procurar sempre uma questão que você acha que é, vamos dizer assim a única para aquilo, para uma solução. Então você sempre leva ela como uma coisa principal pra solução.</p> | |
| | | | <p>Eu acho que é uma coisa que... acho que é algo que você luta por aquilo e tem um princípio de vida... acho que é isso.</p> | |
| | | | <p>Acredito que sim. Bom, no meu conceito simples, né? não é uma teoria, nem nada... Ideologia é você acreditar em algo que seja o ideal, que seja passível de ser alcançado para o bem estar comum.</p> | |
| | | | <p>Ela lembra um pouco ideal, mas não é ideal. Ideologia para mim é, por exemplo, eu tenho ideologia em um partido político...</p> | |
| | | | <p>Buscar um ideal.</p> | |
| | | | <p>Ideologia é uma meta que você traz em sua vida...</p> | |
| | | | <p>Ao certo, não. Estaria mais ligado a um ideal? É um ideal de... alguma coisa.</p> | |
| | | | <p>É aquilo que gostaríamos que fosse, que pensamos e tentamos caminhar para aquela direção.</p> | |
| | | | <p>A ideologia seria uma forma de você pensar, é isso?</p> | |

| Categoria | Conceito | Gerentes | Subordinados | Síntese |
|------------------|-----------------|-----------------|--|----------------|
| | | | Ideologia é uma coisa que você tem...ideologia vem de idéia, né... É idéia de inovação, de sempre estar em crescimento, alguma coisa., É assim que tenho idéia de ideologia. É sempre inovação.. é.. São idéias que aparecem, você sempre tem alguma coisa que almejar na frente... Certo? | |

7.4 ANEXO IV - Depoimento dos Gerentes

IDEOLOGIA DO TRABALHO

2.1) Qual a importância do trabalho em sua vida?

1 Eu diria que é praticamente a atividade principal que eu desempenho. Representa a minha qualidade de vida, para minha condição é fundamental.

2 Hoje total, tenho paixão pela minha profissão, e é uma situação muito interessante porque quando eu vim trabalhar aqui no Sest/Senat, eu até falei “ainda bem, eu não vou para recursos humanos”, porque eu fui para a área técnica, trabalhei na área de gestão das unidades, o que não estava fora da minha área. Com dois anos fui para a área que fazia toda a educação à distância, todo trabalho de produção de material didático, plano institucional, uma equipe bem multidisciplinar, tinha uma pedagoga, tinha uma formada em comunicação social, eu como psicóloga, então era uma equipe multidisciplinar e nós fazíamos os planos institucionais para os mais diversos cursos na área de transporte. Então, o Sest/Senat sempre teve esse trabalhar muito com aulas práticas, convivência, isso para mim é... a faca e o queijo na mão porque aí, eu sou psicóloga trabalhei muito tempo com treinamento e, gostava muito de fazer esse trabalho, tipo assim: “ah, o motorista ele transporta produtos perigosos e tem que aprender as placas de sinalização”, então criávamos jogos de baralho, com as plaquinhas, aquela coisa da brincadeira, do jogo, e ia aprendendo... até porque é um público alvo que não tem uma escolaridade elevada, então para eles era para entender que com essa brincadeira é para assimilar esse conhecimento, aprendizado. Então assim, gostei muito. Passaram dez anos e foi criado em 2005 recursos humanos aqui na instituição de outra assessora, depois ela passou a superintendente técnica, aí a diretora me convidou e eu aceitei. Aí eu me encontrei porque é uma área nova que quando eu assumi tinha praticamente seis meses de existência, tive que fazer toda uma construção de equipe, criar novas regras até para atender as próprias exigências do governo e até

falei para diretora assim: “mas tem dez anos que eu estou fora de recursos humanos, não sei como está RH hoje” e ela falou “não, você não esqueceu” e realmente eu vi que eu não esqueci, inclusive no Congresso Nacional, que é o maior que tem de RH em São Paulo, e a única coisa que eu notei é que eles mudaram os nomes para nomes mais bonitinhos, mas a essência é a mesma. E assim, acabei que... uma paixão que estava adormecida e hoje, depois da família que está em primeiro lugar, RH está no meu ponto de realização pessoal.

3 Bom, ele é importante porque, primeiro é a área que eu escolhi. O principal fator motivador eu diria que é esse, é algo que eu gosto de fazer e me sinto desafiado todos os dias, até por conta da própria área. Que é uma área de tecnologia em que a gente vê um constante avanço. O segundo aspecto é que, mesmo que tivesse outra condição financeira, de um ganhador de uma mega-sena, eu continuaria trabalhando porque é algo que me dá prazer. É como eu digo às vezes para os guris, você tem que acordar de manhã e se sentir motivado para vim trabalhar, senão você está cumprindo carnê. E aí é uma questão matemática, o dia tem 24 horas, tu trabalhas oito, tu vai desperdiçar um terço da tua vida cumprindo carnê. Então tu tens que ter, essa, que eu chamo de nova motriz, aquilo que te motiva, aquilo que te desafia, e eu sinto prazer nisso.

4 A princípio eu vejo muito assim é... o trabalho é bem importante, até pra o sustento mesmo, para conseguir atingir as necessidades que temos mesmo, para dar uma vida melhor para minha família, educação melhor para as minhas filhas, mas ainda vejo em primeiro lugar, a minha família, quando eu estou aqui no trabalho, eu tento fazer o serviço bem feito, quando eu saio daqui eu tenho que esquecer mesmo. Ah... assim nesse caso a importância maior, está na minha família mesmo e a questão de lazer, está meio de lado, eu acho que em primeiro lugar a minha família e em segundo lugar o trabalho, e em terceiro lugar o lazer... nessa série, nessa ordem.

5 É... Trabalho é o meu sustento, né (sic)? Então é assim, eu sempre trabalhei como... Ele tem um ponto de satisfação pessoal, porque eu realmente... me sinto complementada em termos de trabalho. Aliás, eu tenho uma vida de trabalho, assim, muito intensa. E assim, trabalhar é uma coisa que eu gosto. Não é só, assim, para você ter... Sua renda. Não. Então é assim, é uma coisa que me traz satisfação. Eu acho que é... a primeira coisa que eu dou, assim, importância, na vida, é trabalho.

6 Ah, hoje talvez a coisa mais importante na minha vida, na atual fase que eu estou, eu tenho em primeiro lugar. Inclusive acho que não deveria, mas é o que está.

7 Nossa, é fundamental, gosto muito de trabalhar, onde eu consigo colocar a questão do conhecimento adquirido, e também de adquirir mais conhecimento, tem papel muito importante.

8 Para eu, que vim de um berço, vamos dizer assim muito bom, mas não tão bom financeiramente. Como eu falei no início, eu comecei a trabalhar com quatorze anos, por necessidade. Então o trabalho para mim sempre foi uma coisa fundamental. Foi com ele que eu, basicamente sozinho, construí o pequeno patrimônio que eu tenho hoje e, eu sempre gostei do meu trabalho, do que eu faço de auditoria. Hoje eu sou uma pessoa já, um tanto quanto saturada porque você entende que com trinta e dois anos exercendo essa profissão, que é uma profissão muito desgastante, até pelo lado emocional, você disse no início é... Eu já estou um pouco saturado, eu gostaria de mudar a minha atuação para outra área. Com a qual o meu perfil fosse identificado né? Mas o meu trabalho para mim é, dentro até da sociedade. É uma coisa importante, porque se não é aquela história “E, olha lá não trabalha, é vagabundo, entendeu? O cara só fica em casa o dia inteiro sem fazer nada.” Então dentro da sociedade, o trabalho é uma coisa fundamental. Pelo aspecto social, pelo aspecto econômico, financeiro, né? Até mesmo para quem olha por status, né? O status pessoal, da pessoa, né? Isso tudo é oriundo do trabalho, né? Seja ele honesto ou desonesto, né? Porque o trabalho hoje é uma coisa...

9 É a base né? A base da realização.

10 Se eu puder colocar percentuais, está muito próximo a minha família, tem um alto grau de relevância.

2.1.1) Qual é o significado do trabalho para o Sr. (Sra.)? Ele tem algum valor para a sociedade? Por que?

1 Ah, é mais realização, também para sobrevivência, mas eu preciso me sentir realizada. Totalmente, porque ele vai trazer as transformações necessárias para a sociedade, o serviço que vai levar a qualidade de vida para os indivíduos.

2 Primeiro, ele é meu sustento, óbvio, mas hoje ele está muito mais em um patamar de realização pessoal, de estar sempre aprendendo coisas novas, podendo

ensinar coisas novas, nós temos uma troca muito grande com as filiais, com as unidades, em termos de gestão de pessoas, então eu me realizo no momento que eu estou passando esse conhecimento, orientando um diretor de unidade como fazer uma entrevista com o candidato, como selecionar o melhor candidato, aprendo junto com eles, aprendo e ensino a minha equipe, então para mim é uma fonte de conhecimento. E em relação à contribuição da sociedade eu acho que quando um cliente é mal atendido isso reflete ao meu trabalho também, o que ele vai aprender ali tem toda uma repercussão social... acaba que é uma grande cadeia que vai ter um impacto na vida social, na vida pessoal do trabalhador.

3 Eu acho que ele tem um valor para sociedade sobre todos os aspectos. Primeiro do ponto de vista da própria instituição na qual eu trabalho. Como essa área de tecnologia é uma área em que as pessoas às vezes têm dificuldade de utilizar e manipular, o fato de ajudar as pessoas da empresa, eu acho que traz um fator direto de benefício a estas pessoas. Por outro lado, o fato de propiciar que a empresa funcione bem, de acordo com as suas missões e com... digamos com seus compromissos perante o ser público e os seus usuários, que é a vantagem do SEST SENAT também num negócio muito importante, só o fato de fazer funcionar toda essa máquina de informática, propiciando que o cara lá na ponta possa ter o seu atendimento médico, odontológico, de forma eficiente e eficaz, eu acho que isso traz um benefício a uma parcela da sociedade. Que é a parcela no qual a empresa se insere e presta o seu serviço.

4 Eu acho que sim. Acho que sim. Vendo o nosso caso aqui do serviço social pela... caráter social mesmo, que já tem, e... a forma que a gente tenta, no meu caso, tento desenvolver o trabalho, embora seja social, o meu é mais voltado para área meio... então eu tento auxiliar ao máximo que posso os gestores das unidades para que a gente consiga fazer um trabalho melhor, para consiga servir é... aqui o SEST SENAT sirva porque... ele exatamente foi criado. Não sei se era essa a lógica, se era...

5 É... é viver. Bem, ah... O que movimenta a vida é o trabalho. Sabe? O que movimenta as pessoas, que faz ter vontade de...alcançar algo, é sempre através de trabalho. Eu não vejo tentar alcançar algo porque vai pra igreja, assim.....só para ajudar o outro. É sempre... Até ajudando é trabalho. Tudo que você coloca, que você vai desenvolver, tem trabalho no meio.

6 Ah, é realização, segurança, é aonde eu me reconheço, aonde eu posso ser o que eu sou. Ah, tá. Eu acho que aonde a pessoa se realiza mesmo. Faz você ser relevante, importante. A pessoa que não trabalha, no meu entendimento, é uma pessoa que tem a baixa auto-estima. Porque ela não consegue expressar o que ela é por meio de um trabalho, né, por meio de um desenvolvimento de uma ação em prol de alguém, em prol de algum objetivo. Eu acho que quem não trabalha se sente deslocado da sociedade, então, é algo que é totalmente relevante. A pessoa ela é alguém, e ela é reconhecida como alguém. Por exemplo: Renata Maia; porque ela trabalha, porque ela tem um carro, porque ela desempenha uma função. E a sociedade reconhece isso.

7 É uma recompensa, né? Quando eu consigo, através do meu conhecimento fazer alguma coisa por alguém, ou por uma instituição, por um grupo ou pela sociedade como um todo, eu tenho essa recompensa, então eu tenho esse significado assim de satisfação pela recompensa de ter estudado tanto e conseguir fazer essa troca. Muito. Porque como eu trabalho com essa parte de pesquisa na área de transporte, e por ser uma instituição, pelo menos atualmente, que está voltada que está para o lado social do transportador ou pelo lado patronal dos empresários, eu tenho essa referência que sociedade se interessa pelas nossas divulgações pelos nossos trabalhos, como em outros trabalhos também que eu fazia. Como eu trabalho na área de estatística e trabalho com pesquisa, eu faço trabalhos para a sociedade, mostrar o que tem acontecido e o que vai e pode estar acontecendo, isso tem uma recompensa legal.

8 -

9 Sim. Eu acho que o que entendemos, o que a gente adota, eu estou falando de trabalho de uma maneira geral, o que a gente entende como aquela construção da realização desde a formação, do estudo, da preparação, do casamento. O trabalho, nessa seqüência, eu colocaria, pelo menos eu vejo, o trabalho como parte dessa construção do homem, desse ciclo de vida de uma maneira muito importante.

10 É uma realização, uma conclusão de uma etapa na minha vida. Pela característica do meu trabalho uma relevância sim, indireta, mas tem.

2.1.2) Qual a importância do seu trabalho para sua família?

1 Acho que para eles está mais sob o aspecto da sobrevivência. E também por eu estar realizada no trabalho leva conseqüências positivas para a família.

2 Toda, eles tem orgulho, eu tenho orgulho, tenho um vínculo muito grande com a instituição porque eu vi desenvolver, crescer, aprendi muito inclusive aprendizado emocional mesmo, de amadurecer, aprender a partir do erro.

3 Primeiro que eu não fico em casa incomodando a vida de ninguém! Eu acho que é importante, eu acho que é importante e aí, do meu ponto de vista, tu propicia um exemplo, para todo o teu ciclo familiar de como dar valor as coisas, de como dar valor ao estudo, ao conhecimento, e tudo mais, quer dizer, porque quer ou não queira as pessoas, os filhos, principalmente, após um tempo vão se inserir no mercado de trabalho, e creio que só o fato de tu demonstrar a tua satisfação em está trabalhando, em buscar esse conhecimento, eu acho que isso já é um bom fator motivador para família. Em segundo lugar, obviamente, que a preparação para o trabalho, eu acho que o esforço pessoal de buscar conhecimento, de te colocar bem no mercado, te traz uma remuneração salarial compatível com isso que te propicia também dar conforto e condições à família, de evoluir no campo social e no campo, principalmente, do conhecimento.

4 -

5 É muito importante o meu trabalho para minha família. O meu trabalho, além de... renda, ele colabora na formação dos meus filhos... Ele me dá uma posição melhor dentro da família...Ele dá resultado junto à minha vizinhança... Sabe? Ele ajuda a desenvolver regiões...Sabe? O trabalho... acho que para todos, é um trabalho que eu valorizo...

6 Eu acho que eles avaliam de forma positiva. É muito importante. É uma referência, principalmente pros meus filhos. Eu acredito que seja.

7 Fundamental. Principalmente pela questão família pequena, né. Na minha casa mesmo, questão da renda, eu sou a que tenho maior renda em casa, então é fundamental.

8 Vê com uma importância muito grande. Como eu falei né? Tudo o que eu construí até hoje veio desse trabalho de auditoria. Embora esse trabalho tenha custado à minha família um sacrifício muito grande, da ausência de casa. Eu hoje sou casado pela segunda vez. Eu me divorciei de um casamento de vinte anos. Eu não vi os meus dois filhos daquele casamento, praticamente, crescerem. Porque eu estava em outras empresas de auditoria, onde as viagens eram muito constantes e eu estava sempre fora

de casa. Passava às vezes seis, oito meses do ano fora de casa, né. Então isso teve um custo para família. Por esse aspecto, muito grande. Hoje, já nem tanto, embora eu já tenha mais um menino aqui em Brasília, que está com nove anos de idade, mas até pela minha função atual, essas viagens foram muito reduzidas então hoje já com cinquenta e três anos de idade é que eu consegui, com cinquenta e três anos de idade, voltar ao convívio familiar de uma forma mais constante. Coisa que eu não tinha antes por causa da minha profissão.

9 -

10 É muito importante o sustento para minha família.

2.1.3) Como é (era) a divisão do seu tempo entre o trabalho, sua família e o lazer?

1 Com a carga horária que nós temos então está um terço para o trabalho, eu confesso que em casa você está também trabalhando por mais que você não esteja produzindo em si, mas a mente produz o tempo todo, digamos cinquenta por cento para o trabalho e outros cinquenta por cento divididos entre família e lazer.

2 Todo para o trabalho, e aí, lógico, família, lazer muito pouco. Só um cineminha... eu sou daquelas que se bobear trabalha o fim de semana em casa.

3 Obviamente que lazer é o mais prejudicado em ordem decrescente, em termos de ocupação, lazer sempre ficou muito relegado. Em segundo lugar a família também ficou muito relegada. E, obviamente, a maior parte do tempo sempre foi ocupada com o trabalho. Mas mesmo em casa, que eu gosto muito de trabalhar em casa, eu procuro conciliar, o que eu faço com a presença da família. Nunca me isolando, por exemplo, na minha biblioteca e coisa e tal, mas que realmente, a dedicação maior de tempo sempre foi ao aspecto profissional foi.

4 -

5 A divisão do meu tempo, eu sempre trabalhei oito horas por dia ou mais. Então é assim, o tempo da família é... o tempo à noite, quando é possível, quando eu não estou fazendo um curso ou quando eu não estou trabalhando. E quanto a lazer eu nunca cobrei muito, lazer, nunca me preocupei tanto com lazer. O meu lazer é ir ao sítio, às vezes em um cinema com as crianças... Então assim, eu também arrumei um marido que ele não gosta de muita coisa. Então é mais isso. Uma viagem de vez em quando...

6 Mudou. Mudou de dois anos para cá, depois que eu assumi a coordenação. Antes eu me dedicava mais a família, tinha mais tempo para dedicação aos filhos e ao lazer. Agora não. Eu priorizo mais o trabalho, as minhas obrigações do trabalho, para depois me dedicar a família. Então, às vezes eu fico aqui até às nove da noite, chego às sete da manhã. Fico treze horas aqui dentro, e isso realmente deu uma abalada na minha vida pessoal. Por quê? Porque meu marido aguarda, espera uma dedicação da qual eu tinha que hoje eu não consigo mais, a gente não consegue ser 100% em tudo, né!? Então, quando você prioriza algo... E os filhos também, totalmente carentes, e no final de semana me consomem total.

7 Bastante desigual. Quem ganha mais tempo aí é o trabalho, com certeza. eu trabalho muito, até porque eu trabalho em duas instituições, eu trabalho aqui e também sou professora. Tanto que quando você me perguntou quais os outros empregos, eu esqueci de e contar as instituições de ensino, você falou e eu disse, nossa eu esqueci de contar as instituições de ensino. Então teoricamente meu tempo de lazer ou da minha família é dividido com o meu outro emprego, e o meu trabalho aqui é muito sobrecarregado. Eu trabalho em média, isso não na situação atual, mas em média 10h por dia, e no outro ainda tenho que trabalhar umas 04 horas então é bem puxado,

8 Sim. Com certeza. As coisas concentradas no trabalho era tão central que chegou a prejudicar esses outros dois aspectos.

9 Não, não. Eu diria que não prepondera. Digamos assim... do percentual de horas diárias que você tem, que nós temos, que você não está dormindo né, não estamos dormindo. Bom, você precisa cumprir oito horas diárias que você está ali, daí você tem o deslocamento, você almoça próximo do trabalho. Então há uma preponderância, digamos quantitativa de horas total do dia em função dessas necessidades, mas... Fora, essas questões, há um equilíbrio entre a utilização do lazer, espaços para os filhos, espaço para leitura, espaço para... Voltamos àquele primeiro início, não está, tecnicamente, você não está lá em uma faculdade, mas você está numa captação de um processo de aprendizado. Então, assim, eu pelo menos tenho sempre essa preocupação de tentar equilibrar isso. Mesmo se você pegar na conta, na ponta do lápis e for contar esse, por uma questão tempo, acaba sim, prepondera. Quanto tempo você tem para ficar com tua filha? Olha, se contar na ponta do lápis então, só dá tanto tempo, então não dá mais que duas a três horas diárias. No trabalho você tem muito mais. Mas na

medida, ressaltando aí cada uma dessas situações, eu procuro sempre equilibrar essas coisas, trabalho, lazer, família e, eu acho que a aprendizagem, aprendizagem.

10 Na verdade quando eu era solteiro eu me dedicava muito ao trabalho, hoje como eu tenho filho pequeno em casa minha responsabilidade aumentou, eu continuo dedicando muito ao trabalho, mas direcionada a família.

2.2) Como foi seu primeiro emprego ou quando e como começou a trabalhar?

1 Estágio, na Caixa Econômica, já em funções administrativas.

2 Não, foi bem o que eu escolhi. Eu fiz psicologia no CEUB, mas no último ano eu escolhi psicologia clínica, só que para efeito de estágio a faculdade não exige que você faz estágio na clínica, aí a *Mesla* em 86 veio abrir aqui em Brasília no Park Shopping, a *mesla*, empresa do Rio de Janeiro, uma loja de departamentos grande e eles estavam recrutando estagiários, já tinham recrutado e queriam uma pessoa para fazer treinamento e ninguém queria e aí eu aceitei a vaga. Aí me descobri, adorava treinamento, eu dava treinamento inicial da empresa, e acabou que no final do estágio tinha uma psicóloga responsável por seleção e eu tive um desempenho bom, fui contratada, e aí começou a história na área de recursos humanos, eu comecei a fazer seleção também.

3 Bom, eu comecei a trabalhar quando tinha 17 anos, virei estagiária da IBM do Brasil lá e Porto Alegre, como técnico de manutenção de equipamentos, a gente chamava de mecânico. Mecânico de computador! (risos). Isso, tá. E resolvi ir trabalhar, embora a minha origem fosse de uma família de classe média normal, que talvez não tivesse tal necessidade antes de completar o ensino superior, mas resolvi trabalhar porque, primeiro eu sempre fui muito curioso e o desafio de tecnologia, mas principalmente, a parte elétrica sempre me fascinou, foi por isso que eu fui para engenharia elétrica e eletrônica. Eu era aquele que desmontava os rádios da família e depois sobrava peça para montar de volta. Mas, isso me motivou a entrar e... mesmo sendo jovem na época, 17 anos, em seguida eu já tive o retorno disso que era ter o meu próprio dinheiro, criar, aos 18 anos já, um certo grau de independência, bastante interessante que eu acho que eu não desperdicei a chance entendeu?

4 -

5 Eu comecei a trabalhar com dezenove anos, meu pai havia falecido, eu estudava na UnB... E não dava para trabalhar, e havia a necessidade de trabalhar, eu tranquei a UnB. Fui para o CEUB, terminei meu curso de Comunicação lá e comecei a trabalhar na Telebrasil. Foi um concurso. Eu tinha dezenove anos, e achei até muito bom, não achei ruim eu ter feito essa opção não.

6 -

7 Eu comecei trabalhar assim quando eu me formei, eu me formei em 93, já saí da universidade com emprego, como eu já havia feito muitos estágios na minha área, não foi muito diferente da minha rotina, eu comecei a fazer estágio a partir do terceiro semestre do meu curso, então eu já tinha certa experiência de trabalho, de relações dessa relação de trabalho, então eu assumi uma função que eu achava pouco importante, mas não estava me sentindo deslocada nem um pouco, intimidade com isso, só que fiquei pouco tempo na instituição, era uma instituição do governo, eu trabalhava para o governo, e eu decidir, em vez de ficar perdendo certo tempo com uma coisa que eu não ia muito para frente, eu decidi parar e estudar para concurso nessa época, então eu fiquei lá no máximo um ano.

8 O meu primeiro emprego com carteira assinada foi num armarinho, no bairro de Botafogo, no Rio de Janeiro na Rua Voluntários da Pátria, que era próximo onde eu morava, eu ia e voltava a pé. E eu, o meu trabalho era atender no balcão, vender fechecler, linha, roupa e no sábado de manhã lavar a loja. Aí tinha que pegar na vassoura mesmo, no balde, sabão, lavar o banheiro da loja, lavar a loja, puxar a água lá na calçada com o rodo. Depois disso eu fui ser *Office boy*. Foi uma profissão também que eu exerci durante muito tempo, seis anos mais ou menos.

9 Bom, eu tinha vindo. Eu tinha acabado de chegar aqui em Brasília. Meu pai, como eu te falei, meu pai era sindicalista, ele fazia, ele compunha parte de uma instituição, fazia parte de uma instituição chamada Confederação Nacional dos Trabalhadores Rurais, que é a CONTAG, e a CONTAG fazia parte do corpo diretivo do serviço nacional de aprendizagem rural do SENAI. E através desses contatos e tudo mais, o SENAI estava se estruturando. O SENAI é muito próximo da época de criação, é um pouquinho depois da SEST SENAT, e tava se estruturando, e tudo mais. Então você está chegando, para entrar naquele período que você entra na faculdade, está

começando, está saindo ali para os vinte anos e tudo mais, está se preparando. Foi através desses canais que eu comecei a trabalhar lá no SENAI. Isso foi em 93.

10 Foi contínuo no Correio Brasiliense, eu tinha 17 anos e foi através indicação.

2.2.1) O Sr. (Sra.) começou a trabalhar naquilo que escolheu ou teve de pegar o primeiro trabalho que apareceu?

1 Eu dei sorte, fui para a área de pessoal, na matriz da Caixa Econômica, na época já tinha habilidade com informática então eu já fui mexer com trabalhos de computador, naquela época quase não existia então dali já derivou outro estágio.

2 -

3 Sim.

4 -

5 Não... Eu escolhi. Era um trabalho que assim, dentro da minha formação, eu não tinha concluído nenhuma formação ainda, eu só tinha o Ensino Médio.

6 O primeiro trabalho que apareceu. Me formei em análise de sistemas, e tive filho com vinte anos, então os dois últimos anos da minha faculdade foi meio atropelado, porque eu tinha que cuidar da criança, então, quando eu me formei, eu queria trabalhar para sustentá-la. Então eu peguei o primeiro emprego que foi a secretária, né, secretariado aqui no Sest/Senat, fui secretária dos diretores, seis diretores... na época. E não tinha nada a ver com a minha função. Eu era analista de sistemas, mas secretária. Que realmente o salário era acima, inclusive, do mercado para os analistas.

7 Não, eu tenho privilégio de sempre trabalhar na minha área, num emprego só que eu não trabalhei na minha área, mas foi por opção minha mesmo, eu que quis deixar na área de estatística, de pesquisa e fui trabalhar com finanças, trabalhei dois anos, quase dois anos e meio, quase três e não me identifiquei e voltei para a área de estatística e pesquisa.

8 Não, não. Eu não escolhi eu peguei a primeira que apareceu.

9 É mais ou menos por aí, entendeu? 18 ou 19 anos ainda não sabemos muito bem o que quer escolher, entendeu? Então surgiu, mas coincidentemente, também na área administrativa, aonde eu tenho... depois, com o tempo você vai descobrindo que

você tem o seu talento e está mais nessa questão administrativa. Quando surgiu na área, embora você não soubesse muito bem onde era...

10 O que apareceu.

2.2.2) O trabalho era aquilo que o Sr. (Sra.) esperava, ou não (explorar diferenças entre o ideal e o real)?

1 Foi, foi até além do que eu esperava.

2 -

3 É, surpreenda-se ou não meu caro, mas meu primeiro vestibular foi aquele da Fundação Carlos Chagas, em que a gente punha 16 hipóteses, mas eu fiz, a minha primeira opção era curso de medicina, a segunda era engenharia elétrica. Então foi assim, uma nada que ver com a outra. É, aparentemente. Mas se tu observar que hoje na medicina tu tem uma recepção de tecnologia muito grande, naquela época na minha cabeça, as duas tinham um foco que era bastante comum. Ah... era e não era né! Todo, às vezes o trabalho, o primeiro emprego, existe aquele choque que é o que tu imagina, que vai fazer... Obviamente eu já queria, com duas semanas de IBM virar cientista chefe né? Montar e desmontar CPUs de mais alto grau de sofisticação, o que era lógico que não iam me deixar fazer, claro! Entende? Então surgiram aí, aquelas frustrações de achar que não estavam me aproveitando integralmente, me mandando limpar impressora e fita magnética, eu ainda queria mexer nos circuitos da CPU, mas entrei que fazia parte da falta de amadurecimento e do tempo necessário para conhecer melhor. Estava cursando um curso superior. E aí eu fui trabalhar na Telebrasil... Era um trabalho de recepcionista. Então, era um trabalho que era possível naquela época com um salário razoável.

4 -

5 Dentro do meio, e do possível...

6 Não. Vim só pelo, realmente, pelo financeiro.

7 Não. Eu esperava mais a gente sai da universidade esperando um sonho. Mas a gente tem sempre o feijão, quando tem o feijão. Então de um por um lado eu já sabia que era o início, era o começo que onde eu não pretendia estar, mas ao mesmo tempo fiquei feliz de ter conseguido essa proeza que não é fácil, ainda mais a minha área que uma área mais escassa que todo mundo consegue ter um profissional de estatística na

instituição. Fiquei feliz, mas sabendo que assim é temporário, por pouco tempo. Tanto que foi.

8 Não, não. Naquele momento com quatorze anos de idade agente não sabe muito bem o que quer da vida, né? Eu fui saber o que eu queria da vida, depois, quando eu entrei na faculdade que eu via uma cadeira lá do último ano de auditoria e eu olhei para uma matéria eu falei: eu vou ser isso aí, eu vou ser um auditor. E realmente eu consegui.

9 Era, era. Para época sim! Estamos falando daquele início né? Naquele início, na verdade, a perspectiva que a gente tem sobre o que é o trabalho, o que representa, ele é meio assim olha, todo mundo diz o que você tem que fazer, então a gente vai fazendo. Você faz meio por intuição, mas a gente não consegue ter essa percepção de... né, do que é isso, que seria isso, é mais na execução. Mas, de certa maneira, para a época, para o período, no período de transição que representou na minha vida, foi uma mudança geográfica, de um determinado lugar para outro. Você tem um choque de cultura, você tem uma mudança que você entrou para uma faculdade, está começando a construir tua vida, me atendeu sim.

10 Não, mas olhando as minhas condições de escolaridade era apropriado.

2.2.3) O que seria um trabalho ideal para o Sr. (Sra.)?

1 Ah, eu tenho uma necessidade muito grande para que o meu trabalho traga frutos/benefícios derivados dele. Eu já tive trabalhos que você sente que não está contribuindo muito com a empresa, você não está bem com você mesmo, não está aprendendo muita coisa, isso para mim significa trabalho frustrante. A situação oposta é quando eu consigo desempenhar as minhas atividades e trazer uma melhoria para aquela empresa ou o produto derivado disso ser uma melhoria para as pessoas que usufruem daquele serviço/produto.

2 Um trabalho que eu possa utilizar o meu conhecimento, aprender também. Um trabalho que me dê espaço para que eu consiga utilizar a minha experiência de vida, a minha experiência profissional, ter esse espaço.

3 Eu acho que tem que sempre existir uma idealização. Isso até faz parte do ciclo de planejamento, de enxergar a frente, colocar um objetivo a frente, colocar uma visão daquilo que tu quer chegar. Então dentro, por exemplo, da área profissional eu

tenho, visões de futuro, de como conhecer mais e buscar mais tecnologia para trazer para as tarefas do dia-a-dia. Isso é sempre colocado, o mundo ideal, profissional para mim seria esse né. E que a gente tivesse até um pouco mais de tempo para fazer esse tipo de prospecção e pensar do que... acabar queimando em tarefas que são, às vezes, repetitivas e muito administrativas. Por exemplo, atestar coisas, serviços feitos, ser gestor de contratos, por exemplo, que você tem que ter cuidado. Essas são tarefas que são mais de cunho administrativo. Eu acho que a solução ideal seria, o ideal de visão é tu ter mais tempo para planejar, pensar e criar objetivos futuros, não só para ti, mas para todo mundo que está a tua volta, principalmente motivá-los também, que aí é o ponto principal. Não adianta ser um só sonhando sem conseguir motivar o resto para ir junto. É, mas o foco de universidade também é outro. Às vezes o cara faz a pesquisa com o foco muito dirigido. Quando tu está ganhando o maior preço, se tu tivesse a oportunidade de trabalhar uma parte do tempo em pesquisa e desenvolvimento, na realidade tu está buscando um tempo de economia, porque mas cedo ou mais tarde aquela tecnologia, aquele pensamento profissional, vai batendo... Que vai reverter para, no final das contas, não... aí tá! A gente não pode só mensurar a medida econômica. Você tem que mensurar, por exemplo, de repente, o que às vezes uma descoberta técnica traz de benefício para sociedade. Às vezes ela não é mensurável?

4 Trabalho ideal é complicado. Não, mas assim é... o primeiro trabalho que eu peguei, foi, não foi o trabalho que eu escolhi. É...eu comecei trabalhando como *office boy*. No sistema "S", no Senar, comecei lá como *office boy* devido necessidades mesmo. O trabalho que me apareceu no momento, eu peguei e comecei a trabalhar, não era o que eu almejava, mas...A princípio o trabalho ideal, era uma coisa meio que eu sonhava antes, mas acabou mudando de caminho por causa das necessidades da vida mesmo. Eu gosto muito desse negócio de natureza, eu acho que é um trabalho que eu gostaria muito de fazer na época, trabalhar no IBAMA seria perfeito para mim. Na época meus sonhos era assim, é... trabalhar nessa parte voltada mais para natureza, gostava muito, até o Fernando sabe disso e... seria o IBAMA, era uma coisa que eu pensei, cheguei até a me inscrever no concurso e tal, mas depois acabei desistindo porque eu vi que minha vida foi para outros caminhos. Eu fui seguindo de acordo com as necessidades também, mas esse a princípio seria meu trabalho ideal.

5 Olha, um trabalho que me dê liberdade de pensar, liberdade de agir, liberdade de produzir, e que eu possa está desenvolvendo e propondo coisas. É isso que eu gosto. Eu não gosto muito de ser mandada. Assim... eu tenho essa coisa, assim, de mais autonomia. Então é assim, eu gosto de criar, de ver a necessidade, da necessidade de propor coisas.

6 Trabalhar na área da minha formação, né, da qual eu estudei e gostaria de ter praticado no início o que eu aprendi na faculdade. Então seria realmente pegar um emprego como analista de sistemas. Apesar disso, depois, no decorrer do tempo, vi que não era para ser, mas na época seria pegar esse trabalho.

7 Que eu conseguisse ter uma plena satisfação com que eu faço, ou seja, o meu exercício de todo dia, as minhas atividades e atribuições de todo dia, com que eu recebo de remuneração, esse e o trabalho ideal, eu me sentir assim uma dedicação que eu tenho que é muito especular minha, ninguém me obriga a ter essa dedicação que eu gosto de ter no trabalho, gosto de fazer tudo muito certinho tudo bem feito, mas também sinto falta assim gostaria de que tivesse uma recompensa melhor por isso, acho que seria o ideal, o casamento perfeito, isso, como eu diria, existe a lei da compensação, eu me dedico e sou bem remunerada pela minha dedicação.

8 Eu diria que... Se você olhar todos os aspectos, o ser humano é um eterno insatisfeito. Então eu não sei se existiria esse trabalho ideal não. Talvez um empresário, uma pessoa que trabalhasse por conta própria, mas mesmo assim o trabalho ideal acho que é uma coisa muito empírica, uma utopia vamos dizer assim. No ser humano eu acho que ele não existe não. Não conheço nenhuma pessoa, nem eu mesmo que diga “esse aqui é o meu trabalho ideal”.

9 É aquele que você consegue realizar, não importa quanto tempo você dedique a ele, mas, se você gasta as 24 horas por dia, mas no final do dia você olha: “valeu”!

10 Acho que o quanto mais desafiador, mais ideal. Acho que hoje, aqui está do jeito que eu quero;

2.3) O Sr. (Sra.) acha que o modo de trabalhar e os tipos de trabalho mudaram nos últimos anos?

1 Ah, eu acho que sim, gradativamente. Felizmente, vem mudando as relações de trabalho, agora eu não sei se é apenas dentro da minha realidade ou de uma forma

geral que essas relações melhoraram, mas eu diria que sim que houve positiva nas relações

2 Os recursos humanos não era tão valorizado, o psicólogo em si sempre teve essa carga “ah, é doido, esses testes são muito subjetivos, não serve para nada”. As empresas começaram a perceber, não só em RH, mas perceber a importância das pessoas, do capital humano, intelectual de que para sobreviver, principalmente empresas que dependem de... vamos supor um banco que depende de metas, de cliente ou comércio, uma empresa que depende de venda que se ela não valorizar o capital humano dela está fadada a não prosseguir, não se manter no mercado. Com isso, a área de recursos humanos que hoje se chama área de gestão de pessoas, mudou a forma de ver esse empregado, a importância dele, a questão de como a empresa perde quando perde um empregado, não perde só a mão-de-obra, mas também todo investimento que ela fez, o histórico que ela tem, por exemplo, hoje eu sou um arquivo vivo do Sest/Senat, e foi o que me facilitou muito quando eu assumi a área de recursos humanos, que eu conheci toda a cultura em dez anos, eu sabia como eram as unidades, eu treinei mais de quarenta unidades no país todo. Eu acho que foi essa a mudança dos anos 80 para cá, essa valorização do empregado, não só como mão de obra mecânica, mas como algo muito maior.

3 Ah sim, com certeza.

4 Certo, eu acho que mudou sim.

5 Eu não acho que mudou muito. Mudou em termos de tecnologia, né? Porque a comunicação é mais rápida, então conseguimos resultados mais rápidos, não precisa daquele negócio de você escrever, ter secretária, quer dizer, quebrou os níveis hierárquicos. Você não tem pessoas te ajudando, assim, para fazer coisas simples como você tinha antigamente, né (sic).

6 Muito. Hoje eu acho que as pessoas, elas precisam se dedicar muito mais ao trabalho, até porque o mercado está muito mais concorrido. Elas precisam estudar mais, precisam estar sempre atualizadas, isso gera uma competitividade muito maior do que havia nos anos 80. Então, assim, é crescente essa competitividade é até meio que...

7 Acho que sim.

8 Sim. Muito, muito.

9 Sim.

10 Tanto as ferramentas de trabalho, como as formas de gerenciar mudaram muito. Até as termologias.

2.3.1) Como era antes e como é hoje? O que o Sr. (Sra.) acha que mudou? (a segunda questão depende de ter havido mudança)?

1 Eu acho que é mais em relação com os indivíduos, você imaginar que o assédio moral hoje em dia existe, isso para mim é mais recente e isso para mim é uma evolução, já é uma preocupação, as pessoas estão sendo mais valorizadas na questão da produtividade, começou a participar nos resultados, lucros, é uma evolução, você passa a fazer parte... lógico que sabemos que os empresários fizeram isso visando lucrar mais, porém não deixa de ser um retorno positivo para o empregado, então eu venho percebendo em algumas situações essa melhora, a evolução em alguns setores de trabalhar com metas, com produtividade com uma jornada fechada de trabalho, apesar do Brasil não aceitar muito isso, mas é uma tendência, uma evolução.

2 -

3 Muito, muito. Todas as empresas passaram por transformações no modo de trabalhar, até por conta dessa entrada de tecnologia. Muitas vezes o empresário, na minha época lá de meio “frame” ainda, o cara mandava comprar o computador que o concorrente comprou. Isso por si só é uma mudança entendeu? Trazia uma mudança para empresa. Mas hoje acho que as pessoas já vêm a tecnologia de forma mais utilitária. E isso é fator de mudança no ambiente, na cultura de uma empresa. É né! Copiosamente. E dia-a-dia isso traz mudança. Imagine onde você tenha facilidade, por exemplo, principalmente numa estrutura descentralizada como o SEST SENAT, de... se eu quiser fazer reuniões, com dirigentes de unidades, eu posso usar a internet. É uma mudança de hábito, uma mudança cultural e um ganho de qualidade fabuloso. Embora, aí tu percebe que tu ainda tem alguns hábitos arraigados. As pessoas gostam de falar ao telefone, as pessoas gostam de trocar e-mails, o que já foi uma mudança, antigamente eram memorandos, antigamente eram memorandos. Mas, existem alguns hábitos arraigados que as pessoas, às vezes, resistem à ideia de fazer um labritmun, que é muito comum já em algumas empresas. Há, preciso falar com fulano, fulano e fulano, me bota todo mundo na internet, cada um tem a sua câmera e está todo mundo olhando

e trocando as ideias. E isso é algo, em relação a tua pergunta anterior também, traz para as pessoas a necessidade de mudar sua forma de trabalhar.

4 É... Primeira coisa assim que eu vi com mais clareza, que antes até pouco tempo eu me lembro em relação a minha família, eu fui um dos primeiros que resolveu querer estudar um pouco mais, aí tinha aquele negócio do segundo grau. A pessoa que fazia segundo grau, ele estava preparado para o mercado, eu acho que, aí partir daí o mercado começou a mudar bastante, tem exigido sempre mais especialização das pessoas e, ao meu ver, houve mudança assim, mais voltado para esse lado de exigir mais da capacidade intelectual mesmo das pessoas, as pessoas têm que se aprimorar mais para desenvolver os trabalhos, até porque está mais globalizado, você acaba tendo contato com várias áreas, com serviços de importância maior, eu acho que é, até essa questão da melhora, estou falando no nosso caso aqui, melhora na forma de fiscalização, até pouco por parte de órgãos de controle, isso te obriga a tentar ter um pouco mais de cuidado nas coisas que você faz e realmente melhora mesmo seu trabalho.

5 Você sempre tinha uma secretária para atender seu telefone, e tal. Você tem muito mais autonomia hoje. E você que faz o seu trabalho, né (sic)? Você que sente na máquina, você que escreve...Entendeu? Você pode distribuir metas e trabalho, mas você... Hoje não tem mais, assim, auxiliar, para fazer as coisas... Isso não existe mais, né (sic)? Então... É, acho que na parte de tecnologia cresceu demais, e em termos de teoria e de ferramentas de trabalho também. Tem muitas ferramentas novas. Eu que trabalho muito com planejamento, acho que o BSC é uma delas... Eu gosto de usar, gosto de usar ferramentas novas, e ajuda. Então é assim, eu penso que a parte de planejamento, evoluiu muito... Facilitou, né (sic)... O trabalho... Então é isso. O que mudou em termos de ferramenta e mudou como você se relaciona com as pessoas. Porque você fala com as pessoas através de e-mail, e de comunica... Você não tem muita aproximação. Vai se distanciando. É, é verdade. Aliás, essa empresa aqui é uma empresa virtual... Né (sic)? Você encontra as pessoas uma vez por ano. Você quer... Você fala com o dirigente e tal, todo mundo e não conhece ninguém. Aí você encontra com todo mundo, aí também... Ainda... É difícil de você... conhecer as pessoas. É um gerenciamento de empresa virtual. Aqui... se faz gestão de conhecimento, sabe? Ou se deveria, né (sic)? Fazendo gestão de conhecimento.

6 É, exponencial. Então as pessoas, elas precisam fazer, realmente, de tudo pra se manterem empregadas.

7 Eu achava que o papel principal, o fator mais exigente, sempre foi eu mesma, eu nunca precisei de um chefe exigente para me sentir pressionada, mas eu percebi que hoje principalmente em relação a tempo, você tinha mais tempo para pesquisar, procurar, não tinha internet então você tinha esse ganho de tempo, fazer as coisas de forma mais tranqüila, hoje com avanço, com essa questão da informação tão disponível e em grande quantidade você não tem tempo, tem que fazer as coisas todas para ontem, e eu não acredito que é só uma característica da instituição que eu estou, é uma característica de todas.

8 Muito. Eu vejo que um dos fatores principais foi a tecnologia. Eu acho que a tecnologia ela influenciou de uma forma muito grande, até mesmo no relacionamento humano no ambiente de trabalho porque as pessoas não se falam mais. Eu mando um e-mail, eu pego um telefone. Eu, quando eu comecei a trabalhar na década de oitenta, nossos papéis de auditorias eram todos feitos a mão, eram coisas até bonitas, tudo desenhado. Hoje um computador extrai os dados de dentro do banco de dados de uma empresa e já sai tudo praticamente pronto. E, acho que essa tecnologia também, ela afetou até mesmo o relacionamento... Não do trabalho... É interpessoal, até dentro de casa mesmo. Às vezes você tem um filho dentro de casa que fica o dia inteiro lá no computador, você não consegue falar com seu filho. Mas eu acho que a tecnologia, a globalização também ela modificou de uma forma muito grande o ambiente de trabalho. Eu particularmente preferia o outro.

9 Muito. Até por uma questão assim,... eu acho, de uma maneira geral, a formação se abriu muito, a comunicação se abriu muito. Para você ter uma ideia, eu me lembro da minha época de faculdade e internet era uma coisa do tipo: “vamos viajar para lua?” Era meio, extremamente... Hoje é uma coisa que você não consegue viver sem... E, num período muito curto de tempo. Então se você falou a década de 80, nesse período todo aí, significativamente houve muito... Então, daquela época, se a gente considerar aí comunicação, formação, o acesso ao meio, a forma, a maneira de se fazer, a questão do respeito do assédio moral, uma coisa que não se..., aquele ditado: “manda quem pode, obedece quem tem juízo”. Isso, então, muito, definitivamente, no meu entendimento muita coisa mudou.

10 -

2.3.1) O Sr. (Sra.) acredita(va) em ficar trabalhando em uma mesma organização por muito tempo e construir uma carreira?

1 Olha, eu não acreditava até entrar no Sest/Senat, eu ficava dois, três anos no máximo até quando eu sentia necessidade de fazer a migração, para outro segmento, outra carreira, mas aqui eu encontrei uma condição favorável para ter um crescimento aqui dentro, não só de carreira, mas de trabalho mesmo, de evolução dentro das minhas próprias atividades, então eu já vou fazer dez anos aqui, coisa que eu não imaginava de forma nenhuma, eu via até de forma negativa, como uma acomodação, mas hoje eu não consigo me ver acomodada porque cada área tem um desafio maior, apesar de já estar na terceira área aqui dentro

2 Eu sempre pensei assim, mas infelizmente eu tive muitas decepções, acabei tendo... se bem que para a minha idade eu fiquei em 6 empresas, acho que nem mudei tanto, mas a fase que eu peguei, a fase, inclusive em relação a essas mudanças. E quando eu entrei aqui, eu realmente pensei em ficar muito tempo, apesar de saber, de perceber muito sendo que as coisas aqui não dependiam só do seu desempenho, tem o viés político . E hoje eu vivo isso dentro da minha própria área, tem que ter uma flexibilidade, um jogo de cintura, porque você lida com 14 presidentes de um conselho, você lida com o estado mais difícil que é Minas Gerais, porque tem toda uma influência política, uma exigência, mas aprendi muito, hoje eu tenho muita segurança do trabalho que eu faço, do reconhecimento que eu tenho, do que área conseguiu se estruturar, cresceu do que a empresa, lógico que não podíamos fazer mais porque tem um quadro enxuto, hoje eu tenho quatro funcionários e eu, para fazer gestão de pessoas mais de quatro mil empregados e ser responsável por toda edição de auditoria externa do governo, 135 unidades, fora os projetos internos que eu tenho que fazer, tipo ginástica laboral que vai implantar esse ano aos empregados porque a gente sabe que se ele estiver bem na saúde, porque não é só no físico, mas também na mente. A partir do momento que você tem um desconforto, uma dor na coluna, uma artrite, uma dor ali, chega um ponto que cai em depressão e por aí vai, e já foi comprovado que a produtividade melhora. Então nós temos outros projetos fora a inauguração de unidades que selecionamos mais de quarenta empregados, tem uma empregada minha

que está há uma semana em Marabá, que já é um local totalmente desconfortável em termos de clima, de hotel, de tudo, para selecionar toda a equipe da unidade. É muita coisa, mas nós já criamos processos internos para facilitar todo nosso trabalho, se é uma equipe pequena então eu preciso fazer um processo diferente e para atender o que... ela quer ranking de classificação, quer implantar concurso público para todo os "S", que é totalmente inviável, como vai ficar seis meses para contratar um médico? Está uma briga grande, mas não vai chegar a lugar algum... temos o rigor muito grande nesse processo seletivo. Apesar da minha idade, pode falar que eu estou acomodada, mas eu não estou, o Sest/Senat tem essa característica de cultura que é muito interessante, nenhum dia é igual ao outro, cada dia você mata um leão, cada dia você aprende uma coisa nova, cada dia você passa a pensar diferente, então isso é a minha grande motivação nesses 14 anos, tanto quando eu era técnica como gestora hoje, essa questão da... até por ser uma empresa nova. Então isso para mim é motivador o fato de não estar naquela rotina...

3 Sim e não. A IBM representou primeiro um objetivo inicial que era extremamente lógico e palpável. Ela era uma empresa de tecnologia, e trazia o que se sabia de último avanço na eletrônica. Exato! No estado da arte. Então, a minha ideia, ao entrar na IBM foi à construção de uma carreira interna na IBM. E comecei a galgar postos, obviamente, comecei lá com meu despacheiro, como mecânico de computador e cheguei até o estágio em que já montava junto com os técnicos, os japoneses, os americanos, as CPU's de grande porte. Isso é um orgulho meu, eu falo, aquele CPU grandona lá, eu estava lá no meio dos grandes! Então, aquilo era realmente a minha ideia. Aí, só que foi esse fato que foi determinante para eu sair da área de hardware e ir para área de software. Foi quando eu percebi que existia mais coisa do que pura eletrônica, circuitos. E que tinha, que existia um outro componente que era fruto da inteligência humana, que eram os sistemas operacionais, como os portadores trabalhavam, etc. Aí a fascinação foi mortal, aí eu saí do hardware e fui para o software, e mantive a ideia de continuar dentro da IBM. Só que obviamente, a gente vai galgando postos, tu começa a ter oportunidade, por exemplo, eu dei o meu primeiro curso, para usuários da IBM, quando eu tinha 21 anos. Eram os engenheiros da SEC que me olhavam assim e diziam: o que esse guri está dizendo? Ele é estudante de engenharia elétrica e está querendo dar aula para mim? Então eram desafios

interessantes, está, mas ao mesmo tempo te colocava muito mais em evidência. E aí, obviamente, as empresas que, na época, começaram a montar os seus data centers, eles estavam catando, começaram a pagar peso de ouro. Aí o vil metal começa a pesar né, o vil metal é algo importante, mas a proposta de trabalho era também. Por exemplo, eu fui convidado para trabalhar na Massey Ferguson, lá no Rio Grande do Sul, não aceitei. Não aceitei por quê? Porque a proposta de trabalho de montar, na época num chamava data center...era CPD...centro de processamento de dados...a proposta era muito fechada, quer dizer, toda a programação, toda a diretriz, tudo vinha da matriz, da matriz. E sem poder de posicionamento, sem poder citar uma evolução nova, uma sugestão de troca. Aquilo não me motivava, embora o salário fosse, na época, eu acho que 2 vezes e meia o que eu recebia na IBM. Dados valores chegaram a brilhar que nem aqueles desenhos animados, dos cifrões, etc... Mas a proposta de trabalho não me motivou. Questão de algum tempo depois, outra empresa também fez uma proposta, invejável, mas com uma proposta de trabalho boa, que era começar desde o zero. É... que eles tinham uma máquina que era... uma máquina de escrever elétrica, e eles queriam montar um data Center, e aí eu fui convidado para fazer parte da equipe, para desenhar a solução, etc. Isso me motivou! Embora o salário não fosse tão alto como o da Massey, mas a proposta de trabalho era boa. E o salário, obviamente, era maior que o da IBM, porque a IBM é esperta. Ela te dá bônus, muitas viagens para fazer curso em São Paulo, era o prêmio, o prêmio era fazer um curso a mais, quer dizer na realidade, muito inteligente isso, eles conseguiam transmutar uma coisa sua que era a preparação como um brinde, um prêmio de desempenho. Não, existia forte democracia, então, dentro da empresa. Tu tinhas tuas metas, o volume de vezes em que tu implantavas um CPD sem ter retorno, chamadas, etc, aquilo te dava bônus. Para ti poder evoluir. Tinham cursos, por exemplo, que os especialistas dos Estados Unidos vinham para São Paulo, que nós lá em Porto Alegre, numa filial que tinha 70 pessoas, eram dois ou três que poderiam ir. Mas como tu tinha esses bônus, tu acabava tendo a oportunidade de ir. Entendeste? Então, o que eu achei interessante é como os caras transformaram algo que é natural, que é como preparar melhor a tua turma, numa visão de bônus. Que todo mundo lutava, para obter esses bônus, para poder receber prêmios. Depois eu fiquei sabendo que os RT's, os representantes técnicos, os caras que vendiam computador só

para poder ganhar bônus dos caras, fim de semana em Salvador... fim de semana nas Bahamas...entendeu? (risos).

4 Sim, acredito que sim.

5 Eu nunca pensei isso, tanto que eu já trabalhei em onze empresas. Então, eu trabalhei em onze empresas porque... E todas elas eu trabalhei, são concursadas, né (sic)? Saí de concursos públicos com regime de funcionário público porque não me atendia, eu queria coisas melhores...Então eu nunca me “amarrei”, assim em empresa, eu me amarro no trabalho. Então quando o trabalho não está me atendendo, ou o ambiente não está me atendendo, eu procuro sempre alterar isso.

6 Eu estou, né!? É isso que está acontecendo comigo aqui. Eu... esse ano eu faço treze anos no Sest/Senat. Entrei como secretária, passei...

7 Já acreditei, hoje não acredito mais. Aqui eu não acho que seja possível, mas eu ainda tenho essa esperança de... já pensei ter um negócio próprio, já desisti e eu tive essa formação de fazer carreira e eu ainda desejo fazer isso.

8 Sim, sim eu acredito... Já aconteceu no meu histórico, o meu currículo mostra isso. Eu construí, eu tive, por exemplo, no banco holandês onde eu fiquei quase sete anos, eu tive duas promoções verticais, eu tive nas horizontais também, mas aquelas que mais me marcaram realmente foram as promoções...Horizontais né? Verticais! Verticais. Então eu acredito nisso. Eu acho que o ambiente quando ele é bom e te fornece a possibilidade das avaliações por mérito, a meritocracia, de você mostrar sua capacidade e ser realmente reconhecido, promovido, não vejo problema nenhum em ficar um longo período na mesma empresa.

9 Acredito. E não só... É, eu até faço uma colocação assim, bem atípica, até um tema, é... eu acho que o foco não é necessariamente, você ficar muito ou pouco tempo. Embora, no meu caso, você vê exatamente isso né, praticamente quinze anos aqui, então é tendencioso? Não. Eu acho que o interessante é, não importa se é pouco, muito, não há necessidade... Há a possibilidade de se construir a sua carreira, aquilo que você faz, onde você está inserido, está dentro das suas perspectivas? Te satisfaz? Satisfaz quem está te contratando? Se você conseguir juntar...eu não vejo necessariamente a necessidade de ter que obrigatoriamente... olha eu já tenho 3 anos aqui e ter que mudar de qualquer jeito...não...até porque, no meu caso, especificamente, quinze anos aqui, mas não necessariamente na mesma função. Mudou. A instituição mudou, você

acompanha o crescimento. Há novas necessidades, várias que não existiam e surgiram. Projeto novo, uma situação nova. Depende muito, de como cada enxerga. No meu ponto de vista especificamente, eu acredito que sim. Eu não vejo necessariamente que você tem que fazer uma mudança. Vai muito da avaliação que você tem sobre essa situação.

10 Acredito. Até porque aconteceu comigo, eu fiquei treze anos no correio brasiliense e fui promovido nove vezes, lá dentro.

2.3.2) Que sentimento o Sr. (Sra.) tem em relação a empresa em que trabalha?

1 É um sentimento duplo, quase antagônico, “amor e ódio”, ódio pelas maluquices daqui, que desanima, desmotiva, mas ao mesmo tempo quando vejo as minhas atividades, os meus projetos eu me “auto-motivo” ali dentro e não tem limite, cada hora eu estou fazendo um projeto mais bacana...

2 -

3 O que eu percebo é que a gente precisa fortemente planejar, planejar. Agora não é aquele tipo de planejamento acadêmico que constroem cenários, tem os objetivos... e está visando o futuro e simplesmente coloca lá para enfeitar a estante. É um planejamento no seu dia-a-dia mesmo! É planejar, rever o plano, se por acaso surgir condições que não te permitam evoluir, naquela direção. Até porque o mundo é dinâmico. Mas exercer efetivamente o planejamento, e não só aqui, não só aqui, diga-se de passagem, lá no software a gente vê isso, o pessoal planeja e esquece-se de executar o que foi planejado! E aí tu acabas às vezes, num eterno ciclo do planejamento, fica só planejando, planejando, planejando e não faz nada! E o teu dia-a-dia está voltado para aquelas ações que são muito mais, quase que somática. Tu reages à situação adversa, a empresa reage: ah, tem uma exigência legal nova. Ah então o que nós vamos fazer? Corre, corre, corre, corre... entendeu? Ah, surgiu um problema lá naquela unidade... Tudo isso são coisas que, para mim, me sinalizam justamente a falta do exercício, do planejamento e da interação maior entre o nível diretivo. Existe uma facilidade muito grande nas áreas se acomodarem. Não eu estou fazendo aqui o meu trabalho, que era para fazer isso, isso e isso, vou construir 10 unidades, vou montar a informática de 10 unidades e... chegou no final do ano, não tem as 10 unidades, não tem o objetivo cumprido. E eu acho que não é só isso! Entendeu? Acho que não é só

isso, acho que se houvesse uma interação maior a nível gerencial, principalmente, às vezes até para essas pequenas mudanças de rumo, a sintonia seria maior e a eficiência maior. Se tiver uma boa eficiência, a tua chance de ser eficaz é maior. Não é?

4 Essa aqui? Ah, eu gosto muito da empresa, até assim, acho o trabalho importante, acho um trabalho interessante e pelas oportunidades que não só eu, mas como outras pessoas têm aqui dentro. Igual acabei de falar, eu comecei aqui como cargo mais baixo da instituição e consegui chegar em um cargo de gerência, oportunidades que dão e gosto mesmo da instituição, algumas coisas assim, eu acho que poderiam ser mudadas, ser feito de forma diferente, até em algumas situações simplificar alguma coisa, ir direto ao ponto, eu quero lá no final atingir, às vezes a gente dá uma volta e não exatamente lá onde que necessita, o problema está lá na ponta exatamente, essa é a minha visão. Essa é a minha única decepção, às vezes, talvez a gente não consiga atingir, você espera o que você acha que é necessário.

5 É... Por que... Eu às vezes fico pensando assim... É não existe, aqui... Porque eu atuo aqui como uma coordenadora, né (sic)? Um papel gerencial. Sempre... atuei como coordenadora. Aliás, toda a minha vida profissional, desde que eu me formei, que eu sou gestora. Sou assessora ou sou gestora, toda a vida. E assim, é... Em algumas empresas, as pessoas têm a preocupação de demonstrar o líder. Como que é a postura que se gostaria de ter do líder. Ou se é um líder, ele é um líder diretor, ou se ele é um líder facilitador de processo, ele é um... educador, pra ajudar as pessoas a aparecer. Ou que linha, sabe, que gostaria de trabalhar. A gente aqui não tem muito isso, né (sic)? Então assim, cada um trabalha como acha que deve trabalhar... Não tem um direcionamento de perfil, né (sic)? Também não sei se isso é certo ou se é errado. Então é assim, o que acontece: você é... adota aquilo que você... que você é, do seu perfil pessoal. Sem uma avaliação e nem complementação em termos, assim, de contexto empresarial. É isso.

6 É o único referencial que eu tenho, né!? Então, assim, já tive momentos que tive vontade de chutar o balde, sim, né!? Não vou mentir. Mas, na maioria das situações eu aprendi muito aqui dentro. Então, eu sou muito grata a tudo que eu tenho e que eu conquistei e que foi me proporcionada aqui. Não posso reclamar. Sempre foram me dadas as oportunidades que eu pleiteava e que eu achava que merecia, ou que tinha condição de pegar, eu sempre tive as oportunidades.

7 É meio contraditório, ao mesmo tempo que eu amo, eu odeio. Mas assim, eu gosto muito de trabalhar onde eu trabalho, com relação ao trabalho em si, porque há reconhecimento da sociedade. Por outro lado há pouco reconhecimento da instituição.

8 É uma boa empresa, uma boa empresa. Aqui na direção central existe uma interação boa entre os diversos níveis e lá fora também, quando agente viaja né? Procuramos manter sempre um ambiente cordial, dentro do possível, às vezes esse ambiente não é tão cordial como agente acreditaria que fosse, mas nós temos que saber lidar com isso. Até mesmo porque na nossa profissão, o auditor, ele tem que ter muito esse lado de psicologia, né? Ele tem que ter uma psicologia de lidar com as pessoas. Porque ninguém gosta da nossa profissão né? Porque você vai lá para mexer nas coisas que eles fizeram e para dizer, muitas vezes, que está errado. Então essa psicologia é muito importante e até mesmo, nós somos às vezes procurados por eles, eles nos procuram, o auditado, para pedir nossa opinião, para que agente mostre um caminho, o que agente pensa de um determinado problema, se nós estivéssemos no lugar deles o que nós faríamos, entendeu? Mas o ambiente daqui, da instituição, eu classificaria, não diria como excelente, mas eu diria que é um ambiente muito bom.

9 Que é uma empresa que ainda está em formação. O SEST SENAT, ele tem pouco tempo de vida se nós compararmos, por exemplo, vamos comparar com as outras instituições. Exatamente. Eu não vou comparar com uma empresa privada que tem outra filosofia e outra dinâmica. Exatamente. Então, há particularidades que envolvem a instituição, desde de... não sou empresa pública mas sou tratada como tal, eu tenho recursos garantidos por lei, então eu não tenho aquele negócio do toque comercial. Que você tem que vender, tem que fazer, produzir, vender, girar, para gerar renda, né. Mas eu entendo, e tem, sobretudo isso, você tem um trabalho voltado para a formação, um trabalho voltado para o social e tudo mais. Então essas características, eu entendo, eu vejo uma instituição como um processo. Eu diria que ele é... Ele está tendo seus... é um garoto, se você comparar com uma pessoa, ele estaria nos seus 13, 14, 15 anos. E ele já não tem... Exatamente. Mas ele já dá sinais de que vai progredir para uma situação, para um aspecto né? Mas ainda é uma instituição em formação, é uma instituição que ainda está buscando o campo dela, em todos os aspectos. Isso vai desde o processo que é o meu projeto original lá há 10, 15 anos, quando concedemos, nós pretendíamos chegar a... estar em tais lugares, ou seja, estar nas grande capitais, nos

grandes centros, onde o meu público alvo se concentra, mesmo que não seja na capital, está... esse processo ainda está em formação. Então como é que eu enxergo esta instituição? Como uma instituição que ainda está em formação. É uma instituição que tem o potencial muito grande e que está ainda em formação.

10 Eu fico feliz em vir trabalhar aqui. Acho que é satisfação, eu estou muito satisfeito no que eu faço.

2.3.3) Existia uma empresa ideal para se trabalhar? Como seria ela?

1 É, eu posso até remeter à nossa instituição. Se não tivesse as interferências eu acho que aqui estaria muito próximo disso.

2 Eu acho que não existe.

3 Ah, eu não sei se uma empresa ideal, mas... a gente ouviu falar muito daquela, uma pesquisa que começou a ser feita, e está tendo pelo menos uma repercussão maior agora nos últimos anos, aquela que eles pensam que as melhores empresas para se trabalhar. Eu acho que aquilo ali representa até um esforço que as empresas têm percebendo de que os seus ativos, também são compostos pelo talento das pessoas que trabalham na instituição. Então, eu acho que a empresa ideal, tem essas práticas de se preocupar, com seu o seu corpo funcional, com o obter o melhor de cada um, mas, principalmente, principalmente, em minha opinião, a empresa tem de motivar a crescer mais. Quer dizer, a empresa criar as condições, criar o ambiente de trabalho, para que tu possas ter o teu melhor rendimento, mas, ao mesmo tempo, sempre buscar um rendimento melhor. Ou seja, na forma de aquisição de conhecimento, ou na forma de utilização de novas práticas, enfim, mas essa para mim é a empresa ideal. Claro que aí é um balanço de tudo, um bom ambiente de trabalho, desafios profissionais, a remuneração compatível, tudo isso forma uma empresa ideal. Isso.

4 Eu acho que essa parte assim de se deixar à vontade é interessante, mas eu não concordo com deixar totalmente à vontade. Eu acho que a empresa tem que ter regras sim... Depende muito isso é difícil de falar porque depende muito do setor que você atua, por exemplo, um setor de informática, tanto faz o cara trabalhar à noite, de manhã, à tarde, se ele está na parte, por exemplo, de desenvolvimento de programas, ele pode ter uma mobilidade, olha, horários, ele pode vir vestido do jeito que ele quiser, eu acho que, vai ter muito contato com outras pessoas e assim, não é aquela

pessoa que vai ser procurada normalmente. Mas em outros setores da empresa eu acho que tem que ter sim umas regras, é... as pessoas tem que ter os horários para cumprir, tem que determinar tarefas para que sejam executadas, eu não sei se esse formato total de liberdade é bom. Depende, em alguns casos eu acho que pode funcionar, em outros não, depende muito da consciência de quem está trabalhando, é a empresa ideal eu acho que é isso, eu acho que tem que escutar um pouco o funcionário, dar liberdade para que todos falem o que pensam, sem que haja nenhuma represália por causa disso, sem que traga algum problema por ele falar, por que às vezes é... tem muitas ideias boas em pessoas que não estão em altos cargos, mas que não tem esse acesso, para expor o que ela acha, mas eu não tenho uma visão para te dizer exatamente o que é uma empresa ideal, eu acho que é uma empresa que te respeite, te pague um salário razoável, compatível com o mercado e...

5 A empresa ideal para se trabalhar é aquela que te dá liberdade de pensar, te dá liberdade de agir, né (sic)? Que te dá condição de você expor as suas ideias, né (sic)? Que se comunica... Que fala com você. É... Que te paga bem, né (sic)? Te dá... É isso que eu penso. Agora, qual que é essa empresa?

6 Eu acho que isso não existe. Empresa ideal não existe. Não existe nada ideal... na vida, porque as pessoas são diferentes, então, o que eu considero como importante, né, dentro dos meus valores a outra não vai considerar e não vai ser ideal para ela. Mas se agente for pensar em um modelo ideal, eu acho que é aquela que respeita o ser humano acima de tudo. Que está bem longe de acontecer, né, esse tipo de empresa.

7 Não sei se existe uma empresa ideal, acho que vai depender muito do que a gente consegue no nosso trabalho. Acho que o ideal é a minha satisfação onde eu estiver.

8 Eu, no caso específico, eu diria que aqui falta mais é troca de informações. E muitas vezes, além de não ter essa troca de informações, as informações às vezes chegam depois do que ela seria necessária. Às vezes um fato que você poderia ter participado antes, como você ficou sabendo depois já houve um problema lá que poderia ter sido evitado, entendeu? Muitas vezes informações que nós precisamos, elas não existem também. Falta uma geração de relatórios gerenciais de informações mais corporativas, informações de maior porte, né? E eu acho que pelo lado de uma melhora no ambiente de trabalho, aqui no órgão central, eu acho que seria basicamente

isso: uma maior interação entre os setores, entre a própria diretoria, entendeu? As assessorias também. Mas isso vem mudando, eu tenho percebido pelo menos nos últimos anos que tem melhorado bastante. Tem melhorado bastante.

9 Eu acho que poderá haver, entendeu? Mas é uma coisa muito extrema, muito subjetiva, porque o que é ideal, né? É, no meu caso eu acho que sim. Há situações que sim, apesar de que tem que se o seguinte, como eu citei no ponto anterior, vai muito da avaliação, porque a empresa num (sic) é estática, então, no primeiro momento você entrou, aquele conjunto de informações que te levam ficar mais tempo ou menos tempo, eu pelo menos tento me manter fiel nesse critério. E se a empresa é ideal, ela pode ser ideal neste momento. E, à medida que outras situações... sei lá perdeu o foco, mudou, está em uma metamorfose constante, e essa metamorfose, no meu ponto de vista, para mim vai ser sempre avaliado. Olha, nós trabalhávamos assim, cresceu, duplicou, triplicou, fechou, abriu em outro lugar... e os meus objetivos, aquilo que eu espero e que a empresa espera de mim, os meus anseios em relação à trabalho, comportamento, perfil, da organização e tudo mais, se nessas mudanças todas, se isso continua sendo atendido, sim, pode-se ter um lugar ideal para se trabalhar. Eu acho que o ideal poderá haver ou não, desde que se consiga sempre captar essas informações. A justa que já modificou aqui. É possível sim.

10 Eu prefiro aqui do que no Correio Brasiliense.

2.4) A empresa em que o Sr. (Sra.) trabalha lhe fornece treinamento orientando como se comportar frente à clientela? Explique?

1 Não.

2 Para mim especificamente não. Na minha pós mesmo que eu aprendi e na minha vivência aqui dentro.

3 Não.

4 Não, no meu caso não.

5 Não... não. Não assim, a não ser que eu peça, né (sic)? o treinamento aqui, internamente. Então, quando eu vejo que eu tenho necessidade de um conhecimento, para desenvolver minha função eu demando esse conhecimento. E ela também nunca negou.

6 Não. Não. O que eu adoto como comportamento está muito vinculado ao que eu sou, e o que eu acho importante ser. Ninguém me falou que deve ser assim, ou deve ser de tal maneira. Eu faço o que eu acho importante.

7 Não.

8 Não. É uma coisa intuitiva. Esse treinamento, na verdade aqui eu nunca vi acontecer. Pelo menos na minha área. Isso é uma coisa intuitiva que agente traz da nossa experiência passada, pelos vários ambientes onde nós trabalhamos, que eu busco passar isso para os meus subordinados, eu inclusive agora há pouco aí, coisa de uns dois meses atrás fiz um treinamento com eles, eu criei uns slides, coloquei todos eles numa sala e peguei toda essa minha experiência passada de auditoria e passei para eles. Eu sou um coordenador muito participativo. Você falou no início a parte emocional, eu quando chego de manhã eu olho no rosto de cada um deles e eu percebo se tem alguma coisa errada, eu vejo na fisionomia, eu tenho talvez... Como é o nome disso? Um dom, uma intuição. Uma vez até alguém falou “mas a intuição não existe”, aí outra pessoa respondeu “como não? Ela vem do mesmo lugar da inteligência”. “Como é que ela não existe? Eles vêm do mesmo lugar”. Então eu chamo na minha sala e pergunto: o que houve, estou vendo que você está meio...Algum problema? Foi em casa? O filho está doente? Está chateado? “Ah não eu precisava sair mais cedo hoje até quatro horas eu tenho que resolver...” Eu falei, tudo bem vai. Entendeu? Porque é aquela história não adianta você ficar com uma pessoa ali, que a cabeça dela está lá longe e a produção dela ou vai ser ruim, ou então não vai nem acontecer. Tem que resolver o emocional realmente tem que resolver.

9 Tem. De certa maneira sim. Não de uma maneira do tipo...Formal, assim. É, por exemplo, em empresa comercial isso é muito forte né, porque você tem um trato, até porque assim, aqui na instituição varia em relação... olha, tem áreas que tem um trato maior com o cliente, com o público, tem áreas que o próprio público fala sobre a instituição, pessoas que vão viajar e naquele instante representam a instituição. Tem outras que trabalham quase 90% do seu tempo com o público, praticamente voltado para o público interno. Embora não se tenha na instituição, uma coisa assim, uma cartilhinha, de como se portar, mas há muita conversa, muito trato do que é importante, do que não é... De como é que se vê essa situação, que ambiente que você vai

conhecer, normalmente onde é que se trata, quais são os reflexos... isso tem, então, respondendo tua pergunta, de uma certa maneira sim.

10 Eu acho que existe um movimento de treinamento, mas poderia ser melhor.

IDEOLOGIA GERENCIALISTA

2.5) O Sr. (Sra.) sabe qual o seu papel como gerente no comando do trabalho?

1 Acho que sim.

2 Ah, sim.

3 Sei.

4 Sim, acho que sim.

5 É...Olha só... É... O meu papel como gerente... Aqui também é assim, não se fala: “o seu papel como gerente...”. Não existe isso, né (sic)? Tá (sic). Eu, como gerente, eu sei que o meu papel é dar resultados. Então é assim, eu sempre tenho, é dentro do meu trabalho, uma preocupação em cumprir metas, ou... eu mesma fazer o meu plano de trabalho. Eu sempre trabalho fazendo assim: qual é meu plano de trabalho e que eu devo seguir. Então, para facilitar o meu processo, se eu não receber uma demanda de fora. Então se eu tiver uma demanda, como... Eu, por exemplo, esse ano eu recebi meta. Eu nunca tinha recebido meta. Então eu fazia o planejamento, e propunha esse planejamento para direção. Esse ano eu recebi meta. Então eu estou trabalhando em cima de meta. Então eu tenho que gerenciar para tentar cumprir essa meta definida.

6 Tentando motivar que a equipe para os objetivos da área, apesar que a motivação não existe porque é algo que é da própria pessoa. Então eu tento criar os mecanismos que favoreçam a eles trabalharem, um bom ambiente, agradável, de respeito, de compreensão e diálogo, para que eles possam desenvolver o trabalho deles. Porque a motivação, ele é intrínseca, então, eu não posso chegar e motivar ninguém.

7 Sim. Eu não tenho só o trabalho de coordenar a área técnica, mas também de ter pessoas subordinadas a mim e orientá-las para um bom desempenho profissional.

8 Sim, sei.

9 Sim.

10 Sei.

2.5.1) Qual influência que o Sr. (Sra.) exerce no desempenho das suas tarefas de seus subordinados?

1 Papel da devida orientação, dos subsídios necessários, dar motivação necessária...

2 Eu tenho uma prática assim, eu sou uma gestora, até pela vivência de técnica por muito tempo e elaboração de projetos e tudo, de fazer muito junto, mas aos pouquinhos você vai desgarrando também, então eu tenho a prática de fazer reunião uma vez por semana com eles, vê como cada projeto encaminhou, nós temos uma característica aqui na empresa, que eu acho que pode até ser ampliado para as outras áreas, assim, você está com o cronograma todo certinho, de repente desenvolve o trabalho de última hora, a diretora pede uma coisa urgente, então você tem que dar uma parada, imagina fazer aquele e tocar esse ao mesmo tempo, é o que eu falo para o pessoal, aqui tem que ser ágil não dá para você parar totalmente um para se dedicar ao que surgiu então eu tenho muito essa prática com eles de reunião semanal, de deixar as tarefas muito bem definidas, fecho data com eles estou sempre acompanhando, eu falo para eles “o RH, o psicólogo é muito vigiado, ele não pode chorar, não pode ficar triste, ele tem que estar sempre alegre”, se criou o estereótipo de psicólogo, tem que ser equilibradíssimo, ou seja, ele não pode ter emoções, sentimentos, naquele dia que você não está legal, lógico que não somos robôs para nos manter assim, tem momentos que alguma área vem me cobrar isso e eu digo “não, pensa primeiro que eu sou ser humano e que a minha equipe são de seres humanos”, mas assim eu procuro preservar muito o relacionamento da minha área com as outras, eu nunca esqueço o dia que a Teresa me convidou para assumir a área ela disse assim “Kátia, a sua característica principal é que você se dá bem com todo mundo”, mas é uma característica minha de personalidade, se eu entrar no Terraço Shopping contigo, você vai ver vendedor, gerente sair da loja para me dá um abraço, porque eu sou uma pessoa que onde eu entro tenho fácil relacionamento eu crio uma amizade e aqui dentro sempre foi assim, os gestores que eram mais...tanto é que uma época eu fui subordinada a um gestor e todo mundo “nossa, você não vai agüentar esse homem”, pois eu consegui até mudar a criatura, quer dizer, claro que eu tive um desgaste emocional, mas eu tive um suporte emocional que os outros coordenadores disseram “nossa, Kátia que bom que você veio porque ele e outra pessoa agora”, mas depois que eu saí ele deu uma recaída...mas é isso assim eu

trabalho com a minha equipe de forma muito transparente, muito na base da confiança, porque tem coisas sigilosas que não posso prender só comigo.

3 Eu acho que é uma influência grande e direta. Grande na medida em que, se eu não conseguir passar para eles perfeitamente a percepção de aonde nós precisamos ir, o trabalho não vai ser bem feito. Ao mesmo tempo, que essa questão está mais ligada ao direcionamento. Ao mesmo tempo, existe o fator de motivá-los a fazer. Não só por acreditar que aquilo seja a melhor solução, mas principalmente debater com eles, com os subordinados, se aquilo é efetivamente a melhor solução. Tá. Quer dizer, principalmente, nessa área técnica, a gente sabe que existe várias forma de que se resolvam um mesmo problema, e a melhor coisa antes de começar a tentar resolver o problema, é discutir a forma de resolver o problema. Então eu creio que aí, está ligado até àquela questão anterior: se eu sei efetivamente o que se espera! Eu sei e ao mesmo tempo sei que eu preciso contar com o grupo. Até por conta de acreditar nisso, por ter feito parte de outros grupos nos quais eu tive oportunidade de ter voz. No aspecto técnico e no aspecto até social no relacionamento.

4 Isso aí é assim, é... eu acho que acabo sendo um cara meio chato, isso peguei de um chefe meu que você conheceu aí um tempo atrás, que assim, aquela mania de, eu não penso que o meu funcionário está fazendo um trabalho, eu penso que o nosso setor está desenvolvendo um trabalho, então, se o meu funcionário erra, eu estou errando junto com ele. Acertou, todo mundo acertou. Então, eu tenho essa mania de tentar, às vezes até ruim, tentar ficar verificando o que é feito, acompanhar mesmo, é... algumas atividades de vez em quando, eu mesmo as faço, ou então a gente senta junto, a gente é bem aberto senta junto para discutir as coisas, eu escuto o que eles têm a dizer e sempre naquela, eu costumo estar bem envolvido mesmo com eles fazem, até por que eu penso dessa forma, se assim um meio mal-escrito, se sai um trabalho mal-executado, não foi meu funcionário que fez, eu acho que não posso chegar para alguém e falar, ah, foi o setor, então eu tenho esse tipo de preocupação, eu acho, eu me considero participativo.

5 É... Eu não sei se é influência, assim, se tem influência. A gente discute, né (sic)? Qual é o trabalho que vai ser desenvolvido, qual é a conduta que a gente vai tomar. Mas eu, ultimamente eu tenho, assim, é uma área nova... Estruturando essa nova. Se é por hoje, né (sic), é... Eu tenho que fazer um... Estamos tentando estruturar

para dar a resposta necessária. Então, analisando a condição atual, ou as oportunidades... que existe para gente desenvolver projeto... Não é muito, porque o nosso trabalho é de captação de recurso.

6 Do tipo ficar marcando, pedindo, acompanhando...? Eu acho que eu exerço muita influência. Leio, acompanho tudo o que eles fazem. É assim, sempre que eu passo trabalho, eu não falo como fazer. Peço para que eles me proponham uma forma de fazer. Até porque eu quero que eles tenham mais liberdade em fazer. Só que quando eu pego e acho que não está de acordo com o que eu gostaria que estivesse aí eu pego para alterar. Claro que não vai ficar igual ao que eu faço, porque, senão, eu mesma faria, né!? Mas eu tento alinhar um pouco por... eu interfiro, realmente.

7 Eu acho que exerce uma grande influência porque eu consigo fazer com que as pessoas se envolvam no trabalho.

8 Como eu falei agora pouco, Paulo, eu acho que eu sou uma influência muito direta, eu os deixo muito à vontade para falar tudo o que eles tiverem pensando, inclusive se eles não tiverem concordando comigo. Entendeu? Eu sempre aprendi lá atrás que quem é competente se estabelece. Eu não tenho medo que um funcionário vá tomar meu lugar não. Como eu vejo, já vi muito isso, a pessoa fica centralizando tudo nela com medo de que o outro seja melhor e tome o lugar dele. Eu não tenho esse receio. Porque eu... Quer competente? Eu passo todo meu conhecimento para eles, entendeu? Ontem, essa semana mesmo houve uma palestra que só eu fui convidado e eu vi que era para tratar de um assunto que ia ser tratado lá na ponta. Eu falei ué, mas eu tenho que levar os auditores, eles é que vão estar lá. Aí voltei na pessoa, falei: - eu preciso de mais lugares, eu não posso ser, eu preciso de mais cinco cadeiras. Mudaram inclusive a sala de reuniões de local por causa...

9 Isso, no meu ponto de vista, é... É fundamental. Por exemplo, aqui aconteceu uma situação, que eu acho como você havia estado em muitas situações, estive do outro lado, trabalhei, construí carreira, até a passagem de... especial em gestão. Essa foi uma das primeiras, eu tive duas grandes percepções sobre isso. A primeira, o aumento de responsabilidade, antes era extremamente mais cômodo, você se preocupa com aquela fatia que te pertence, responde por aquilo, trabalha só com aquilo e está beleza, alguém se responsabiliza pelo resto da pizza inteira. Quando você assume, foi a primeira percepção minha, que... tem mais coisa que você precisa se preocupar, essa

foi a primeira percepção. A segunda percepção foi exatamente a pergunta que você fez, olha, tem 5, 6, 7 pessoas trabalhando com você, cada uma delas, tem uns 6 profissionais diferentes, tem talentos profissionais que sobressaem sobre as demais e tem perspectivas, características pessoais. Tem pessoas que são mais “estouradas”, que precisam receber mais elogio, tem pessoas que você precisa dar um tempo para tomar um cafezinho, tem gente que trabalha..., então, essa percepção, a forma como perceber essas características... respondendo agora a pergunta, ela passa a ser fundamental. Tanto que na equipe onde a gente, onde eu trabalho tem maneiras de se trabalhar diferente, então a forma como de lida, o gestor nesse sentido, no meu ponto de vista, tem papel fundamental. Se ele não tiver essa percepção para captar isso e trata todo mundo ou a equipe como um bolo, todo mundo se comporta igual, todo mundo tem os mesmos aspectos, a tendência é você ter, digamos assim, um nível de, em longo prazo, um nível de frustração maior, um nível de produtividade relativamente baixa, o que vi oscilar muito nesse decorrer. E se você consegue trabalhar essa situação, se você consegue ver isso, e começa a partir para aquela coisa, a equipe mesmo, a situação é diferente, até para você interferir nessa produtividade, olha tem gente que tem uma dificuldade para sentar e ler, tem pessoas que têm dificuldade enorme para falar: olha, lê, interpreta e dá um parecer sobre isso, mas tem uma facilidade para falar com as pessoas e externar algo, ou seja, direcionar essa pessoa a tal comportamento, a produtividade dessa pessoa vai ser muito maior, o retorno que você vai ter é muito maior. Alguém que não tem facilidade em falar em público, mas que tem uma capacidade de ler e trabalhar e pegar um relatório e analisar aquele negócio e falar “vamos sentar nós temos uma boa análise” e então, percebendo o gestor, nesse papel, ele é fundamental. Alguém que não tenha essa percepção, a tendência é que a equipe trabalhe, sei lá, 50, 40%. Se você conseguir ver esse ponto, essa percepção, é lógico, também te leva lá para cima.

10 Bem tranquilo, porque se eu não tiver aqui eles vão trabalhar do mesmo jeito.

2.5.2) Qual a sua postura diante das inseguranças e ameaças geradas no ambiente de trabalho para seus subordinados?

1 Eu tento filtrar, mas pela cultura da organização você extrapola, perde o controle, as pessoas se comunicam e a insegurança é restaurada independente do que você faça.

2 Eu saí de férias em um período, eu sempre saio uns dez, quinze, nunca fico trinta dias fora, e no período que eu estava de férias, teve um profissional nosso, que nem está mais na instituição, eu estava ausente ele entrou na área e falou assim: “vou colocar uma mesinha aqui para fazer nada” e a equipe ficou apavorada, quando eu voltei eles estavam ansiosos para falar comigo “Kátia, o pessoal aqui acha que nós não fazemos nada”, porque antes nós fazíamos o dia das mães, dia das crianças, e eu disse “não quero que o nosso trabalho seja reconhecido porque fazemos o dia das mães, nós temos uma missão muito maior que é desenvolver as pessoas emocionalmente, profissionalmente”. Quem tem que reconhecer o nosso trabalho é a diretora, agora chegar um ou outro e falar não fazemos nada... então acho isso muito relativo e que não devemos nos contaminar com isso, eu falei que “vocês tem consciência do tanto que trabalhamos”.

3 É não, a primeira delas é sempre procurar ser o mais claro possível em relação a qualquer evento extraordinário. Tipo: O rolo compressor, a regulagem da lâmina do corte, é sempre procurar ser o mais claro e honesto com relação a esses fatos, tá, para os subordinados. Principalmente quando surgem esses fatos extraordinários, ou até fatos menores, tá, mas sempre procurar comunicar de forma muito clara, o porquê, às vezes, que acontecem essas coisas e, às vezes, até mesmo a falta de aparente motivo para aquela situação. Tá. Mas é bom tomar baseado até na honestidade. É, tentar ser o mais transparente possível, e às vezes, a gente vê isso, não só aqui, mas em outras instituições. Às vezes aqueles objetivos: não tem que cortar custo! Cortar custo é o quê? Não, corta três de cada departamento. Queira ou não queira, isso pode parecer um pensamento errado, mas é uma situação. E essa situação precisa ser comunicada aos subordinados. E isso, às vezes, pode te colocar numa saia, numa calça justa. É uma calça justa, porque às vezes, tu vai ver situações em que vai ocorrer necessidade de sacrificar, às vezes alguma parte ou parcela da tua equipe, e os critérios não vão ser, às vezes, muito objetivos. Isso em todo e qualquer lugar. No serviço público tem, no setor privado tem, os indicados, os protegidos e tudo mais, e isso, isso conturba essa relação de honestidade.

4 Normalmente assim, no meu setor não tivemos esse tipo de problema, mas às vezes acontece casos de risco de demissão geral na empresa e assim, o que eu tenho feito com eles é agir com transparência ou o que está acontecendo eu chego e converso, explico a situação, normalmente eu peço que não se preocupem muito até porque eu vejo a situação que eu posso atuar e modificá-las, outras não. As que eu não posso atuar e modificar, eu tento esquecer para não acontecer, é isso que eu tenho tentado fazer com eles, eu deixo bem claro, os riscos no momento, qual é o clima na empresa, eu falo para eles, até para que não peguem informações distorcidas, eu prefiro esclarecer, a situação é essa, é uma situação que está fora do nosso alcance, não há o que a gente possa fazer para mudar isso aí, então o que eu recomendo, quero que você fique sabendo o que está acontecendo por mim, até para que as pessoas não ampliem, não aumentem, pessoas que, tem gente que gosta de fazer terrorismo, eu explico para eles o que está acontecendo e tento tranquilizar da seguinte forma: não tem muito que a gente possa fazer, então vamos só fazer nosso trabalho bem feito e se vier a acontecer, a gente pode ver quais as medidas a serem tomadas na hora que está fora do nosso alcance, não tem muito que se possa ser feito. Essa é minha postura com eles.

5 Minha postura é de dar sempre apoio... para eles. Às vezes de chamar para ajustar algumas condutas, que achamos inadequada. Agora, as ameaças que vêm, externas, ou, internas, às vezes, internas de tranquilizar, quanto a essa questão, ver as oportunidades que existem, e... as ameaças externas, ainda para esse trabalho aqui, ainda não... Tem. A gente analisou algumas ameaças, e assim, a gente tenta ajustar... Que as nossas ameaças externas... elas são, assim, para se resolver politicamente.

6 Eu tento protegê-los ao máximo dessas inseguranças, dessas ameaças. Eu barro. Então, tudo que vem de fora que possa, assim, ameaçar, eu seguro comigo para não deixá-los preocupados e nem desequilibrar a equipe. Isso aconteceu recentemente, inclusive.

7 Ah, eu sou muito transparente, não costumo guardar nada comigo.

8 Olha isso aí eu mostrei nesse treinamento... É interessante essa pergunta a coincidência, nesse último treinamento que eu fiz para os auditores tinha um slide que falava sobre uma situação como essa. Porque eles enfrentam muito essa situação lá, quando eles estão lá em um loco né, no campo de trabalho. Então nesse slide tinha umas perguntas do tipo: O que eu tenho que mudar em mim para enfrentar essa

situação? A quem eu posso pedir ajuda para resolver esse problema? Qual o caminho, primeiro em que eu devo buscar uma solução para esse problema? Então, é uma coisa que... Eu me comporto dessa maneira. Como eu falei a pouco, a competência ela não me inibe de forma nenhum a ir policiar ajuda a quem eu acho que eu devo solicitar. Isso não me inibe em nada, não me diminui em nada eu vou lá e pergunto: “fulano, fulano o que você acha? Como é que agente deve resolver esse problema?” A insegurança é uma coisa comum ao ser humano. Em todas as situações de vida por ela passa. Às vezes você, a mulher está grávida, você vê o bebê nascendo, você se sente inseguro, “Eu vou ter que tomar conta daquela vida ali, enquanto eu for vivo. Então, essa insegurança você tem que enfrentar ela, você não pode se omitir, né? A omissão é que não pode haver. Então quando os auditores estão lá no campo e eles se deparam com um problema, eles ligam para mim, eles mandam e-mail. Nós resolvemos as coisas sempre em conjunto. O meu trabalho é um trabalho essencialmente de equipe. Se um falhar pode derrubar o resto todo, daquilo que já foi feito. Então, cada um tem que saber exatamente a sua função e trabalhar aquilo ali, na hora que aparece uma dificuldade, em equipe. Nós decidimos as coisas em equipe. Eu não decido as coisas sem a participação deles. A não ser, quando é um assunto extremamente confidencial, é lógico que, aquilo ali fica só comigo. Agora no dia a dia eu procuro sempre, eu acho que várias cabeças sempre pensam melhor do que uma. Eu não sou o dono da verdade.

9 No primeiro momento é... primeiro é, vamos entender o que está acontecendo, e tem duas regras que trabalhamos muito na sala, pelo menos, assim, isso é regra fechada na sala, tem duas coisas que é questão sabe? A primeira é o comprometimento com o trabalho independente do que se faça de um grau maior ou menor de importância. E o segundo é a responsabilidade pelo bom ambiente na sala. As questões emocionais, os conflitos, essas situações, isso interfere muito no andamento das coisas, no relacionamento com as pessoas, embora um bom ambiente na sala, ele é fundamental para se produzir melhor, e, óbvio, há situações que se geram insegurança, que se geram... então sempre quando se geram pontos de tensões, essas situações, o primeiro aspecto é tentar entender, eu sou muito fiel a essa filosofia de trabalho. Essa coisa hierárquica e tecnicamente, hierarquicamente existe uma determinação do que é chefia, do que é liderança, do que tem está no cargo e independentemente disso, essa questão de respeito de se trabalhar, ela é muito aberta na sala, então, sempre quando há

situações em que se geram ameaça, minha primeira reação é primeiro, “vamos tentar entender isso, porque que está gerando isso, qual é a causa, como é que analisaremos essa situação”, e aí a gente avalia. Tem situações que alguém está gritando, mas não há motivos para gritar ou, alguém está gritando e existe de fato, motivos para se lidar com essa situação. Eu já tive algumas situações em sala bem curiosas assim, em que gerou-se uma tensão, e no final das contas você falou, essa metodologia de se trabalhar, a forma que está utilizando para lidar com essa situação, isso de fato não está legal, isso precisa ser revisto, quem é o... onde vai partir o start dessa mudança? Do gestor, então se cabe a mim. Já tivemos outras situações, e você recua realmente, e já tivemos outras situações em que você, olha, estou gerando uma situação em que, depois que passou, captamos e entendemos a origem da coisa, e onde é que nós gostaríamos de chegar, “desculpa, houve um tiroteio sem motivo”. Então se analisa, é a vez de falar, “é realmente ‘comemos mosca’ porque deu uma atropelada na coisa aqui”. Vamos voltar numa boa, e aí, fechando a pergunta... eu acho que a reação sempre é analisar o que causou isso, por que isso vem, onde é que está o erro disso, concertar e vamos para o passo seguinte.

10 Eu sou uma pessoa bem administradora de conflitos. Eu sou muito justo com isso, eu tento ser o mais racional e menos emocional possível.

2.5.3) No seu posto de trabalho que interesses o Sr. (Sra.) defende?

1 Eu defendo “vamos fazer o melhor com o que nós temos”.

2 Primeiro bom clima organizacional, eu não suporto quando eu vejo profissionais no corredor, na copa que você chega eles estão cochichando, fofocando. Eu procuro ao máximo resolver os problemas da área na área, eu só leva para a diretoria em último caso, trabalho tentando não sobrecarregar, tomando as decisões até onde eu posso. Quero ver essa empresa abrir essa mentalidade dela, ter visão nova, que eu sei que a diretora tem, mas quem está acima dela não tem. É fazer essa instituição abrir horizontes, eu acho que o RH apesar de pequeno ele tem, aos poucos, conseguindo mudar algumas coisas.

3 Em primeiro lugar eu defendo, até porque... acho que é para isso que eu estou aqui, em que a gente é... primeiro, todos os recursos sejam gastos naquilo que seja adequado à instituição, dentro do ponto de vista, do que se vê como o melhor da

tecnologia, o melhor para nossa realidade. É o que eu sempre costumo dizer, não adianta querer comprar alta sofisticação quando nós estamos em um banco, por exemplo, você tem níveis de segurança extremamente sofisticados, mas eu quero também trazer para cá esse tipo de preocupação. Tá, então, em primeiro lugar isso tá. É o que eu digo: é gastar bem os recursos que a gente tem, até porque dinheiro não dá em nada. É... segundo lugar, é preparar o grupo para responder bem ao trabalho. Eu até brinco muito com o pessoal dizendo: olha, quanto menos o pessoal ouvir falar da gente melhor! É porque está tudo funcionando bem! Quanto menos ligações das unidades descentralizadas a gente receber aqui, melhor. É porque significa que a rede, servidores, está tudo funcionando... Quanto menos ligações daqui de dentro surgirem, melhor! Significa que melhor a gente ensinou o povo a usar os nossos recursos tecnológicos, que não existem dúvidas e que está tudo funcionando plenamente. Exatamente! Melhor está o trabalho. Por quê? Ao mesmo tempo, isso não significa uma acomodação, na realidade significa que a gente tem mais tempo para pensar e buscar a inovação. Entendeu? E à medida que a gente traz essa inovação, introduz ela na instituição, e as coisas continuam a funcionar, as pessoas nem sabem que eu evolui versão de sistema operacional, que eu estou todo “up to date” ou que tem aí um tempo de segurança porque, como a gente consegue fazer isso sem parar e sem causar nenhum transtorno, que aí vai de encontro com a teoria do indicador inverso, as pessoas continuam a usufruir o que tem... a internet ficou mais rápida e ninguém percebeu, eu subi o link, mas não precisei parar, não precisei pedir para ninguém deixar de acessar a internet, entendeu? Simplesmente eu subi um link no aparelho, começa a fazer os testes. As pessoas até, às vezes, percebem, num é... ficou rápido isso, ficou rápido aquilo... eu digo: ah, melhorou algumas coisinhas aí... entendeu?

4 Como gerente... Eu acho que fico no meio termo, tanto a parte da empresa, que eu tenho que defender a parte da empresa, eu costumo fazer muito isso, Paulo, eu tento antes de tomar alguma decisão, eu tento me colocar nos dois lados, igual um funcionário vem pedir pra mim para sair mais cedo, se trabalho está atrasado, eu pergunto para ele: se você estivesse no meu lugar, como é que você veria essa, como é que você enxergaria isso que você está me pedindo, eu gosto de fazer isso, então eu penso como empresa e tento também, é meio difícil tenta olhar os dois lados, aí eu defendo o a parte da empresa assim, porque eu acho que a empresa está nos parâmetros

tanto a eu quanto aos funcionários para que a gente atinja um objetivo da empresa, então nesse caso que acho que a empresa está em primeiro lugar. A partir daí a gente vai ponderar o que está acontecendo, se eu achar que alguma coisa injusta em relação aos meus funcionários, eu vou buscar meu superior e vou tentar conversar, o que eu te digo é porque ainda não aconteceu essa situação, e certas situações são mais fáceis de você falar quando você passa por elas, não passei por isso ainda, mas assim, no caso eu acho que defendo os interesses da empresa sim, mas sempre fazendo uma ponderação, vendo que a empresa está exigindo e se está demais ou menos em relação aos meus empregados, e também no caso contrário...vou falar aqui besteira, de vez em quando um funcionário vem reclamar comigo e falar: nossa, vou emendar um feriado aqui, me fala em cima da hora, aí eu falo para ele, eu acho que a visão de quem está te dando mania de feriado aí fala assim: nossa! Como eu sou bom, eu estou dando um dia para o meu funcionário, já o funcionário vê ao contrário: que não avisou antes para marcar a viagem. Aí eu sempre converso dessa forma com eles, tento ver os interesses dos dois lados, tem os meus interesses que é tentar fazer um bom trabalho para ser bem visto mesmo na empresa para gente tenha mais oportunidade ou pelo menos mantenha o que já conquistou. Não sei se essa era resposta, se atingiu mais ou menos o você espera.

5 -

6 Os meus. (risos) Ah, em primeiro lugar sempre os meus, né!? O segundo lugar, da equipe. Hum, tá lá embaixo. Eu “estou ferrada!” Não! Sabe por quê? Eu acho assim, a empresa é um conjunto, né!? Quem faz empresa são as pessoas. Então, se as pessoas estão satisfeitas, estão sentindo segurança, estão contribuindo para aquele objetivo, elas vão fazer o seu melhor. Então, sempre interesse da equipe. Em primeiro lugar meu, da equipe... Eu sei, até porque, assim, não temos fim lucrativo. Talvez se eu tivesse numa outra empresa, a cultura seria outra. Mas, eu estou falando o que eu penso.

7 Eu defendo a questão da ética no trabalho, onde todas as pessoas são respeitadas, não gosto de injustiça em hipótese alguma e defendo também interesses pessoais, meus e da própria equipe.

8 Eu defendo os interesses da... Em primeiro lugar da instituição. Quando eu sou demandado, né? Quando vem a demanda eu defendo os interesses da instituição. Depois eu defendo os interesses da equipe, né? eu procuro adotá-los digamos assim, os

benefícios que a instituição proporciona a parte de equipamentos também, um bom equipamento para trabalhar, um bom ambiente com ar condicionado. As viagens também dentro das melhores condições possíveis, de vôos, são muitos vôos, muitas viagens de ônibus. Então, ao invés de pegar, por exemplo, o ônibus comum pega o executivo. Às vezes é dia de domingo, feriado, então realmente, pelo lado físico é muito desgastante. E eu procuro sempre, eu me considero uma pessoa de bom senso, porque bom senso você não vai ali no supermercado e compra né? “Me dá aí um quilo de bom senso!” O bom senso é uma coisa que vem, que você traz dentro de você e nessa função de auditoria como você está sempre entre os dois lados, às vezes até fazendo aquele papel de advogado do diabo, então você tem que ter um bom senso muito grande e primar por esse bom senso. Você tem que primeiro, eu primeiro escuto o meu bom senso: “o que eu faria naquela situação?” E vejo se é possível aplicar daquela forma, se não for também eu vou para outro lado, né? Você tem que ser também maleável né? Flexível, né?

9 Eu tento, eu tento sempre achar um equilíbrio para algumas coisas. Então eu parto do princípio de quem está trabalhando comigo não está trabalhando obrigado. Óbvio, a gente não pode deixar... eu acho que a liberdade de escolha tem que haver... tanto que há situações como essa a gente percebe isso, quando está lá no início da atividade onde a gente só percebe o... só olha para um lado. Depois que percebemos essas outras situações, olha, não é bem assim e tal. Há a liberdade de escolha, ninguém está aqui obrigado, quando temos muita necessidade de alguma coisa, isso acaba meio que obrigando alguma coisa. Mas cabe essa situação, o pessoal novo, que você está formando, e está indo... não é só formação técnica, às vezes aqueles 30, 40 minutos que conversamos acaba direcionando muito para essa percepção. Então eu tento entender esse... tento equilibrar algumas coisas, por exemplo, é óbvio que se você está trabalhando lá, vinculado à alguma coisa junto com a equipe, trabalhando com uma instituição, a instituição espera alguma coisa de você. Então há responsabilidade sobre isso, estamos aqui né, o que eu cobro do pessoal, temos obrigação de vir para cá, de executar determinada tarefa, você a faz por espontânea vontade, então há uma responsabilidade com quem te contrata, há uma responsabilidade que você assume para aquilo que se está assumindo, ou um projeto na área, ou no aspecto geral. Óbvio, paralelamente a isso, você tem, eu tenho os interesses, de como observar os interesses

que cada um deles tem, que são diferentes, e você tenta, na medida do possível, por exemplo, eu vou te dar um exemplo de, de situações que são bem típicas como essa... nós tínhamos um pessoal, eu queria um técnico que tinha capacidade para ministrar treinamento, e eu tinha a necessidade de ter, pelo menos, mais um ou dois, que pudesse ministrar, treinamento... na equipe, tinha uma parte do pessoal que tinha um resistência e falou, olha, eu quero ganhar o meu, eu quero fazer essa parte aqui, eu tenho muito interesse nisso, aí você, oh, a instituição tem necessidade de que desenvolva um trabalho, que vá lá e faça... eu como gestor, eu tenho, eu preciso de resultados, você tem que apresentar um relatório no final do ano, e do outro lado você tem que chegar para o pessoal, pensar, conversar, trabalhar essa situação, e falar olha, isso é importante porque é a típica situação que você está tendo a oportunidade na instituição em que você atende as três pontas, se você atende a instituição, você me atende, isso vai para o seu currículo. No seu currículo, quando você colocar, “ministrei treinamentos, desenvolvi isso, e tal”, isso vai para o teu currículo. A menina que estava aqui tinha uma resistência enorme a fazer isso, quando ela falou “opa, olha, a empresa mandou você fazer isso, então vamos começar a trabalhar isso”, então, fechando a pergunta, o que a gente tenta, tenta como gestor, é essa percepção do que a instituição espera de você, o que o pessoal que está com você, as perspectivas que ele tem, como é que você pode trabalhar essa situação, obvio, isso não é uma coisa impositiva claro, se você tem essa habilidade para trabalhar isso, olha, você precisa disso, você precisa ter um meio de campo pra exercer, para perceber o que um lado precisa o que o outro tem aqui, para que a gente possa trabalhar, porque você sozinho não vai conseguir executar tudo, e aí tentar, na medida do possível, tentar sempre rumar para esse equilíbrio desses interesses, atender, digamos assim, oh, no final das contas todo mundo fica satisfeito. Eu acho que é por aí.

10 O próprio interesse da instituição, a minha parte de remuneração e o crescimento do meu subordinado.

2.5.4) O Sr. (Sra.) percebeu se nos últimos tempos a maneira dos gerentes em geral exercerem o comando se modificou? Como foi essa modificação (em caso afirmativo)?

1 Olha, as pessoas estão mais atentas com as pessoas... os gerentes cobram mais resultados do que um inspetor.

2 Muito pouco. Acho que mudou em função da diretoria nossa que mudou...

3 Eu acho que se modificou. Não, eu acho que se modificou. Eu acho que se modificou até porque houve novas situações, vamos dizer... novos condicionantes entraram, vamos dizer no ar, e cada gestor de área, percebeu essas mudanças de uma forma, em alguns casos houveram, determinações diretas, em termos de atuação. E isso fez com que, eu acho que cada gestor se fechasse um pouco mais. Em termos do que eu continuo dizendo que é um conglomerado de ideias que fazem as coisas evoluírem. Eu acho que os gestores ficaram muito mais preocupados em criar seus indicadores e atingir melhores números, né, ao invés de dedicar um pouco mais de atenção ao todo. Que aí volto de novo a insistir, não adianta nada insistir na informática, está funcionando, esse meu belo discurso na pergunta anterior, se o resto da instituição não funciona. Ou seja, a visão muito isolacionista em certas áreas, eu acho que em longo prazo pode trazer um prejuízo para instituição como um todo.

4 O que eu acho é o seguinte, eu acho que as duas situações ocorrem, elas ocorrem, pessoas que vem de, não mas... eu pensei em pessoa aqui agora que eu falar em pessoas que já tão bem mais tempo no mercado de trabalho, normalmente ainda costuma usar política de pressionar, de cobrança mesmo, é fiscalização que você tem que fazer seu trabalho e as pessoas que estão a menos tempo no mercado ou pessoas que se atualizaram mais, estão mais nessa jogada de tentar puxar o funcionário para você, é assim: somos mais ou menos iguais, estou aqui para te ouvir, estou aqui para captar suas ideias, mas ao mesmo tempo, eu, na hora que ia falar isso para você, eu já pensei em pessoas, inclusive aqui na empresa, pessoas que assim, posso considerar jovens que não tem essa postura de mandar, de fiscalizar as pessoas, aí assim, eu não sei as proporções, eu vejo que ainda ocorrem as duas situações. Eu não sei mais ou mais outra, eu acredito que esteja mais nessa parte de, mais social mesmo de chamar o funcionário para você ao invés daquele que de mandar no funcionário, fiscalizar o funcionário, mas eu acho que existem as duas situações, eu não sei te dizer a proporção.

5 -

6 Não. Eu acho que as pessoas são mais controladoras. Até por essa competitividade, por medo de perder o cargo, o medo dos novos, pessoas estão entrando, talvez com uma formação melhor. Então, elas seguram mais, elas retêm mais informação, têm mais medo, assim. É. Os gerentes. E controlam, porque não querem que ninguém “abaixo” deles se destaquem ou que cresçam. Então ele não vai fazer o papel de fazer a pessoa crescer. Que eu acho uma burrice, mas, enfim... ele vai segurar, ele vai reter, porque não quer perder o posto dele.

7 Não sei. Eu passei por várias gerências, mas não houve grandes mudanças para que eu pudesse avaliar isso.

8 Tem eu... É o comando... É o tal negócio, eu só posso falar por mim. Mas até numa observação mesmo aqui dentro, por exemplo, aqui no prédio, nas outras coordenações eu percebo que a hierarquia hoje, ela é muito mais uma coisa de organograma do que, propriamente dita, de comando. Por quê? Porque, como eu te falei a pouco, o trabalho tem que ser em equipe. Você forma sua equipe e leva isso para o futuro, entendeu? Eu por exemplo, eu tenho no meu trabalho, eu tenho auditores que eu perco, eu formei esses auditores como o caso que nós tivemos aqui de um, que até já conversou com você, que na primeira oportunidade que apareceu para ele ser o coordenador, eu indiquei o nome dele. Eu abri mão do meu melhor técnico porque eu não podia, dentro de mim, impedir que ele sofresse como eu falei uma promoção vertical que poderia até nem aparecer mais, entendeu? Então eu abri mão. Aí o que acontece, eu tenho que preparar outro auditor para substituir aquele ali que eu perdi. Então, esse trabalho em equipe é fundamental porque esse novo técnico, ele vai ser treinado no campo por todos os demais auditores. Então a equipe ela tem que ser muito coesa, muito engajada mesmo. É como eu falo para eles, “isso aqui é um... Eu sou o comandante do submarino, cada um aqui está com um posto aqui se alguém falhar o submarino vai afundar”. Então nós temos trabalhado dessa forma. Em relação à pergunta mesmo, especificamente...Mudou. Eu acho que mudou muito, mudou para essa forma mais participativa.

9 Sim. Eu acho que sim, modificou-se, não na escala que eu gostaria que ocorresse, mas assim, nitidamente isso é perceptivo, eu não sei se é, bom, como eu não tenho uma vida, assim de gestor, eu trabalho em diversas, quando você tem um universo maior para comparar essa situação, eu posso me referir ao lugar, aquilo onde

eu trabalhei, e aqui na instituição, quando se tem uma característica que é boa parte do pessoal construiu carreira até chegar e tudo mais, e aí você tem uma percepção do outro lado, o que é legal do outro lado, o que é diferente, e isso aí é perceptivo. Então o grupo novo de gestores que, é... tem essa preocupação desse feeling, desse meio de campo, ele tem consciência que ele funciona como meio de campo, ao mesmo tempo que, de um lado você quer alguma coisa, tem gente trabalhando do outro lado que quer outra coisa, você tem um monte, você tá ali no... e você precisa conceder aquilo, que você vai se responsabilizar sobre aquilo, então há sim, há uma mudança. Então, mas eu faço uma ressalva aí, éh... não é na proporção que a gente gostaria. Eu sinto pelos novos, e eu estou me referenciando estritamente ao universo que eu tenho aqui, não é... não é uma, digamos assim nessa escala eu diria que ela está mais pra meio a meio, do que numa escala, poxa vida, 80 por cento dos novos ou nessas situações, isso avançou de uma maneira super significativa? Eu acredito que não, honestamente eu acredito que não. Mas há mudança sim, avançou, talvez poderia ser assim mais, digamos assim, mais benéfico se esse avanço tivesse numa escala maior. Mais é uma, uma... se percebe isso, uma questão mais humana, mais tratada, mais, mais feeling. Eu acho que é assim. Essa é a expressão. Esse manda quem pode, ele nunca vai ser totalmente erradicado, mas eu diria que a questão é a maneira como se diz manda quem pode e obedece quem tem juízo. Ele vai se modificando, vamos dizer assim, vai ficando mais habilidoso.

10 Eu percebi que tem mudado bastante. O gerente de oito, nove atrás se ele continuar com a mesma metodologia de trabalho ele já não sobrevive mais, hoje os gerentes trabalham na parte da parceria eles não estão mais na história de “manda fazer, senão vai ser demitido”.

2.5.6) O Sr. (Sra.) se considera um líder de equipe ou a pessoa que necessita realizar cobranças contínuas na busca dos resultados?

- 1 Eu tenho a pretensão de ser líder, mas só quando você cruzar lá para saber...
- 2 Líder de equipe.
- 3 Não. Não, eu acho que me vejo mais como um líder da equipe porque eu valorizo muito, mas não a cobrança, mas sim a motivação e o desafio.
- 4 Ah, na minha visão, tenho me visto hoje mais como um líder de equipe mesmo, a gente, pelo menos lá no meu setor, são poucas pessoas que trabalham

comigo e tento trabalhar muito na igualdade, assim, existe a hierarquia, mas não é uma coisa eu precise chegar todo dia e falar, não há essa necessidade, cada um entendeu seu papel e eu acho que eu estou mais para essa parte de líder mesmo, está trabalhando junto com eles.

5 -

6 Hum... as duas coisas. As duas coisas. Metade da equipe eu sou líder de equipe, e a outra metade, cobrança de resultados. Pontualmente. Cada um funciona de uma maneira. E eu ainda tenho que seguir...

7 Líder. Pelas respostas da minha equipe e também das pessoas.

8 Não eu não cobro continuamente os resultados porque eles sabem exatamente o que eles têm que fazer, eles não vão para uma viagem nova antes de me entregar o relatório pronto da viagem anterior porque se não, eu não assino autorização de passagem aérea, nem a diária e etc. Então eu não fico cobrando porque antes deles começarem a trabalhar comigo, eu tenho conversas reservadas com eles, de uma, duas, três horas eu deixo isso muito claro. Até mesmo para pessoas que vieram de fora, que passaram pelo processo de recrutamento e seleção, antes de bater o martelo e aprovar a contratação daquela pessoa, eu converso longamente com ela, embora eu não seja um psicólogo, mas você consegue extrair alguma coisa. Mesmo que seja pouco, mas, ele eu não fico cobrando, eu não digamos assim...No momento atual eu não tenho essa necessidade, no momento atual. Já tive no passado, quando eu fui gerente administrativo de uma sucursal de um banco. Então eu não era auditor lá, eu passei, eu era auditor dentro dessa empresa, uma grande multinacional, e passei a ser gerente. Então eu passei para o outro lado da mesa, eu era agora o auditado e dos funcionários da agência, porque o banco ele encerra a atividade dele todo dia, no banco não existe “eu vou deixar para fazer isso amanhã!” Não, num existe isso no banco. A contabilidade do banco, a tesouraria é diária. Então lá eu exercia esse poder, digamos de cobrança...

9 Um líder de equipe. Definitivamente, um líder de equipe. Até li num livro recentemente, sobre liderança, bem interessante, que fazia uma distinção bem clara, do que é chefia e do que é liderança, e coincidentemente, uma colega que é minha subordinada também leu, ele teve a chance de ler e montar um trabalho sobre esse livro, e ela escreveu sobre isso, e eu fiquei grato, foi uma grata surpresa, eu falei: puxa

vida, a gente contando aqui na ponta do lápis, fazendo as contas do que é, pelo menos, de acordo com o pensador aqui, nós estamos mais pro lado assertivo, para o lado mais positivo... Então, definitivamente, fazendo essa distinção do que é liderança e chefia, nitidamente, sem qualquer dúvida, eu me considero mais líder, óbvio... isso numa escala assim... um pouco mais... mas nunca conseguimos eliminar, você tem que juntar as duas ao mesmo tempo.

10 Me considero um líder de equipe, com cobranças.

2.5.7) O Sr. (Sra.) é o tipo de gerente que dá autonomia para a tomada de decisão dos subordinados ou tudo o que eles fazem em relação ao cumprimento de suas tarefas tem que ser reportado ao Sr. (Sra.)?

1 Bastante autonomia.

2 Eu dou autonomia, só que eles ficam ainda meio presos.

3 Não. Obviamente que num plano técnico, eminentemente técnico, uma vez delegada a tarefa, discutida previamente, não existe surpresa, naturalmente eu sei o caminho que ele vai tomar e aí ele vai ter toda autonomia para fazer. Mas o ponto principal é que, não é uma questão de conceder autonomia, é que antes discutimos as soluções, entendeu? Então quando se delega alguma tarefa, é que na realidade, no curto espaço entre a delegação da tarefa e o surgimento de problemas já houve a oportunidade de trocar ideia. Entendeu? Existem alguns casos não, tarefas meramente operacionais, elas são delegadas, são delegadas e o técnico recebe a orientação de: oh, surgindo qualquer problema que te impeça você de entrar em contato comigo.

4 Essa parte, normalmente, tem que reportar a mim sim, é a forma que eu tenho trabalhado, agora até para que a gente acabe de, como poderia dizer, acertar a situação, o que sempre falo com eles é o seguinte, tragam para mim as situações, se tiver uma posição contrária, me convença, se você me convencer eu não tenho problema quanto a isso. Mas, normalmente, eu gosto de dar uma olhada saber o que está acontecendo antes que seja passado para frente.

5 -

6 Não. Alguns têm autonomia, aquela situação, que as pessoas que confio e que se destacam do resto da equipe, têm autonomia para decidir; as outras eu preciso verificar.

7 Minha forma de autonomia é assim: eu os deixo terem todas as ideias, aceito todas. Mas depois elas são discutidas.

8 Sempre.

9 Não, não. Tem uma abertura bem maior, óbvio né... Essa abertura você não devia largar de mão, então você tem que equilibrar as duas coisas, por exemplo, na sala nós temos trabalhos, assim, bem diversificados, então aquilo, a forma de se trabalhar desde: Como que nós vamos fazer isso? Temos uma dúvida aqui, como é que a gente executa isso? Nossa meta é essa, como é que nós trabalhamos? Isso é discutido e captado com todo o grupo, às vezes você tem uma percepção de algo, olha eu acho que se fizermos dessa maneira, e o pessoal está executando já aquilo, mas quando a gente conversa e outra pessoa está na ponta, tem uma captação diferente, eles funcionam em algumas situações... Então esse tratar de como que isso vai ser... isso é muito discutido com o pessoal na sala, ah... é muito receptivo, a quantidade de projetos, de atividades que temos e de ajustes que quer captar de quem está de fato, executando, isso ocorre numa frequência muito grande, então desde a definição ao estabelecimento, conseguimos trabalhar em cima disso? Se apertar um pouco disto, temos tarefas que são rotineiras que não acabam nunca, mas tem tarefas que é meio projetinho, tem início, meio e fim, e vamos trabalhar. Como que a gente consegue trabalhar ao mesmo tempo, situações como essas? Como que a gente consegue definir essas situações? E... definir tempo e execução, temos um monitoramento. Não há nenhuma cobrança, o pessoal procura sempre falar olha, nós temos aí um ponto tal só para te deixar a par de como é que as coisas estão e tudo mais, mas, não naquilo, oh, senta aqui, reporta, como é que está e tudo mais, é algo mais espontâneo. É um equilíbrio, tem umas situações que você precisa chegar e falar: olha, como é que estão as situações tais, tais, tais... E há outros momentos que você capta por livre e espontânea vontade. Então, mas é mais nesse sentido assim. Há uma delegação, há uma abertura, há uma... assim aquela coisa do relógio de ponto.

10 Eu dou autonomia.

2.5.8) O Sr. (Sra.) incentiva os seus subordinados a tomarem decisões sobre o seu próprio trabalho e assumirem a responsabilidade por essas decisões?

1 Sempre.

2 -

3 Sem dúvida!

4 Sim, sim. Mas é...de qualquer forma é assim, embora eu incentive eu ainda, normalmente, vou dá uma olhada depois, assim faça do jeito que você acha tal para o andamento. Normalmente não...normalmente não...isso é uma situação que acontece até o contrário, normalmente as coisas que eu faço, eu sei que eles normalmente não normalmente muita crítica, é mais assim, eu costumo fazer mais, ah! Vou criar essa norminha nova aqui para encaminhar para as unidades, eu queria vocês dessem uma olhada e me passe o que pode ser melhorado ou criticado, façam o que vocês acham e depois a gente senta para discutir. Até da minha parte, faço isso também, não sei se a crítica deles é real ou não, né mas...

5 -

6 Sempre.

7 Ah, com certeza. Cada um responsável pelo seu.

8 Sim.

9 Sim. Sim. E aliás, essa é um... E aí é uma coisa curiosa, porque quando você começa a abrir, e a gente começa a entrar e aí o pessoal, começa a envolver a sua equipe, no que é decisão. E eu falo o seguinte: oh, toda decisão vai gerar uma responsabilidade. Então isso, às vezes, a responsabilidade ou o que se gera depois, às vezes é algo benéfico, e, às vezes, se a coisa não foi bem decidida, isso pode gerar... e aí alguém tem que responder por isso. Então gera uma situação curiosa porque... no primeiro momento, quando você abre essas situações e tudo mais... então a perceber que isso é muito bom, opa ganhei a liberdade de decidir! Tenho total liberdade para decidir. Aí eles começam a trabalhar, aí eles começam a perceber, exatamente essa situação: olha, quando você decidir gera reflexos, entendeu? Não é só mandei não, se a coisa não funcionar diretinho, alguém vai ter que responder e isso vai chegar até você lá na frente. Então já é um processo diferente. A gente está percebendo isso. Quando o pessoal começa a enxergar esse caminho: olha, um pouquinho mais na frente isso pode depois voltar positiva ou negativamente. Aí eles começam a tomar uma decisão... tudo bem, eu decido mas aí eu vou te trazer, vou apresentar o que eu vou decidir e você dá uma colaborada comigo, ou você me ajuda a decidir melhor em cima disso? E isso eu acho saudável. Essa situação. Então você tem liberdade para trabalhar em cima disso.

Até porque há situações em que você não tem esse respaldo. E outras situações que você vai, gira, e depois fala: opa, eu vou me respaldar porque lá na frente eu corro o risco de assumir a responsabilidade com você. Mas eu acho que é importante isso, é uma... você abre um pouco de riscos, mas você abre uma oportunidade de crescimento também, de amadurecimento.

10 Incentivo.

2.5.9) Os dirigentes da empresa preferem que os gerentes já possuam experiência e treinamento gerencial ou preferem formá-los?

1 Que já tenha experiência.

2 É complicado, porque desde que eu estou aqui todo gerente que foi contratado já fazia parte da empresa, existe muito aquela coisa de nomear o coordenador, o assessor, no meu caso, pela vivência que se tem com essa pessoa, sempre se privilegiou a “prata da casa” e o que trouxemos de fora não ficaram nenhum período de experiência. O maior treinamento nosso é entender a cultura dessa instituição.

3 Eu creio que já preferem pronto.

4 Eu tenho percebido que está acontecendo o seguinte: Eles têm tentado aproveitar as pessoas que conhecem a instituição e se necessidade de formação, vai ser aquele por aqui, mas assim é até em nível gerencial a gente não tem visto é...contratações de externos aqui, não tem acontecido muito, é... a maioria dos gestores aqui são pessoas da casa mesmo que foram sendo promovidas até...

5 -

6 Preferem formá-los. Preferem formá-los. Pelo o que eu vi, que todos os que assumiram um cargo de gerência foram pessoas aqui de dentro, foram crescendo...

7 Eu acho que eles não preferem experiência não.

8 Eu acho que eles preferem ser formados né? É que minha área é uma área muito específica você já tem trazer uma pessoa de fora que tenha algum conhecimento, é uma área muito específica. Agora, outros cargos que existem aqui dentro eles podem ser formados dentro de casa.

9 Eu acho aqui, eu acho que todo mundo prefere que alguém tenha bastante experiência, quando é assim: olha, resolve tudo por mim, me traz bem resolvido, em 10 minutos a gente resolver o que é que tem que resolver. Eu acho que, de uma maneira

geral, se eu fosse, digamos assim, eu vou formar a minha equipe, e, é óbvio que você quer alguém mais preparado para aquilo, o mais preparado possível. Para você entregar a situação, enxergar a situação, ver como... mas eu, especificamente, aqui na instituição é... há situações, aí... há uma abertura pra isso, olha a gente que tem, que conhece o processo e tudo mais, poxa vida, às vezes você conhece muito bem aquele processo, conhece as entranhas, o dia-a-dia de uma determinada área, o que é bom, o que é ruim, onde vai, os gargalos e tudo mais... E às vezes não tem esse feeling todo gerencial. Isso, notadamente, é mais aberto na instituição, eu falo é mais fácil trabalhar a questão gerencial da gente... do que pegar alguém, porque requer tempo. Se eu pegar alguém para conhecer as minúcias da coisa você leva bastante tempo, o cara tem que ir lá, tem que viver, ele precisar estar lá. Nesse sentido, eu acho que há muito incentivo nesse aspecto. Assim, olha há abertura para isso. Óbvio, tem situações que, por exemplo, criou-se uma área nova, que não existia, então não dá para aproveitar, ou é possível aproveitar? Tem alguém especializado o suficiente, que dê para colocar aqui de uma maneira satisfatória, pelo menos no início ou alguma coisa assim? Tem. E isso a gente vê com bastante frequência, isso de fato, ah você tem tudo ou não, não tem? Opa, então a gente vai captar alguém que já venha formado, que já venha com know-how, já venha com uma estrutura e tudo mais. Mas, via de regra, há esse incentivo sim.

10 Acho que preferem te formar.

2.5.10) O Sr. (Sra.) costuma introduzir técnicas de gestão diferenciadas para a execução de dos trabalhos de seus subordinados? Em caso afirmativo: quais (qualidade, indicadores de desempenho, empowerment, etc.)?

1 Às vezes sim, até para dar uma motivada né...

2 Não, vou te dizer que pego e aplico ali totalmente. Depende muito da equipe.

3 Tá. Eu costumo fazer uma prática, que eu vi num discurso que eu fiz lá da IBM, lá em Petrópolis, de preparação para gerentes, que eu sempre achei interessante, para gerentes de nível médio e de nível inferior, que o trabalho em equipe exige, principalmente, o respeito a uma hierarquia num determinado momento. Mas que essa hierarquia, ela não é uma hierarquia fixa. Numa outra oportunidade, para um trabalho similar ou para algum aspecto técnico, que um dos que anteriormente era subordinado, tivesse melhor preparação, haveria uma inversão natural. Ou seja, aquele que foi

subordinado de um líder de projeto, num outro projeto ele pode ser o líder e aquele que foi líder... E até por acreditar nisso e ter passado por situações dessas, eu acredito que essa é uma prática interessante. E, a melhor de todas, junto com essa prática né, é a aferição do resultado. A aferição do resultado, o trabalho foi feito dentro do que a gente planejou, por exemplo, o tempo de intervenção que nós planejamos tantas horas, foi cumprido. Que dificuldades surgiram? A avaliação é fundamental porque ela faz parte do aprendizado. Então eu procuro sempre fazer isso com toda a gurizada, gurizada... é uma forma carinhosa viu! Não te preocupa. (risos) Não é que eu os considere meninos, mas é que... sabe? Dos parceiros de trabalho, sabe. É que eles vejam como é interessante, auto aferir o seu desempenho. Como é que eu fiz? Como é que eu não fiz? Eu estimulo que eles me falem sobre isso. O que tu achou? Aonde é que nós acertamos? Aonde é que nós erramos? E, o discurso sempre é “nós”. É não”nós” lá em cima, nunca é, mesmo que o trabalho tenha sido delegado e surja algum problema, nós erramos, ou nós tivemos problemas! Eu acho que isso transmite para eles também um respaldo interessante de segurança e de que não estão soltos no mundo.

4 Não.

5 -

6 Não, não.

7 Não, porque eu acho que fica muito fora da cultura da instituição.

8 Sim. Sim. Porque inclusive eu sou cobrado até pelo próprio o órgão de controle que eu coloque essas técnicas de... Nós fazemos auditorias com base em análise de risco, nós usamos a criticidade pretérita das unidades e eles fazem treinamentos. Agora, nesse momento agora, eu estou com três auditores em São Paulo fazendo um curso na área de licitações e contratos do sistema, do nosso sistema aqui. Então, eles estão lá. Esse treinamento é segunda, terça e quarta, o treinamento acaba hoje. Todo ano eu busco colocá-los em treinamentos externos para que eles se atualizem se mantenham atualizados.

9 Sim, sim. Você citou o colccing(sic), o colccing(sic) é quase... quase dever de casa. Eu acho... eu gosto disso. Dessa coisa, nesse processo de trazer alguém para atuar, eu não sei se... as características são típicas da minha área, a minha área tem uma particularidade em relação às demais, por exemplo, se comparando a área de

arrecadação, eu trabalho com a área contábil, então você consegue pegar um profissional no mercado, ou ainda dizer: olha, eu quero um profissional que seja analista de sistemas e um balanço contábil de uma empresa assim, assim e assado, ou alguém especialista em tal, em programa tal e assim por diante. Como a área de arrecadação é tão específica, mas tão específica, que você só tem meia dúzia de empresas iguais a ela, que são as outras instituições do sistema S. Para captar alguém eu vou expandir minha... como é que eu capto alguém? Então como é que você exige uma formação tão específica se não tem nada no mercado que possa formar esse profissional? Como existem essas características, então meio que por necessidade, olha, se você quer algo legal, um trabalho produtivo, bem direcionado, reserva um pouco mais do teu tempo, e trabalha esse profissional. Então colceing é uma prática constante na sala. Pega, chega, a gente senta, entende, explica, tal e faz esse trabalho. Se pega um pouco mais de tempo no início, mas os resultados em longo prazo, depois de 3, 4 meses, o cara caminha da maneira como você quer, como se já estivesse na instituição a 3, 4, 5 anos, acaba produzindo num grau relativamente alto. Então, nesse sentido, é importante, isso aí a gente utiliza muito.

10 Sim. Eu fiz um *coaching* que me ensinou justamente questão do *feedback*, trabalhar um pouco com atividades de reação, com atividades de produtividade.

2.5.11) O Sr. (Sra.) acha que a atuação do gerente é um fator de peso para a racionalização e melhoria do processo de trabalho da organização e do desempenho dos funcionários? Por que?

1 Ele está lá para isso.

2 Totalmente.

3 Sim, fundamental. Porque eu acho que o gerente é o grande inspirador do seu grupo de trabalho, então ele é, como eu disse, a mola propulsora da motivação e do não ficar aqui jogando tempo fora.

4 Sim. Por que é...umas das primeiras que, na minha visão, é... quando você vai cobrar alguma coisa de alguém, quando você vai fazer é... precisar de alguma coisa é... de alguém, é interessante que você demonstre que você tem conhecimento também, que você é uma pessoa que trabalha, que você é uma pessoa que se preocupa com o trabalho que está sendo feito e vejo muito como um pouco de exemplo, parte da sua

equipe vai tentar ser igual, tem gente que não, mas assim, as pessoas bem intencionadas que tiverem trabalhando com você, vai ser percebido por elas, eu acho até nessa questão a importância do gestor, nessa forma assim, as atitudes, a preocupação, o comprometimento que você tem com a empresa, eu acho que isso passa para o funcionário.

5 -

6 Sim. Ah, sim. Eu acho que o gestor vai direcionar as atividades e ele vai facilitar o processo, ou dificultar, depende do perfil dele. Olha, (risos) pode desde que o corpo diretivo seja um patrocinador das ações e extremamente atuante, pode.

7 Sim. Principalmente se a equipe é grande ou diversificada.

8 Sem dúvida. Porque o gerente ele tem que ter a visão estratégica. Ele tem que olhar não só ser o gestor da área especificamente, ele tem que olhar a instituição de uma forma total. E olhando dessa forma, possivelmente ou quase com certeza, ele vai detectar pontos que tragam essa racionalização e a melhoria também do trabalho e do próprio ambiente né? Eu penso dessa forma, eu olho a instituição de uma forma global.

9 Eu acho que sim. Funciona porque eu acho que é, nessa divisão, de alta direção, onde funciona a gerência e o pessoal operacional, você funciona como catalisador pra tudo, então às vezes vai desde o, olha, a decisão de alguma coisa que não foi necessariamente... eu acredito sim, porque ele é o catalisador desde, ele... é, ele que percebe, que faz o elo entre... desde as grandes decisões...Exatamente. Como é que isso é quebrado, como é que isso é tratado. Então, definitivamente, acredito sim, que funciona como um catalisador.

10 Na verdade a minha área precisa muito de trabalho extra.

2.5.12) As suas decisões geram um impacto positivo no sentido de cooperação no corpo seus subordinados? Explique.

1 Pelo menos a proposta é essa, agora se sempre atinge eu não sei...

2 Sim.

3 Acho que sim, acho que sim. Eu percebo uma melhoria.

4 Eu acho que sim. É... eu acho que dá isso é... eu tenho tentado fazer, primeira coisa é... num no meu setor lá ocorreu o seguinte: a gente duas atividades distintas, eu tenho só dois funcionários, a princípio minha ideia era que todo mundo fizesse tudo,

mas assim, naturalmente, um foi caindo mais para lado o outro para o outro, e eu aceitei isso, aceitei como tava, acabou sendo uma coisa natural, está tendo um contato bom entre eles, é...na verdade de tem havido mais uma questão só de substituição quando há necessidade, mas houve uma divisão natural do trabalho. Eu acho que sai fora um pouca da questão. Não, eu acho que tem gerado sim, é...dá essa liberdade para cada um atuar da forma que quer. Eu sempre estou junto dos dois e...Tão sempre prè-dispostos a cooperar, fico assim é...naturalmente, mas quando há necessidade um está sempre auxiliando o outro.

5 -

6 Sim, sim. Influenciam.

7 Sim.

8 Sim, veja bem, eles tem unidades diferentes para trabalhar, mas quando surge algum problema, alguém detecta um problema eu pego esse problema coloco para todos eles. Para que haja essa troca de experiências também, entendeu? Então, a cooperação... Eu trabalho muito centrado na cooperação da equipe muito, muito mesmo.

9 Sim, sim. Essa, essa... aquilo que você decide, produzindo uma integração, digamos assim, a gente até adota uma técnica que é bem curiosa assim na sala, a gente... cada técnico, conforme os seus talentos, conforme... ele predomina sobre determinadas atividades, mas há um rodízio nessas ... porque, pelo menos em parte do tempo, você tem uma predominância sobre determinadas atividades e cada um dessas... dessas pessoas, eles conhecem o que o outro faz. Isso, de uma certa maneira, isso ajuda a integralizar, ajuda a manter o nível de produtividade, alguém ficou sozinho, alguém ficou doente, alguém saiu de férias... então você consegue trabalhar. E essa, é de ir nesse sentido, de tomar uma... incentivar essas coisas, isso interfere diretamente.

10 -

2.5.13) O Sr. (Sra.) costuma exigir que seus subordinados executem trabalhos extras ou essa modalidade não é cogitada na empresa?

1 Prefiro que não faça.

2 Não. A não ser quando eles viajam.

3 (risos). Com certeza. Às vezes a gente tem alguns problemas em relação a isso, até pela natureza né, da atividade. Eu não posso determinar um tipo de manutenção fazendo durante um horário do expediente, eu preciso que seja feita a noite, ou num final de semana, ou até mesmo de madrugada. E isso, às vezes, gera algum nível de desconforto até porque as pessoas na sua vida pessoal, às vezes, já tinham colocados compromisso, mas até o momento a gente sempre conseguiu contornar essas situações, está. E até mesmo, em alguns casos, se eu sei que a pessoa, ela é o elemento chave e ela está impedida, a gente adia. Não havendo risco do trabalho né... eu adio 1 ou 2 dias, aquilo é para poder contar com o melhor corpo técnico para resolver aquilo.

4 Não, não costumo não. A gente sempre tenta fazer no horário normal em caso de urgência a gente faz hora extra.

5 -

6 Não. O que... não. Nada que não a ver com o nosso trabalho, mas algumas vezes peço para ficarem além do horário, sim. Quando somos demandados pelo presidente.

7 De fora das atribuições não, mas dentro de suas atribuições sim.

8 Não, pode parecer eu vou até falar mesmo, para você nesse seu trabalho. Pode parecer demagogia, mas quando há necessidade de fazer algum trabalho extra, eles fazem por conta própria. Pelo aquilo que eu te disse antes, eles sabem que eles têm um cronograma que tem que ser seguido à risca. É muito até parecido, por analogia, com a questão que eu falei agora pouco do banco, que fecha todo dia a parte contábil. Eles tem um cronograma para ser cumprido que eles sabem que o ano só tem aqueles dias úteis ali. Então quando há necessidade de fazer um trabalho extra, como eu já vi vários casos, da própria auditora vir para cá dia de sábado ou até mesmo feriado, eles vem por conta própria. Tem que botar em dia o trabalho.

9 Na área, assim não tem tanta necessidade de atividades extras. Mas, sempre há uma combinação, na sala a gente sempre ajusta assim: olha, via de regra, a gente não tem tanta necessidade de uma demanda extra, mas caso venha ter, eu acho que a equipe, bom... esse espírito de equipe que a gente tenta trabalhar, ele tem que prevalecer. Então há uma situação nesse sentido, se houver necessidade, isso se

compensa de uma outra maneira depois, também sim, tem que ver dos dois lados, mas sim.

10 -

2.5.14) O Sr. (Sra.) consegue identificar os valores éticos da sua organização? Se sim; Quais são?

1 Eu consigo ver pessoas comprometidas com o propósito da instituição, que é trabalhar em prol... é isso? Não sei, acho que essa pergunta sua eu não...

2 Eles mudam muito, mas eu consigo. Ah, tem muita essa questão da hierarquia... é complicado falar de ética...

3 Essa é uma pergunta difícil. É...essa é uma pergunta difícil. Em teoria, alguns valores são identificáveis sabe? Mas é uma pergunta muito difícil, é uma pergunta, muito difícil de... perceber, assim... de pronto, esse conjunto aí de valores éticos...porque isso aí também faz parte daquelas regras não escritas né, que são regras comportamentais, são regras que se criam pelo caldo cultural né, da empresa. E, às vezes, a gente tem aqui né umas mudanças de rumos, algumas inesperadas, outras até justificadas, tá. Mas isso transtorna esse caldo. Então às vezes fica muito difícil perceber esses valores éticos né? Mas... É, mas aí na realidade o que tu procura ver é o seguinte: que existe alguma ética no grupo né, queira ou não queira, por mínima que seja. Então as pessoas de repente vão se comportar e se pautar por essa que faz, é o que eu digo, é esse conjunto de regras não escritas, mas elas são muito comportamentais e... Quando foi interrompido eu ia, praticamente, só citar uma frase, era aquela questão do caldo cultural e da ética da empresa. Eu, eu acho que isso também está muito mais ligado, eu acho, que à postura dos gestores. Os gestores precisam transmitir que há essa preocupação com a ética. Gestor de qualquer nível aí, tá?

4 Que...valores éticos? Difícil para mim, que é no caso da empresa eu fico vendo pontos isolados, entendeu? Meio setorizado assim, eu tenho pouco de dificuldade em te dizer.

5 -

6 Nenhum.

7 Não.

8 Eu teria que saber exatamente o que você está perguntando como valores éticos. É uma pergunta muito difícil, por exemplo, para mim a maior definição que eu vi de ética foi a seguinte: é você fazer a coisa certa quando não tem ninguém olhando. Eu acho que é difícil né? Com o ser humano, no mundo que se vive hoje que agente vê às vezes os exemplos ruins estão até mesmo nos nossos filhos, numa escola, num vizinho é muito complicado. Agora eu vejo aqui, eu não sei se disciplina seria um valor ético? A instituição eu vejo muita disciplina aqui. As pessoas elas são disciplinadas naquilo que elas têm que fazer, elas atuam naquilo, entendeu? eu acho que isso é uma coisa que é importante dentro da instituição. É essa instituição aqui ela tem uma responsabilidade social... Muito grande! Eu acho que a ética iria mais ou menos por esse caminho. Isso. A responsabilidade social tanto do trabalhador quanto a comunidade, né?

9 Tem, tem. Como eu disse antes, assim, eu acho que a instituição num todo, ela tem uma coisa muito definida que é esse compromisso com o social, esse compromisso... a responsabilidade sobre aquela linha de atuação pelo qual a instituição, ela... os pilares de atuação dela, onde ela foi criada...é esse o objetivo dela. Há um compromisso. Eu consigo identificar isso nitidamente há um compromisso com essa formação, com essa melhoria com... Mas, como eu te disse, a instituição, eu ainda enxergo ainda em formação, ela está, naquela fase...Exatamente. Tem momentos brilhantes e tem momentos bem “aborrecentes”, entendeu? E tem momentos... mas de uma maneira geral, quando você olha para as duas situações, ou para essas situações, quando você põe na balança o que é positivo, o que é negativo, do que é seguir, cumprir eticamente com aquilo que é...quando você pesa, mesmo quando você tem situações que são adversas, enxergando esse processo, falando assim é uma instituição nova ainda, é uma instituição que tem o direito de cometer alguns erros, é uma instituição que ainda tem...se você, principalmente quando você compara com as outras instituições que tem as mesmas características. Quando você é... eu me reservo assim, eu vou te dar um desconto...ainda tem muita coisa pra ser trabalhada, entendeu? Mas, de uma certa maneira sim...

10 -

IDEOLOGIA GERENCIALISTA

2.6) O Sr. (Sra.) acha que o mundo e a sociedade mudaram?

1 Sim.

2 Mudou, e vai mudar a cada dia que passa.

3 O mundo mudou bastante em muitos aspectos.

4 Que mudou...

5 -

6 Sim.

7 Muito.

8 O que mudou no mundo hoje é a globalização que você às vezes tá num lugar e se conecta com uma pessoa que está há dez mil quilômetros de distância, com uma rapidez impressionante né? Em termos de Brasil, em termos de trabalho, eu acho que dentro de alguns anos vai haver uma questão perigosa para o Brasil que vai ser o envelhecimento da população, né? Eu acho que as nossas mulheres hoje têm cada vez menos filhos, né? E a nossa mão de obra jovem né? Que eu acho é considerada ali entre dezesseis e vinte e nove anos, mais ou menos, essa população vai cair de uma forma muito grande, num curto período.

9 Mudaram

10 Nesses últimos a globalização foi definitiva, você tem acesso a mais coisas, então tudo mudou.

2.6.1) O que mudou?

1 Se olharmos a história da humanidade, estamos evoluindo e vemos que melhoramos em alguns pontos, estamos mais civilizados, mais harmoniosos e ao mesmo tempo acabamos com a base da sociedade que é a família.

2 Não sei te afirmar se são mudanças para melhor ou para pior. Por exemplo, eu tive uma funcionária que trabalhou em uma empresa da área de comércio com meta de vendas, e aí implantaram um bandido de um tomate de pano, que quando o camarada chegava ao final do mês e não batia a meta todo mundo jogava o tomate de pano nele ou quando chegasse atrasado para a reunião, então eu acho que vão inventando muitas coisas, as organizações hoje vivem em função de meta, eu nunca tive meta de quantidade de seleção, meta para fechar vaga, hoje eu tenho, é algo muito subjetivo,

como eu vou, de repente, arrumar um engenheiro que o Bruno Batista quer em quinze dias? Então o mundo mudou muito, o trabalho mudou muito, acho que por isso a área de RH foi tão requerida porque...como identificar uma pessoa com aquele comportamento/atitude...?

3 Comportamentais, as pessoas são mais individualistas. E, eu acho que isso é porque a gente não está preparado para se comportar perante o conjunto de coisas que estão acontecendo. Desde problemas ambientais, até os problemas em lidar com o avanço tecnológico. Então, efetivamente, a sociedade mudou, só que ela está mudando numa rapidez muito maior do que a nossa preparação para fazer frente a essas mudanças.

4 Olha, eu acho que teve... é...principalmente voltado ao trabalho a mudança assim grande que você vê de lá para cá, é... na China ainda está meio quebrado isso, mas assim, uma preocupação mais social, com as pessoas, é...em relação mesmo a exploração que era feito na China continua sendo feito, mas é... têm-se mais cuidado com o profissional, veio mais a busca pela especialização, a própria empresa especializar seus funcionários, a busca da informação, questão de salários, direitos das pessoas. Eu acho que isso mudou muito, isso vem mudando muito. Isso, questão é...como gera, a gente tem visto uma liberdade de expressão que não existia em cada dia eu acho que maior.

5 -

6 É eu acho que as pessoas estão cada vez menos humanas, né? Elas não estão preocupadas com o bem estar do próximo. Então, é cada um por si mesmo e Deus por todos. No geral, eu vejo muito isso, as pessoas sempre correndo atrás, lógico, dos seus objetivos, deixando... e se for necessário, passando por cima... Com a internet também, o advento da internet, né. Que dá acesso, você tem mais informações a pesquisar... Em tempo real. Então, as pessoas são mais conectadas e mais... “antenas” com o que está acontecendo.

7 Acho que está ligado à informação, a disponibilização da informação.

8 É eu acredito que vai, o Brasil vai ter que fazer o que os europeus e o velho continente fazem. Que é importar mão de obra jovem né? Como eles fazem há várias décadas. E isso, acho que vai impactar de uma forma muito grande a sociedade porque vai haver uma quantidade muito maior de idosos. Os jovens vão ser poucos, eu não sei

também em termos da sociedade como vai ficar essa questão da paternidade da geração de novas crianças né? Vamos dizer assim, porque nós somos a nossa raça ela se extingue. Se agente não renovar ela, ela acaba né? E isso vai impactar eu acredito dentro de uns vinte anos mais ou menos, em termos de Brasil, essa área do trabalho, ela vai sofrer um impacto muito grande e acho que até algumas medidas para tentar minimizar essa situação já teriam que começar a ser tomadas agora.

9 mudou e mudou muito, de um maneira rápida. Se nós olharmos assim, há 10, 15 anos, o que se tem antes, só a comunicação em si já é um impacto... o acesso à informática, o impacto comunicação muito grande, a formação, os valores, embora... nos aspectos gerais, algumas coisas...a questão ambiental, a questão de... eu lembro quando eu era guri, era muito comum comer alguma coisa e se joga isso fora, isso era normal jogar fora, hoje a gente vê nas novas gerações, isso já não é tão comum, então... há sim, a mudança, de um aspecto geral, há mudanças assim, bem fortes, pelo menos eu enxergo dessa maneira bem forte. A forma como se trata a educação dos filhos, a forma de lidar com os filhos... Quer ver um exemplo bem claro disso? Há 20 anos, a probabilidade de vê o pai carregando um recém-nascido no colo... de reunir na casa de alguém, ou num jogo de futebol ou num churrasco, aí está lá a mãe tomando uma cervejinha e o pai cuidando do menino e tudo mais...isso, para dar um exemplo de uma coisa que é bem fora do ambiente de trabalho, só para ilustrar um pouco como eu acho que isso mudou muito. De costumes, de tudo! Você tem regiões que assim, aí estamos falando de um aspecto mais amplo, vamos pegar regiões que tem muita coisa que ainda se mantém, eu vim do nordeste, você também, então... eu nem sei de onde você veio de lá...Então... tem muita coisa enraizada ainda, tem muita... Você vai a regiões do sul do país, tem muita coisa... Mas no aspecto geral, hoje a gente vai ao parque da cidade e é muito comum você vê o papai correndo empurrando carrinho, essa divisão de tarefas, a própria percepção de trabalho, do que é trabalho em si, de só se enxergar, só se vê o que é trabalho o que é remunerado... não, se você não ganha nada, nem trabalha...às vezes o cara fica o dia inteiro em casa, o cara trabalha fora, a mulher fica em casa, trabalha o dia inteiro e corre e pega aqui e faz aquela coisa, você não faz nada! Essa própria percepção, algumas coisas mudaram rápidas demais e outras, meio que, não na mesma rapidez... Mas, de um aspecto geral, eu acho que mudou e mudou muito, e essas mudanças se refletem muito... e agora a gente parte aí para o campo, das

organizações, a gente percebe, a gente vê, lê algumas coisas das novas gerações, geração y, geração z, geração não sei das quantas... E a gente percebe assim, o jovem hoje, ele já vem com uma percepção de... por exemplo, eu tenho uma gurria de 6 anos, que para ela telefone celular e internet é parte do dia-a-dia, é que nem comer e tomar banho todo dia... Na minha geração não foi assim até os meus 20 anos de idade, internet era meio coisa de... então mudou e mudou muito. É óbvio que essa geração, os conceitos...você tem um pouquinho mais de idade do que eu e valores como a liberdade de poder fazer o que quer, para você tem um significado e pra minha filha, sempre vai ter isso... Então mudou, e mudou muito, entendeu? Acesso à formação... a quantidade de pessoas que estudam, e não necessariamente você tem que ir à sala de aula...À distância, há 15, há 20 anos, eu não vou dizer que não existiam, eu não tenho dados sobre isso, mas que seguramente eram menores do que é hoje.

10 -

2.6.2) Por que o Sr. (Sra.) acha que as coisas mudaram? (explorar os mecanismos de mudança – política, costumes, economia, etc.)

1 -

2 -

3 -

4 -

5 -

6 RM: Sim. Eu acho que é tudo em função dessa competição mesmo, de gerar riqueza, ter condição de melhorar de vida, todo mundo quer, realmente, ter um condição melhor de vida. E em função disso tudo, mercado aberto, globalizado, novas empresas, que as pessoas estão assim.

7 -

8 Por parte do Estado

9 -

10 -

2.6.3) Para o Sr. (Sra.), o que significa a globalização?

1 As interrelações, né. Você não é mais um ser isolado, a sua atividade, o seu país não estão isolados, então qualquer ação desencadeia um efeito dominó, uma ação nossa aqui pode afetar na vida de milhares de pessoas. Então globalização é isso, você não está mais sozinho no mundo e as suas atitudes trazem consequência para outras pessoas.

2 Eu acho que de uma forma geral, é como se as empresas procurassem trabalhar em prol de um desenvolvimento social, procurando uma união mesmo, uma interação mesmo. Por exemplo, nós temos unidades que ficam nas fronteiras com Argentina, Chile e nós atendemos os trabalhadores porque nem sistema S tem lá, e hoje os nossos cursos aqui exigidos pelo Detran passaram a ser aceitos por esses países, foi uma demanda que veio para nós, mas foi um ganho que eles tiveram com os profissionais deles. Então eu acho que de uma forma... porque eu estou vendo a globalização como a união dos países mesmo em prol de um mesmo objetivo. E com relação à gestão que você fala dos gerentes, eu acho que é a questão de ampliar a visão mesmo, não se fechar no próprio mundo, não ver só o Sest/Senat na sociedade, eu acho que tem que ir além, entendeu? Ver de uma forma mais abrangente mesmo.

3 A globalização? (risos) é o que a gente já vê hoje, o mundo sem fronteiras né! O conhecimento perpassando de todos os países, todos os povos. Hoje em dia já não, não existe praticamente mais aquele xenofobismo de só o meu país, o meu terreninho, meu quintal. Isso aí não existe como né? Só... mas mesmo em sociedades mais, eu vou dizer teocráticas, atrasadas nesse aspecto, tão enfrentando problema. Globalização, um melhor exemplo é aquele do infeliz acidente da princesa né! Lembra? Uma princesa inglesa, num carro alemão, um motorista francês, né, um namorado turco, né. Você quer melhor exemplo de globalização do que isso? (risos).

4 Globalização para mim é, na verdade assim, grosso modo é misturar as coisas mesmo. Assim é...a gente ter acesso ao que está acontecendo tudo quanto é lugar, é estar inserido em coisas que acontecem em tudo que é lugar no mundo é... Falar uma coisa que parece que é besteira, mas é uma coisa assim que dá para você ver isso até questão de carros no Brasil hoje, hoje você pode andar com um carro aqui e o mesmo carro que uma pessoa está andando lá do outro lado do mundo, isso não existia antes. Questão da informação ou da velocidade da informação, quanto de informação que a gente tem hoje em relação a tudo que acontece em tudo que é lugar. É a preocupação, é

à nível de Brasil você pode até esse negócio da contabilidade da globalização, até a contabilidade brasileira está querendo ser mudada para os moldes americanos, isso para que fique tudo igual, então assim é uma mistura de tudo mesmo, uma integração geral. Não seria só o mercado, até nessa parte globalização a gente pode ver também essa preocupação ambiental agora, que difundiu para o mundo inteiro e todo mundo preocupado em gastar menos água, vai ter aquecimento global, essas coisas, é... em termos gerais, o exemplo que eu te trouxe foi uma coisa econômica, a minha formação mesmo, mas o... eu acho que é em geral, em tudo...o político, religião, toda a gente está sabendo o que está acontecendo, você acaba interagindo, criticando, você vê um problema de Cuba mais claramente hoje...é o que eu tava te falando, até em relação a... na Venezuela a parte da China explorar a população, os trabalhadores, está um coisa geral, informação geral, eu acho que isso é globalização, ao meu ver.

5 -

6 É você ter a oportunidade de ter acesso a qualquer tipo de coisa que exista no mundo, ter acesso a isso. Talvez não comprando, não, mas saber que existe e que em algum lugar alguém está fazendo alguma coisa desse tipo. Ter informação. A geração e o conhecimento, a troca de informação, a capacidade que as pessoas têm de conhecer diversas culturas... Sem sair do lugar. Muito democrático porque você não gasta nada. Então, para mim é isso.

7 Eu acredito que seja trocar, disponibilizar o que você tem e sabe e também receber independente das características culturais.

8 A globalização significa um mundo mais unido. Apesar das distâncias, mas a globalização ela tem as suas, como tudo, acho que a sociedade tem os pontos positivos e negativos. Ela traz um intercâmbio, uma troca, digamos... Eu não sou economista, mas uma troca no comércio mundial muito mais rápida, muito maior. Por outro lado também nós estamos vendo aí essa globalização acabando com o meio ambiente. Existe uma degradação do meio ambiente que foi acelerada pela globalização, principalmente ali nos países asiáticos né? Porque eles não estão muito preocupados com isso não. Não sei se eu consegui...

9 Acho que globalização, pra mim é sinônimo de... integração. Não aquela integração que a gente costuma ter que é, é... harmoniosa e tal, mas é aproximação, acho que globalização é aproximação. Ficou tudo mais interligado, alguém morreu do

outro lado lá... a bolsa quebrou lá, e refletiu aqui para um país inteiro. Então reflete porque está interligado. É mais nesse sentido do que necessariamente uma coisa justa...

10 Significa dar oportunidade de serviço e produto a todos. A acessibilidade.

2.6.4) O que significa ideologia?

1 É quase uma proposta de vida, é trabalhar com um objetivo claro e com uma ética clara do que você vai seguir.

2 Ideologia aqui dentro às vezes frustra muito, né... é você colocar um objetivo, um ideal que lá na frente aconteça, mas você não tem oportunidade de fazer aquilo acontecer, se eu fosse montar uma área de recursos humanos aqui, dentro do que eu idealizo, seria muito diferente do de hoje, eu estou muito longe do que eu idealizo, do que eu espero de um RH de uma instituição. Será que esse país tem ideologia, será...? Mas a questão da ideologia para mim é aquele sonho que você precisa ter para sobreviver, porque se você não tiver sonhos para sobreviver, você não sobrevive, quer dizer é algo muito filosófico.

3 Não, mas olha, ideologia ela vem de ideia né, de alguma coisa que é o teu foco de pensamento e de ação né. Todas as atitudes acabam sendo motivadas por uma ideologia que você crê ou passa a crer né, ao longo do tempo, a medida em que tu vai tendo, um aprendizado de conhecimento melhor. A ideologia para mim está muito ligada à isso.

4 Essa coisa de ideologia vem muito das ideias né? : A ideologia no meu caso aí, como eu vejo, estou associando as ideias, que vem um pouco da parte ética também, a minha visão, as ideias são as ações que eu pretendendo tomar em relação a alguma coisa que ao ver estão corretas, eu vejo mais ou menos dessa forma. Confesso que é difícil de responder. [risos]. Mas a minha visão é essa... a ideologia vai ser o conjunto de ideias que eu tenho em relação as coisas que eu acho correto, é tipo assim, o que eu pretendo fazer, o que eu acho correto, que acho que deve ser feito, vejo dessa forma.

5 -

6 Ideologia, eu quero uma para viver? Aí, aí. Ideologia. É você acreditar em algo, certo? Eu não sei porque eu não tenho. Ou seja, de acordo com o interesse de cada um, pra justificar suas ações. Se a gente for pensar que ideologia é justamente isso, de você, acreditar em algo para que os outros façam... É, não deixa de ser, porque

quando estamos gerenciando, eu tenho as minhas crenças e eu submeto a equipe àquilo realmente. Então, como se fôssemos um barco, eu estou na ponta, levando numa direção que eu quero e as pessoas estão se submetendo a isso. Porventura, algum outro discorda e ao tentar chegar em um consenso. Mas esse consenso, sempre quem vai dar a palavra final sou eu. Porque até faz parte da minha atribuição. E eu acho que isso acontece com todos, é por isso que a gente vê diferenças, assim, entre as áreas, né, de gestão. Você vai conversar com diversos gestores, você vai ver o perfil de cada um e dentro de uma mesma organização, você tem várias áreas com maneiras diferentes de atuar e de enxergar a própria instituição e o trabalho que faz. Então se é isso, então...Está presente, sim. Em todo o...

7 Uma busca de ideais, não sei...

8 Eu acho que ideologia... Ideologia? Ideologia é uma busca de... Ideologia deriva da palavra “buscar o ideal?” Seria buscar realizar os sonhos? Isso seria ideologia? É o que eu te falei é a busca de um ideal, que seria uma ideia e... E realizar os seus sonhos, não sei, você ir atrás daqueles sonhos, isso seria ideologia! Em termos do meio ambiente de trabalho, eu outro dia passei um e-mail para os auditores que quando surgiu um problema eu falei: eu quero as ideias, as opiniões de cada um de vocês sobre isso aqui, para depois agente conversar e chegar num denominador comum. Eu acho que o aspecto é positivo né? Agora você tem às vezes a consciência de que carrega essa ideologia dentro de você, mas não consegue definir exatamente o que ela é né?

9 Acho que é ser fiel aos seus princípios. Tem uma coisa que você julga ser importante para você, ou importante que seja alguma coisa que você se identifica muito, e trabalhar em função daquilo.

10 Eu acho que é ter uma opinião formada sobre alguma coisa e colocar em prática.

2.6.7) O que significa gerencialismo?

1 É habilidade para saber conduzir as situações que ocorrem no dia-a-dia.

2 -

3 Eu acho que é a busca né, de formas mais eficientes, eficazes e efetivas de exercer a gestão. Tá. E essa busca por esses três atributos mágicos é que permite a

gente admitir, hoje, né, um afastamento maior do tecnicismo puro, para buscar melhor convivência com o grupo funcional. Tanto com seus subordinados, quanto com seus pares. Hoje eu acho que a busca por essas técnicas ou essas formas de atuar, tão ligadas a isso. Porque se sente falta disso! Se sente falta...a empresa é um organismo vivo e a gente precisa, né, saber se comportar nesse organismo vivo.

4 Gerencialismo...não. Seria isso, eu tenho vista mais como uma palavra meio assim, para você vender palestra na verdade.[risos] Estou falando a verdade, tenho visto muito falar sobre isso, as pessoas levavam, igual tempo atrás que “balance scorecard”(sic) estava em alta, né? Então assim acho que são os termos que, modismo que na verdade pelo que vi gerencialismo está alguma coisa mais voltada para gestão mesmo, como você atua, como você deve atuar, como gestor, eu vejo mais ou menos isso, não sei te esclarecer mais.

5 -

6 Ah... eu não sei! Definir teoricamente... É fazer com que a sua forma de gerenciar seja determinante, preponderante...

7 Não.

8 Não sei, é gerenciar? É gestão? Tá. É o gerente tem que gerenciar as tais tarefas, as tais demandas, os subordinados no melhor ambiente possível de cordialidade. Eu penso assim, isso para mim é gerenciamento.

9 Eu acho que ... como é que se define um bom gestor né? Eu acho que é um interno mediador, entre as necessidades de todo mundo, inclusive as suas, entendeu? É um cara que pode ficar ali sempre... eu acho que ele é sempre um mediador, um bom mediador.

10 Uma troca de parceria que você tem com o seu subordinado, é isso que eu acho.

2.6.8) O(a) Sr. (Sra.) conhece as opiniões de Peter Drucker sobre o papel do gerente nas organizações?

1 -

2 -

3 Não. Aquilo que eles ensinaram “trocentos” anos atrás nos ramos escolares né? Mas, ainda sim, ainda sim tinham acho que opiniões deles que se traduzem ainda

hoje no dia-a-dia. Tá. Principalmente esses aspectos, os aspectos da racionalização do trabalho, né, da busca da melhoria né, que esses frameworks aí de qualidade hoje fazem tanto, né, sucesso. Mas na realidade isso já era um conhecimento que vem né, desses, vamo dizer, grandes motivadores.

4 -

5 -

6 -

7 Algumas, já estudei algumas coisas.

8 Já li Peter Drucker há mais ou menos uns quinze anos, tinha um livro dele nem sei se já emprestei para alguém e não me devolveram, mas não me lembro mais o que eu li.

9 Sim... já li algumas coisas sim, o nosso papa do bom administrador, se eu não souber quem foi o Peter Trucker aí vai ficar um pouco chato para mim, né? (risos). Não, não... claro que sim, claro que são válidas. Ah, assim... o Trucker, ele foi meio inovador, então as pontes do que ele trabalha, das ideias quase que 100 por cento aproveitadas em algumas situações, e outras que são bem polêmicas, há uma certa resistência, alguma coisa assim. Mas de certa maneira, sim, sim elas são sempre válidas...são, são ignoradas eu acho que não é bem por aí.

10 Sim, eu já fiz alguns estudos sobre ele. Pelo que eu me recordo ele não vê o gerente como parceiro, na prática de trabalho, eu vejo ele como um chefe na equipe de trabalho.

IDEOLOGIA DO TRABALHO

2.7 O que significa(va) ser um bom gerente no início de sua carreira? Qual a diferença hoje?

1 A visão que eu tinha do bom gerente, era mais fria, era atingir a meta, hoje eu vejo que a meta é importante, mas não o principal, o importante é o processo.

2 -

3 Ah! Pois então, o que significava um bom gerente naquela época, eu como subordinado, era acreditar que o meu gerente percebia né, o meu esforço em crescer e o meu esforço em participar e ter do meu gerente, principalmente, um reconhecimento por conta desse esforço né! De ter o gerente como um líder né, o cara que tá com o

leme do barco. Isso é o que eu acreditava naquela época que seria um bom gerente. Eu tive sorte de ter trabalhado com bons gerentes, tá. Mas hoje em dia eu creio que não basta só isso, eu acho que um bom gerente, ele precisa ser, antes de tudo, um motivador das pessoas. Ele não precisa ser, necessariamente, um técnico em conhecimento superior, ele precisa saber motivar a pessoa a ir buscar o conhecimento, e até ser melhor, do ponto de vista técnico, né, de quem o gerencia.

4 Eu acho que eu estou no início da carreira, eu acho que na verdade no meu caso o que significa um bom gerente é tentar atingir os objetivos da empresa, o que se espera de você, é conseguir oferecer que se espera, e às vezes oferecer algumas ideias a mais que não tinham na empresa. A empresa no geral melhora de alguma forma, ou se mantém aonde estava, eu vejo dessa forma.

5 -

6 É gerar os resultados esperados pela instituição. Hoje eu vejo que é muito, tem muito mais a ver com pessoas do que realmente com o trabalho em si. Hoje, gerenciar para mim é gerenciar pessoas. É saber tirar o melhor delas, sem o custo emocional muito alto. Sem explorar, sem explorar. Foi o meu aprendizado durante esses dois anos que estou...

7 O que faz um bom trabalho no prazo determinado. Hoje, o gerente tem que fazer um ótimo trabalho, no prazo determinado, mas com muita satisfação, não só minha como da equipe.

8 Quando eu comecei minha carreira achava que ser um bom gerente era mandar. Eu era uma hierarquia rígida e que tudo tinha que dá certo dentro até de uma visão, como é que se diz aquela palavra... Detalhista? Minuciosa é, e a hierarquia tinha que ser rígida... Eu era digamos assim, uma pessoa mais ditatorial. Hoje não. Hoje eu sou uma pessoa, acho que muito mais flexível. Essa foi uma mudança muito grande, pelo qual passei. Eu sou uma pessoa de muito mais diálogo, eu procuro gostar das pessoas que trabalham comigo né? Porque como diz aquele ditado: “ninguém é obrigado a gostar de ninguém, mas pelo menos você é obrigado a ter respeito” né? Então você não precisa gostar nem da sua mulher, mas pelo menos você deve ter respeito por ela. Agora, eu vejo assim, eu tenho hoje uma interação muito grande com a minha equipe, realmente. Eu tenho cinquenta e três anos, eles estão na faixa de trinta anos. Então eu tenho uma experiência que eles pedem essa experiência né? Eu dei

agora esse treinamento, eles já falaram que querem que eu dê outro treinamento, que eu crie outro treinamento que isso foi uma coisa nova né? Inédita, nunca tinha acontecido antes, e eles cobram essa experiência porque são bem mais jovens, na verdade tem idade para serem meus filhos.

9 Tem, nossa, como tem! O gerente naquela época, bem... como... Quando nos primeiros, nos primeiros... a ideia de o que seria um bom gerente era ter acesso ao poder...A informação... Tá numa... é está numa situação privilegiada em relação a ter o acesso em primeira mão. Isso, nas primeiras percepções. Hoje, a coisa já muda um pouco, hoje ter acesso em primeiro já é quase inerente a coisa, já faz parte do negócio, queira você ou não, você vai ter isso. Hoje, o grande foco eu acho que é exatamente você... saber mediar. Eu acho que esse é o grande aspecto. : Antes eu achava, assim, achava que não havia muita responsabilidade sobre a equipe, por exemplo, você está em um nível mais alto de direção, como gerente da equipe que está abaixo de você. Num primeiro momento, eu falei: você tem acesso a um monte de coisas e tal, então você não precisa muito se reportar, você não precisa meio que dar satisfação para quem tá abaixo de você. Hoje, esse nível, ele muda completamente, esse nível que está abaixo de você mais satisfeito, de uma maneira mais integral é a base pra você sustentar, para resultados, para aquilo que te deixa e que tá assim... então ele muda completamente. É não tem mais aquela coisa de: olha, você fica, não, não... por isso que eu acho que o termo mediador, ele vai... eu vou sempre utilizá-lo. Porque eu acho que é isso que ele vai funcionar.

10 Eu achava que o bom gerente era aquele que era o chefe, que me cobrava, que me enchia o saco. Mas quando você começa a trabalhar, e começa a ver que aquela forma de gerenciar não é a ideal.

2.7.1) O que significa(va) ser um mau gerente no início de sua carreira (considerar aspectos técnicos e morais)? Qual a diferença hoje?

1 -

2 -

3 -

4 O mau gerente é aquele que eu acho assim... Falta comprometimento, é isso, acho que isso aí dá uma sintetizada geral, se você tem comprometimento com o que

você está fazendo, com a empresa que você está trabalhando nela, e eu acho que isso aí descama para você não... não tem respeito pelos seus funcionários que você é muito ruim quando o próprio gestor chega para os funcionários, ah eu não acredito na empresa, ah que essa empresa é isso, que essa empresa é aquilo, acabam desmotivando as pessoas, e você chega em casa em começa a pensar assim, para o meu trabalho serve? Aquela mania que as pessoas tem de falar, é o SEST SENAT é isso, é aquilo, eu vejo, assim ainda mais com uma visão gerencial, eu como gestor, eu sou SEST SENAT, se eu não estou aqui, é um monte de parede. O SEST SENAT não vai sozinho, então eu acho assim, mau gestor: não tem comprometimento.

5 -

6 -

7 Tratar mal os subordinados. Aquele gerente que não consegue fazer com que a equipe se envolva no trabalho.

8 -

9 -

10 -

2.7.2) O Sr. (Sra.) se orgulha da sua profissão? Por que?

1 Sim, pelos resultados que eu acredito que tenho alcançado.

2 -

3 Não, não...eu acho que, eu acho que um dos pontos que talvez eu não tenha enfatizado naquela outra resposta, mas para mim é muito gratificante, é quando eu consigo perceber que tudo aquilo inspirar, que eu procuro motivar os caras né, eles efetivamente se motivam. É quando eu cobro do cara, para fazer, teu curso superior terminou? Então vai fazer uma pós-graduação, e ele vai e faz. Não porque eu to dizendo, é porque eu consegui fazer ele completar o que é necessário, e que quanto mais ele buscar o conhecimento, vai ser melhor para ele. Então isso me gratifica muito sabe?

4 Não, nem no IBAMA. [risos]. Tenho sim, tenho sim. Ao meu ver, eu acho que eu estou desenvolvendo um bom trabalho, eu penso dessa forma.

5 -

6 Muito. Ah, eu acho que foi uma conquista gradativa, um crescimento, amadurecimento de tudo que eu me empenhei a fazer. De certa forma, eu adoro trabalhar com as pessoas, então eu acho que eu não conseguiria, mesmo, ser analista de sistemas. Ficar na frente do computador programando. Então, sem querer, eu acabei indo por um lado que é o lado que eu gostaria de atuar, com pessoas. Em benefício das pessoas, ajudando elas a serem cada vez melhores. Elas também me ajudando, que é uma troca, né. Proporcionando, aí, no caso do... se olharmos para o Sest/Senat como um todo, a questão do trabalhador, a gente sabe que está ajudando,, com os programas, com os projetos. Então tem um resultado, um impacto na vida dessas pessoas.

7 Muito.

8 Sim porque eu acho que eu sou um bom gerente, inclusive pelo aspecto psicológico. Eu não utilizo aquela chamada administração do caos, em que a pessoa impõe o terror em cima dos subordinados entendeu? Porque isso foi uma coisa muito desenvolvida na década de noventa. Havia esse sistema de, “se você não fizer isso, eu vou te mandar embora”, entendeu? Eu nunca participei desse tipo de pensamento. Eu acho que... Eu me orgulho do gerente que eu sou atualmente.

9 Claro, claro! Porque, primeiramente, tem um... eu sinto assim, eu gosto disso. Essa é a primeira, a primeira... quando você faz alguma coisa bem feito, a satisfação, ela é... então isso, isso no cunho pessoal. E tem outro aspecto, quando você desenvolve essa percepção com quem trabalha com você, dos dois níveis, tanto você se reporta para cima, necessidade pra cá e para cá... você também funciona como um mediador para que essas pessoas abram, se desenvolvam... então é assim: é algo semelhante ao teu educador. Você funciona como catalisador, como um vetor para abrir, nitidamente, eu acho que uma coisa que deixa isso bem evidente é, que eu sempre uso isso com o pessoal, você tem pessoas que passam pela gente, que a partir daquelas pessoas, a gente muda o direcionamento para algumas coisas. Eu falo isso porque eu tive um professor de faculdade, e que foi a partir do contato com essas pessoas que essas pessoas... Poxa vida, mas não é só isso, a gente enxerga e coisa e tal... então funcionar nesse aspecto é assim é... Adoro o que faço! Definitivamente, meu talento é administrar!

10 Me orgulho. Eu gosto do que eu faço. Hoje eu me sinto realizado no que eu me formei.

IDEOLOGIA DO TRABALHO

2.8 Existe mais companheirismo ou competição no trabalho dos gerentes da sua empresa hoje em dia? Como era no início da sua carreira? Explique.

1 Os dois.

2 -

3 Ah sempre tem! Isso sempre tem, aqueles que disputam a atenção dos superiores né, disputam a atenção dos superintendentes, dos diretores... Em alguns casos, quando há tal acesso até o presidente da empresa. Óbvio que sempre existe essa competição. E acho que por um lado ela é saudável mas por um outro ela acaba transformando, né, a empresa numa grande quadra esportiva né? Então isso tem que ser bem dosado, e aí é que surge a necessidade né, de que quem lidera né, um grupo de gerentes intermediários, esteja atento a este fato.

4 Eu acho que competição. É, eu ficava meio fora disso, mas a competição sempre existiu. Não estou falando nem no nível de gerência, de setor, o maior problema que eu tenho visto aqui no caso de competição, é mais em relação, eu acho que acaba sendo em relação salarial mesmo, são pessoas que embora façam trabalhos distintos, que ao meu ver tem a mesma importância, até porque sei de uma situação que ter passado por alguns setores daqui, eu acho que cada setor de sua importância, não importa se é uma área meio, fim, qual que seja a área. Um precisa do outra para existir. Mas, ele não é o mais importante, o pessoal da área Fim lá, da área técnica, ele não é a mais importante que o pessoal da contabilidade, eu acho que todo mundo se complementa, e ao meu ver, isso existia não só a nível gerencial, mas até a nível técnico também de setores, coordenação e membros, mais competição do que cooperação, a cooperação costuma existir quando eu vejo quando algum superior determina que alguém tem que trabalhar com alguém essa é a minha visão, mas não é uma coisa espontânea.

5 -

6 Mais competição. Mais competição. Não só aqui, mas no todo. Nossa sociedade. Não tem muito tempo que eu sou gestora. Tem dois anos só. Fez dois anos agora. Então, já era assim. Muito mais de competição mesmo do que cooperativismo e ajuda.

7 Não, eu não sinto essa questão de competição aqui. Mas também não sinto companheirismo, é neutro.

8 : Eu acho que a competição, ela já foi mais acirrada viu. Eu estou aqui há cinco anos, só né? Só cinco anos, fez agora em abril. Já foi mais acirrada, eu acho que hoje com a mudança de algumas pessoas, vamos dizer assim, de algumas funções, eu hoje acho que existe mais companheirismo do que no passado. Melhorou bastante, para mim, esse aspecto aí.

9 Competem, competem...Competem sim, é... Bom eu falo pelas referências que eu tenho. Como eu te disse, eu não tenho muita coisa fora daqui! Mas há situações sim, por exemplo, em situações que, nem tanto a um nem tanto a outro, porém eu acho que existe, há um nível de competição maior, mas também não é aquela coisa, puxa vida é uma proporção de 80 a 20, não! Eu diria que ela tá mais pra 60 a 50. Há muita cooperação sim. Os gerentes mais atuais, nitidamente se percebem, os gerentes mais novos, mesmo a pessoa que veio, que galgou, que tava lá e tudo mais. Entre os gerentes mais novos, há nitidamente, eu não sei se é por uma questão até, olha, hoje eu tenho necessidade, mas amanhã pode ser a minha... eu sei exatamente o que se leva isso, mas nitidamente a comunicação, a percepção do que são as necessidades e tudo mais, do que é o problema, do que é... quais são as soluções... que ponto toca pra cada área e tudo mais, essa integração, essa comunicação, a integração entre os novos gerentes, eu percebo que é muito mais fácil, porém entre os gerentes mais antigos não. Esse problema me pertence, você se vira com ele ali oh, você não tem nada a ver com minha área, você... poxa vida mas... a comunicação pra se trabalhar, há um nível de dificuldade maior, eu sinto por exemplo, quando você tem que tratar com determinadas pessoas, determinados gerentes, há uma, uma... você já meio cheio de dedos para uma, cheio de... olha, como é que eu posso abordar essa situação, sem gerar uma, uma...Você chega lá o cara já ta de braço cruzado, na defensiva. Como é que você pode chegar pra abordar essa situação... poxa vida, eu não sei se é porque os novos gerentes tiveram a mesma situação que você, parte disso... eles trabalhavam no mesmo nível, às vezes na mesma área que você, não sei quais são os aspectos. O fato é que é mais difícil e há sim esse nível de competitividade, embora você falar assim que não existe essa integração e cooperação, que esse início não existe, seria uma coisa equivocada de

se falar. Existe esse porém que eu ainda acho que predomina...Ranço e competição, competição mesmo entendeu?

10 Aqui eu sinto que existe competição aqui dentro.

TRABALHO EMOCIONAL

2.9 Qual o significado da emoção no trabalho para o Sr. (Sra.)? O Sr. (Sra.) acha que o seu estado de espírito (bom humor, alegria, entusiasmo e otimismo) ajudam no desempenho das tarefas e atraem a simpatia dos seus clientes?

1 Total.

2 -

3 Sem sombra de dúvida! O melhor exemplo que eu posso te dar, Paulo, é quando a gente, às vezes, numa noite aqui tem alguma dificuldade, vai resolvendo, vai resolvendo e quando a gente consegue resolver e bota de volta a funcionar, a vibração que a gente faz! Parece jogador de futebol. Então, esse componente né, de não ser só o conhecimento técnico, mas a vontade de resolver, o empenho e o que vai vem depois né, que é ser gratificado com a resolução e a coisa funcionar bem feita, isso, e a vibração que isso dá, isso é importante. Acho que esse é um dos melhores pontos que se tem.

4 Não, isso nunca foi proposto por ninguém aqui, no meu caso, como eu sou um cara bem-humorado, às vezes tenho os meus probleminhas, mas geralmente é... sou cara bem humorado, eu acho que isso ajuda sim. Ajuda sim, mas não houve nenhuma proposta, nenhuma exigência, nenhuma solicitação. Que você tem que ficar assim, se portar assim, atender assim. Pelo menos comigo, eu nunca fiz nada a relação a isso.

5 -

6 Muito. É fundamental. Eu percebo que quando eu tenho alguma variação de humor, ou o estado emocional não está legal, isso influencia totalmente.

7 Eu não sei trabalhar muito racionalmente, eu me emociono muito. A emoção tem que ser considerada até certo limite. Eu tento fazer de uma forma com que as pessoas se envolvam no trabalho.

8 Sem dúvida. Nesse trabalho de auditoria isso aí é fundamental. O trabalho de um auditor, ele tem que ter disciplina, ética, ele tem que... O trabalho às vezes ele tem

que ser totalmente sigiloso, então, ele tem que ter características especiais para desenvolver esse trabalho. A alegria é uma coisa que tem que estar presente porque você chega lá, vai conviver uma semana com uma pessoa que você nunca viu na sua vida, entendeu? Você vai ter que ter aquela empatia ou aquela simpatia com aquela pessoa e buscar tirar dela isso também para você, tornar o trabalho agradável, embora não seja um trabalho agradável.

9 Diretamente. E volto a ser fiel àquela regrinha que te falei no início. Oh, primeiro, responsabilidade sobre aquilo que você faz, não importa o grau de importância. Segundo, bom ambiente na equipe, por quê? Porque isso se reflete, eu sinto isso, isso se reflete diretamente em produtividade e na qualidade daquilo que se leva. Por exemplo, um bom indicador disso, a gente percebe isso quando nos trabalhos que são treino, que a gente tem de treinamento, quando você viaja, você trata com um público diferente, região lá do nordeste, pessoal que veio lá do sul do país, que tem outra realidade, a gente percebe isso no feedback que se dá nas avaliações. Então isso, isso, esse bom ambiente, essa boa, essa questão... um ambiente emocional relativamente estável, ele tem uma qualidade ali, puxa vida, mesmo com seus percalços. Ninguém está querendo dizer que você tem uma situação que é perfeita, pelo contrário, a toda hora você apaga alguma coisa, toda hora você contorna alguma coisa, agora há conflito, há momentos que você... há ameaças em situações e tudo mais...mas ele, definitivamente, definitivamente quando você consegue, de uma certa maneira, interagir isso numa certa motivação, a qualidade de trabalho, ele interfere diretamente numa felicidade maior.

10 Com certeza. É essencial que você mude o seu humor no ambiente de trabalho.

2.9.1) Em caso afirmativo: esse estado de espírito é proposto e incentivado pelos proprietários ou é natural com respeito ao trabalho?

1 É Natural.

2 -

3 Isso aí é a nossa área né, a área de informática, ela é desafiadora né, você sabe disso né? E normalmente, as pessoas que tendem a abraçar isso, elas são curiosas por natureza. Então é algo que precisa, na realidade, ser bem dosado. Por que às vezes tu tem um... a componente curiosidade, ela se transforma num aspecto mais importante e

consome mais o tempo do subordinado, porque ele quer aprender, do que o dia-a-dia do trabalho. Então você precisa, no nosso caso, que lida com tecnologia, precisa às vezes, dosar isso né. Dosar no sentido de equilibrar. Agora eu não vejo na instituição uma preocupação dos dirigentes em propagar isso.

4 -

5 -

6 É Natural... Isso até é permitido aqui. Você está do jeito que você quiser e cruzar um corredor, que eu acho que é o absurdo não dá um 'bom dia', um 'boa tarde'. Eu acho que tinha de ser valor mesmo na empresa, sendo no mínimo educado. Então, aqui é permitido você ser o que é e quando quer, né!? De não cumprimentar ou de ficar de mau humor ou de maltratar os outros. É. Então, assim, não existe isso. É natural. Se eu sou do jeito que eu sou, é porque eu sou assim, não porque exigem que eu seja assim.

7 Não, ao contrário, eu sou muito criticada.

8 Você diz já natural minha em relação aos meus subordinados? Sim em relação a mim...Não, nunca houve.

9 Não. Não. Eu acho que é mais da percepção de quem está na área. Eu tenho essa percepção... já trabalhei numa situação que isso não era tão trabalhado. E isso criava uma situação muito ruim no dia a dia, imagina você trabalhar com 10, 15 pessoas, em que as pessoas... você sai para almoçar, não consegue juntar, quando você junta todo mundo para fazer uma coisa em comum estressa. Tem gente que não quer está na presença dos outros. Óbvio que ele interfere diretamente no trabalho, é óbvio que, ah, ele não gosta e mim, você vai ter que tratar num momento ou outro sobre aquela situação. Então é mais da percepção, especificamente, entre as áreas, mas da percepção do gestor nesse sentido. Isso a gente tratando assim, pra questão interna? Estou falando especificamente da área, não da instituição, a instituição, como eu te disse antes, ela tem uma coisa mais voltada mais para coisa mais externa. Que é aquela história do não formal... mas é mais para coisa externa.

10 Acho que é natural da minha parte.

2.9.2) O(a) Sr. (Sra.) solicita aos seus subordinados que se comportem de uma maneira emocionalmente determinada frente aos clientes ou no desempenho de suas funções?

1 Sim, na medida do possível, tento manter esse clima bom, para que essas emoções positivas sejam mais absorvidas, a gente observa e tal...

2 -

3 Não, não. É intuitivo. Mesmo porque eu nunca fui treinado nesse tipo de técnica né! Assim como eu nunca fui treinado para dar aula, e de repente, dei aula durante algum tempo. Eu acho que isso está muito ligado à questão de cada um, à personalidade de cada uma das pessoas. E eu acho que isso não se treina! Ou a pessoa tem ou não tem. E alguns podem, eu acho, que ser aprimorado um ou outro aspecto tá? Mas, tu não pode pegar um cara que é eminentemente frio, calculista, etc, e transformar ele num gerente né, que seja personalista, que seja mais preocupado com motivações, de quando funcionar, eu acho que isso é inerente a pessoa.

4 -

5 -

6 -

7 -

8 Não. Eu incentivo e dou a eles o caminho que eles devem seguir por minha experiência própria que eu acredito que é o que vai dar certo. Agora eu não imponho nada.

9 -

10 -

2.10) O que é ter saúde para o Sr. (Sra.)?

1 Eu observo que cada vez mais a relação da saúde interferindo no ambiente de trabalho, então eu considero saúde vir trabalhar e estar me sentindo bem, não oprimida e não desmotivada. Eu trabalhei uma vez em um lugar que eu não gostava, e era só chegar lá que ficava tonta, dava labirintite. Agora stress eu sei administrar.

2 -

3 Ah não, todo mundo já teve um stress na vida por conta do ritmo de trabalho, às vezes, superior a tua capacidade de absorver, ou às vezes em função de decisões que você não pode tomar e dependem de outras decisões, então isso é fundamental. Agora, uma das coisas que a gente acaba também aprendendo depois de ser vítima né, dum stress, é justamente aprender a como lidar com essas situações. Então stress, saúde, nível de exigência de trabalho, são coisas que tem que estar em pleno equilíbrio, claro que sim!

4 Eu normalmente, não tenho que ir ao médico freqüentemente, [risos] sempre estou com saúde.

5 -

6 Já. Já tive alguns problemas de saúde em função da... talvez não intensidade, mas da pressão psicológica, então eu sempre que abaixa a imunidade, já fico resfriada. Nada sério, mas é decorrente do trabalho. E saúde para mim é estar equilibrado emocionalmente, porque eu acho que quando você não está, você somatiza e de alguma maneira você adquire algum tipo de doença. Então, se está equilibrado, está bem, com certeza você mantém a sua saúde. Se o trabalho traz ou não saúde? A saúde mental é fundamental para o trabalho. Quem trabalha, e gosta do que faz, eu acho que está bem. Se não trabalha ou se não gosta do que faz, com certeza vai desenvolver algum tipo de...

7 É você estar bem com a sua cabeça e o seu corpo, ter conhecimento dos meus limites.

8 Bom, ter saúde significa se sentir bem né? Mesmo que às vezes a pessoa tenha algum problema... (inaudível) Problemas de saúde, mas pelo menos se ela estiver se sentindo bem ela consegue trazer isso, fazer disso um bom ambiente de trabalho. A relação entre saúde e trabalho é fundamental porque eu acho que saúde é trabalho quem fica parado enferruja né? Então a pessoa para ter saúde ela tem que se manter em alguma atividade laboral né? Qualquer trabalho seja ele com vínculo, sem vínculo autônomo ou não. O trabalho é importantíssimo para saúde mental também porque é uma forma da pessoa desenvolver as suas funções cognitivas né? Vamos dizer assim e se manter ocupado. Tem todo aspecto sociológico também né, do trabalho e isso é bom para saúde. Se você está num ambiente como eu classifiquei, por exemplo, de muito

bom, que é esse aqui que eu estou eu acho que é bom para saúde. O trabalho em si, ele é fundamental.

9 Eu acho que é... faz parte da sua qualidade de vida. É ter, digamos assim, vamos lá, como é que eu posso definir, eu tenho, eu não consigo traduzir isso em palavras. É você, biologicamente estar em um estado... que está dentro do que você considera padrão de qualidade de vida. Isso seria ter saúde para mim, isso não interfere, isso contribui no momento em que você vive, no estado em que você vive, aquilo é aceitável para você. Como dentro do teu padrão de qualidade de vida.

10 Acho que estar bem consigo mesmo, bem emocionalmente, na cabeça. É o bem estar.

2.10.1) Qual a relação entre saúde e trabalho?

1 -

2 -

3 -

4 -

5 -

6 -

7 Teoricamente, é você ter um trabalho saudável e ter saúde para trabalhar.

8 -

9 Eu acho que dependendo da maneira e da forma e lugar onde você trabalha, a relação que se tenha dentro do ambiente de trabalho, a carga horária que você efetua e as condições que esse trabalho te oferece, podem afetar diretamente, tanto positivo quanto negativamente a sua saúde. Imagina alguém, por exemplo, que trabalha numa mina, imagina que a saúde dessa pessoa seja diretamente afetada em função daquela ação de trabalho. E alguém que trabalhe em uma empresa que tenha flexibilidade, uma gestão totalmente flexível de horário, de tempo, vai ser, obviamente, positivo. Isso, com toda certeza, é o nível, em instituições, por exemplo, uma mina é uma coisa meio radical. Mas mesmo em instituições em que teoricamente você hoje usa o intelecto para desenvolver seu trabalho, o nível de stress, de pressão. Eu tenho colegas, por exemplo, que são chefes de gabinetes de alguns deputados, os caras não tem vida, uma loucura, uma roda viva e aquilo interfere diretamente na saúde deles, né?

10 Se você está bem de saúde, você trabalha melhor.

2.10.2) O trabalho é importante para a saúde? Para a saúde mental também?

1 -

2 -

3 -

4 -

5 -

6 -

7 Com certeza, principalmente para a saúde mental.

8 -

9 Sim. Eu diria que principalmente para a saúde mental. Eu acho que naquele tripé, que se define do que seria saudável para vida de alguém do tipo, crescer, brincar na sua fase né? Desenvolver atividades físicas, ter uma boa alimentação, o trabalho faz parte, estudar, constituir uma família, eu acho que o trabalho é parte fundamental disso.

10 Acho que é.

2.10.3) O Sr. (Sra.) já teve problemas de saúde em virtude da intensidade do trabalho (estresse por exemplo)?

1 -

2 -

3 -

4 Acho que não. Assim..não... a única coisa que me aconteceu foi problema de visão só, mas todo mundo passa, muito vezes ao trabalho, é o computador na verdade.

5 -

6 É, mental. Como uma depressão, enfim, algum tipo de situação.

7 Já, problemas graves até. Eu tive um grau de stress do trabalho, eu estou com uma gravidez de alto risco.

8 -

9 Já, aliás, até hoje tem uma gastritezinha que vez em quando me faz uma visita, basta um estresse emocional, é, numa carga mais forte, ainda mais em períodos em que... não agora. Bom, de uns tempos para cá, já não tenho mais isso, mas, é.. houve

períodos sim. Tínhamos atividades que era muito em função do tempo, então você tem demanda grande, que tempo que ele está ali, “olha, vamos”. Essa pressão, com certeza incrível.

10 Não.

IDEOLOGIA DO TRABALHO

2.11 Quais são suas expectativas para o futuro?

1 Minha expectativa para o futuro é, apesar de já ter bastante, eu queria mais autonomia, é ter uma condição de trabalho com mais autonomia para fazer os meus direcionamentos e isso eu só vou encontrar na iniciativa própria

2 -

3 Não, na realidade a expectativa de futuro é continuar tendo essa vivacidade e essa curiosidade intelectual, tá. Acredito que isso é uma mola propulsora para qualquer ser humano, tá. E aí eu até posso te dar o depoimento pessoal do meu pai que resolveu se aposentar e a atividade intelectual abruptamente interrompida fez um mal terrível à ele, perceptiva por toda a família. Então essa experiência pessoal também me traz sinais de alerta de não freqüentar a comodidade, né, de manter essa inquietude que eu falei tá. Mas, ainda sim, é porque eu gosto! É o que eu gosto, eu ainda não me vejo, por exemplo, de pijama, (risos), ainda não me vejo de pijama, eu tenho essa necessidade. E um outro aspecto de ser dono do próprio negócio, eu acho que eu não tenho tal perfil. Porque, durante o tempo que eu atuei como consultor, o maior obstáculo era me vender, tanto que a minha mercadoria é o pensamento intelectual, entendeu, naturalmente, existiram essas exceções das empresas que tem aí essa coisa comercial. Eu não tenho, eu não tenho esse viés comercial que eu acho que eu acho que é fundamental. Se eu tivesse, talvez até fosse uma situação que, que até pudesse se buscar né, de virar um consultor independente né, que conseguisse atuar nessas duas linhas né, a parte comercial tratando do negócio e a prestação em si da consultoria, do trabalho. Então eu já vi que minha deficiência no aspecto comercial é muito forte, então não adianta!

4 Dá certinho, essa parte é mais tranqüila, mas vamos por tópico. É... pelo menos manter o que eu estou hoje. Estar pelo menos na forma que estou hoje, essa

parte de formação, nesse momento agora, eu quero dar um tempo em questão de estudar e tal, que eu estou com duas filhas pequenas, eu tenho aproveitado muito esse momento que eu estou com elas em casa, sem brincar a minha família segue sendo mais importante né? Mas para início em pretende no mínimo continuar do jeito que eu estou hoje, em relação ao trabalho.

5 -

6 Fora da empresa? Nossa, eu quero ser feliz (risos), isso é tudo o que todo mundo quer, né!? (risos) Mas vamos lá, em termos práticos, gostaria de me desenvolver mais na empresa, ainda acho que posso crescer aqui, posso aprender muito mais do que já aprendi. Paralelamente, desenvolvo alguns projetos pessoais, até para o futuro, em questão de ter segurança no futuro. Não tenho expectativa muito grande assim, não. Quero ver meus filhos felizes, com saúde. Quero ter uma vida simples. Que eu acho que simples que é bacana. Não espero muito. Estudar, trabalhar e criar meus filhos.

7 Queria parar de trabalhar por uns dois anos, para colocar a cabeça no lugar. Para o futuro eu gostaria muito de mudar.

8 Eu diria a você que eu ainda tenho um ideal ainda para atingir.

9 Olha é..., aprimorar e colocar em prática, um dos projetos que eu estou falando especificamente da área, da área em si, na área de atuação. Implantar os projetos que a gente tem, que a gente idealiza e otimiza da melhor maneira possível, digamos assim, a consecução de chegar naqueles, no que seria o ponto ideal, para a área. Trabalhar as potencialidades que área têm, que já foram identificadas e desenvolver atividades que possam pontencializar, a execução, trazer, buscar essa potencialidade. Vez como eu poderia dizer isso, executar isso, né? Sempre em um nível maior, com a equipe. Para área especificamente.

10 No âmbito profissional eu quero crescer, busco isso, estudo para isso. Ter estabilidade financeira, eu não quero ter uma grande família, quero só um filho.

2.11.1) O que o Sr. (Sra.) quer(ia) atingir na vida?

1 -

2 -

3 Não adianta, não adianta! É... não saber. Tá muito mais voltado para o lado de cá. É, é isso mesmo. Então não adianta... Então eu não me vejo! O que que eu me vejo é o seguinte: eu continuo com vontade, aquilo que eu digo, que eu sempre falo para os guri né, você tem que acordar de manhã e saber que vale a pena vim para cá! Porque tu vai te deparar com alguma situação nova, com alguma coisa nova para aprender. Isso é que tem que ser tua mola motriz. Eu inda sinto isso, tá, isso como o fator de maior motivação tá. E é lógico que sempre tem a inquietude intelectual né. Eu sempre fiz um monte de coisa ao mesmo tempo, até naquela época da SOV, então meu fim de semana, meu amigo, é qualhado de telefone e coisa...Então, fim de semana que continuo sem ad hoc que é uma beleza... um consultor ad hoc que é uma lindeza! Mas só que agora numa condição muito melhor né! Que como tu não tem mais a pressão do dia-a-dia né, de tu ter que aferir né, a remuneração para te manter né, tu pode te dar ao luxo de escolher pontos específicos em que tu tenha condição de atuar sem perturbar o seu dia-a-dia.

4 -

5 -

6 -

7 -

8 Uma situação ideal, que eu me sinto seguro para planejar a minha vida daqui para frente né? Agente já tem essa possibilidade. É já tenho uma experiência que é suficiente para saber controlar né?

9 Dentro de um período relativamente curto de tempo, executar estritamente aquilo que eu gosto. Isso pode implicar inclusive uma mudança, de trabalho pode mudar, mas essa é a minha perspectiva para o futuro, é focar naquilo que gosto.

10 Quero atingir uma boa qualidade de vida.

2.11.2) O Sr. (Sra.) conseguiu alcançar isso (ideal de vida)? Explique.

1 -

2 -

3 -

4 Meu ideal de vida assim, normalmente, quando eu falo de trabalho, eu levo muito para a parte financeira, que assim é... eu não sou aquele cara que pretendo ser o

diretor de uma empresa, não é uma coisa pessoal, que as pessoas me vejam assim, o Muller é o cara, não tenho muito isso não. Eu estou naquela, o trabalho me provém renda e resolve meus problemas financeiros e emocionais, vão na seqüência. Mas é...me perdi...

5 -

6 -

7 Não, não sei te dizer se eu estou no caminho.

8 -

9 Estou quase lá. Dá né? Independente das atividades que tenho, tenho uma atividade paralela que eu exerço, essa atividade começou há cinco anos, então, descobri o que eu realmente gostava, tem tudo a ver a parte administrativa, que eu tenho, é executar o que você gosta, o que você academicamente buscou e juntar com atividade, olha eu posso trabalhar 18 horas que eu vou chegar ao final do dia satisfeito. Eu acho que em uma das perguntas que tivemos lá no início, o que seria uma coisa em relação a chegar num dia e falar: valeu! É esse objetivo começou há cinco anos, com uma... digamos assim, vamos testar, retestar, vamos executar ele, tudo mais, e ele tá se encaminhando para uma reta final. Então assim, eu acredito que a perspectiva e planejamento que eu tenho, não vai mais tanto tempo assim. Então minha perspectiva para o futuro, se tudo transcorrer, digamos em cenário favorável, de fato, uma migração para uma coisa que possa dedicar noventa por cento do teu tempo, é isso que eu quero, é isso que realmente me dá prazer, é isso que você consegue juntar aquele prazer, tempo, renda e tudo em geral.

10 -

2.11.3) O Sr. (Sra.) se sente seguro para planejar a sua vida? Por que?

1 Sim, porque depois de dez anos de empresa você sente mais segurança, já alcançou um patamar interessante, de qualidade de trabalho, então já dá para eu me considerar segura sobre esse aspecto.

2 -

3 -

4 Me sinto sim. Não, pelo menos aqui internamente na empresa em que estou hoje, não me sinto ameaçado por nada não, eu acho que estou voltado para tentar

desenvolver um bom trabalho, a princípio eu acho que devo estar agradando, eu acho que eu não tenho, é igual um... para você entender mais ou menos, eu não sou um cara que tem vontade de fazer concurso público, Fernando até sabe que eu critico muito, sabe? Eu não sou aquele: “ah, que vou fazer um concurso público para estabilidade, no emprego, eu acho que não é assim que você desenvolve seu trabalho bem, não importo onde você esteja, a menos que o chefe que não te conhece vai apontar o dedo na sua cara e falar que você deve sair, você está tranquilo. Então eu tento desenvolver meu trabalho, bem. Essa é minha segurança, tentar fazer o que me proponho a fazer em boa forma. Aí eu não me preocupo muito com...

5 -

6 Eu me sinto segura, apesar de muitos falarem que eu não deveria sentir. Muitos assim, a sociedade como um todo. Porque eu acho que só depende de mim, o futuro. Ah, então, independente de toda competição que esteja acontecendo, independente de todas as coisas que as pessoas fazem para está onde estão, se você tiver um comprometimento consigo mesmo, de estudar, de correr atrás, de batalhar... sua vida vai acontecer. Ela pode não ser da maneira como você planejou, eu acho que nesse sentido planejar muito atrapalha. Se você ficar determinando, lá na frente, o que ia ser, fica numa busca, assim, determinada por aquilo e às vezes não viu outras coisas que estão acontecendo e você pode aproveitá-la da mesma maneira. Então, só depende de mim. Então, eu me sinto segura. Posso sair daqui amanhã, mas eu tenho a capacidade de me reerguer e continuar.

7 Não, porque eu ainda não sei o que realmente o que eu quero.

8 É já tenho uma experiência que é suficiente para saber controlar né? É aquela história tudo tem solução, um jeito agente vai encontrar. E a nossa vida, a de todos nós imagino, você cai, você tem um ciclo que você resolve um problema já aparece outro, aí você resolve esse problema aqui já surge outro problema. Nós passamos toda a nossa vida resolvendo problema, seja na parte familiar, social, pessoal como também dentro do ambiente de trabalho né? Tem uma demanda para resolver um problema hoje, eu resolvo. Amanhã já tem outra demanda de outro problema e a nossa vida vai nesse ciclo aí né.

9 Dentro dessa relatividade toda, sim. Eu acho que é uma pergunta que ela tem um significado meio assim...Hoje segurança tem um valor extremamente relativo, está

seguro hoje, amanhã não sei. Por quê? Porque a quantidade de fatores externos que você está sujeito dependendo de um ou de como você vai trabalhar, principalmente nos projetos, é uma área que é mais voltada, é uma área que é privada e tudo mais, é óbvio que você está sujeito a esse tipo... mas assim, eu acho que a pergunta está mais nesse sentido, por exemplo: você tem consciência disso e vai encarar esse negócio? Eu acredito que assim, é para lá que estamos arrumando. Agora é relativo, por exemplo, você pega um cara que é funcionário público, tem estabilidade e tudo mais, isso tem um grau de importância relativamente baixo, ele trocou governo, sai governo, ele é de carreira ele tá lá, ele tem desde que ele cumpra aquilo que está proposto lá, probabilidade, por exemplo, disso interferir, nem tanto.

10 Me sinto seguro, porque eu acho que o meu planejamento está sendo bem feito.

2.11.4) O Sr. (Sra.) gostaria de ser o(a) dono(a) de seu próprio negócio?

1 -

2 -

3 -

4 Gostaria, estamos andando para isso, inclusive Fernando tem me dado umas consultorias. Eu vejo isso aí como um planejamento futuro, na verdade eu tenho vontade de fazer outras coisas, a princípio, para complementação de renda, para que eu consiga acumular alguma coisa para viver mais tranquilo no futuro, na velhice mesmo, porque assim eu quero tentar ao máximo não precisar fazer concurso público, esse é a minha ideia, estar mais distante da política possível.

5 -

6 Ah, eu penso nisso. (risos) Penso e estou trabalhando para isso.

7 Eu já pensei muito nisso, mas hoje em dia não.

8 Olha, eu diria que hoje, não. Não digamos ser um dono sozinho. Talvez dividir isso com uma outra pessoa porque eu me considero uma pessoa extremamente confiável, tá? Não tem nada na minha vida pregressa que desabou de fato. Mas para ser dono sozinho hoje eu num... Eu já quis no passado, quando tinha trinta e quatro, trinta e seis, trinta e oito anos eu pensei muito nisso. Inclusive tentei até abrir uma, no Rio de Janeiro, uma pequena empresa de auditoria independente que não foi para frente. Os

outros dois sócios procuravam caminhos diferentes, eu fiquei sozinho, acabou que eu tive que encerrar aquela atividade. Isso inclusive, eu tinha trinta, vinte e nove anos. Mas hoje em ser dono do meu negócio sozinho, eu não penso mais não.

9 Sim, estou trabalhando para isso...

10 Gostaria, mas não hoje.

2.12) Se o Sr. (Sra.) tivesse a oportunidade de parar de trabalhar, você pararia?

Por que?

1 Não, não consigo imaginar parar.

2 -

3 Não, não... Não, isso é uma coisa que até quando é, eu falo quando sai esses prêmio de mega-sena assim, essa coisa aí, eu digo: ai, se eu ganhasse na mega-sena eu ia pegar o primeiro avião para o Caribe! Né, eu digo, mas isso é da boca para fora! Da boca para fora, não, eu acho que não. Obviamente que, tu tendo uma condição financeira, muito melhor, tu melhora o teu nível de conforto, tu tem oportunidades de no teu período de lazer, usufruir de outro nível né, de, de, sei lá, de obter lazer por exemplo. Se tu tem recurso financeiro tu pega um jatinho aqui e vai assistir uma peça em São Paulo, por exemplo, entendeu? Agora, não, não me vejo sem trabalhar! Não me vejo sem trabalhar! E acho muito perigoso, né, a condição do pijama, que eu falei né, ainda é um ponto não bem resolvido. Eu não pararia, definitivamente, não.

4 Essa pergunta é complicada, eu vou ter falar é...porque parar de trabalhar mesmo é uma coisa, você deixar de trabalhar na empresa é outra, essa é a dúvida que me traz, você deixaria de trabalhar, não. Eu acho que acabaria aproveitando, mas assim, o que eu quero dizer é que hoje, que você está criando uma situação utópica, a minha realidade é bem distante né? Porque hoje, a situação em que estou hoje não me incomoda, de trabalhar, ser subordinado, de ter que bater meu cartão e tal, isso não me incomoda hoje, mas eu acho que se eu tivesse uma oportunidade de mais flexibilidade em horário, fazer um trabalho para mim, montar uma coisa minha, eu acho que sairia do trabalho, se eu tivesse, igual você falou, se tivesse minha vida financeira resolvida, acho que sim, ia inventar outra coisa para fazer.

5 -

6 Hoje não. E não fazer nada. Não, nunca. AH, porque trabalho é vida. Quem para morre. Vi muitos casos, eu tenho meu pai que aposentou e entrou em depressão. Ele trabalhou a vida inteira, aposenta e pára de fazer qualquer coisa. Trabalhar não significa ter só um trabalho remunerado, né, mas eu trabalharia voluntariamente em algum local, eu teria o meu negócio, eu faria alguma coisa. Limparia a casa, é um tipo de trabalho, enfim...Uma ocupação, não dá pra ficar sem fazer nada.

7 Ah com certeza! Para cuidar mais de mim, para eu poder ser mãe, me dedicar mais e estudar.

8 Sim eu pararia. Sim, eu pararia. Eu pararia sem dúvida porque eu já tenho um tempo já grande nessa estrada aí. Sim sim. Eu até digamos eu não pararia, Paulo, de trabalhar, mas eu pararia de executar a função atual. É tipo assim, de oito as dezoito, de segunda a sexta ter que encarar trânsito, você ter hora de almoço, você tem que marcar ponto. Isso daí com certeza eu pararia.

9 Tem duas coisas aqui, para mim isso é bem tranquilo. Primeiro, o que seria trabalho? Então para a definição de trabalho, sentido a energia despendida para a atividade tal. Sim, nesse sentido provavelmente dependendo desse capital, sim. Isso é uma coisa extramamente significativa. Agora, nesse aspecto. Agora se nós observamos pelo ponto de vista, olha, energia despendida que você movimentar um monte de outras coisas, não necessariamente, em troca de uma remuneração, nesse sentido jamais. Não consigo ficar, eu tiro férias de quinze, vinte dias e você sente falta do agito, sente falta do movimento, por isso que me sinto muito inclinado para a área privada e a área privada cobra de você vinte e quatro horas. Entendeu? Então, nesse sentido sim, em troca em muito exclusivamente de uma remuneração, seria uma coisa absurda, entendeu? Então você tem, poxa, você tira uma fatia do seu tempo significativa que você pode se dedicar uma coisa maior, por exemplo, não há necessidade de você desprender a não ser que você de fato queira. Eu não optaria por esse sentido ou preencher aquele tempo que eu não estou, descansando, me divertindo. Há outras coisas que se você pudesse, por exemplo, um executador não trataria uma situação como essa, tem um monte de pessoas que eu conheço, gente que tem potencial, mas que está sem conhecer o ponto certo, no empurrão certo, o cara decola! Com certeza preencheria meu tempo, olha, vamos sentar, vamos lá, que a gente pode te ajudar nesse sentido, como é que a gente pode trabalhar, como é que eu posso te

ensinar desenvolver uma coisa nesse sentido...? Eu acho que me aplicaria desenvolveria parte desse tempo mesmo, nesse sentido. Agora, obviamente isso você trabalha, você tem recursos hoje, definitivamente vou ficar tranquilo, que não há preocupações, mas pelo nesse trabalho essa troca de energia em troca de alguma coisa remunerada, nesse sentido sim.

10 Não. Eu gosto, preciso trabalhar.

2.12.1) O que mudaria na sua vida?

1 -

2 -

3 -

4 Exatamente, é uma questão de tempo mesmo, um pouco mais de tempo livre, aí tem que acontecer também para saber, porque assim você perguntou, fez essa pergunta final aí são coisas que não parei para pensar ainda, porque eu vejo como uma coisa muito distante na minha vida, então eu não parei para pensar nisso, então não posso te dar uma resposta precisa, mas eu acho que a primeira é o ganho de tempo, que eu ia fazer com esse tempo? Não sei te dizer agora o que eu faria.

5 -

6 Eu teria mais tempo, para mim e para minha família, com certeza.

7 Sim, eu queria parar provisoriamente.

8 Eu ia buscar uma outra atividade. Entendeu? Talvez até de uma forma assim subjetiva mesmo, pensando aqui no momento, eu até continuaria na função que eu exerço hoje. Mas digamos assim, três vezes por semana eu poderia exercer essa função na minha casa. Eu não precisaria vir aqui. Eu recebo um, eu tenho um relatório para corrigir eu recebo ele por e - mail corrijo e mando de volta entendeu? Eu não preciso ficar em engarrafamento, aquela qualidade de vida que nós falamos no início, que para mim acabou. Eu não preciso ficar em engarrafamento todo dia por causa dessas dores que eu tenho nas costas aí, de tanto ficar sentado ali numa embreagem, num acelerador, entendeu? Então eu poderia exercer essa função de uma outra forma, mais prazerosa vamos dizer assim, ou então, buscar uma outra atividade que digamos, também, uma outra atividade menos estressante que essa função é uma função muito estressante.

9 Essa é uma pergunta extremamente, assim perspicaz, sabe por quê? Porque ela é o tipo de pergunta que te põe nas provas dos noves, eu até brinco com o pessoal quando eu converso com algumas pessoas porque às vezes eu pergunto: “você ganhou na loteria, vai continuar vindo? Nada! na hora, na prova dos nove, eu duvido que venha, você é uma coisa que você depreender energia em troca de alguma coisa ou outro que você ocupar o tempo. São duas coisas bem distintas, entendeu? Eu acho que a típica pergunta que ela vai te pôr na prova, ah! Você falou que ia, Ah! Não sei. É muito difícil, o mundo é muito rico de cultura, de informação e um monte de outras coisas para você gastar todo o tempo, você não vai viver duzentos anos, né? Teu tempo é limitado.

10 -

2.12.2) O Sr. (Sra.)acha que o trabalho dignifica a vida das pessoas? Por que?

1 O trabalho salva as pessoas. Para mim o trabalho é fundamental, ele dignifica as pessoas.

2 -

3 Sim, com certeza. Seja que trabalho for, ele dignifica. Eu acho que nós fomos construídos e preparados para trabalhar.

4 Sim, porque é...dignifica sim, sei lá, minha visão assim é... é bom você sentir útil, você saber que você está com alguma coisa que pode melhorar alguma coisa para alguém, que pode melhorar para você mesmo, e trazer algum resultado, na verdade, seria utilidade mesmo, você se sentir útil, você servir para alguma coisa. Dá um sentido, com certeza. É melhor, é porque você não fica o tempo todo assistindo televisão e chegar ao final vida e dizer “o que eu fiz”?

5 -

6 Ah, eu falei isso o tempo inteiro, né. Com certeza, é o que dignifica.

7 Ah, muito eu acredito nisso.

8 Dignifica porque nós temos que deixar alguma coisa de produtivo para o mundo né? Nós não viemos aqui para ser como diria o outro “uma ameba” né?. Então agente tem que deixar alguma coisa produtiva e nós viemos aqui para, nosso sistema orgânico é esse é de produção. Nós viemos aqui para produzir realmente. E é um ciclo né? É assim que caminha, digamos, a humanidade né?

9 Sim. Eu acredito que sim. Ai! Como eu posso definir isso? É, eu acho que é o sentimento de justiça, tá? Aquela coisa da premiação, o esforço, de reconhecimento que você cria para você mesmo, eu consegui isso a duras penas, pelo suor, é mais ou menos nesse sentido, de você conseguir por mérito seu. Como eu posso definir isso? Como se fosse um reconhecimento. É cheguei no topo, então, nesse sentido o trabalho te propicia. O reconhecimento, chegar naquilo que você, poxa vida é uma batalha, é um objetivo, é uma coisa que você consegue tal. E o trabalho é meio que é um dois meios a isso, então nesse sentido eu acho que sim, dignifica sim.

10 Acho que sim, ele é até uma exigência da sociedade.

2.12.3) O Sr. (Sra.) acha que o trabalho é central na vidas das pessoas? Por que?

1 A ele é central. Ele que mantém a saúde porque...

2 -

3 Ah, ele é central porque primeiro, aí, aí é o fator de cada um né, mas ele é central por quê? Porque tu precisa primeiro do trabalho, num é, para obter os demais fatores. Em segundo, tu te prepara para aquilo que você quer fazer, então nesse, nessa linha de pensamento o trabalho é central. E a minha eterna relação matemática, tu vai trabalhar 8 horas por dia, significa um terço do seu dia... Então se, se tu não tiver bem sintonizado com o teu trabalho, com a profissão que tu escolheu né, você vai procurar outro! Eu dou a maior força quando eu vejo uns casos de uns amigos assim, o cara era um engenheiro e virou odontólogo, o cara, o outro que era meu colega de turma, é advogado. Isso para mim é uma clara demonstração de que finalmente o cara encontrou aquilo que ele queria fazer. Por isso que eu acho que... Não, mas são condições que, aparentemente são contraditórias né, na realidade tu for mais a fundo a questão não são. Porque a medida que tu tem as empresas trabalhando melhor, produzindo mais, mais oportunidades de trabalho você cria para sociedade, tá. E, ao mesmo tempo, indiretamente, tu fomenta um esforço maior da sociedade que é mão-de-obra ingressante, e melhorar para poder escutar o mercado de trabalho. O fato do trabalho hoje ser ponto central, eu acho que ele tem que ser visto pela sociedade como a mola de motivação, para as pessoas se prepararem para aquilo que querem fazer, e o girar da economia né, o ciclo virtuoso, criar as condições de crescimento. Vão existir as injustiças? Vão! Vão existir os desempregados? Vão! Mas aí é que as autoridades né,

as pessoas que tem o poder disso, é que precisam se preocupar em como formar melhor aquele cara para ele ter condições de disputar a vaga do seu emprego, e como propiciar condições econômicas para aquelas empresas se expanda e gere mais emprego. Porque o Estado vai inchando até um ponto, depois não inchar mais né.

4 Eu acho que não. Eu acho que seria bom. Eu não... tem trabalhos e trabalhos, no início eu falei que minha mãe é do lar, eu acho que minha mãe trabalha mais que eu. É o sentido do trabalho, que tem que fazer alguma coisa, produzir alguma coisa, acho que todo mundo tem que fazer, até questão de saúde.

5 -

6 Central. É, a sociedade do trabalho! Eu acho que assim que as pessoas se tornam seres humanos melhores.

7 Não sei, na minha vida é.

8 Sim, sim. Porque é aquele fato de representação perante a sociedade, de parte econômica, parte social, da parte de status, a parte de auto-sustentação né? A pessoa precisa do trabalho para se auto_sustentar. Exatamente. Para o seu lazer também, para família, os filhos. Não é que ele não tem valor. Ele passa a ter valor, mas de uma forma até mesmo por preconceito a sociedade o coloca a margem né? Ele fica a margem, ele se torna um marginalizado, vamos dizer assim né? Eu já passei por essa situação, até mesmo dentro da própria família. Porque quando você tá dentro da sua família, e aí eu to falando de cunhado, de genros, de sogro e sogra e você tem uma situação financeira boa você é tratado de uma forma. No momento que você fica desempregado o tratamento é outro. Então se você, eu, por exemplo, sentir isso dentro da minha própria família, imagina em relação às pessoas de fora né? O desempregado ele se torna realmente a margem da sociedade. Agora, ele é como você disse um trabalhador potencial. Muitas vezes, até uma pessoa altamente capacitada e naquele momento está desempregado.

9 É relativo também. Eu acho que tem pessoas, eu vi uma vez do Jorge Gerdau, ele já tem uma idade, ele é um cara extremamente ativo, mas ele é bem, ele já tem uma idade acho que uns 80, e... e ele trabalha quatorze, quinze horas por dia. Ele tem uma estrutura e tudo mais, definitivamente o trabalho por vida dessa pessoa tem um significado diferente, em relação a uma pessoa que cumpre aquelas oito horas por dia em função daquela coisa limitada. Então eu acho que é a pergunta. Extremamente

relativo aí entendeu? Por exemplo, há pessoas que definitivamente o trabalho pode ser o ponto central na vida de algumas pessoas, outras nem tanto, têm pessoas que vai ter aquilo que é o ponto central e não gosta daquilo, tem pessoas que tem o ponto central e adora aquilo e como é que um cara desse então vive? Aí você começa a entender porque determinadas pessoas vivem e o cara passa dezoito horas em função daquilo, tem o cara tem o mundo, por que não aproveita aquilo, eu acho que trabalho, tudo que se define aquela coisa e tudo mais e fazer. Eu acho ele consegue juntar tudo que ele por isso que o busco alguma coisa mais nesse sentido. Então assim: é relativo, para algumas pessoas é sim, mais na questão central, para outras nem tanto. Não sei, para mim eu acho que é uma fatia considerável. Eu estou falando da minha pessoa exclusivamente né? No meu ponto de vista, hoje é uma fatia considerável, quando você pensa daqui a cinco, dez anos, não sei. Vivendo fase a fase, analisando situação a situação, hoje é considerável, ocupa uma fatia significativa desse tempo. Não, porque é... Eu entendo o seguinte: eu acho que o ponto, a dignificação digamos assim é a forma honesta, justa que você teve de conseguir alguma coisa, é um meio que você utilizou para, o trabalho foi o meio que você utilizou para chegar em determinado ponto, quando você está desempregado aí é relativo... Perdi o emprego, Collor lá subiu. Você teve culpa sobre aquilo? Você provocou essa demissão? Não, eu acho que nesse sentido não perde, ele foi refém de uma situação, uma ação externa, né? Agora isso deixou ele em uma situação, mas acho que ele não perde, nesse sentido, no meu ponto de vista. Quando ele provoca essa demissão, as razões que levam a essa demissão, a esse desemprego, sabe? É... Apesar de que não continua, não, por exemplo a partir do momento que ele volta ao mercado, ele volta empregado e ele utiliza esse trabalho seguindo aqueles princípios, ele volta se dignificar? Eu não acredito que seja não, não. Porque é uma situação como essa, essa relação de emprego, desemprego ao cara que é responsável, não responsável, o cara produtivo, não produtivo. É muito relativo a função dessas coisas, por exemplo, como é que você fala para alguém que está para ingressar no mercado de trabalho, que se defina essa pessoa não tem emprego não tem técnica, tá desempregado, estou saindo de uma faculdade, alguma coisa assim, eu posso está chamar uma pessoa dessa como sei lá, como não digna? Indigna, uma coisa eu acho que inserção, por exemplo, economicamente, sou economicamente ativo? Nesse sentido talvez não numa escala né? Você está praticamente na parte que

consume só, não naquela que gere, que movimenta numa escala maior. Então há uma inserção ou não-inserção quando você está em uma posição ou em outra, é diferente no grupo embora eu concorde com o que você fala, mais ou menos quando se diz assim: ah! A empregada, a mulher que fica em casa né? quando a gente leva do lar né? Trabalha o dia inteiro naquele...o que você faz? Nada... entendeu? Por que você não faz nada? Porque atividade que você embora você desenvolva o dia inteiro, trabalhe o dia inteiro, a gente só enxerga trabalho, a maioria do trabalho se define... exatamente, quando você tem uma contra-partida financeira. É algo... exatamente, então como dignidade, há uma tendência de associação a quem está inserido, a quem está lá e tal, é algo mais digno e tudo mais e tal. Quem não está, não sei, eu acho quem não tá, é relativo...É aquilo que a gente define, às vezes eu converso com o pessoal na sala, é alguém que trabalha, que é alguém exemplar, mas que é exemplar para outro, é alguém que foi lá, que estudou, que batalhou honestamente que subiu na vida, que batalhou, que conseguiu as coisas e dá uma boa educação para os filhos que trabalha e tudo mais, é a ideia se cria de alguém e tudo mais. É esse ponto que a gente, que não rouba, que não mata, aquela coisa e tudo mais, alguém justo, aquela coisa idealizada. As pessoas que fazem parte desse processo, o trabalho, a inserção no trabalho e tudo mais, o constituem, e é evidente que faz parte disso, pelo menos eu aceito isso como valores válidos, é... não está nisso, não necessariamente, poder dizer olha, quem não está então indigno, eu não sei, é uma questão a se avaliar, eu acho que há situações que sim, há situações que não...

10 Acho que é importante para qualquer um trabalhar, é uma das formas para você viver.

7.5 ANEXO V - Depoimento dos Subordinados

IDEOLOGIA DO TRABALHO

2.1) Qual a importância do trabalho em sua vida?

1 É muito importante, acho que é através do trabalho que a gente consegue tudo, que a gente consegue ter uma vida digna, ter uma boa, uma boa qualidade de vida mesmo, e é bom a gente saber que a gente consegue ter as coisas a partir do que a gente faz do nosso trabalho. É isso que eu penso

2 Você tem a parte pessoal e o trabalho é a outra parte da sua vida, profissional, é onde você realiza coisas, concretiza ideias, o que você estuda, é o que tem informação, conhecimento, acho que é uma parte importante, que não é pessoal é trabalho.

3 Ah, eu acho que é trabalho sempre acrescenta, está sempre crescendo, aprendendo, errando, eu acho isso muito importante para pessoa mesmo, para o crescimento pessoal da pessoa, psicológico mesmo, acho que é importante, é necessário.

4 Eu acho que é o alicerce, o pão de cada dia, seria assim que dá base, o ser humano hoje ele não vive sem trabalhar, tanto que eu comecei com 15 anos, não tem como fugir. Acho que o trabalho te dá oportunidade, capacidade e reconhecimento pessoal também.

5 Muito, muito importante. Em porcentagem seria 60%. É do meu perfil gostar de criar alguma coisa, uma obra, rendimento, salário. Faz você se sentir útil.

6 É essencial. Na verdade assim porque se você não tem trabalho o relacionamento acaba não dando certo, você não consegue projetar seus filhos, então tudo é o trabalho.

7 É o trabalho que dá a minha renda, para eu sobreviver e me faz aprender diariamente coisas novas no relacionamento com as outras pessoas e me desenvolver profissionalmente mesmo.

8 Financeiramente, muita gente trabalha por causa disso e também realização profissional.

9 Exercer a minha profissão de uma boa maneira, da melhor maneira que eu posso e equilibrar o trabalho da minha vida pessoal. É muito importante.

10 Se for colocar em uma escala, vamos dizer assim primeiro a família depois o trabalho. Sabendo que a família é o pilar de tudo, mas para que eu possa manter minha família eu tenho que exercer meu trabalho de forma correta.

11 Sinceramente, na minha vida é fundamental, é o meu alicerce.

12 Fundamental. Ele é... digamos, não me vejo sem trabalho. É uma ocupação, é uma obrigação é uma fonte de renda, é uma fonte de aprendizado, é uma questão social, acho que você num ambiente de trabalho, você se relaciona muito com outras pessoas. Enfim, é essencial.

13 Faz parte de mim.

14 Acho que eu não consigo viver sem trabalhar, é uma ocupação, como se fosse uma meta para mim, você trabalha sempre buscando alcançar novas coisas, então eu vejo muito meu trabalho como isso, não é só assim “ah, eu preciso trabalhar só para ganhar dinheiro”, claro que eu preciso trabalhar para ganhar dinheiro, para conseguir o que eu quero, mas eu acho que assim através do meu trabalho e vou buscando novas coisas.

15 É uma boa parte, faz parte do nosso dia-a-dia, é como se fosse família também.

16 Eu acho que... Um meio de sobrevivência, né? Poder ter proporcionar melhores condições de vida.

17 Para mim é muito importante, eu gosto de trabalhar, eu gosto do que eu faço.

18 Não, nunca parei ao certo para saber qual é a importância do trabalho, na verdade é meio que uma coisa da sociedade, você cresce e estuda focando uma atividade profissional, você ingressa em uma empresa e acho que esse é o processo natural.

19 Olha, a importância é me manter ocupado, e assim, a gratificação de está ajudando, fazendo alguma coisa em prol da sociedade, do próximo, né? Eu acho que o meu trabalho ajuda na evolução da comunidade, digamos assim. Na qual eu estou inserido, né!?

2.1.1) Qual é o significado do trabalho para o Sr. (Sra.)? Ele tem algum valor para a sociedade? Por que?

1 Acho que é... Valorização pessoal. Acho que é isso. Acho. Tem, com certeza, Porque é a partir do meu trabalho... Eu sou psicóloga, trabalho com treinamento de seleção então, é a partir do meu trabalho que muitas pessoas conseguem melhorar tanto o trabalho que é desenvolvido pela empresa, como possibilitar a pessoa que tenha um bom perfil, uma boa escolaridade, tudo, conseguir um trabalho melhor. Então, a partir da avaliação que a gente faz, a partir do treinamento, a partir de um desenvolvimento, eu acho que melhora com certeza.

2 Ah, o trabalho para o significado principal é você se sentir útil, servir a algum propósito o que se propõe a fazer, e concretizar e a outra parte é um meio de você se sustentar na sociedade também. Eu acho. - Eu acho porque você não dentro da instituição, você acaba que ajuda a concretizar as coisas, você vê aquilo que você fez, viu ali que atingiu um resultado e você chegou a algum lugar com aquilo, então isso que eu acho importante, para você vê o resultado dentro da empresa e às vezes, dentro da própria sociedade.

3 Ah, o significado é, o que eu posso dizer, é o que eu te falei, é o crescimento mesmo, é a sobrevivência também, porque sem trabalho ninguém sobrevive, não tem o que fazer, então é basicamente isso. Para sociedade? Eu acho que não. Porque eu não estou acrescentando nada para ninguém, a não ser para empresa em si como um todo, mas, eu acho muito pequeno para ter acrescentado na sociedade.

4 Ele significa...digamos assim 70% da minha vida, porque hoje se eu consegui alguma coisa, é através do meu trabalho, o bem capital isso, porque você... porque eu sou de uma família de origem humilde, então se eu consegui alguma coisa foi através do meu trabalho. Sim. Porque como eu sou uma profissional e eu hoje tento buscar conhecimento, eu creio assim que cada passo que eu dou até mesmo para a instituição é um crescimento tanto profissional como para a empresa mesmo na parte da visão assim, global, se você atende o público, se você se dedica, isso tem um retorno tanto para você como para a empresa.

5 Satisfação.É o que eu pretendo.Estou trabalhando para isso. Hoje não.Ah, não tem porque a gente faz uma coisa muito mandada, uma receita de bolo pronta, não sabemos se eles vão gostar...

6 É a base, é forma de você se manter, é a forma de você criar relações, é a forma de você poder dar algo mais para os seus, é uma forma de você criar maiores

conhecimentos, para mim é tudo. Tem. Principalmente nessa empresa, no caso aqui, principalmente porque trabalhamos com trabalhador de transportadores, o que eu faço, no caso aqui, eu estou atendendo as unidades, o fator final é realmente o trabalhador de transporte, ou seja, ela afeta aquela camada da sociedade que está sendo diretamente atingida pelo que eu estou fazendo, tanto de forma boa como de forma ruim.

7 O trabalho é fundamental para qualquer indivíduo dentro da sociedade, se a pessoa não trabalha, ele está excluído dos padrões normais da sociedade. Acredito que sim, porque na área que eu trabalho, nós recrutamos pessoas para trabalhar também. Porque não envolve só a mim, envolve as pessoas em um todo.

8 O trabalho representa uma realização profissional, e eu acho que a pessoa cresce, amadurece, aprende, realiza os seus sonhos, acho que tem um grande significado na vida das pessoas e para mim também. Hoje na instituição que eu trabalho tem. Porque a instituição que eu trabalho ela presta um serviço, com o trabalhador de transporte e o trabalho que, nessa empresa que eu desenvolvo, acho que contribuí para isso, para o crescimento da empresa.

9 Significa uma atividade para que eu possa me realizar profissionalmente e ter um meio de sobrevivência. Tem. Porque eu forneço no meu trabalho obtém informações que são importantes para a empresa e daí por diante passa para a sociedade, o trabalho que eu faço hoje é vinculado puramente a informações.

10 Trabalho? É responsabilidade, auxílio, é ser prestativo, é disseminar conhecimento. São esses significados para mim. Sim, sim. Acho. Pela questão, primeiro porque, hoje, vamos tirar pelo o que eu exerço hoje e a entidade que eu trabalho hoje. A entidade que eu trabalho ela visa, foca uma parte social e educacional. Então, o trabalho que eu exerço, apesar de não ser uma atividade final, mas o produto que é gerado na minha área, na minha coordenação, possibilita que as áreas fins desenvolvam um trabalho melhor para a parte social e a parte de educação.

11 É o meu sustento de vida, meu equilíbrio emocional. Imagino que sim, mas sinceramente eu não consigo visualizar. Eu vejo mais aqui, pela empresa. A gente trabalha no departamento executivo, e eu acho que o trabalho na sociedade ele é por meio da ponta das unidades e a gente faz esse gerenciamento, esse acompanhamento do trabalhado das unidades, então de certa forma sim, mas daqui eu, pelo menos, não consigo visualizar tanto o resultado disso.

12 O que eu falei, é a minha fonte de renda... É o trabalho em si. O trabalho em si. A função pode significar várias coisas. O fato de você trabalhar, para mim, é uma fonte de renda, e o trabalho que você desempenhar vai dizer o que você... como é que você encara aquele trabalho. Se for uma coisa que você gosta é uma coisa para sua vida e tudo mais. Se não for, é só uma obrigação? Então, hoje para mim, ele é uma forma de me realizar, de me... digamos assim, de conseguir o que eu quero, de me relacionar. Enfim, né.. É mais do que uma obrigação. Acho que sim. Porque, primeiro é o trabalho que é desenvolvido para prestação de serviços, né? E eu lido diretamente com o público interno. Então assim, tem várias pessoas que precisam de mim. Não de mim, mas da minha função. Então eu acho que eu colaboro muito com isso.

13 É pro - atividade, me sentir pertencente a um grupo, fazendo alguma coisa de bom, de útil e desenvolvimento enquanto pessoa. Com certeza. Porque tudo o que você faz tem um reflexo, no trabalho que eu desenvolvo eu sei que eu estou ajudando outras pessoas.

14 Ah, nossa eu não sei responder o que ele significa. Sim, daqui sim. Porque a gente mostra... Como a gente trabalha com a parte de infra-estrutura, eu trabalho com as pesquisas daqui, o público usa essas pesquisas, a sociedade usa essas pesquisas para cobrar alguma melhoria perante o governo ou então só para pesquisa rodoviária para o usuário comum, qualquer motorista pega o resultado quando vai fazer uma viagem, o que faz traçar a sua rota e consegue identificar como vai ser a viagem dele. Eu acho que é isso que mais me motiva trabalhar aqui, justamente isso, por servir a sociedade.

15 É um complemento para a minha vida, para a minha personalidade, minha funcionalidade. Sim, porque... principalmente na área que eu trabalho, na área de pessoal, a gente tem contato com o Brasil inteiro e eu acho que as pessoas respondem a isso, então eu acho importante sim. Eu consigo atingir o que eu pretendo nas contas né.

16 O ganha-pão. Sim. Porque é um modo da empresa... é como um todo, né? Na verdade, é... Todos os funcionários juntos vão fazer com que a empresa funcione. Eu acho que com isso, melhorando, né?

17 Acredito que sim. Principalmente no último emprego e nesse que eu estou agora eu fiz um trabalho muito importante para a sociedade, o pouco que eu fiz no contexto geral é muito importante.

18 Acredito. Não diretamente na parte final da empresa, do Sest/Senat, mas assim, eu dou um suporte para que as unidades que atuam na atividade fim mesmo que possam trabalhar e fornecer algo para quem tem direito, que são os trabalhadores na área de transporte.

19 O significado do trabalho? Ajuda muito, e verificação se está tudo correto, tanto na área que eu estou exercendo agora quanto nas anteriores, eu sempre tentei porque o trabalho, eu vou usar até... não sei qual é o pensador... o trabalho gratifica o homem. Eu tenho esse pensamento, entendeu, do trabalho que eu vou conseguir meu sustento, do meu suor que eu vou conseguir tudo o que eu quero, o que eu almejo ter na minha vida, e ficando parado, sem trabalhar, é mais difícil conseguir as coisas. Ele tem valor, na função que eu estou desempenhando agora, o valor que ela tem para a sociedade e para a comunidade que eu estou inserido, ou seja, comunidade eu estou dizendo, na empresa que eu estou inserido. É verificar, se estão de acordo. O valor é que é um suporte para o... pessoal pensante, a galera mais em cima, os gestores acima de mim... se o restante do corpo da empresa está indo de acordo, conforme com as normas internas e a legislação vigente fora daqui, eu penso da seguinte maneira: qual o valor que isso agrega a empresa? Eu estou dando um suporte de acessório da empresa garantindo, avaliando que ela está conforme todas as regras vigentes, sejam internas, aqui, ou externamente para a sociedade, ou seja, somamos a transparência do que está sendo feito em prol da própria sociedade, né!?

2.1.2) Qual a importância do seu trabalho para sua família?

1 Meu trabalho para minha família? Minha família hoje é meu marido, ah, o meu trabalho faz com que a gente tenha uma qualidade de vida melhor. Uma fonte de renda? É mais uma fonte de renda. Porque assim, meu marido ele é cursado e tudo. O meu trabalho faz com que a gente tenha uma vida mais tranqüila, vamos dizer, para que a gente possa planejar mais o futuro.

2 A minha família...? Para a minha família é mais no sentido de apoio, às vezes financeiro e às vezes até intelectual também, como eles... nós atingimos um nível que os meus pais não tinham de conhecimento, então o trabalho num sentido não tão direto, mas o trabalho ajuda nesse sentido de expandir a expandir a vivência deles, assim.

3 Eu acho que é no caso assim de visão do pai ver o crescimento do filho, de ver que ele está sendo alguém na vida, que o trabalho que eles tiveram com os filhos está tendo retorno, está sendo recompensado.

4 Minha família? Foi mesmo na parte da renda, uma ajuda mesmo familiar, digamos uma renda a nível de família.

5 Muito importante. Rendimento, salário.

6 Eu acho que tudo está diretamente relacionado. Se eu estou bem no trabalho, eu vou estar feliz, minha família também, se eu estou mal, a mesma coisa. Quando o trabalho é revertido em renda, está diretamente relacionado ao bem estar da minha família.

7 É importante porque eu ajudo nas despesas de casa e também porque eu posso levar a minha mulher para sair...

8 Bom, a minha mãe pelo menos se sente realizada por eu trabalhar, ela acha ótimo. A minha família hoje financeiramente não há necessidade para que eu ajude em casa, mas eu acho que só o fato, de eu estar trabalhando, de ser independente por causa do meu trabalho, eles acham ótimo.

9 Satisfação, de ver o filho trabalhando ou o irmão trabalhando para a sua própria vida.

10 Para minha família? Eu acho que crescimento, é crescimento na questão de levar o que é aprendido dentro da família para o trabalho apesar de muitas vezes não ser possível encaixar determinadas coisas, mas aquilo que é possível encaixar é possível praticar o que você tem na família. Como por exemplo: companheirismo, verdade, a honestidade, a sinceridade, essas são coisas que você pode encaixar, que você pratica em casa e você pode praticar no seu trabalho.

11 Acho que é... no meu caso, eu comecei a trabalhar quando minha mãe faleceu, eu não tinha contato com o meu pai, então acho que foi muito importante para eles, foi de certa forma... o sustento né.

12 Para minha família, eu acho que é mais uma questão me ver realizada, assim... Uma satisfação minha que atinge a minha família, né?

13 É importante porque eu estou bem, porque eu levo coisas novas e da minha produtividade, o meu salário ajuda a minha família.

14 Mais a fonte de renda mesmo.

- 15 Além de financeiro eu acho que psicologicamente também eu fico melhor.
- 16 Para poder ajudá-los, né? De alguma forma...
- 17 Em termos de orgulho, porque eles sentem orgulho, e financeiro porque agora eu posso retribuir um pouco mais.
- 18 Bom, de certa forma, eu dou um apoio nas despesas da casa, então eu acredito que está ligado diretamente a isso, fora isso, a parte que eles não ficam preocupados comigo de estar à margem da sociedade por falta de dinheiro, acredito que seja essa.
- 19 Para a minha família? Ah, crescimento, né!? Crescimento como ser humano, como pessoa, como divisão de responsabilidades dentro da célula familiar, eu achou que, a princípio, seria só isso aí.

2.1.3) Como é (era) a divisão do seu tempo entre o trabalho, sua família e o lazer?

- 1 Olha, é... Ultimamente a gente está com mais trabalho aqui. Então ultimamente eu tenho me dedicado muito ao trabalho, o lazer tem ficado só para o final de semana. E o meu marido, que aqui é só eu e ele, então ele tem ficado é... assim atenção mesmo um para o outro só no final de semana, porque eu tenho saído daqui tarde e tudo... Mas está sendo um momento, que estamos em transição. Está desequilibrado.
- 2 Ah, bem dividido para mim, o trabalho é tipo uma pizza! Tem um “triângulozinho” que é o trabalho, família e lazer está do outro lado, eles não se misturam muito não. Ah, está equilibrado sim.
- 3 Ah, é bem bacana porque, assim, é bem tranquilo, eu trabalho em horário comercial e final de semana, quando eu trabalho na outra empresa eu trabalho com o meu pai e então é bem dividido mesmo, não tem muito problema, eu tenho meu horário de lazer, meu horário é noturno. Tudo bem equilibrado.
- 4 Eu trabalho é praticamente oito horas aqui, eu convivo digamos assim uns 70, 80% aqui, só que eu divido quando eu estou na minha casa, com a minha família eu tô com a minha família, o meu trabalho eu separo, eu não tento levar assim problemas do trabalho para minha casa e nem da minha casa para o meu trabalho, tento dividir um pouco essas coisas. Está equilibrado.
- 5 Dia de semana é metade/metade e final de semana só lazer. Hoje está equilibrado, eu aprendi a viver assim. Porque antes era só trabalho.

6 Eu acho assim, na nossa sociedade é comum trabalhar oito horas por dia, a não ser que você seja funcionário público. É puxado, principalmente para quem tem filho, para quem não tem é mais tranquilo, mas para quem tem filho você tem que disponibilizar tempo para poder sentar e, por exemplo, tem a parte da diversão, tem a parte dos estudos, é complicado. É. Como está na cultura que isso é normal, você sente normal, mas quando você percebe aqui, principalmente em Brasília, você vê que o funcionário público, muitas vezes, te, a carga de trabalho de seis horas, você vê que a qualidade de vida deles é melhor do que a nossa. Como é a prática comum do brasileiro, de você trabalhar até mais do que isso, a gente acaba se adaptando. Seria bom, seis, sete horas de trabalho corrido para você chegar mais cedo em casa, o sol ainda está brilhando, com certeza seria melhor.

7 Eu trabalho o expediente normal, depois eu vou para casa, encontro a minha esposa, almoço com frequência na casa dos meus pais. Equilibrada essa divisão

8 Trabalhar o dia todo, mas eu deixo um tempo, por exemplo, final de semana, sempre saio final de semana e eu estou com a família todo dia tomando café da manhã, não deixo de tomar café da manhã com a família porque é o momento que está todo mundo em casa. Está equilibrado.

9 Tem que ser equilibrada. Está um pouco desequilibrado para a família, mas relacionado aos outros já está um pouco mais equilibrado, nem me sobrecarrego com trabalho nem com lazer e tento aumentar a prioridade para a família.

10 Bom, se for colocar em uma escala de cem por cento eu diria o seguinte: a minha família teria setenta por cento; trabalho vinte por cento e lazer dez por cento.

11 É complicado. É complicado porque o trabalho ocupa a semana inteira, ocupa todo o meu tempo, a semana inteira. Então família fica para os horários de almoço, uma hora mais ou menos, duas vezes na semana e lazer no final de semana, mas é bem complicado.

12 Atualmente, a minha divisão é trabalho, como oito horas diárias e aquele necessário. Família e lazer nas demais horas. Já fui uma pessoa que me dedicava mais para o trabalho do que para as demais situações, né? Hoje em dia não, hoje em dia eu tento priorizar a família e o lazer. Eu considero o trabalho essencial, mas nos momentos pré-definidos. Um equilíbrio. Exatamente.

13 O trabalho ocupa todo o dia, e nós mulheres temos a administração do lar também, e tão é apertado, não é fácil, eu tenho filho pequeno de sete anos e às vezes eu tenho que fazer malabarismo para conciliar isso.

14 Uns 80% para o trabalho, 80 não, vamos colocar uns 70, 60%, e outros, 30, 40 é família e lazer. Porque ainda tem o mestrado ainda...

15 Olha, eu acho que eu não consigo administrar isso muito bem não porque eu me dedico muito ao trabalho, e trabalho na verdade é descanso para quem é mãe e dona-de-casa, porque o serviço de casa é muito mais pesado, exige muito mais. Mas a minha divisão nesse momento, família está quase em terceiro plano, coitada, por que tem o trabalho, tem a faculdade e aí tem família.

16 É tranqüilo. Dá para fazer essa divisão... Certinho. Dá para conciliar tudo.

17 É meio complicado. Eu tento dividir, mas o trabalho consome o tempo.

18 É bem definido, na verdade eu tenho... como eu não estou estudando à noite, o período que eu estou na empresa, que são oito horas corridas fora o horário do almoço então entro cedo e saio no final da tarde, o resto da tarde eu fico com a minha família. O tempo que eu tenho, saio para as atividades físicas, mas no final de semana é o convívio com a família, namorada e amigos. Lazer, mesmo esquema, fora do trabalho.

19 É. Eu tenho que me reestruturar. Eu tenho que me reestruturar porque eu estou mais focado em trabalho e em estudo, e estou fazendo minha pós também, e estou perdendo tempo no convívio com a minha família, na minha célula, digamos assim, que é a minha família. Então, isso foi até um ponto que eu estava vendo na comunidade que eu tenho na igreja que eu tenho que me reestruturar, reestruturar minha vida no meu tempo, separando muito bem essas coisas. O que eu não estou conseguindo no momento. Porque eu estou muito mais ligado ao meu trabalho, ao meu crescimento intelectual, que são os meus estudos, e estou deixando minha família de lado.

2.2) Como foi seu primeiro emprego ou quando e como começou a trabalhar?

1 Eu considero meu primeiro emprego mesmo no Usiminas porque antes eu só era estagiária, eles, no Usiminas, eles tem uma política que eles contratam o recém formado para moldar a pessoa mesmo, colocar a pessoa dentro do que eles... Um programa de training, então todo mundo que entra lá de nível superior é a nível de universidade, eles foram até a universidade, reuniram um grupo de pessoas

interessadas, e a partir daí teve anúncio e tal, aconteceu o processo seletivo, várias provas e acabou que eu fui selecionada. Eu morava em Belo Horizonte e com isso fui morar em Ipatinga.

2 Eu comecei estágio logo que eu entrei na faculdade, na verdade era um projeto da faculdade a gente desenvolveu o projeto e depois eu comecei a fazer estágio. E aí foi sempre assim, eu fiz dois estágios e depois comecei a trabalhar.

3 Eu comecei a trabalhar fazendo festas, esses eventos, às vezes o pessoal me chamava para fazer umas conferências, tinha que fazer atas, sou formada em inglês e fazia espanhol na época, o pessoal me chamava para fazer atas em outras línguas e tal, então começou por aí, depois eu virei sócia do meu pai na empresa de decoração, criei minha empresa de open bar e é isso.

4 Eu comecei a trabalhar com praticamente com 14 anos e chegando para os 15 de office girl, e foi um trabalho assim...uma experiência, uma jovem na rua trabalhando, buscando um ideal, um objetivo.

5 Meu primeiro emprego foi professora de inglês lá em Piracicaba para crianças, eu fiquei três meses.

6 Eu comecei a trabalhar na *Sassi*, como recepcionista, porque na época meu pai não queria me dar mesada e eu falei assim: “ah, então vou trabalhar”, eu estava no segundo grau, eu consegui um emprego através de um colega, e eu consegui, foi uma forma de tentar afrontar mesmo, e quando você começa a gostar de ter o seu próprio dinheiro e aí você não para mais.

7 Eu tinha uns 17 anos, minha mãe não queria me dar mais dinheiro para o final de semana.

8 Meu primeiro emprego eu comecei por causa da faculdade, eu precisava de pagar a matrícula da minha faculdade e então meu pai disse que não, que era para eu continuar no cursinho para eu tentar, resolvi trabalhar para continuar pagando a minha faculdade.

9 Eu estava procurando um trabalho para me sustentar e tive oportunidade através de um vínculo através do meu pai, já com um gancho dentro da empresa que ele trabalhava, já na área de informática para ter acesso ao primeiro emprego. Não era um estágio, eu trabalhava profissionalmente mesmo, ganhava por hora e

posteriormente comecei a me adaptar mais a vida universitária, que é iniciar como estagiário e seguir até arrumar outros empregos formais mesmo.

10 Bom, meu primeiro emprego. Eu gostava muito de informática, eu sempre gostei muito de informática. Então, eu fiz um curso de programação, há bastante tempo, e consegui uma vaga no setor leste como um programador *freelancer*. Então eu comecei a trabalhar por aí. E, assim, foi uma oportunidade muito legal pra mim.

11 Esse. 2003.

12 Meu primeiro emprego foi como professora particular. Eu estava na faculdade e na verdade eu me juntei com alguns amigos e abrimos um cursinho de aula particular. Eu dava aula de português. Era bem amador, assim. A gente começou com uma ideia de dar aula em casa, e como não tinha essa facilidade de ir até a casa das pessoas, me sentia meio constrangida. Eu sugeri que a gente abrisse uma sala, e tudo mais e a gente montou uma empresinha, mesmo. Então foi muito bom só que depois de três anos, mais ou menos, a gente teve necessidade de procurar um emprego mais profissional, digamos assim, numa empresa para não perder o mercado. A gente já ia formar e tudo mais. Éramos estudantes e aí partimos para uma empresa privada.

13 É porque eu sou professora, me formei em magistério então quando eu me formei o magistério era equivalente ao ensino médio como se fosse um curso técnico, então durante o meu curso de formação eu comecei a trabalhar, trabalhava com escolas, dava aula de reforço...

14 Ah, foi logo que eu me formei... Quando eu me formei não eu ainda era, o meu primeiro emprego depois de formada foi no DR e eu já fazia estágio lá tinha um ano, aí o engenheiro que era responsável pelo distrito abandonou o cargo, não tinha mais ninguém para colocar e eu nem tinha formado ainda e eles me contrataram para assumir lá, a gerência do distrito.

15 Foi como professora particular, onde eu estudava com uma colega e os irmãos dela precisavam de alguém para ajudar e eu comecei... agora o meu primeiro emprego mesmo, foi como secretária da diretoria da loteria do Estado de Goiás em Goiânia. Ali, eu trabalhei de 78 a 84. Mas eu não fiquei só como secretária, trabalhei na área de pessoal...

16 Eu comecei como estagiária numa empresa de cobrança. Cobrar. Foi boa. Foi em Dois mil e quatro.

17 Foi como guia de turismo na Disney. Eu conheci umas pessoas que eram guias, eu fiz o curso, passei uma seleção e trabalhei como guia.

18 Foi logo que eu me formei no segundo grau, técnico em agropecuária, eu acabei indo para o interior e comecei a trabalhar em uma escola agrícola de primeiro grau, aqui o mercado de trabalho está um pouco difícil, aí logo em seguida passei seis meses trabalhando como professor dessa escola e voltei das férias aqui eu consegui me engajar no Senado e comecei a trabalhar aqui.

19 Meu primeiro emprego, eu voltei do Rio de Janeiro para auxiliar meu pai, que hoje é falecido e eu estava tentando sempre passar para universidade federal aqui de Brasília, a UnB. Não conseguia. Aí, para não ficar parado, fiz o curso técnico da área contábil. Porque, na verdade, eu queria era Direito, né!? Ah... gostei da matéria, consegui um emprego num escritório de contabilidade, comecei a trabalhar na área, e acabei gostando da área contábil, digamos assim, e foi meu primeiro emprego, foi num escritório contábil, de um conhecido nosso, da família, que eu acho que foi meu o ponta pé inicial, né, de lá pra cá, felizmente, eu só trabalhei na área de contabilidade. Ou seja, eu até me sinto um privilegiado, não sei se são poucos hoje, no Brasil que consegue trabalhar na área que escolhe, né!? E Direito ficou em segundo plano. Depois que eu descobri a contabilidade. O leque se abriu e foi bem gratificante, sempre estou satisfeito com o que eu faço, né, porque eu gosto do que faço, eu gosto de fazer o que eu estou fazendo, então para mim está tudo bem.

2.2.1) O Sr. (Sra.) começou a trabalhar naquilo que escolheu ou teve de pegar o primeiro trabalho que apareceu?

1 Naquilo que eu escolhi. Não, desde que eu me formei eu já vinha focando na área de recursos humanos, meu primeiro estágio já foi com RH, então eu sempre foquei em RH, eu acho também que eu dei muita sorte, assim que formei surgiu essa vaga. Que era exatamente o que você queria...Exatamente para mim foi muito bom, foi uma escola mesmo, eu aprendi muito, acho que muito do que eu sou hoje de profissional, do que se tem hoje, foi feito lá.

2 Eu sempre escolhi. Na verdade eu fiquei na dúvida, e escolhi.

3 Ah, no começo quando eu fazia essas coisas mais picadas, era o que aparecia e depois, é foi muito... eu via muito, eu vi sempre meu pai nessa área de restaurante, então eu sempre tive, sempre gostei disso. Então, eu meio que fui no caminho dele.

4 Não, a primeira oportunidade eu peguei.

5 Eu gostava muito de inglês eu é que não dou muito bem com crianças.

6 Na verdade foi assim, uma escolha do primeiro que apareceu.

7 Foi na primeira coisa que apareceu.

8 Eu comecei a trabalhar em uma loja, foi o que apareceu e depois eu fui procurar algo na minha área.

9 Eu filtrei, eu escolhi o que achei que valia a pena.

10 Eu passei a trabalhar naquilo que eu... Porque o que me interessava era trabalhar com computação, com programação. Então, coincidiu que a empresa me contratou para ser um programador que envolve a questão da computação.

11 A primeira coisa.

12 No primeiro momento eu peguei o que apareceu. Não... Eu tive uma ideia, mas que eu sabia que era passageira. Eu não queria viver daquilo. Viver dando aula. Tanto que eu tive oportunidades depois de continuar com esse trabalho, de virar cursinho mesmo, e tudo mais. E eu sabia que aquilo não era a minha vocação. Que eu gostava de ensinar, mas eu não tinha aquela habilidade para lidar com o público. Para aula, para turma. Então eu já sabia... em princípio foi assim, para uma coisa passageira.

13 Não foi uma coisa que eu sempre tive na minha cabeça.

14 Foi no que eu escolhi.

15 Foi uma oferta, para o primeiro emprego tudo é aprendizado né. Então como secretária você atende telefone, recepciona uma pessoa ou outra, depois passei para área de recursos humanos e para área de material. Todas as áreas que eu trabalhei eu gostei.

16 A primeira oportunidade que apareceu.

17 Foi uma o que eu escolhi, foi uma oportunidade de sair do país.

18 Comecei naquilo que eu queria, tinha já me preparado para isso.

19 Pois é, então eu trabalhei, eu escolhi, eu falei: 'Vou fazer, para não ficar parado sem trabalhar, vou estudar para fazer o curso técnico'. Fiz o curso técnico. Passei, me formei em técnico de contabilidade, além de ter o nível médio antigo, não

como está hoje, se é segundo grau, nível médio...Bem, conforme minha formação apareceu esse serviço. Eu entrei, né.. e acabei gostando do que faço. Porque como eu falei anteriormente: eu gosto do que faço e faço o que gosto. Então eu consegui unir essas duas coisas. Certo?

2.2.2) O trabalho era aquilo que o Sr. (Sra.) esperava, ou não (explorar diferenças entre o ideal e o real)?

1 Era o que eu esperava. Era o que eu esperava, até mais do que eu esperava, uma recém formada entrar numa empresa do tamanho da Usiminas assim, então realmente é, foi muito bom.

2 Não era muito que eu esperava, era... nem sempre é do jeito que você imagina, mas não ficou muito a baixo das minhas expectativas não, não era tudo o que eu esperava mas...

3 Era bem o que eu esperava sim, porque eu sempre via ele fazendo, então é uma coisa que eu já tinha uma noção como é que funcionava.

4 Era o primeiro emprego então eu não tinha que esperar assim... Era uma coisa nova, era uma oportunidade que surgiu e eu queria de qualquer forma ter meu salário, ter minha independência financeira.

5 Não.Porque ser professor é mais do que teoria. É você lidar com pessoas. E eu achei totalmente contrário do que imaginei.

6 Não. Sempre quero mais, sempre. Tanto é que eu fiquei pouco tempo, logo depois entrei na faculdade, comecei a fazer estágio, não parei mais. Mas era uma coisa mais de desafiar em casa mesmo, queria ter o meu dinheiro.

7 Era. O ruim foi que eu ‘peguei’ meio que aversão ao shopping, trabalhar de segunda a segunda é intenso.

8 Não, não era o que eu esperava. Trabalho de loja é um trabalho cansativo, você fica o dia inteiro em pé e atende as pessoas, no shopping é cansativo.

9 Era. Só que era muito trabalho e não deu certo de continuar e estudando, eu saí do emprego porque eu comecei a reprovar nas matérias.

10 Acredito que o trabalho não chegou tanto ao que eu esperava pela questão de eu ser um iniciante, novato na coisa. Por isso, acho que não chegou a ser exatamente o que eu esperava.

11 De certa forma não. Eu comecei aqui na empresa carregando caixas de documentos antigos e separando documentos antigos, tentando organizar a área de documentos e nunca tinha trabalhado e nunca imaginei trabalhar com isso e aí eu fui passando por várias áreas aqui dentro.

12 Até mais, eu acho.

13 Era, às vezes até mais.

14 Era.

15 Não tinha idealizado nada ainda. A função era aquilo mesmo né, para mim era um tanto monótono, eu achava que não aprendia nada em atender telefone, atendendo pessoas, mas é tudo aprendizado porque o receber, o encaminhar tudo é um aprendizado.

16 Sim. Eu aprendi bastante.

17 Foi um pouco mais do que eu esperava, mais complicado do que eu imaginava.

18 De certa forma sim, não era o que eu esperava porque eu não ‘coloquei a mão na massa’ do que eu tinha aprendido, na verdade eu tive que ensinar o que eu tinha aprendido para outras pessoas.

19 Ah! Eu achava que seria um pouco mais coisa. Eu queria sempre mais coisa, entendeu? Eu achei assim que depois que você pega o mecanismo do seu serviço, você quer expandir um pouco mais. E eu sempre fiz isso. Depois que eu demoro um pouco para pegar o tramite, o mecanismo do meu trabalho. Mas depois que eu pego, me acostumo, tudo e eu não gosto de ficar aquele.. a gente chama aqui no jargão... "viciado", a gente fica viciado naquelas mesmas coisas, batendo, batendo, batendo, você não cresce mais. Então eu sempre tendo expandir isso, né.

2.2.3) O que seria um trabalho ideal para o Sr. (Sra.)?

1 Trabalho ideal? Olha, sinceramente um trabalho ideal para mim não é nem o trabalho que você ganha bem, claro que a gente tem que ser remunerado pelo o que a gente é, pelo que gente se esforçou para formar, para ser um profissional assim, boa e tal, mas eu acho que o principal. Ah tá, eu tava falando que apesar do salário, é um trabalho que você tenha qualidade de vida; que você tenha prazer de ir sabe, de ter prazer mesmo, acho que isso o principal, acho que esse é o motivador. Então o que

seria um trabalho ideal é um trabalho que desse prazer...É, não adianta ganhar rios de dinheiro e estar insatisfeito com o que você faz sabe, você vai trabalhar empurrado porque você vai ganhar, sabe, realmente isso é.

2 Um trabalho ideal? Eu acho que se fosse um pouquinho... é porque às vezes quando eu acho que seria ideal, eu penso que para um outro lado acho que não seria tão ideal assim, talvez uma coisa mais flexível onde você pudesse criar mais, assim que não te limitasse tanto, te fizesse criar e impulsionar assim a criatividade, experimentar coisas novas, vê se dá certo, até com o horário também mais flexível, essas coisas, para mim isso é o ideal. Ter a possibilidade de ser mais criativo.

3 Trabalho ideal? Trabalho ideal é quando você está feliz com o que você faz, quando... é quando aquilo realmente te satisfaz, não é aquele negócio maçante, e você vai falar ai que saco tenho que ir trabalhar, então é uma coisa que é muito pessoal de cada um, né... é, não sei te explicar muito bem ao certo esse sentimento, mas é aquele negócio de você gostar o que você faz e sentir que você está progredindo, progredindo até mesmo intelectualmente, coisas que vai agregar sua vida pessoal.

4 Trabalho ideal para mim, é um trabalho que você pode mostrar o seu conhecimento, ser reconhecida profissionalmente e você é, crescer, aquele crescimento efetivo, é você poder mostrar para a empresa.

5 O que você consegue ver resultados. Bons resultados. Dando resultado, nem sempre a gente acerta.

6 É que eu tivesse um pouco mais de tempo para mim, para a minha família, que eu trabalhasse seis horas corridas, tudo que você produzisse fosse visto com critério, eu acho que o trabalho ideal, a empresa ideal é que você tivesse muitos bons exemplos, como se fosse uma faculdade de aprendizado mesmo, que você pudesse aprender com chefes, pudesse ter um retorno. Mas como em qualquer trabalho, estamos tratando de pessoas nem sempre você vai ter exatamente aquilo que você quer, então eu acho que na verdade não existe, na verdade, nós somos eternos insatisfeitos. Mas de forma básica eu acho assim, fazer com que o trabalho seja prazeroso.

7 Trabalhar no que você gosta, ser bem remunerado, ter um convívio bom com o grupo que você trabalha.

8 O que eu me sentisse realizada profissionalmente, e claro, você tem que estar ganhando bem também, tem que se realizar também financeiramente, mas

profissionalmente conta muito, porque a pior coisa que tem é você trabalhar, realizar um trabalho que você não está gostando. Uma coisa que você gosta se desenvolve com mais prazer.

9 Seria o trabalho que me dê renda suficiente, reconhecida e que dê um pouco de suporte e também entenda os esforços que eu faço para melhorar profissionalmente através dos meus próprios recursos. E o reconhecimento de experiência, essas coisas.

10 Um trabalho ideal? Que eu pudesse usar o conhecimento que eu tenho, aplicar a responsabilidade que eu levo, mediante projetos de trabalho que possa estar inserido, e poder auxiliar as pessoas com o conhecimento que eu tenho.

11 Ah, não sei, acho que seria uma forma romântica de ver... só que eu acho que é um trabalho que a gente se identifica, que tem prazer em fazer e também acho que um trabalho que durasse o dia inteiro, poderia ser de seis horas.

12 O ideal, acho que não só para mim, né mas assim, é... trabalho que você veja os resultados. Você tenha o objetivo, veja os resultados, se sinta realizado profissionalmente, e tenha também o retorno financeiro. Porque eu acho que uma coisa... a insatisfação, problema de não realização financeira vai te frustrando nos outros aspectos, aí vira um ciclo, então tem que ter os dois. Mais importante, assim, o que motiva mesmo, é a realização e satisfação pessoal.

13 Fazer algo que te dê prazer.

14 Aquele que você se esforça, que você trabalha e a empresa consiga reconhecer isso e te compensar de alguma forma. E trabalhando no que você gosta.

15 Olha o Sest/Senat para mim sempre foi o trabalho ideal, acho que essa comunicação com o Brasil todo eu acho fascinante, então o primeiro momento que eu trabalhei aqui, eu trabalhei na área de administração, com compras, licitações, esse tipo de coisa. Eu gostava muito, acho de ter esse contato com o Brasil todo, e hoje eu estou na área de recursos humanos, de tratamento de pessoal que também atende o Brasil todo e eu acho que eu gosto muito disso.

16 Onde eu pudesse trabalhar feliz, né? Onde eu gostasse de estar lá fazendo aquilo que eu sempre quis, né?

17 Não penso em trabalho ideal aquele que eu ganho bem, mas eu vejo trabalho ideal que eu tenha prazer em realizar.

18 Existe. Aquele que proporciona prazer para a pessoa que está desenvolvendo o trabalho, a partir do momento que você começa a trabalhar e achar aquilo maçante deixa de ser ideal.

19 Ah, o meu. Por enquanto está sendo ideal. O meu está sendo ideal.

2.3) O Sr. (Sra.) acha que o modo de trabalhar e os tipos de trabalho mudaram nos últimos anos?

1 Eu acho que sim, eu acho que mudou muito.

2 Não, não acho.

3 Não, não vejo muita diferença não.

4 Sim, mudaram sim.

5 A minha realidade mudou muito.

6 Ah, muito.

7 Ah, sim. O trabalho vai se adaptando ao momento, está tudo mudando, tudo inovando, porque senão fica para trás e não acompanha a mudança.

8 Desde quando eu comecei a trabalhar eles mudaram, não sei se é porque eu trabalhei com empresas diferentes, eles foram mudando.

9 Só a parte tecnológica.

10 Sim

11 Acho que sim.

12 Eu acho que sim.

13 Acho que sim.

14 Sim.

15 Mudou

16 Sim.

17 Eu acredito que sim.

18 Em algumas empresas sim, outras não.

19 Ah...Pelo que me consta, pelo que eu tenha assim, ideia.

2.3.1) Como era antes e como é hoje? O que o Sr. (Sra.) acha que mudou? (a segunda questão depende de ter havido mudança)?

1 Eu acho que é, quanto mais assim você... Quanto mais globalização, penso assim, quanto mais globalizado o mundo mesmo, eu acho que cada vez mais as empresas exigem profissionais mais rápidos que flexíveis, que se adaptem as mudanças, que pensem rápido que façam várias coisas ao mesmo tempo, acho que nesse sentido mudou, tem mudado cada vez mais, acho que as empresas têm buscado cada vez mais profissionais que se adaptem mesmo às necessidades. Eu não sei se a gente pode falar que antes assim é mais tranquilo, porque a necessidade de um bom profissional sempre teve, mas eu acho isso tem aumentado, eu acho que as empresas, cada vez mais, assim o mundo cresce, tudo cresce, então a empresa para buscar um diferencial ela tem valorizado cada vez mais as pessoas, e por perceber que ali está a diferença, eu acho que isso tem mudado, eu acho que a empresa tem valorizado mais o profissional e menos o, vamos dizer assim, é... como eu diria... não é nem o... porque quando você valoriza o profissional o resultado é melhor, está certo? Mas assim, eu acho que... Está mais orientado para as pessoas. A exigência também aumentou. A cobrança também aumentou.

2 Talvez tenha dado uma mascarada, mas na essência não mudou muita coisa não.

3 Mesma coisa.

4 Hoje, eu vou falar da mulher, gestora, a gente vê a atuação feminina hoje muito maior, até mesmo a primeira ministra, na Islândia mesmo tem a primeira ministra, então a gente vê que a ocupação hoje o trabalho, não está mais aquele trabalho “do lar”, só da casa e sim ela está ocupando mais espaço. Hoje aqui na empresa mesmo, onde a gente trabalha, a maioria são gestoras e tem o papel fundamental na empresa. Não, mudou sim a forma de trabalho, a decisão hoje já não é mais aquela... hoje já é mais democrático, hoje o gestor escuta mais o profissional e tenta argumentar, ver uma melhor forma para trabalhar na instituição. Está mais flexível.

5 Eu vim de São Paulo, uma realidade super metas e resultado e aqui em Brasília é mais serviço, e eu estou no serviço social, então é muito diferente para mim, agora no geral, eu vejo que está muito mais humano, do que eu vejo do mundo, apesar de não estar inserida mais na realidade geral acho que está muito mais humano. Os empresários estão respeitando muito mais a condição humana.

6 Essa questão da computação, da informatização, nós estávamos até brincando: “como era antigamente sem email?” já que ficamos horas respondendo email, mas há 10 anos não tinha email, hoje em dia mudou muito. Acho que as pessoas, todo mundo tem um pouco mais de participação, até a questão de hierarquia, as pessoas são um pouco mais abertas, pelo menos eu acredito que seja assim hoje. Antigamente não, era tudo mais formal. A gestão ela é mais participativa, dentro das empresas de um modo geral, eu acho que sim.

7 Muda porque as pessoas estão tendo mais informações pelo trabalho em si, e as pessoas vão tentando incorporar essas novas informações no dia a dia que influenciam na mudança do trabalho.

8 O mundo está mudando, tudo está evoluindo. Quando eu comecei a trabalhar, na época eram poucos computadores, alguns anos atrás, tudo vai mudando e as empresas vão acompanhando esse crescimento.

9 Eu acho que o método desde que eu comecei a trabalhar continua o mesmo, só as ferramentas de trabalho que mudaram. As seleções continuam as mesmas, as exigências estão um pouco maiores, mas porque as pessoas têm mais acesso à universidade e cursos de especialização.

10 mudaram pela questão de... vamos dizer assim, cursos novos que apareceram da época que eu comecei. Isso voltado à questão da informática? Cursos novos que apareceram, então houve uma divisão maior de atividades. É, a questão de hoje a sociedade está muito voltada na questão da troca de conhecimento, no armazenamento de conhecimento. Então isso proporcionou uma mudança muito grande em relação ao passado. Porque a parte de conhecimento, na área da programação era muito restrita, era muito complicado. Ou você se encaixava na empresa que tivesse bons programadores, ali você conseguiria sugar alguma coisa, ou você teria, assim, dinheiro para comprar livros. E os livros nessa época era muito caro. E o valor do conteúdo, ele se perdia muito rápido.

11 Bom, antes o meu conhecimento de trabalho era por meio de livros, e eu acho que mudou na questão da necessidade de se manter empregado, então eu acho que ficou uma pressão muito maior sobre o trabalhador conseguir manter empregado. É, eu acho que antes era menos.

12 Tipo assim, uma coisa que eu não parei para observar, mas fazendo uma análise rápida, agora, hoje em dia até pela forma de gestão, tudo mais, você não exige só o serviço. Você tem uma série de outras... de outros fatores agregados ali no seu trabalho. Relacionamento, o envolvimento e tudo mais. Acho que antes, pode-se dizer que era uma coisa mais pré-definida. E hoje você tem que agregar valores a sua atividade.

13 O mercado mudou bastante, hoje o trabalho deixa de ser técnico e passa a ser mais generalista. As pessoas que faziam ensino médio, ensino superior estavam cada um na sua particularidade. Hoje não se a pessoa é técnica ela também tem que saber de informática. O que eu vejo é que não estagnou, crescimento gradativo.

14 Porque a questão da responsabilidade de cada um, das atribuições, você que antes as pessoas eram mais comprometidas e ficavam longos anos trabalhando na mesma empresa, agora não as pessoas ficam em uma empresa um ano e se não deu certo vão para outra. As pessoas são menos comprometidas, eu vejo isso.

15 Eu acho que hoje existe mais treinamento, eles mais focam mais o que o funcionário está fazendo, o que está desempenhando e trabalha em cima disso. Antes todo mundo era treinado para fazer tudo e qualquer coisa hoje é bem direcionado né, a gente trabalha, é mais especializado. É, eu acho que é mesmo por causa da tecnologia que vai surgindo e a cobrança é muito grande também. Por exemplo, quando eu comecei a trabalhar quem tinha nível superior, hoje não é ninguém quem tem nível superior, tem que ter, cada vez mais uma especialização.

16 Eu acho que agora existe mais cobranças. Acho que o mercado exige mais do funcionário. Eu acho que era... Não que não existia cobrança, mas que eu acho que... agora é mais. O trabalhador é mais exigido.

17 Apesar de que na minha área é bem mais informal, mas hoje em dia o funcionário tem uma voz muito ativa, ele tem mais acesso a informação.

18 Acho que as empresas devem se adequar o que a tecnologia pode proporcionar em algumas coisas, alguns seguimentos da empresa, por exemplo, com a atual tecnologia deveria ter uma flexibilidade maior com o funcionário, não exigir que o funcionário fique, fisicamente, em um espaço da empresa, acho que ele pode trabalhar em casa ou em qualquer outro local que ele ache mais adequado para ele, e simplesmente estar enviando essa tarefa dele via email ou conectando diretamente ao

servidor, acho que a empresa deveria se adequar a isso. Bem, antes a empresa era um pouco fechada, que as atividades eram passadas de pai para filho, para aquele cargo que a pessoa atuava. Hoje em dia a coisa está mais acirrada, as pessoas que têm melhores currículos têm melhores condições de batalhar corpo a corpo para essas vagas, e as condições fornecidas em termo de qualidade de trabalho também mudou um pouco, em termo de novas ferramentas de trabalho...

19 Eu acho que ficou muito, muito mais dinâmico, o trabalho. Não tem mais um cronograma a seguir. Você tem que ter abertura. Você não pode se fechar na sua área. Você tem que expandir seus horizontes para... Tem que ser multidisciplinar. Então, ou seja, mais dinamismo nas todas as áreas.

2.3.1) O Sr. (Sra.) acredita(va) em ficar trabalhando em uma mesma organização por muito tempo e construir uma carreira?

1 Se eu acredito? Eu acredito. A Usiminas era uma empresa que, por exemplo, os meus chefes antigos, um tinha o tempo que eu tinha de idade quando eu entrei na Usiminas ele tinha de empresa, 23 anos, então assim é uma empresa que você entrava para fazer carreira, eu acho muito bacana, acho que isso é legal...Eu acho que é possível. Assim, hoje em dia cada vez menos, mas eu acho que é possível.

2 Acredito.

3 Não. Não acho porque, normalmente as empresas hoje em dia, na minha opinião elas são muito volúveis, então você pode trabalhar aqui há anos e de repente, chegar um “bam-bam-bam” e fala: “ó, quero fora e ponto final”, e às vezes também por trabalhar mais tempo na empresa gera um custo maior para empresa, então eu acho que isso não cria carreira lá.

4 Quando a instituição te dá capacidade, te dá uma oportunidade sim e você vê que tem crescimento. Agora, tem algumas instituições que te deixa presa e não te dá capacidade de crescer, então isso é objetivo, é muito objetivo. Acredito.

5 Eu acredito.

6 Muito tempo, não. Assim, eu conheço pessoas que estão há 15, 20 anos numa mesma empresa eu não me vejo assim, normalmente eu fico 4 a 5 anos, aqui eu já estou há 4, mas assim, eu não me vejo aquela pessoa que fica anos, porque eu gosto de aprender, eu gosto de coisas novas. Então se chegar a um ponto de sentir que a situação

está estagnada, eu quero aprender mais, eu acho que devemos estar sempre... Não é só o fator salarial, pelo menos as pessoas não deveriam ser assim.

7 Sim, acredito.

8 Acredito.

9 Acredito, desde que ela tenha dinâmica da profissão que eu ofereceria.

10 Sim.

11 Se eu acredito nisso? Eu acredito.

12 Não acredito. Não.... não é o meu objetivo.

13 Depende da empresa. Se a empresa valoriza o funcionário, sim.

14 Se a instituição te der oportunidade de crescer, eu acredito que sim.

15 Pode se construir uma carreira, aqui mesmo eu conheço pessoas que entraram como *Office boy* e hoje é um coordenador. Sim, depende da empresa mesmo, depende da situação. Da mesma forma que eu te digo que exemplifiquei daqui, tem pessoas que entraram na mesma época e está da mesma forma, então depende do desempenho...? Não sei. Mas acredito sim, construir uma carreira dentro de uma mesma empresa.

16 Sim.

17 Eu acredito. Hoje em dia isso, pelo que eu vejo no mercado, é muito mais difícil.

18 Desde que a pessoa se identifique com a empresa que está trabalhando, acredito. No meu caso, eu penso em ficar um bom tempo, não... nada eterno, se chegar ao cargo máximo, que a instituição pode oferecer. Eu, no momento ainda não pensei nisso.

19 Olha, eu almejo isso, entendeu? Ficar muito tempo numa empresa, eu acho que você se solidifica, você gosta. Onde eu estou, eu gosto de mexer com isso. E... ter um plano de carreira, excelente, né? Pelo menos você... eu acho que você se sente até durante o tempo transcorrido, durante a sua vida, se você tiver uma carreira ali, você vê que você vai... é... galgando cada degrau, conforme o tempo, né? E Ricardo: Você vê que você pode ser valorizado durante esse tempo que você tem, você almeja uma carreira. Um plano de carreira, assim numa empresa. Mas hoje em dia a competição está. Por isso que eu falo, se você não estiver preparado as pessoas, não vai adiantar, você está fora do mercado e entra um outro no seu local para te substituir porque você

não se enquadra lá. Você fica alienado conforme os... como é que é? Os objetivos da empresa. Digamos assim.

2.3.2) Que sentimento o Sr. (Sra.) tem em relação a empresa em que trabalha?

1 Sentimentos que eu tenho em relação à empresa que eu trabalho? Olha, bons sentimentos, eu acho a gente faz pelas pessoas, o que o governo muitas vezes deixa de fazer, a gente oferece um serviço de qualidade para as pessoas que muitas vezes elas não encontrariam, é, fora daqui, no hospital público, por exemplo, a parte odontológica, isso muitas vezes as pessoas de baixa renda não teriam acesso a isso, de tudo que é oferecido pela empresa para as pessoas. Eu acho que... que isso, assim, por exemplo, quando eu vou selecionar quando eu chego numa unidade, que eu vou selecionar as pessoas para trabalhar eu penso nisso sabe, de que eu quero colocar lá pessoas que vão se gostar de trabalhar mas também vão abraçar a causa, sabe; vão querer atender as pessoas bem, fazer dali um ambiente para que as pessoas se sintam bem, sintam bem atendidas, que elas encontrem bom é... bom atendimento, lazer, cultura, tal, nisso nós somos profissionais... eu gosto, eu acho bacana, acho bacana.

2 Ah, eu gosto muito. Eu já passei por algumas empresas, eu gosto da empresa que eu trabalho porque ela me permite estudar mais, me permite visualizar melhor as coisas, ter uma... e me permite fazer as coisas com calma, apesar de ter umas pressões mas eu gosto do ritmo dela, ela muda sempre, não cai na mesmice, acho que mesmice é o que te deixa entediado. Bons sentimentos.

3 Ó, eu gosto muito, é... eu me dou muito bem, muito, no caso, com o meu superior, pela sinceridade, pelo falar de igual para igual, não é aquele superior que se acha superior, então eu gosto muito.

4 De gratidão. Acho que eu não posso reclamar, e assim, me dá uma oportunidade na área que eu gosto que é economia, mas estou na área de orçamento.

5 Eu gosto muito, muito mesmo. Mas eu queria que melhorasse muito ainda também. Bons sentimentos

6 Eu acho que nós poderíamos fazer muito mais. Que está faltando alguma coisa. É... O potencial que nós temos, não só de pessoas competentes, mas de recursos. Aqui de certa forma já tem o recurso. Eu acho que nós poderíamos fazer muito mais, acho que o meu sentimento é esse, de frustração. Um pouco de desapontamento. É.

Acho que podíamos fazer mais, aquela vontade de fazer e às vezes você ser puxado para trás.

7 Eu gosto bastante de trabalhar onde eu trabalho.

8 Eu gosto muito da empresa que trabalho e tudo que eu consegui, o meu primeiro carro, pagar a minha faculdade tudo por causa da empresa e ela me deu oportunidades também de crescer, então eu gosto muito.

9 É uma empresa política e que deixa, às vezes, um pouco a desejar na segurança, para que o empregado não trabalhar com medo, eu particularmente não tenho medo porque a minha profissão é muito... tem bastante emprego/vagas na minha área em Brasília. Eu sinto uma satisfação principalmente porque sempre a minha área está sempre trabalhando com toda a tecnologia e com isso eu consigo trabalhar com coisas novas. Tirando isso eu acho que nós não trabalhamos com métodos eficazes. É um bom sentimento.

10 Bom, uma empresa boa. Uma empresa que tem oportunidades, que atualmente eu acho que te proporciona a trabalhar coisas que são recentes na área de informática. Um bom ambiente, pessoas que são capacitadas trabalhando em conjunto. Para mim, é uma empresa ideal em relação a esses aspectos.

11 São muitos na verdade, né. É um... Gratidão, de certa forma, por eu ter começado em um momento muito difícil e de respeito muito à empresa e acho que é uma empresa bacana, que está crescendo muito, eu pelo menos, do tempo que eu entrei aqui até hoje eu já vi muita coisa acontecendo, muita coisa melhorando... Então acho que é isso.

12 É uma empresa que tem assim, uma grande importância para o... para a sociedade, o setor de transporte, mais especificamente... Mas eu acho que é uma empresa ainda que tem muito a evoluir nessa questão de pessoal. Assim de.. profissional. Eu acho que de uma certa forma, a gente acaba tendo uma atividade assim, improvisada. A gente trabalha em cima de... de... de demandas. Eu acho que tinha que ter maior planejamento, maior definições, até para os funcionários, os objetivos da empresa para gente chegar num resultado melhor.

13 Eu estou aqui na empresa há dois anos, eu acredito que aqui se valorize o capital humano, eu cresci muito aqui.

14 Eu gosto muito do que eu faço, agora eu acho que eu não tenho esse reconhecimento profissional, a sociedade inteira reconhece o trabalho, mas a instituição não reconhece. Deveriam nos recompensar de alguma forma por causa do trabalho que fazemos.

15 Eu gosto de trabalhar aqui, eu gosto do que faço, gosto dos colegas de trabalho. Eu gosto muito, no primeiro momento, quando chegava aos finais de semana, eu continuava pensando em trabalho, hoje eu já consigo administrar isso, sair de férias e não pensar no trabalho. Mas eu nunca pensei “poxa, hoje tem que trabalhar”, estou sempre de bem com o trabalho.

16 Eu gosto muito de trabalhar... Eu gosto muito de trabalhar no Sest/Senat. É eu acho que a empresa valoriza os funcionários. Então eu me sinto bem em trabalhar aqui.

17 Eu gosto. Nos dois últimos empregos eu consegui trabalhar em prol de um propósito, do cunho social que isso tem. Eu gosto de trabalhar aliando isso.

18 Estou gostando, o ambiente é agradável, tem boas ferramentas de trabalho como máquinas novas, pessoal que trabalha aqui também são bons profissionais...

19 Sentimento bom. O ambiente até a empresa que eu trabalho, o ambiente hoje, no qual eu estou trabalhando, é muito bom. São pessoas sérias, né? Acho que até muito sério, né? O pessoal ali não brinca muito, não gosta muito de fazer umas piadas, de vez em quando, né? Eu acho que até mais sério, anteriormente do setor que eu estava. Mas também devido ao cargo que nós exercemos hoje, né? As vezes a não pode estar tendo muito abertura para com os outros... é uma diferença enorme. Se você imaginar que antes eu viajava pelo outro setor, aí chegava cumprimentava todo mundo, fazia festa, as pessoas gostavam da minha presença. Agora eu chego o pessoal fica nervoso, começa a suar, falei "calma, gente! Eu ainda sou a mesma pessoa, entendeu? Só vim aqui para ajudar vocês na orientação um pouco mais centrado, né?". Mas é um pouco, muito diferente do que eu estava anteriormente, né?

2.3.3) Existia uma empresa ideal para se trabalhar? Como seria ela?

1 Não. Não, acho que não. Não acho sempre que vamos e achar que está numa empresa ideal e começar a trabalhar lá a gente vai ver que tem sempre uma coisa para melhorar.

2 Eu acho que você faz a empresa ideal para você trabalhar, acho que se você se deixar limitar muito você acaba que põe um bloqueio na sua frente, você tem que tentar melhorar ali dentro, se você vê que não tem realmente saída você vai para outra empresa, mas, acho que toda empresa tem algum tipo de limitação ou algum probleminha, cabe ao profissional saber como passar por cima da melhor forma possível e tornar o ambiente que ele está o melhor para ele e para os outros que estão trabalhando com ele. Ideal, acho que não.

3 Não. Uma empresa não, eu acho que é, se a pessoa gosta daquilo pode ser qualquer empresa, ela vai gostar, mas não parte... não é a empresa e sim o que a pessoa busca.

4 Ideal não. Mas uma empresa que te paga bem, hoje o valor a gente pensa assim... para valorizar o profissional é a renda, é o rendimento e isso te dá capacidade de trabalhar com mais entusiasmo, então a empresa quando valoriza o funcionário, é uma empresa que está sendo ideal naquele momento, que está deixando você crescer. Então para você o ideal talvez não exista, mas ela chega próximo do ideal quando ela paga bem, quando ela remunera bem, quando reconhece.

5 Não. É você que se adéqua a empresa. É você que se motiva, nenhuma empresa vai ser do seu jeito, a não ser a sua.

6 Ah, só quando você não está nela. É como eu falei, sempre você vai achar uma coisa que te desaponta, acho que não existe empresa ideal. A ideal é a empresa que consegue tirar o que você tem de melhor, a ponto de você mesmo não saber que poderia ser tão útil.

7 Ah, eu gosto muito daqui. Se existe uma empresa ideal eu não conheço ainda não.

8 Eu acho que todas as empresas têm os seus defeitos, mas se o funcionário que está desenvolvendo aquele trabalho que ele gosta, então fica ótimo. E não existe empresa ideal para se trabalhar, perfeita, não.

9 Não.

10 Bom, empresa ideal eu acho que é onde o funcionário, o empregado, ele se sente à vontade para exercer sua profissão, poder colocar o seu conhecimento em prática e ter um ambiente de relacionamentos satisfatório. Que exista a troca de serviço, a troca de conhecimento, a troca de ajuda entre as pessoas. Entendeu? Existir...

a questão é a seguinte: Como é que eu posso falar? É... Bom, hoje talvez, não exista, mas isso depende muito da organização. Se agente for tanger aí, nós sabemos que a organização, “ser vivente”, vamos dizer assim, que ela reage a vários aspectos. Então o que acontece, é preciso que para chegar a ser ideal visar muitos valores humanos e profissionais. Não vou dizer que onde eu trabalho hoje esteja muito perto de ser ideal, mas também não vou dizer que ela não esteja longe de ser ideal.

11 Não sei se existe, mas acho que quando... eu posso idealizar? Acho que seria uma empresa... Teria vários aspectos daqui, mas eu acho que teria uma carga horária reduzida, porque eu acho que dessa forma nós conseguimos produzir muito mais. E, eu não consigo pensar em outra coisa...Eu acho. E o feedback também do nosso serviço.

12 Acredito que não. Eu trabalhei numa empresa muito grande, essa empresa que eu to trabalhando hoje, assim... É um foco diferente. Uma situação totalmente diferente, o tamanho diferente... e assim são as mesmas... as mesmas vantagens e as mesmas desvantagens. Basicamente eu... eu... Só mudou o endereço. É que não é a empresa só, né... é o corpo da empresa, né. São os funcionários. Então... isso é muito relativo.

13 Uma empresa que investe nos seus funcionários, que cumpre o que ela propõe.

14 Olha, eu tenho um sonho que é trabalhar na VARIG, sou louca com a VARIG, porque eu acho que ela trabalha com o trabalho que eu gosto, com atividades que eu gosto, tem esse e outros incentivos profissionais assim como pessoais, essa é a empresa ideal, te paga salário justo. Até mesmo de socializar, aqui é muito assim ah, é do terceiro andar, trabalha lá e não conhece as pessoas dos outros andares, o que às vezes faz falta, conhece por telefone, mas não pessoalmente.

15 Na verdade eu nunca pensei nisso, de mentalizar uma empresa ideal porque ideal para mim é onde eu estou me sentindo bem, ideal para mim, é aqui.

16 Eu acho que ideal... É uma que atendesse essa questão do... de valorização do funcionário. Eu acho que seria essa. Que valorizasse o funcionário, desse oportunidade. Que, na verdade, é... Como vou explicar? Pudessem entender aquele funcionário, saber quais são as dificuldades dele... Poder compreender e tal... Poderem fazer o que verdadeiramente as empresas podem fazer, né? Eu acho que é isso. Seria...

17 Acho. A Google, porque ela tem uma política muito interessante.

18 Microsoft e Google.

19 Empresa ideal, eu acho que ela não existe. Porque devido ao.. ao mercado hoje, você tem que se adequar naquilo que está sendo oferecido. Entendeu? E assim, o ideal para mim é almejar sempre é trabalhar a hora que quiser. O que seria o ideal: trabalhar o que quiser, ganhar bastante, trabalhar pouco e ganhar muito, né? E ter ainda, além disso, produção. No dia que você chegar a esse ponto, na minha visão, trabalhar pouco, ganhar muito e ainda ter a produção adequada... certo? Que ajude a sociedade a evoluir, aí seria, eu acho, uma empresa ideal. Digamos assim... Não sei. É, hoje para mim, não existe. Porque cada empresa tem seu defeito. E tem que ter o defeito, porque você não enxergar o seu defeito, certo, como é que você vai está sabendo que você está errando e vai poder melhorar? Porque você só melhora quando você identifica um defeito seu e você tenta acertar aquilo que você está tendo um déficit, um problema. Então, a gente chama os gargalos, né? Você tem que eliminar isso. Se você não tem, ué, você é o perfeito? Não tem assim... você tem que ter alguma coisa para você estar sempre tentando para sempre evoluir um pouco mais. Você melhora aqui, abaixa do outro lado. Sempre tem um ciclo, né? Porque só indo, indo, indo, uma hora você vai cair e você não sabe onde vai parar.

2.4) A empresa em que o Sr. (Sra.) trabalha lhe fornece treinamento orientando como se comportar frente à clientela? Explique?

1 Oferece. Bom, assim... Eu não fiz. Eu não fiz, mas porque acabou que não deu mesmo para eu para fazer, mas é... nós temos um programa, que está sendo desenvolvido desde que eu entrei aqui, que é a gestão do relacionamento, é na integração que damos esse treinamento para os novos funcionários, de atendimento ao cliente, de qualidade, tal, além do treinamento que é dado pelas outras áreas também que eu acho que isso também capacita os funcionários atenderem bem aos nossos clientes. A postura depois da gestão do relacionamento, a postura das pessoas, está mudando. Uma pessoa que está ali para receber, valorizar mais essa pessoa, entendeu?

2 Um treinamento formal não, mas tem um direcionamento sim. Tem uma orientação. Formal não, um curso assim, não.

3 Eu, pelo menos, nunca tive nenhum tipo de treinamento, eu acho que isso... quem te propicia mesmo é o dia a dia, é o contato mesmo com a pessoa, que você vai na prática, vai aprendendo mesmo como é que faz.

4 Até o momento não me passaram nenhum treinamento, mas assim, essa conversa com o gestor/coordenador sempre nós discutimos no final do mês, sempre é passado a forma que nós devemos nos comunicar, como a gente deve ser portar diante uma...existe uma orientação informal.

5 Treinamento inicial não, agora, dicas dos gestores ao longo da experiência. Existe uma orientação informal. Na maioria das vezes, é quando você erra. Até mesmo um colega de trabalho mais experiente me chama e fala “faz, assim...”

6 Nós tivemos alguns cursos, mas nós somos carentes disso, poderia ter muito mais.

7 Sim, oferece treinamento interno.

8 Na sala nós desenvolvemos isso, nós conversamos muito sobre isso, o treinamento que eu falei de início, um treinamento interno para você como vai se comportar perante as outras pessoas.

9 Não.

10 Oferece. Não constante, mas oferece.

11 Não.

12 Não. É... Digamos assim, eu tive um treinamento de... Até não posso falar que não porque eu tive um treinamento voltado para isso. Mas foi uma situação única e não foi assim, com esse objetivo. Tá? Mas a gente teve sim, um treinamento que falava sobre isso.

13 Desde que eu estou aqui, teve apenas um treinamento sobre clientes.

14 Não.

15 Sim. Nós tivemos um treinamento... na verdade acho que uns dois, tivemos treinamento de oratória, de como falar com as pessoas, discursar, a gestão de pessoas, como atender, fizemos até pela internet um curso de atendimento ao cliente e ensina como recepcionar, como se direcionar, falar, é interessante.

16 Sim. Já recebemos. Eu acho que foi bastante produtivo. Eu acho que sim...

17 Atualmente eu não sei, mas eu creio que tenha um treinamento, o diário me mostra como agir com os clientes, não o treinamento formal. Talvez até tenha esse treinamento formal, mas como eu estou pouco tempo na área, eu não sei.

18 Eu recebi esse treinamento do meu chefe imediato, meu gerente na verdade, não sei se é gerente ou como vocês tratam aqui... Mas recebi meu treinamento dele

especificamente, teve por parte do setor de RH uma atividade de integração de funcionários novos, na época éramos seis funcionários, recém contratados. Assim, uma atividade que mostrasse o que a empresa faz, o que cada coordenação faz, uma integração maior em relação a isso não houve, agora a empresa proporciona treinamentos, caso o funcionário necessite de treinamento, acho que tem sim condições de ocorrer isso aí.

19 Sim. Fornece. Forneceu. Todas as áreas que eu passei por aqui forneceram como é que tem que ser o comportamento. Dependeu de mim, né? Assim, porque constantemente nós somos avaliados, quem me treina, estou sendo avaliado... O que eu estou falando é o que os colegas reportaram para mim, né? Não sei se é por acreditarem na minha pessoa, alguma coisa assim falaram "vamos te dar um pouco mais de treinamento" na época, ou então, "você vai conseguir", mesmo assim você está conseguindo pegar está tranquilo só tem que acertar em alguns pontos, você tem deixando a desejar em alguns aspectos. Mas isso aí com o tempo você acerta. Mas o meu tempo é curto e no momento que eu estou, eu não posso errar. Entendeu? Então eu tenho essa consciência.

IDEOLOGIA GERENCIALISTA

2.5) O Sr. (Sra.) sabe qual o papel do gerente que comanda o seu trabalho?

1 Sei. Bom, acho que o papel dele, de um assessor ou coordenador de recursos humanos, é estar articulando os objetivos que a empresa com o que a gente vai atingir em termos de RH. Então é estar buscando, fazendo com que o nosso trabalho esteja articulado a esses objetivos, então acho que o papel de um coordenador de recursos humanos é buscar, estar alinhado, fazendo os nossos projetos, as nossas atividades, fazendo nossa seleção, alinhado com que a empresa está buscando, acho que é isso.

2 Sei. É observar e orientar, direcionar e assim... aprovar uma determinada conduta e te orientar, te acompanhar na verdade.

3 Ah, algumas coisas. Não sei exatamente assim o todo, mas partes eu sei até porque são muitas atribuições. Ah, eu acho que é o gerenciar, é o lidar com outras áreas, é supervisionar as pessoas, supervisionar o trabalho que está sendo feito, aquela administração em si né, meio difícil essa pergunta.

4 Sim. Na parte de organizar, de coordenar, ditar metas, nos mostrando quais são as metas e o caminho a ser tomado, acho que seria isso.

5 Acho que o papel do gerente é tirar o melhor do funcionário e motivá-lo sempre a atingir bons resultados dentro daquele objetivo da área, para mim é isso.

6 Sei. O meu chefe hoje, além de coordenar, a função dele é bem ampla. De forma geral, ele é o porta-voz dentro da atividade, das necessidades das unidades. Ele é um termômetro, é ele que vai juntar as informações, de ver em relação à produção, necessidade, carência. Ele que faz essa intermediação com o diretor, entre as unidades, diretores e superintendentes.

7 Sim, além de controlar a equipe, dividir os trabalhos dentro da equipe, delegar funções e administrar as funções que foram passadas para os funcionários.

8 Ele está ali para motivar, reorganizar, não dá para deixar o funcionário solto, ele está ali para gerenciar, vê se o trabalho está andando. Não digo a palavra cobrar para ficar em cima, mas está ali administrando mesmo. Motivando mesmo os funcionários é esse o papel do gestor.

9 Sim, o trabalho dele é coordenar os projetos, as equipes, as pessoas, a locação entre os projetos e a interface com alguns tipos de pessoas da organização.

10 Bom, sim. É a questão de cobrar, a questão de dar responsabilidade dos prazos de serem executados, que sejam executados da melhor forma visando qualidade, visando alcançar o objetivo que foi solicitado ao produto.

11 Acho que sim. Seria um trabalho estratégico voltado para uma orientação, um acompanhamento.

12 Sei. Bom, ele tem uma função... digamos assim, é... (pausa) Na verdade ele gerencia o nosso trabalho, a equipe dele mesmo, hierarquicamente e funcionalmente e tem uma função de gerência o Brasil inteiro, funcionalmente. Então assim, ele tem dois públicos: ele tem um público que ele tem direciona e uma equipe para trabalhar ao lado dele, e tem outro público que ele tem que comandar, digamos assim.

13 O papel dele é coordenar as pessoas, coordenar a área para o desenvolvimento.

14 Sei. É fazer a interligação entre os técnicos e a diretoria, dividir tarefas, fazer o planejamento das atividades que estamos fazendo, manter a organização de todos os trabalhos.

15 Acho que é direcionar os técnicos e subordinados nesse entendimento, então nós trabalhamos com folha de pagamento e ele está sempre preocupado se estamos com os treinamentos, se está em dia com as funções, se as contas estão correspondendo às nossas perspectivas, de como anda mesmo.

16 É gerenciar os funcionários. Dá uma maneira de conseguir como fazer o trabalho. Orientar para que seja da forma correta.

17 Antes o gerente era apenas delega as funções e pronto. Hoje ele tem que gerenciar pessoas, ações, egos, eu vejo que é uma pessoa não só para distribuir tarefas, mas sim um mediador.

18 Não só o que comanda o meu trabalho, mas o papel do gerente é fazer com que ele flua da melhor forma possível dentro de cada setor e que haja uma comunicação melhor dentro da empresa em todos os setores para que o processo não pare, não fique estagnado. É claro. Ele colabora direcionando, basicamente falando o que deve ser feito em determinados momentos, para que isso deve ser feito, para que lá na ponta as pessoas tenham informações mais claras, mais precisa e de forma mais clara para elas. O papel dele é mais na forma de direcionar as tarefas.

19 O papel dele? Olha, o papel dele é muito importante. Por quê? Porque além de verificar o nosso trabalho, avaliar o nosso trabalho, ele reporta isso ao alto escalão da empresa e ali de cima, a ferramenta, ele é um assessor, ele está fora do organograma, digamos assim, da empresa, de forma que é tipo um staff. E o que ele falar é bem relevante para as decisões que a empresa vai tomar. Bem relevante. Então assim, a visão que eu tenho dele é do gestor, da coordenação, de um assessor direto do alto escalão.

2.5.1) Qual a influência do gestor para o desempenho das suas tarefas?

1 Bom, acho que o meu gestor hoje tem um tempo bem grande quase o mesmo tempo que a empresa existe, então é uma pessoa que conhece bem, ao menos eu entendo assim, o que acontece, isso acaba que a orientação que é dada, em alguma dúvida alguma coisa assim, acaba sendo mais ouvida muito por isso.

2 Ah, grande influência, na verdade assim diria que são... assim desempenha a tarefa se submete ao gestor, ele aprova ou não.

3 A influência? Influência dela no meu trabalho... para falar a verdade eu não vejo muita influência não, eu acho que é mais, a pessoa te dá isso, como que funciona e você se vira.

4 Acho que é de uma maneira positiva, porque meu gestor mesmo quando eu não consigo fazer uma coisa, a gente conversa e ele me mostra e diz “não, não é nesse lado que você deve fazer você deve fazer dessa forma para ter um resultado melhor”, então é como um amigo, companheiro que a gente conversa.

5 Uns 80%. Existe grande influência. Orientação mesmo, ele é quem está ligado à diretoria/presidência, ele é quem conhece os objetivos da instituição, então ele tem que me orientar, porque eu posso até acreditar que o meu trabalho, é bom sendo feito naquela direção, não, essa é a sua direção. É ele que está em contato e às vezes não chega a informação para a gente... influência que ele tem sobre o seu trabalho você acredita que é de forma positiva

6 Não, assim ele dá as diretrizes, ele fala o que eu tenho e não tenho que fazer, mas existe interferência de influência sim, porque de certa forma é ele que vai avaliar se está dentro dos padrões que ele acha correto.

7 Existe, quando o gestor da área tem um bom convívio com a equipe. No meu caso seria o meio termo, mas eu acredito que influência sim.

8 Bom, o meu gestor não cobra, mas ele nos motiva muito e ensina muito. Existe uma influência positiva.

9 Seria coordenar as minhas tarefas. Existe influência, inclusive sem o papel do gestor eu não posso fazer o que eu quiser, eu tenho que esperar que ele determine as coisas mais também dá abertura para que eu também tenha autonomia.

10 Bom, o meu gestor, uma coisa que é interessante é que na organização, é que você adquire um respeito do gestor, do gerente, no caso. E, com isso a incidência das cobranças são menores, mas porque você mostra resultado, você supre o seu gerente com informações. Apresentando a que..., é justamente o que eu falei anteriormente, a questão da responsabilidade. Uma vez que você é responsável em praticar os prazos, em informar você passa a ter uma, um reconhecimento maior e uma cobrança menor.

11 Total. Muita influência. O modo de agir, o modo de ser da minha gestora influencia totalmente.

12 Bom, no meu caso. Claro que sempre influencia né? Mas no meu caso eu procuro não depender dessa influência. Porque não necessariamente o profissional que está acima de você é um gestor ou é o gestor que você espera. E independente disso, eu tento sempre fazer o meu trabalho do jeito que eu acredito. Então assim, é... no meu caso particular, a gente combina.. não tem... não tem problema.. a gente se entende, as demandas que ele me pede... Nunca teve um conflito assim, de.. de ideias que gerasse algum problema. Mas só que independente dele me pedir, dele me exigir alguma coisa, eu tento fazer da forma que eu quero. Talvez por isso não tenha tanto conflito. Acho que eu tento me antecipar a algumas coisas.

13 Influência positiva.

14 É imensa, influencia muito não pelo fato de ser gestor, mas pelo jeito de tratar como, sabe colocar isso muito bem, te dá até mais motivação, liberdade para você falar, opinar...

15 Ah, ali é diário, direto...

16 É a maneira de como direcionar, né? Você faz isso, aquilo dessa forma... Então... gerenciamento, né? Como executar as tarefas.

17 Primeiro do gerenciado tem que ganhar a confiança do gerente, o gerente tendo confiança e delegando determinadas atitudes, atividades, isso acaba que nos deixa um pouco mais motivado e um pouco, com mais vontade de fazer determinadas ações.

18 Ele age de forma direta, mas não de forma autoritária. Ele dá liberdade para que ele busque novas soluções e até que apresente novas propostas, que o setor melhore até, que melhore a nossa produtividade.

19 Influencia no modo que a gente tem que conduzir o trabalho, porque se não influenciasse a gente não teria um rosto, uma cara, digamos assim, então ele tem que colocar o pensamento dele, com isso, conforme as diretrizes da empresa. Mas assim, o estilo dele é estar ali ao nosso ao lado assessorando e nos orientando como deve ser feito. Ele nunca decidiu, assim, pelo que o tempo que eu estou lá, eu vejo que ele nos questiona a respeito de como vamos trabalhar daqui para frente. Ele não toma uma decisão assim, é ditatorial. Entendeu? Ele sempre tem uma democracia ali entre nós a gente decide, mas sempre a última palavra é dele: "não, vamos fazer dessa maneira mesmo".

2.5.2) Qual a postura do gerente frente às inseguranças geradas para o trabalhador no ambiente de trabalho?

1 Se comporta diante de situações de insegurança. Eu percebo que ele deixa nos mais inseguros, eu acho que ele multiplica a nossa insegurança.

2 Eu sinto firmeza, assim.

3 No caso da minha área? Eu acho que é uma coisa muito bem trabalhada, é o problema que eu vejo é aquele negócio, só os funcionários querem ou só a gestora quer, eu acho que é uma via de duas mãos, então é... tem horas que a gente precisa e ela concede, como tem horas que ela precisa a gente concede. É, eu nunca presenciei uma situação de segurança, pelo menos não da área que eu trabalho.

4 A postura dele como uma pessoa competente. Ele vai ter uma visão ampla, ele não vai ficar tanto do lado do funcionário, ele vai ver o lado correto, coerente da coisa.

5 Ah, ele é muito humano. Ele sempre vê os dois lados e consegue ajustar as coisas. Uma postura tranqüila.

6 Normalmente ele apresenta o problema, tenta equalizar a situação, como a gente está em uma área que tem muito detalhe, às vezes parece ser o problema de todo mundo, mas não é de modo genérico parece ser, mas de cada região tem um... Então assim, ele tenta tratar de uma forma geral, mas normalmente ele é aberto para perguntarmos, explanando cada questionamento que ele posicione a opinião dele e dê prosseguimento. É equilibrado, ele não é autoritário.

7 Não é a das mais tranqüilas... É mais de agitação e um pouco de descontrole, às vezes.

8 Acho que esse é um ponto falho. Acho que ele não passa essa segurança. Tem pessoas que não conseguem esconder que estão nervosas.

9 Ocultar algumas informações para que não haja certo desespero. Acho que é de preocupação sim.

10 Bom, ele procura sempre, assim, não demonstrar preocupação em termos de não criar o caos. Procura conversar com as pessoas envolvidas quando surge um determinado problema, para encontrar uma solução no caso. Então eu vejo que ele sabe administrar essa questão do medo, da insegurança, tá. Dentro dos acontecimentos.

11 Bom, ele tenta resolver a situação, consegue resolver sempre, mas eu acho que tem um stress desnecessário.

12 Normalmente ele não passa insegurança. Acho que ele tenta passar sempre.. até assim, momentos de... de... rumores alguma coisa nesse sentido, ele tenta sempre ser mais prático, não estender... assunto, eliminar esse tipo de insegurança.

13 Ah, super tranquilo, ele senta e conversa. O trabalho dele, a gestão dele.

14 Sempre que ela pode fazer, ela consegue segurar isso muito bem, ela tenta absorver o máximo para não chegar a nós. Se fizermos alguma coisa errada e levamos bronca, ela assume toda responsabilidade.

15 Ele é sempre receptivo, sempre pronto a aprender, a ouvir, disponibilizar, está sempre participando da vida de cada um... Quanto há problemas da empresa, normalmente ele divulga e compartilha com todo mundo, onde todos podem sugerir soluções e também dependendo da situação também é direcionado a ser feito dessa forma.

16 Ah. Eu acho que... o comportamento, né? As vezes muda o comportamento do que é rotineiro, você oscila assim, aí dá para perceber que alguma coisa aconteceu, né? De certa forma... dá para perceber.. Chega sim, porque... Se você é de um jeito e... por um motivo ou outro e você muda o comportamento. Dá para perceber. Chega até o funcionário. Ah quando fica mais... É... calado.. Mais... meio ... alt... não é nervoso em si, mas o comportamento que altera mesmo assim, não é a mesma coisa frequentemente. Que é aquilo sempre, você dá uma oscilada e.. você chega a perceber. Não tem uma fórmula concreta de falar "Ah é isso que acontece". Não é sempre assim.

17 Ele consegue trabalhar muito bem nesses conflitos.

18 Percebo que ele se porta de forma tranquila, com alguns conflitos entre coordenações, já vivenciei uma coordenação sugerir que seja de alguma forma, como os técnicos do setor não concordar com o que foi proposto da outra coordenação, e ele percebeu que não era realmente aquilo, aceitou a nossa ideia e voltou na outra coordenação e trabalhou para que ficasse claro... Ele se porta como um gestor deve se comportar: ouve as propostas, avalia se deve ser aquilo ou não, quando os técnicos do setor realmente mostra que deve ser feito daquela forma, acata a ideia e briga para que seja feito desse jeito realmente.

19 Olha... Eu acho que ele se comporta até bem, sabe? Eu, na minha posição eu ficaria... eu já saberia o que fazer, mas eu não sei na minha pouca experiência, até de vida, que já é um senhor, né... Já tem uma bagagem grande, então é mais adulto, muito mais centrado para tomar certas decisões. E eu acho que na visão dele, ele se comporta até bem, de uma maneira bem tranqüila, nunca, pelo menos para comigo, nunca chegou a discutir de uma maneira de impor as coisas. E também já vi isso com os outros amigos, discussão é discussão, a gente discute, isso é normal no ambiente de trabalho, mas como pessoas... centradas, civilizadas, sem que o emocional, digamos assim (não estou conseguindo falar muito), interfira muito. Ele é muito assim, imparcial. Sabe dividir as coisas. Sabe dividir o que seria trabalho e a questão pessoal de cada, qual é a limitação daquele funcionário que ele tem. Isso é a minha visão para o gestor.

2.5.3) Que interesses os gerentes defendem?

1 Os da empresa, os interesses da empresa.

2 É, eu acho que é mais voltado para a imagem da instituição, o que a instituição passa para as outras pessoas, para os outros clientes, para o público externo em geral, eu acredito mais ou menos isso. Defendem mais interesse da instituição? É, mais os da instituição.

3 Acho que é o bem estar das pessoas da empresa como um todo, não só da área, eu acho que é o mostrar o serviço, mostrar que está sendo feito e mostrar como está sendo feito. Acho que é mais isso.

4 É equilibrado, hoje eu posso responder, digamos para o meu coordenador imediato, ele é equilibrado, ele vê a parte da instituição e pessoal, às vezes, e ele tenta equilibrar para que o trabalho não seja parado e tem que haver também o lado profissional.

5 Em cargo, na instituição, na política, mas sempre à frente da

6 Eu acho que tem muito hoje, que é um dos maiores problemas, não é só aqui não, mas em todas as empresas em geral, eles defendem a sua própria área, não pode estar fechado pensando só na sua área, o problema que está em todo lugar, a gente não consegue olhar para a área do lado, para tentar chamar, vamos ver juntos. Não é que uma caixa fechada, mas de modo geral as decisões são tomadas, às vezes refletem outra área e a gente não para pensar na outra área, talvez um pouco mais de conversa

tudo isso ia se resolver, mas eu acho que as empresas de modo geral são assim. Cada gerente defende a sua área. Não está errado, mas eu acho assim, dificilmente... Talvez porque eu não seja um gerente, não esteja em uma área que tenha que coordenar as pessoas, lógico que você vai defender a sua área, mas assim de colocar um pé atrás e dizer: 'traz aqui essa informação', acho que quem trabalha com sistema, consegue vê isso mais claro, que você precisa juntar um pouco mais, não é que uma área precisa recuar e a outra dá um passo à frente, eu acho que as pessoas ficam tão preocupadas com a sua área que não conseguem ver o todo.

7 Os interesses da instituição, foco na instituição mesmo, procurando o melhor.

8 Acho que todo mundo está aqui pelo interesse do crescimento da empresa, desenvolvimento, trabalho legal para prestar um atendimento legal depende de cada área, eu vejo muitas áreas, projetos para as unidades, para o atendimento, para os usuários, agora na minha área, por exemplo, que é de arrecadação, o nosso interesse é pelo aumento da arrecadação, então eu acho que cada área investe em um interesse diferente, mas é pelo bem da instituição.

9 Acho que normalmente, eles defendem os interesses da coordenação, normalmente eu tenho visto isso. E para a empresa, existe também a pró-atividade de se preocupar com a empresa provendo ferramentas que dêem melhor suporte e desenvolva com mais velocidade em algumas aplicações, porque nós trabalhamos com aplicações.

10 Bom, ele defende, no caso aí, os interesses da empresa primeiramente e depois do setor. Como seria isso? Da empresa por quê? Porque a empresa ela tem um objetivo a ser alcançado e da gerência, eu vejo na questão de defesa, de no caso, por exemplo: você está desenvolvendo um sistema e foram executados todos os passos, foi produzido um sistema da forma que foi solicitado e apresentado e homologado pelo cliente, mas, quando o cliente vem reclamar de alguma coisa ele procura defender o lado da informática. Por quê? Porque ela seguiu todos os passos em relação ao que era necessário para entrega do produto. Então assim, ele defende bastante também o lado da coordenação.

11 De que a nossa área seja sempre vista como uma área produtiva, organizada e uma área operacional, é... não sei, acho que isso. Acho que defende os interesses de como a área é vista, principalmente dos empregados.

12 Complicada essa, né? Bom, em relação a... acho que ele tem o interesse pessoal dele, o desenvolvimento do trabalho dele, não sei.. as coisas que ele deseja buscar profissionalmente. E com relação a instituição, acho que ele defende o que a instituição espera dele. A visão que eu tenho é que ele segue o que está sendo demandado. Ele não entra em conflito também com... com as solicitações, com as.. com a.. com o que a instituição espera dele. Vejo mais assim.. não é que ele seja só um cumpridor de ordem. Mas ele executa o que lhe é passado.

13 Sempre os interesses da instituição.

14 Acho que do nosso trabalho sair da forma mais clara, mais coerente, que atenda os diversos seguimentos que a instituição precisa atingir, levar essa informação de forma clara e objetiva

15 Eficiência. Que a gente atenda às expectativas das pontas, do cliente.

16 Que interesse? Acho que a melhor... A instituição em si, né? Acho que a melhor maneira de trabalhar para a instituição cada vez mais cresce.

17 Da instituição que ele está.

18 Acho que é o bom funcionamento do nosso setor. Dentro disso, é inevitável que ele se projete dentro da instituição, ser um bom gestor e que isso já reflita em novas instituições ou algo em relação a isso.

19 É... Os interesses... É isso, pronto. E os interesses da boa conduta e aí, principalmente o interesse da empresa, que é a transparência... do que está sendo aplicada em prol da sociedade ao qual a empresa está inserida, que seria o nosso campo do transporte, trabalhador, transporte... E da sociedade adjacente que seria o que? A comunidade, aqui no nosso caso, a comunidade da vizinhança, mas o foco principal é o quê? É o interesse em prol do trabalhador no transporte.

2.5.4) O Sr. (Sra.) percebeu se nos últimos tempos a forma do gerente exercer o comando se modificou? Como foi essa modificação (em caso afirmativo)?

1 Olha, desde que eu...É isso que eu ia voltar, porque desde que eu comecei a trabalhar eu sempre fui voltada para a tarefa, meu estilo de liderança foi sempre voltado para a tarefa, até muito menos do que para pessoa em si, mas sempre para tarefa. Então eu já fui acostumada a trabalhar com pressão, prazo e tal, então eu não percebo uma mudança não, eu acho que cada vez mais isso tem sido assim, sabe, é um

tipo de liderança talvez, mais voltado para tarefa eu acho que talvez fosse o ideal, mas eu não tenho me doado.

2 Acho que mudou um pouco, antes era mais num sei se foi o... acho que sim...era mais fechada, acho que hoje em dia os gerentes é um pouquinho mais... é um pouco mais participativo, ainda não tanto assim mais um pouco mais, tem uma flexibilidade.

3 É, eu acho que mudou não. Eu só acho que as pessoas vão crescendo e agregando coisas novas, porque o mundo está aí, coisas novas aparecem, coisas mais modernas aparecem, então acho que só está agregando, mas de mudar a forma de trabalho...É... modernização em geral em questão de sistemas, de aparelhagem, lá no caso no buffet é questão de trabalhar com comida, é de modernizar é, ah...É, os processos de trabalho, os tipos de comida...É o tipo de montagem das coisas, a decoração, o quê que está na moda e o quê que não está, o que passou, entendeu? Estamos sendo atuais, de estar naquela linha, estar seguindo a linha da modernidade...

4 Sim, com certeza.Há vinte anos, digamos assim, mudou pelo fato que hoje há mais participação do funcionário, acho que hoje, como eu falei anteriormente, a participação hoje ela é mais ativa, hoje dá mais ouvido ao funcionário, espera mais do funcionário. Antigamente, ele ditava a regra e estava todo mundo tinha que aceitar e hoje não, hoje é mais maleável, flexível.

5 Acho que deixou de ser chefe, eles passam a entender melhor o perfil de cada pessoa e aprendeu a falar com cada pessoa diferente, é o que vem mudando, somente na minha área.Está mais flexível.

6 ah, eu tive gerentes diferentes, pessoas diferentes. Não acho essas diferenças ruins, todas as pessoas muito boas... Então eu não acho que é diferente, não tem como generalizar uma forma de atuação, difícil. Eu já vi pessoas pró-ativas, outras nem tanto... mas de modo geral não sei se mudou muito a coisa não. É, eu acho que assim, na minha experiência não mudou muita coisa não.

7 Tem mudado, junto com essas informações que hoje se tem e eles tentam adaptar-se a essas mudanças para não atrasar o rendimento do trabalho. Acredito que hoje está mais flexível, eles ouvem o que o funcionário tem a dizer, tem melhorado para melhor.

8 Eu acho que mudou sim. Eu acho que hoje em dia os gerentes se preocupam mais com os funcionários, se os estão motivados se não estão, como fazer para motivar os funcionários, porque querendo ou não, o gerente está ali para desenvolver aquele trabalho, ele tem que confiar no trabalho que o funcionário faz, acreditar que vai fazer correto, então eu acho que de um tempo para cá mudou bastante, principalmente dentro do setor que eu trabalho.

9 Bom, aí é difícil dizer porque eu já tive gerentes e gerentes. Já tive gerentes que hoje eu considero os melhores gerentes, a produtividade aumentava só pela postura deles. Eu acho que depende mais da personalidade. Mudou, porque a experiência dele mudou. Sim, no sentido de aprimoramento.

10 Sim, é no caso assim, no ato que. Por exemplo, eu sou mais antigo que o meu gerente, aqui dentro da instituição, então eu peguei duas gerencias nesse tempo e quando o meu gerente assumiu, recente, ele tinha uma postura, uma postura mais de conhecer as pessoas, mais defesa, no caso. No decorrer do tempo, ele passou a ser uma coisa menos defensiva e mais aberta em termos de conversar, em termos de dividir a responsabilidade, em termos de cobrança também de responsabilidade, no caso.

11 Eu acho que mudou sim. E mudou mais porque eu acho que a empresa, ela está, de certa forma, mudando, crescendo. Então eu acho que a forma de gestão mudou um pouco, eu acho que hoje nós somos mais cobrados, a gestora, de certa forma, exige mais, resultados mais, ritmo de trabalho, acho que mudou nesse sentido. Existe uma demanda por maior desempenho. Até para acompanhar o crescimento da empresa.

12 Sim. É que eu acho que volta um pouco na outra pergunta sobre o trabalho, né? De antes e o de hoje. Acho que antes era uma coisa mais é.. pré-definida. Ele.. Ele mesmo definia, ele mesmo é... A instituição definia, e o gerente executava. Hoje, existe a troca de informações. Então, pelo menos no nosso caso atual, é... existe uma... Como fala? Uma interação, uma troca de informação mesmo, em relação ao que vai ser feito. Não só uma definição. Não é simplesmente um comando. Existe um... uma interação maior, uma troca de opiniões, esse tipo de coisa. Existe. Exatamente. Uma interação. Não é só um "eu mando e você obedece".

13 Eu acredito que os cargos de chefia estão mais próximos, até porque hoje em dia o profissional não pode se 'engessar'.

14 Não.

15 Sim, é como a gente falou, hoje há mais treinamentos para a percepção do cliente, onde o corpo das empresas é o cliente. Exatamente para atender esse cliente que mudou, é aquela história que cliente tem sempre razão. Então nem sempre o gerente via dessa forma, tudo bem que tem que ter o atendimento ao cliente, mas a empresa também tem sua parte, hoje a empresa trabalha, praticamente, em função do cliente.

16 Não. Não. Que na outra experiência que eu tive foi, na verdade, foi pouco tempo. Então assim... Só mudei de quando vim para o Sest/Senat, na verdade eu mudei de coordenação, e não para mim é a mesma, assim... Continuou a forma de gerenciar... Entrevistador: Mas a forma de gerenciamento você acha que é a mesma.

17 Tem dois tipos de gerente, o que se importa só com os resultados, e o que interage com o processo para que de certa forma tem controle.

18 Não, do período que eu conheço, não. Até porque tem o período de um ano apenas, nesse período eu não percebi mudanças.

19 Ah, está muito mais no campo do que na cabeça por trás. Pelo menos os que eu aqui dentro passei, está muito mais inserido, eu vou dizer no jargão militar, digamos assim, está muito mais junto com a tropa do que na retaguarda só... Se aproximaram mais dos comandados da linha de frente.

2.5.6) O Sr. (Sra.) acha que o gerente tem lhe dado mais autonomia para a tomada de decisão ou tudo o que você vai fazer em relação ao cumprimento de suas tarefas tem que ser reportado a ele?

1 Tudo que eu faço tem de ser reportado a ele.

2 Não, até que tem um pouco sim, algumas coisas não, mas algumas sim. Ocorre um pouquinho mais de autonomia.

3 Não. Acho que aqui a gente tem autonomia, lógico que tem algumas coisas que a gente tem que vir a reportar a nossa gestora, porque é ela que manda ou desmanda, mas ela te dá essa liberdade de você poder fazer, decidir fazer do seu jeito.

4 Não, ele nos dá autonomia sim de fazer e até mesmo ele tenta, nos testa, vê se aquela decisão que tomamos é coerente e se era aquela esperada por ele e isso é bom para nós é até crescimento profissional, não é só fazer ali tecnicamente é você pensar, raciocinar para ver qual é a melhor forma.

5 Tudo tem que ser reportado.

6 Não, ela dá autonomia.

7 Tudo que eu faço eu tenho que reportar a ele, mas também ele me dá liberdade para sugerir.

8 A gente tem autonomia para tomar algumas decisões, e outras realmente têm que ser reportadas a ele, mas eu acho que é por causa da hierarquia mesmo porque tem algumas decisões que não dão para se tomar.

9 Tem certa autonomia, mas exige alguns relatórios relacionados ao trabalho que eu venho exercendo, é mais liberal do que muito relatório.

10 O meu gerente, ele me dá muita autonomia em termos de decisão. Justamente por questões atrás que eu respondi. Assim que você adquire uma confiança e você mostra responsabilidade, ele pratica isso. Não somente comigo como outras pessoas do setor também.

11 Tudo tem que passar pelo olhar dele.

12 Olha, nesse caso aí, eu acho que... em particular, eu acho que ele dá autonomia. mas pelo caráter, pela característica da instituição, normalmente não.. até assim, a atividade que eu realizo normalmente ele me pede e ele vai repassar para alguém. Então não tem como eu repassar. Não é que seja uma questão de centralização, mas eu executo algumas coisa que ele que vai... que vai distribuir, que vai direcionar. Então ele.. ele avalia sim, tudo o que eu faço. Não passo direto para ninguém. Mas não é uma questão falta de autonomia, eu faço e ele concorda com o que eu fiz. Ou então, se tiver algum problema a gente discute, mas ele não impõe "eu quero que você faça assim", entendeu?

13 Tudo tem que ser submetido a aprovação, por ser uma característica institucional.

14 Ela dá muita autonomia sempre desde que eu entrei aqui.

15 Não. Ele nos dá autonomia, há aquela orientação geral onde definimos situações para que o atendimento seja idêntico ao cliente.

16 Não. Tem autonomia, sim. Algumas coisas ele... ele dá ao funcionário o direito de opinar e seguir. Agora essas questões mais... Estão aumentando. Não... estão aumentando. Eu acho que é bastante... Na verdade tem algumas coisas ou outras que têm que sim, passar por eles, mas a maioria das vezes tem autonomia para decidir, sim.

17 Mais autonomia do meu gerente.

18 Na verdade essa autonomia desde o início ele deixou claro que funciona assim. Ele direciona o que ele quer, solicita o que ele quer e da forma mais fácil e menos desgastante ele deixa a gente fazer, desde que seja a forma correta.

19 Olha... Autonomia ele nos dá. Só que eu, por mim, eu sempre me reporto a alguma coisa que eu tenho dúvida né..., que é alguma coisa que eu não me sinto seguro, eu tenho que me reportar. Isso já é uma conduta minha. Entendeu? E assim... no momento em que eu não.. até agora não aconteceu algum fato, não aconteceu nenhum fato que eu não tenha me reportado, e que eu tenha dado um ponto negativo na visão dele. No meu entendimento.

2.5.7) O Sr. (Sra.) é incentivado pelos gerentes a tomar decisões sobre o seu próprio trabalho e assumir a responsabilidade por essas decisões?

1 Não.

2 Bastante.

3 Ah, com certeza.

4 Muito, ele deixa mesmo em nossas mãos, “o que você faria nessa situação você sendo gestor?”, então é o ditado que ele faz, acho legal isso, mesmo não pensando na amizade, mas é uma pessoa que nos dá a liberdade.

5 Não.

6 É, não tenho problema nenhum quanto a isso.

7 Sim, mas sempre com o aval dele.

8 Bom, ele incentiva sim. Mas, assumo também as responsabilidades, claro, acho que todo mundo que faz um trabalho assume as responsabilidades ali na hora, mas como nós temos ele o tempo todo ali ao nosso lado, nós vamos lá, conversamos alguma coisa até mesmo para não tomar uma decisão incorreta, mas quando ele não está em sala nós que tomamos as decisões.

9 Sim.

10 Sim, sim.

11 Olha, de certa forma, existe um discurso sim de que a gente tem que tomar mais atitude, de não precisar de aceitação o tempo inteiro, de uma afirmação do gestor. Só que na prática, o discurso é bem diferente, na prática a gente tem que demandar o

tempo inteiro e passar, falar “está bom? posso? não posso?”. A forma como a área trabalha já é assim.

12 Sim. Sinto esse... sinto esse incentivo, mas não necessariamente eu sinto.. a segurança, entendeu?

13 Com certeza.

14 Sim.

15 Sim, exatamente. A situação é colocada e a decisão é sua, você define a posição da empresa em relação à situação. Temos diretrizes que a palavra final é do técnico.

16 Sim.

17 Sou diariamente.

18 Sim, totalmente.

19 Sim. Ele é... quando eu me reporto ele "está acontecendo isso aqui, o que eu faço?" Ele "ah, verifica, vê se eu mandei ele aqui, vê se você acha", entendeu? Então ele me dá autonomia para pesquisar. Para ir atrás do que eu acho que não está em conformidade, não está correto. E... quando verificado ou não se é correto ou não, aí eu passo para ele e ele sim, vai tomar a decisão, nesse caso, se é procedente a gente dar continuidade naquilo ou não. Ou seja, pode ser uma autonomia, digamos assim, limitada. Porque, querendo ou não ele é o gestor, ele é o gerente e ele que vai tomar a decisão final. Apesar de, apesar de, nos relatórios, na minha reportagem (sic) para com ele, ir lá para cima, vai o meu nome, não o dele, porque quem fez o trabalho de campo fui eu.

2.5.8) No que tange à sua formação profissional, os gerentes preferem que você já possua experiência e treinamento ou preferem formá-lo?

1 É o que eu falei, lá na Usiminas eles preferiram me formar, aqui eu acho que eles preferem que eu tenha um treinamento, apesar de que de eu ter essa disponibilidade para pedir um treinamento, mas eu acho que lá na Usiminas isso era uma cultura mais forte, assim sabe, essa coisa de formar o profissional, aqui é um pouco menos.

2 Pelo menos na minha experiência agora acho que você já tem que ter alguma coisa e você vai se adaptando, aí eles vão te formando ali dentro da empresa, mas você já tem que ter uma experiência naquilo que você vai fazer. É um mix dos dois. Tem

que ter o conhecimento e depois aprimorá-lo. É, tem. Sem nada, assim cru, eu acho mais difícil pelo que a gente percebe.

3 Ah, difícil porque, eu realmente não vou saber te responder essa pergunta, porque na questão de buffet, decoração, nessa área de eventos eu já entrei, entrei com o meu pai, então, então ele me incentivou a entrar na área de eventos sem treinamento, e aqui eu também eu acho que eles não se importaram muito, é o que eu não vou saber dizer porque eu sou formada em turismo, e eu trabalho na área de patrimônio, nunca tinha trabalhado na área de patrimônio, então eu entrei aqui leiga e eles me ensinaram tudo, mas não sei se isso seria a postura.

4 Teve empresas que eu fui fazer umas entrevistas, há uns dez anos, eles aceitavam sem experiência, mas hoje eu vejo que a experiência é fundamental, então hoje mesmo eles querem uma pessoa que não esteja tão crua, mas que tenha alguma capacidade para conseguir atingir os interesses da empresa.

5 É, antigamente você tinha que ter experiência, era o mais importante. Hoje você tem que ter o poder analítico, a partir daí a empresa vai ter formando.

6 Ter experiência.

7 Eles optam por pessoas que já tenham experiência, mas nem tanta experiência para evitar os vícios comportamentais da própria instituição.

8 Acho que quando você entra em uma empresa, alguma coisa você tem de saber, claro muita coisa você vai aprender no treinamento para a área que você vai trabalhar, mas uma coisa ou outra você já tem que ter experiência, uma pessoa muito 'crua', é difícil. Eu acho que os gerentes de hoje em dia querem pessoas que tenham certa experiência.

9 Equilíbrio. Eles preferem o equilíbrio. Nós temos percebido isso nas últimas seleções e acabou sendo um histórico, exige-se pelo menos, um grande interesse e um pouco de experiência no assunto do trabalho, mas a formação dentro da instituição existe interesse nem que seja por cooperação.

10 Bom, a empresa ela me deu muita oportunidade em termo de formação. Eu vejo o seguinte, que para o meu gerente é indiferente. Que como a empresa ela dá momentos, ela fornece, oferta a possibilidade de formação, então ele acaba sendo indiferente. O que na verdade ele quer, é que a atividade seja feita com

responsabilidade quando ela necessita de um conhecimento maior que as pessoas saibam trabalhar em equipe.

11 Que já venha formada.

12 Nessa instituição prefere a experiência. Não tem o incentivo a formação. A novas... novas formações. Eu acho que é mais a experiência que eu já tenho. Não. Eu acho que é a mesma coisa. Só que tem algumas empresas que tem programas que... que desenvolvem essa.. alguma habilidade, alguma coisa. Aqui não tem.

13 Que eu já venha formada, com bastante experiência.

14 Ela prefere treinar aqui.

15 Que já tenha experiência.

16 Eu acho que experiência.

17 Percebo um pouco dos dois.

18 Eu acho que ele prefere que a pessoa tenha conhecimento naquela área.

19 Olha, se for o atual, é formado na casa. Porque ele vai montar como o perfil do jeito que ele quer. Se já tem experiência, ele vai ter algum... eu acho que vai ter alguma pessoa que já tem experiência vai ter algum... contra tempo, algum atrito para que ele consiga.. Vai ter mais dificuldade para montar aquela pessoa que tem um pouco de experiência, então já tem uma experiência larga... nos parâmetros que ele está querendo ter como padrão. Agora, os anteriores eu acho que deveriam, já tem que ter experiência. Anteriores tinham que ter experiência na área, né... o anterior também tinha que ter experiência na área, porque você não vai soltar uma pessoa que não tem experiência, né? Não é que ele... não quer dizer que o atual... eu não tenha experiência, voltando um pouco para o atual, não é que eu não tenha experiência, mas... tenho um pouco de conhecimento da área que eu vou atuar. Agora, como é que é o trabalho, como é que vai ser o trabalho, o que nós vamos analisar, aí que ele vai mudar do jeito que vai, porque tem que ir de acordo com o... o procedimento da empresa.

2.5.9) Os gerentes costumam introduzir técnicas de gestão diferenciadas para a execução de seu trabalho (qualidade, indicadores de desempenho, empowerment, etc.)?

1 A gente agora está com indicador de desempenho, o que o foi introduzido agora, mas eu acho que não foi uma ideia do meu chefe não, foi uma ideia... acho não, tenho certeza que foi uma coisa que não...

2 Não, não. Às vezes, eu mesma faço alguma coisa, mas assim formal não tem.

3 Não.

4 Sim. Ele nos dá essa capacidade de procurar mais tecnologicamente, então nós vemos quais são os recursos, digamos um Excel hoje, mais avançado ele deixa para a gente 'se virar' e conhecer melhor.

5 Pouco, mas sim.

6 Já teve empresas que trabalhei que tinham muito disso, mas é a minoria. Muitas coisas que começam não são finalizadas, esse é o maior problema, aqui você tem o potencial, as pessoas têm essa percepção que necessita, mas não conseguimos ir para frente.

7 Tem, ele usa sim essas ferramentas.

8 Nós estamos sim fazendo uma, que foi desenvolvida pela instituição, indicador de desempenho sim.

9 Não.

10 Sim, ele tenta aplicar né. Mas nem sempre essas metodologias, elas são possíveis de utilizar aqui dentro. Então agente acaba voltando para uma coisa mais trivial.

11 Eu acho que a gente não tem essa prática, estamos construindo essa prática, desenvolvendo essas técnicas é a área, mas ainda não foi implantado, então não passamos por esse tipo de avaliação.

12 Não. Costumo, não. Ele está iniciando isso agora. É uma coisa nova que ele está implementou na área.

13 Não

14 Não. Mas não por ela, mas pelo tipo de trabalho.

15 Sim, é sempre feito através de mapeamento, de gráficos que a gente apresenta de cronogramas de trabalho...

16 Sim.

17 Percebo.

18 Não. Nós temos ferramentas implementadas de outros setores, alguns relatórios, indicadores mensais, mas nada do nosso setor.

19 Sim, sim.

2.5.10) O Sr. (Sra.) sempre se prontifica a executar trabalhos extras ou que não façam parte das suas atribuições?

1 Sim.

2 Não.

3 Eu até hoje não fiz nenhum tipo de trabalho assim, mas porque também nunca...Nunca foi demandado, nunca tive oportunidade de fazer, mas se surgisse uma coisa na minha área, eu faria sem problema nenhum.

4 Sempre não. Porque tem aquela tarefa a cumprir, assim quando surge, eu faço nos meus limites, eu faço, mas não deixo o meu trabalho para fazer outra coisa.

5 Sim.

6 Me prontifico.

7 Sempre não, mas algumas vezes sim.

8 Faço, acho que isso é essencial, todo mundo deveria fazer isso.

9 Sim.

10 Sim, sempre me torno como se diz? É... Apto, não diria apto, mas disponível a qualquer atividade. Mesmo não sendo, por exemplo, da área de programação que é minha área hoje atual, na área da infra-estrutura se for possível ajudar eu estarei lá pra poder ajudar.

11 Sim, sempre.

12 Sempre. Prefiro, até. Para sair um pouco da rotina.

13 Sempre

14 Sim e a minha chefe sempre briga comigo.

15 Não tenho preconceito não. A gente tem um grupo de trabalho onde, assim, “ah, surgiu um problema, precisamos atingir essa meta hoje”, então todo mundo se reúne e se dedica a atingir esse objetivo.

16 Se precisar, sim. Não tem problema não...

17 Normalmente sim.

18 Sim.

19 Sim, não tem problema. O que tiver para ser feito e que não é atribuição minha, e eu podendo fazer, eu faço numa... não tem problema nenhum. Nunca vi problema nisso. No momento, na empresa, estou sendo pago para fazer uma atividade. Mas se tiver que fazer outro tipo de atividade que não é aquela, ao qual eu fui formado, não vejo problema algum... Por isso que eu te falei, anteriormente, tem que ser uma multidisciplinaridade, né, tem que ser multidisciplinar, então não vejo problema nenhum.

IDEOLOGIA GERENCIALISTA

2.6) O Sr. (Sra.) acha que o mundo e a sociedade mudaram?

- 1 Sim.
- 2 Sim.
- 3 Ah, depende, você está falando de muito tempo para cá ou você diz um... que você quer.... é...muito ampla, mas...Ah, eu acho que muita coisa mudou sim
- 4 Mudou e muito.
- 5 Totalmente.
- 6 Muito.
- 7 Sim, a sociedade está mais tolerante.
- 8 Acho.
- 9 Mudaram.
- 10 Mundo e sociedade, sim.
- 11 Ah, com certeza.
- 12 Mudou. O mundo e a sociedade.
- 13 Acho que sim.
- 14 Eu acho que mudou
- 15 Muito.
- 16 Sim.
- 17 Mudaram.
- 18 Eu acho que está em constante mudança a sociedade, a partir do momento que há novas tendências, novos conceitos a sociedade vai se adaptando a isso e vai buscando sempre acompanhar essas tendências, então está em constante mudança.

19 Com certeza. Com certeza.

2.6.1) O que mudou?

1 Ah, eu acho que mudou... eu acho que com cada vez mais com o avanço da tecnologia, as barreiras vão diminuindo então acaba que todo mundo tem acesso a tudo muito rápido, nesse sentido que tem mudado. Eu acho que muito por conta da tecnologia, eu acho até a pessoa de mais baixa renda estão começando a ter acesso à internet, descobrindo outros países, outras coisas, consegue procurar emprego de uma maneira diferente, em outros lugares e tal, expande a cabeça, as pessoas, a ideia, é o que eu penso.

2 O mundo e a sociedade mudaram, acho que as relações entre as pessoas mudaram muito, é a globalização, a proximidade que você tem das coisas, o que você conversa, a língua, as pessoas estão aprendendo mais e o mundo não está tão restrito assim, está mais aberto.

3 eu acho que muda é, até mesmo por exemplo, quando eu era criança eu tinha uma noção das coisas, mas eu era criança, eu podia descer, hoje em dia não pode descer e então mudou na questão de segurança, mudou na questão de... não é nem caráter, na questão de...Valores, as pessoas hoje na minha opinião estão muito soltas, as pessoas não se dão o valor, as pessoas, estão muito... como é que eu posso dizer... muito 'saídas' para o meu gosto, sabe... muito...Modernas até demais, sabe, e eu acho que o valor é muito importante na vida da pessoa, coisa que você leva para a vida inteira, isso acarreta na vida pessoal, isso acarreta, na sua vida profissional, então eu acho que essas coisas assim mudaram.

4 O mundo cada dia evolui mais, a sociedade está um pouco atrás, até mesmo do Brasil, pelo fator tecnológico e pela mão de obra hoje um pouco desqualificada, então assim, por exemplo, eu vi uma reportagem do ministro do trabalho falando que para trabalhar na área de tecnologia às vezes eles trazem pessoas de fora, então falta ainda a sociedade caminhar junto com o mundo... até hoje a universalização, a globalização une... precisa caminhar junto.

5 Como a minha área é publicidade, comunicação, eu acho que hoje em dia o mundo está muito 'informado', então tem muitas coisas mudando muito rápido. As

peessoas estão se ajustando e procurando as coisas mais individuais, é isso para mim o que está mudando.

6 Acho que mudou muito, nós estamos extremamente capitalistas, as pessoas estão cada vez mais carentes, então a questão religiosa é uma coisa que pesa muito. Na parte de trabalho, há uma corrida vertiginosa, estão se qualificando mais então você vê pessoas extremamente qualificadas desempregadas e pessoas desqualificadas empregadas.

7 Hoje em dia está tudo muito misturado.

8 As coisas evoluíram, acho que muita coisa mudou, o comportamento das pessoas, hoje em dia as pessoas batalham mais para ser mais independente e as mulheres principalmente, elas mudaram, antigamente o sonho de uma mulher era casar, hoje o sonho de uma mulher é se realizar profissionalmente, é ter sua vida, para depois pensar no casamento, não digo todos, mas o mundo está evoluindo dessa forma.

9 A imersão da tecnologia tem influenciado bastante, as pessoas estão muito mais imersas na tecnologia do que Twitter, Orkut, essas coisas... Youtube, os comentários, as conversas estão muito mais voltadas à tecnologia e passam muito mais tempo com a tecnologia do que com a vida pessoal.

10 Mudou em termos de a sociedade entender que hoje poucas coisas podem ser feitas ou criadas do zero, sendo que as pessoas possam criar sem ter o auxílio de ninguém. Ou seja, o que eu digo aí nesse caso, quero dizer na verdade ,é a questão que hoje a sociedade procura trabalhar muito mais colaborativamente e visando muito a questão do conhecimento, de que forma? Reaproveitando para poder gerar novos conhecimentos.

11 Estamos em constante desenvolvimento. Eu acho que a globalização, de certa forma mudou totalmente a cultura, a forma, o mundo capitalista, que mudou sim e vem mudado, mudando bastante.

12 Na verdade, acho que o mundo está virado, né? Mas assim, está muito mais individualista, cada um buscando o eu espaço, é, o mundo está muito globalizado mesmo. Então você se você deixar de acompanhar, você realmente fica de fora das novas tecnologias, das inovações... em todos os setores. Então você tem que buscar o seu espaço e isso hoje, está sendo feito de uma forma muito cruel, assim, está todo mundo passando por cima de todo mundo. Muitos interesses financeiros, muita... a

gente não tem, principalmente no Brasil, terceiro mundo, uma divisão de renda boa, né, padronizada... é muito distante do ideal, então a gente as pessoas vivem e se baseiam muito em aparências e em condições financeiras. Então quem está de fora, está de fora da sociedade. Se está, você entra numa roleta russa. Tem que estar buscando para fazer parte disso. Então está muito mais competitivo, está muito mais agressivo, está muito mais desleal, eu acho.

13 Mudou a questão do mercado, mudou a conscientização ambiental e mudou também que as pessoas estão mais retraídas por causa do medo.

14 Muito na questão dos valores, as pessoas antes, se respeitavam mais uma a outra, hoje as pessoas passam por cima para conseguir o que elas querem, nisso mudou muito. Claro que, para as empresas isso é ótimo.

15 Quando a gente observa... hoje as crianças não podem brincar na rua né, mas muda todo dia, toda hora. A visão, educação, política e tudo.

16 Tecnologia. É... Eu acho que... essa globalização, né? Eu acho que tudo isso envolve o crescimento, né? Do mundo...

17 Eu sou muito ligado à tecnologia, hoje nós dependemos dela, e se ela muda nós também mudamos. A gente tem que se adequar ao meio.

18 O que mudou basicamente foi a forma que nos comportamos em relação às outras pessoas, a comunicação que utilizamos, a formação das cidades hoje em dia está...

19 Está mudando o mundo está mudando o foco de domínio, digamos assim, do poder, onde há sociedade tem que haver a divisão de poderes. Onde você não tem só, tendo uma só sociedade... um só... é... uma camada de sociedade estratificando... detendo todo poder, digamos, seja ela na renda, seja ela político, seja ele político, monetário... e que você não pode ter a decisão só de um. É... Você tem que ter a decisão do conjunto todo, de toda a comunidade. Porque é onde o pensamento sempre tem que ir em prol do bem de todos. É assim que eu penso, e não somente de uma parcela pequena da sociedade. Isso é uma... pode ser uma utopia, pode ser, mas... É... é... Sim. Não sei se é pelos meios, pelos melhores meios, mas seria um tipo de sociedade ideal onde todo mundo interage e convive de uma maneira... é... aceitável. Nem digo de uma maneira boa, mas de uma maneira aceitável, uns com os outros.

2.6.2) Por que o Sr. (Sra.) acha que as coisas mudaram? (explorar os mecanismos de mudança – política, costumes, economia, etc.)

1 Ah, justamente por esse avanço tecnológico assim que a gente percebe cada vez mais. A política é uma coisa tão difícil? Assim... hoje é de um jeito, amanhã entra outro governo e a gente não sabe se vai ser... Não, não eu acho que política e economia também estão muito influenciadas, porque a partir do momento que o Brasil começa a ser... a ter uma visão melhor diante do restante do mundo, a economia cresce, e isso faz com que o Brasil fique politicamente mais forte e tal... e isso fica acaba dando mais embasamento... educação melhor, tudo melhora e claro, não é só tecnológico, é econômico, político também.

2 Porque você sente, a diferença de quando você... Acho que principalmente tecnológicos, as pessoas se comunicam mais e também pela necessidade, não só que você tem, mas todas as organizações têm de se comunicar, que todas as instituições têm de comunicar, saber o que está acontecendo. Para se adaptar, porque o mundo muda muito rápido então você tem que saber o máximo de informação e isso faz com que as pessoas se interajam mais, e trocam mais informações, e aí as relações ficam mais próximas às vezes, e, às vezes as informações são muito rápidas, assim todo mundo sabe de tudo, são mais rápidas, acontecem mais rápido.

3 Porque eu acho muito visível, pense numa festa há seis anos e uma festa hoje. Eu acho que as pessoas estão tendo filhos muito cedo e as pessoas não estão preparadas para isso, elas podem até ter mais condições financeiras do que na época das nossas mães, das nossas avós que não tinham independência financeira, mas elas tinham, elas sabiam cuidar de uma criança, elas foram criadas para serem donas de casa, e hoje em dia as mulheres não são criadas dessa forma, então eu acho que é falta da conversa dentro da casa das pessoas né, pais e filhos. É, eu acho que é isso, pessoas muito novas que não sabem lidar com gravidez muito novas.

4 Globalização. Com certeza, foi um fato que hoje você sabe do país online. Você sabe o que está acontecendo no outro país, na bolsa mesmo hoje você pode acompanhar pela internet, antigamente para você saber da bolsa de valores você tinha que ir lá, hoje o acesso está muito mais rápido.

5 O acesso a informação, quantidade nem tanto porque hoje as pessoas aprenderam a selecionar o que vão acessar, mas tudo, onde você quiser.

6 Eu acho que é essa questão do crescimento, o país está melhorando, tempos atrás era difícil ter acesso a internet, ter computador, uma explosão de conhecimento, temos menos tempo, não damos conta de conhecer tudo, de ver tudo e de ao mesmo tempo, fazer as coisas simples como caminhar de mãos dadas no parquinho com o seu filho, então mudou tudo.

7 É essa informação que está correndo, o mundo e tudo o que acontece e as pessoas vão absorvendo essas informações e vão tentando se adequar a elas.

8 Porque as coisas estão evoluindo, por um processo natural e as pessoas vão caminhando junto com essa evolução.

9 Muita comunicação distribuída, ou seja, não é direcionada para uma determinada pessoa então isso tem mudado, pelo menos da minha experiência, existia uma comunicação mais pessoal e daí passou-se a distribuir mais a comunicação como se você tivesse que saber ou ter relacionamento com uma pessoas com informações distribuídas.

10 Ah, eu acho que elas mudaram por uma questão de uma melhoria econômica e essa questão de você começar do zero e não reaproveitar o que é já existente é um gasto muito grande tanto de tempo como de dinheiro. Outras questões viram caso da necessidade da união de conhecimento. Falamos não fala só de uma união de conhecimento numa mesma empresa, mas sim de empresas em si, de um país entendeu? Mais por isso que eu acho que ocorrem as mudanças assim.

11 Acho que a sociedade tem se tornado mais individualista, nosso tempo está muito corrido, as nossas relações interpessoais estão cada vez mais distantes. Eu vejo dessa forma, a necessidade de conseguir um emprego, de sustentar a família, de cada vez mais tentar... de ter que ser mais especializado, e nunca para de estudar, nunca parar de desenvolver, você não pode mais parar, você não tem mais esse direito de parar. É o tempo inteiro se aperfeiçoando para tentar seguir o ritmo do mercado.

12 Por isso. Porque você precisa garantir o seu espaço. E raras são as pessoas hoje que conseguem entender que você pode viver a parte daquilo. Você pode ter uma vida boa para você, sem ter o que as pessoas esperam que você tenha. Então você entra na... roleta russa. Tudo. Cultural, porque as culturas se misturaram, né? Então hoje não tem mais... vemos algumas coisas que são até meio que gritantes, que são enraizadas assim, de culturas antigas e tradicionais, mas que já estão... sei lá, você vai hoje no

O Oriente Médio, tudo mais, você já tem lá é Coca Cola, já está tudo... você não tem mais aquela coisa tradicional. Hoje em dia as tradições estão se misturando. Então.. cultural. Social porque quer... realmente, se igualar ou superar outras pessoas, você quer crescer. E isso realmente é um processo da evolução, né? É natural. Então tem tudo misturado.

13 -

14 Muita competitividade. Acho que antes era local agora é mundial.

15 A abertura, talvez tenhamos mais visibilidade das coisas que acontecem... de tragédias, de assaltos muita coisa que já acontecia e a gente não via e hoje tem muito mais...

16 -

17 A nossa forma de lidar com as coisas, a gente tem que lidar muito rápido com as coisas, o ambiente que a gente vive está sempre mudando.

18 Acho que é uma tendência natural isso aí, a partir de que o mundo vai se unindo, ele vai lançando os paradigmas aí, a sociedade vai buscando essa mudança. Eu, acho que você também, no dia-a-dia, nós acordamos com ideias novas, querendo adquirir novas coisas, querendo ir atrás de novas conquistas e isso é uma coisa que acontece também com os outros indivíduos da comunidade, então isso gera uma mudança dentro da sociedade.

19 O ser humano, eu acho que está vivendo até menos do que, porque ele tem... ele tem essa minha visão, ele tem esse negócio de estar sempre se provando, sempre querendo mais coisa, mais coisa e para isso ele está se isso que eu falo, ele está se preocupando muito mais em crescer... com o seu trabalho e não deixar que o seu trabalho o faça crescer, e com o seu trabalho. E está esquecendo dos mínimos detalhes, das coisas mais simples, e quer só ter a evolução.... é... o bem estar hoje, a sociedade vende um bem estar que você tem que ter... é... status, digamos assim, para ficar bem na sociedade. Se você está... se você não tiver esses status, essas coisas, o cara pode estar em casa pode estar a pior coisa que tem, mas mostrar para a sociedade que ele está bem, ele tem uma visão... eu falei de status e vai ter uma mudança mesmo não sendo benéfica para o seu íntimo e sim para a sociedade. Mas aí... é... o tempo.. o tempo vai mudando isso. Hoje em dia você tem que ser... é... correr atrás do que você não sabe nem o que é, para provar para o outro o que você pode. Você não tem que provar para o outro, você tem que provar para si mesmo.

2.6.3) Para o Sr. (Sra.), o que significa a globalização?

1 Eu acho que é isso que eu falei, assim eu acho que é essa... essa coisa de você...das barreiras diminuírem, você consegue é... não sei, o mundo fica mais acessível a todas as pessoas, eu penso mais ou menos assim em poucas palavras, seria isso. Eu acho que é uma coisa que atinge também vários setores de economia, tal, tecnologia, educação, mas eu acho que é isso mesmo é, acessibilidade, eu acho que é disponibilidade das coisas mais fáceis, acho que é isso.

2 Globalização. Ah, é uma... um compartilhamento de informação, cultura entre as pessoas, economia em todas as vertentes, essa troca de informação direta, isso que acho.

3 Vou lhe ser bem sincera, eu não sei exatamente te dizer o que é globalização. Mas em minha opinião, a globalização é o crescimento, é a modernização, é o mundo mudando o tempo inteiro, coisas novas aparecendo, é a mudança de tudo, do crescimento, do mundo em si, países, das cidades, é isso. Para mim é o mundo em movimento, o mundo crescendo, o mundo mudando, se modernizando, é... para mim é basicamente isso, falando assim bem resumido mesmo.

4 Universalização dos países, é a integração, econômica, financeira e socialmente.

5 É poder ter acesso a outras coisas, de outro mundo, fazer o seu grupo com pessoas de fora, que tenham os mesmos interesses, ter a opção de conhecer, compartilhar informação, trabalho, tudo. É isso que eu penso, depende da área, uma pessoa da financeira vai pensar totalmente diferente. Totalmente. Mas acho que isso que é importante, você pegar visões diferentes e vê se existe uma similaridade, para validar ou não uma hipótese, teoria.

6 A globalização é isso, você se comunicar com todo o mundo, ter produtos de vários tipos, de vários mercados.

7 Seria essa integração, essa troca de informações rápidas no mundo.

8 Sei o que é globalização. Eu fiz uma redação uma vez sobre globalização; a globalização... Por exemplo, é um desenvolvimento e assim antigamente os mercados produziam internamente para as suas cidades, hoje não, com a globalização começa a

ser uma troca porque faz exportação, assim vai o processo de globalização vai crescendo.

9 Sei. Globalização seria a disseminação de informações e produtos através do mundo, seja através do comércio ou ciência, academicamente, distribuindo também as empresas mundialmente.

10 Sim. Para mim, no caso, seria a interligação entre nações, entre pessoas e a disseminação de, vamos dizer assim, de informações.

11 Sei. Vejo globalização como uma transformação da sociedade, de um mundo capitalista, de interligar todos os mercados, de todos os países como forma de gerar mais renda.

12 Sei. Eu acho que é essa facilidade de você interagir com todas as culturas, com todas as sociedades. Né? Então é exatamente você não ter mais uma... fatias separadas de países de culturas. Agora você consegue entrar, entender e viver e fazer parte de uma cultura diferente. Agora, através de que, né? Por meio de quê? Então essa foi toda a questão da tecnologia, que foi criada... Então você tem hoje as maiores empresas de tecnologia do ocidente, misturadas com a mão-de-obra do oriente. E aí está... Eu acho.. É uma coisa muito ampla assim, não dá para ficar definindo, né? Mas basicamente é a mistura de cultura e tecnologia, de sociedade e tudo mais.

13 A globalização é essa troca, construção de novas informações, a nova tecnologia, toda essa influência que tem feito todos participarem disso...

14 É justamente essa acessibilidade às coisas, antigamente você só tinha acessibilidade ao local, hoje não, a internet trouxe isso, se eu quero uma coisa dos Estados Unidos, eu consigo isso, não preciso ir a uma loja. É essa conexão com o mundo inteiro.

15 Que acontece em todos os lugares, que é tudo igual para todo mundo...?

16 Na verdade, eu acho que faz parte de uma tecnologia, né? De uma forma de estar sempre melhorando. Eu acho que é mais ou menos isso.

17 A globalização para mim é a questão do efeito borboleta, é praticamente isso, as políticas, as economias interligadas. É cultural também.

18 Sim. Eu vou explicar da maneira que eu... É como 'pegar' dois continentes e juntá-los como um só, fazer com que essas pessoas de diferentes lugares conversem da

mesma forma, busque o mesmo produto, forneça o mesmo serviço, sem existir diferenciações.

19 Globalização? Ô perguntinha difícil, a gente pensa que sabe, mas... Globalização seria o quê? Seria a interação de toda a sociedade mundial em prol do benefício dela mesma, digamos assim. Seja na área tecnológica, seja na área política, econômica, a precisão de vários blocos econômicos mundiais, sendo que a globalização só existe para alguns países, e outros estão esquecidos, são os da África, lá no sul da Ásia... Então, existem uns blocos econômicos... você tem os blocos econômicos definidos em todo o território, em toda a Terra, o problema é que nenhum deles se interagem com o outro e você no momento que você vê um a quebra lá do euro lá pela Grécia, se a Grécia quebrar, vai prejudicar muito bloco econômico da... do euro, né, como é que a gente fala? Como é que é o bloco econômico da...? União Européia. Certo, da União Europeia. Então, você não vê nenhum dos outros países que está (sic) no mesmo bloco, ajudar ela. Teve que pedir para quem? Para o FMI para não quebrar. Entendeu? Então, que espécie de globalização é essa que você tem um bloco econômico e que o objetivo desse, que é a ajuda mútua entre os países-membro, e que quando um país-membro está precisando de um certo auxílio, certo, os outros viram as costas e ela tem que correr para o Fundo Monetário Internacional? Que não tem nada a ver com o bloco? Assim, ajuda mútua entre o bloco, mas por que os outros não fizeram em prol, já que a união sem fronteira, moeda única, tudo...? Na minha visão de pouco estudo em relação a essa área, eu vejo dessa maneira.

2.6.4) O Sr.(Sra.) sabe o que significa ideologia?

1 Ideologia? Ideologia? Ai meu Deus, a gente nunca tem uma... acho que não sei, isso é tão...- Não sei, acho que é uma linha assim de pensamento, uma... acho que é mais ou menos por aí... não sei se é não, mas...

2 É uma ideia de... uma ideia... eu li o livro chamado “o que é ideologia”. é aquele lá, mas faz tanto tempo! Tava tentando lembrar que lá ele falava várias coisinhas assim, mas é uma ideia comum, entre um grupo, um grupo de pessoas...

3 Na minha opinião, ideologia é aquilo que a pessoa idealiza, é o que a pessoa almeja, é o que a pessoa tenta conquistar, ela idealiza aquilo, ela quer aquilo e ela vai atrás daquilo, busca por aquilo.

4 Ideologia... A minha eu sei! Eu sempre brinco... a minha ideologia, a minha ideia, a minha meta para seguir, esse é o meu ponto de vista, o que você enxerga.

5 É algo que você pretende, é algo que você tem como prioridade, e segue isso.

6 É um conceito de vida, talvez uma diretriz, não sei exatamente te falar, é você ter uma ideologia, um rumo.

7 Acho que é um modo de vida, um estilo de vida.

8 Eu sei, mas não sei explicar...

9 Não sei explicar.

10 Ideologia, vamos dizer que sim, no caso ideologia seria para mim, questão de você é... Procurar sempre uma questão que você acha que é, vamos dizer assim a única para aquilo, para uma solução. Então você sempre leva ela como uma coisa principal pra solução.

11 Eu acho que é uma coisa que... acho que é algo que você luta por aquilo e tem um princípio de vida... acho que é isso.

12 Acredito que sim. Bom, no meu conceito simples, né? não é uma teoria, nem nada... Ideologia é você acreditar em algo que seja o ideal, que seja passível de ser alcançado para o bem estar comum.

13 Ela lembra um pouco ideal, mas não é ideal. Ideologia para mim é, por exemplo, eu tenho ideologia em um partido político...

14 Buscar um ideal.

15 Ideologia é uma meta que você traz em sua vida...

16 Ao certo, não. Estaria mais ligado a um ideal? É um ideal de... alguma coisa.

17 É aquilo que gostaríamos que fosse, que pensamos e tentamos caminhar para aquela direção.

18 A ideologia seria uma forma de você pensar, é isso?

19 Ideologia é uma coisa que você tem...ideologia vem de ideia, né... É ideia de inovação, de sempre estar em crescimento, alguma coisa., É assim que tenho ideia de ideologia. É sempre inovação.. é.. São ideias que aparecem, você sempre tem alguma coisa que almejar na frente... Certo?

IDEOLOGIA DO TRABALHO

2.7 O que significa(va) ser um bom trabalhador no começo de sua carreira? Qual a diferença para hoje?

1 Olha, lá no Usiminas o bom trabalhador era aquele que se dedicava, comprometido, isso era um bom trabalhador, que sabia fazer as coisas, mas que além de tudo ficava lá depois do horário, sabe aquela pessoa que demonstrava comprometimento, dedicação. Isso lá para eles é o ideal. Existe. Acho que hoje o bom trabalhador é aquele que consegue fazer muitas coisas ao mesmo tempo pelo menos aqui é o que eu penso.

2 Hum... no começo? Eu acho que era produção, quanto mais coisa você entregava, mais coisa você terminava, você era um bom trabalhador, eu achava isso. Agora não é só isso. É isso também, mas tem outras coisas mais, saber lidar com o público, saber lidar com as outras pessoas, saber conversar, saber vender, vender o seu trabalho, saber defender as ideias, é um... agregou-se mais valores, não é só aquilo de fazer e entregar.

3 Acho, que mostrar o serviço, acho que coisas como ser pontual, você é funcionário? mandaram você fazer? Faça! E faça direito, não deixa para depois. Agora eu acho que não muda muito não, eu acho que essa minha visão é porque, como na outra empresa não tem essa visão de funcionário para chefe, nesse universo, eu sempre vi muito isso, do fazer bem feito.

4 Era ser ágil, era ser eficiente, eficaz, porque office girl naquela época, digamos há vinte anos, tinha de ser uma pessoa ágil e tinha que atender clientes em várias áreas. É tentar a cada dia crescer profissionalmente, conhecer, se atualizar, buscar cursos, tudo que te dê base para crescimento.

5 Quantidade. Produzir muito. Qualidade.

6 Fazer tudo certinho e hoje não é mais assim... Porque hoje você não tem que simplesmente fazer as coisas 'certinhas', tem que fazer algo mais, ir além, achar soluções, ter ideias, propor. 'Convencer' de que aquilo é realmente bom.

7 Cumprir horário, respeitar os companheiros, fazer as funções que estão atribuídas a você. Hoje em dia eu tento aprender mais com a minha função. O bom trabalhador eu acredito que seja o cara que faz o que gosta e está sempre pesquisando coisas em relação à função dele, sempre se atualizando, lendo novos procedimentos, sempre buscando crescer e não ficar parado, satisfeito com aquilo.

8 Era ganhar bem. Continua financeiramente, claro, mas você também tem que se realizar profissionalmente. Aquele cara que tem um bom comportamento dentro da empresa, consegue crescer, que é reconhecida profissionalmente, aquela pessoa que você pensa em alguma coisa e lembra profissionalmente daquela pessoa que você sabe que todo mundo da empresa que tem um trabalho para desenvolver também pensa nessa pessoa, que consegue se destacar entre os outros na empresa em relação ao profissional porque tem pessoas que conseguem se destacar dentro da empresa, mas por ser o “mais legalzinho”. Aquele pessoa que você fala assim: “pede isso porque ele sabe”, porque o trabalho da pessoa é confiável. Não. Eu acho isso, antigamente eu achava que o bom trabalhador era o que tinha aquele cargo alto e ganhasse bem, mas nem sempre o que tem esse cargo é um bom trabalhador.

9 Era saber tudo. Saber especificamente o que você precisa fazer no seu trabalho, se especializar.

10 Bom, no início da minha carreira era chegar no horário porque no início realmente era minha maior dificuldade. O resto era praticar, era o básico, era praticar a sua atividade. Para hoje? Não somente a questão de você ter a responsabilidade do seu horário, mas sim a questão de você ser responsável de entregar o seu trabalho no prazo, de você cumprir aquilo que foi passado para ser executado.

11 No começo significava chegar no horário certo, atingir as metas, ser simpático. Hoje eu foco mais nos resultados e também atingir metas, mas é algo muito mais versátil e eu acho que você tem que ser um profissional completo, também continua essa questão do horário, de metas... Eu vejo mais hoje na questão do bom profissional, de desenvolver um bom trabalho.

12 Bom trabalhador, quando eu comecei a minha carreira, eu tinha uma visão meio que o bom era ter o seu negócio, que era ser empreendedor. É... Formação, o que eu teria que ter...Aí eu vou ter que falar hoje, porque eu não tenho assim, essa formulação prévia... Seria um bom trabalhador, Eu acho que você vai querer comparar depois com o que eu acho hoje, né? Não. Eu acho que assim, até aqui em Brasília, mesmo que é o meio que a gente vive, a gente tem uma grande parte de trabalhadores na área pública. Então assim, é meio que alguma coisa padrão, você seguir horários, você ter uma função e executar aquela tarefa. Então isso é o que é, era e ainda é nesse setor. Agora, com relação à empresa privada, você tem que ter um pouquinho mais,

que é esse querer fazer um pouco diferente, querer mostrar, é... desempenho, mostrar discernimento das coisas, mostrar atitude, interagir, ter o tal do relacionamento, que é fundamental em tudo, não só dentro como fora da empresa e todas suas... todas suas relações. Então o que mudou mais, eu acho que essa questão de ter mais iniciativa, mostrar mais... é... resultado também, ter melhor desempenho. Eu acho que antes era um pouco menos exigido, e hoje com a evolução com o crescimento do mercado, você precisa ter um diferencial.

13 Dar o melhor de mim, enquanto professora, sempre fazer tudo para os alunos, fazer tudo para a instituição...era dar o máximo de mim para obter um resultado. É um resultado, mas um resultado maior, sob um contexto.

14 Uma pessoa esforçada, honesta, que não tenha medo de trabalhar.

15 Aquele que conseguia cumprir com as suas obrigações e apresentar melhores desempenhos de função, de crescimento. Não. Bom trabalhador não é só aquele que consegue cumprir, consegue cumprir o que faz e consegue desenvolver outras coisas, que consegue contribuir para o seu crescimento dentro da empresa né.

16 Exercer as funções corretamente.

17 Eram as coisas básicas saber falar inglês, ter o diploma na mão e algumas ideias na cabeça. Hoje você tem que ter experiência de vida, ter morado fora do país, isso tudo hoje em dia te ajuda mais do que um diploma.

18 No meu primeiro emprego era aquele que não faltava o trabalho, cumpria os horários e não questionava as tarefas, não questionava as ordens dadas pelo chefe. Hoje em dia o bom trabalhador é o que busca novas ideias, que busca novas atividades, que propõe mudanças dentro do setor, para que a empresa ganhe com isso e não só o setor.

19 Bom trabalhador é cumprir com os horários, é fazer o seu trabalho de forma correta, sem furo, digamos sem estar nada errado, e... saber se comportar no ambiente de trabalho. O que eu odeio no ambiente de trabalho é a competição. Assim, competição assim, competição...não é que eu odeie a competição. Essa questão desleal, onde o camarada quer puxar o seu tapete, disso aí eu não gosto, entendeu? Agora... a pergunta, eu perdi um pouco o foco...Bom trabalhador? É... Além de fazer a coisa, é aquele que produz, né. Produz para a empresa, para que ela cresça, ela crescendo ela vai ter o gancho de crescimento, também para com os funcionários. Bom trabalhador é

aquele que vê, não só a visão da empresa, mas a sua própria visão de crescimento. Entendeu?

2.7.1) O que significa(va) ser um mau trabalhador no começo de sua carreira? (considerar aspectos técnicos e morais)

1 Ah, uma pessoa relaxada, que não está nem aí... que não cumpre prazo, não cumpre meta. Não.

2 Acho que era isso, não cumprir prazos, não entregar, entregar mal feito, alguma coisa assim...É isso também e um pouco mais potencializada, é você não se dá bem, você ser individualista, não compartilhar informação, é não interagir direito ou... é mais ou menos isso.

3 O mau trabalhador é aquela pessoa que está indo para o trabalho só para ganhar dinheiro, então ela não tem cuidado, não tem zelo pelas coisas, fazer isso porque “ah, eu preciso de dinheiro, vou fazer qualquer coisa que me aparecer dinheiro”, então ela não tem o cuidado que deveria ter como um profissional que realmente gosta do que faz. Não, acho que é essa opinião que eu sempre tive. Tenho minha opinião muito bem formada assim, que não mudei de opinião e, talvez possa... não me lembro agora, talvez agora possa ter uma coisinha e outra mais, o básico é isso mesmo.

4 Ser preguiçoso. Hoje tem diferença, continua o trabalhador tem que ser ágil, não tem como, mas hoje você tem mais oportunidade para crescimento, hoje até a faculdade está mais fácil para as pessoas, o acesso está mais fácil. A pessoa que não busca a sua ideologia, o seu objetivo, uma pessoa que não quer crescer.

5 Que não estava produzindo. Você não conseguir ser analítico, pró-ativo, fazer um trabalho cada vez melhor.

6 Ah, como se fosse um filho mal criado, um mau funcionário aquele cara que é ranzinza, qualquer demanda é levado como chato. Não é só a cara feia não, hoje o mau trabalhador é aquele que empaca todo o processo de crescimento porque não é só com cara feia que se faz isso, muita gente faz isso com gentileza também.

7 Que não cumpre o horário, não faz as funções atribuídas a ele, que não respeita os companheiros de equipe.

8 É o que eu acho até hoje: aquela pessoa que fica no corredor, andando e não faz nada no trabalho, às vezes você tem até medo de pedir alguma coisa para ela porque você não sabe se o trabalho vai ser executado de uma forma correta. Uma pessoa que só “enrola”, que sabe conversar, que todo mundo gosta e é divertido, mas na hora de realmente trabalhar ela não sabe nada.

9 Uma pessoa desinteressada.

10 Mau trabalhador era você não chegar no horário, era você não ter responsabilidade, era você ser chamado para executar qualquer trabalho e você dizer que não tinha capacidade de executar e não queria evoluir para poder aprender, nada desse tipo de coisa. Mau trabalhador? É aquele que sabe executar uma atividade, mas ele não busca responsabilidade, ele não busca ajudar os companheiros, ele não busca trabalhar em equipe, ele detém o conhecimento, ele não repassa o conhecimento, esse é o mau trabalhador.

11 Uma pessoa que descumpra as regras que foram impostas pela empresa e preguiçoso, que não tem vontade crescer, almejar nada, não ter uma visão além daquilo, acho que é isso.

12 Mau trabalhador, antes e agora. Já vou antecipar aí. É o cara que vem para cumprir tabelas, cumprir horários. Que é assim, eu me incomodo muito mais com alguém que não faz, não produz, do que com alguém que às vezes, por exemplo, se chega atrasado, tem um problema fora do trabalho, alguma coisa, que influencia, que a gente sabe que influencia. Do que com a pessoa que vem, que passa o dia todo no trabalho, mas que não demonstra nenhum interesse, não se preocupa com o resultado daquele trabalho. Acho que não é só ruim para a equipe e para a empresa. É ruim para a própria pessoa, que vem aqui para passar o tempo.

13 Era não fazer correto, faltar, mais voltado para a questão contratual. Querer emprego, e não querer trabalho. Ser alguém engessado.

14 Que não era comprometido.

15 Que chega atrasado, que não tem interesse no que faz...

16 Não seguir com essa forma de ser o bom, né?

17 O mau trabalhador antes era chegar tarde, sair cedo... Mudou a visão que tinha do trabalho. Não são as horas corridas, mas sim o resultado.

18 Aquela pessoa que faltava muito ao trabalho, pessoa que descumpria as ordens, questionava as ordens, simplesmente fala que não ia cumprir porque não achava correto, esse era o mau trabalhador para mim. Não, eu continuo com esse mesmo pensamento, mudando apenas a forma do questionamento, as pessoas têm que questionar, desde que elas tenham algo a propor, foi a única coisa que mudou em relação ao início e agora.

19 Mau trabalhador? Ah, aquele cara que não tem compromisso nenhum. Aquele cara que está ali só quer ganhar o dele, mas ele não... não tem cuidado, não tem zelo para com ele, para com o trabalho dele. É o cara que... ele está ali só o, tipo sanguessuga, ele está só ali... “mamando”. É aquele que não respeita o seu colega de trabalho. Aquele que não cumpre com o mínimo das suas obrigações. Aquele que não cumpre com o que ele veio... para que ele foi contratado, né. Para que ele foi empregado? Ou seja, se ele não cumpre com aquilo, infelizmente ele está... fora do mercado. Um mau trabalhador é aquele que não se respeita e não respeita tanto o trabalho quanto os outros. A minha visão é essa.

2.7.2) O Sr. (Sra.) se orgulha da sua profissão? Por que?

1 Me orgulho. Eu gosto. Eu foquei a minha carreira em recursos humanos, não na área clínica, porque eu não sou muito de clínica, mas eu acho que nós conseguimos treinar as pessoas, desenvolver, dá oportunidades de trabalho, de desenvolvimento, e às vezes mesmo que a pessoa passa por um processo seletivo e não seja selecionada, ela viu que não foi selecionada e ela procura se capacitar mais, melhorar e tal. E se a pessoa for selecionada ela terá chance de ter um trabalho melhor, através de treinamentos conseguimos desenvolver as pessoas, capacitar para um desempenho melhor, não só na vida profissional, mas também na vida pessoal, acho que nesse sentido, eu gosto do meu trabalho.

2 Sim. Porque eu acho que a minha profissão ela tem um papel... talvez ainda não mas ela vai crescer um pouquinho mais, junto com a tecnologia da informação eu acho que a informação é uma chave assim que você tem e que se você saber digerir ela bem e deixar ela bem disponível, que todo mundo acesse, ela tende a melhorar, o comportamento... tende a melhorar de toda maneira, você tem que ter conhecimento e como inserir o conhecimento eu acho muito importante, dá orgulho sim.

3 Ah, com certeza. É uma coisa que eu gosto de fazer, tanto aqui quanto na outra empresa, eu acho que eu faço bem feito eu acho que eu sou muito bem organizada, é então eu acho que eu sou uma boa trabalhadora, eu acho que o meu serviço é limpo, sabe então eu me orgulho bastante.

4 Sim, porque todo dia eu vou trabalhar, eu deixo coisas maravilhosas na minha casa, e eu quero fazer aquele dia, como um dia maravilhoso, então eu me orgulho de estar aqui.

5 Sim. Porque é o que eu gosto e nós ajudamos muitas empresas melhorarem.

6 Eu gosto da minha profissão, mas eu não trabalho na minha área. Eu acho que eu poderia fazer mais, então eu não tenho o orgulho de falar “eu faço o que eu realmente gostaria de fazer”, mas mesmo que se eu tivesse atuando na área eu falaria a mesma coisa, sempre precisaria estar buscando mais.

7 Orgulho... Não sei se é a palavra adequada, mas eu gosto do que eu faço. Não é que eu não me orgulhe, eu gosto da minha profissão...

8 Me orgulho. Porque o meu trabalho está sendo reconhecido, eu entrei na empresa como estagiária, e depois fui crescendo. E sim, eu me orgulho, não estou realizada profissionalmente, mas me orgulho. Na verdade, eu fiz administração porque eu não passei no curso de direito, então foi uma opção porque eu queria fazer logo a faculdade. Não que eu não me orgulhe... mas não é o que eu queria.

9 Sim, porque é uma profissão que vem crescendo, se especializando, modificando continuamente.

10 Sim. Primeiro que eu posso ajudar as pessoas da melhor forma possível, amo aquilo que eu estudei e hoje pratico.

11 Sim. Orgulho-me primeiro porque eu gosto, eu acho que é um trabalho bacana, acho que é um trabalho que favorece as outras pessoas, se for um trabalho bem feito eu acho que ajuda o desenvolvimento dessas pessoas.

12 Não muito. A minha profissão, sim. A administradora, né? Eu gosto, é uma coisa que eu gosto. Mas eu ainda não tenho ainda o que eu queria para poder falar assim "ah, isso aqui está bom para mim, eu gosto". Mas assim, não que ela seja ruim, nem indigna nem nada nesse sentido. Mas ainda não é o que eu quero para falar assim "ah, agora eu estou bem, é isso que eu busquei, é isso que eu quero".

13 Com certeza. Porque ao longo desses anos, o que eu tenho feito é uma construção e profissionalmente falando eu ajudei muita gente e muita gente me ajudou, eu acho essa troca muito importante.

14 Sim. Porque eu gosto.

15 Sim. Porque eu contribuo para a sociedade, eu contribuo para o crescimento de outras pessoas.

16 Sim. Porque eu acho que é o que eu queria fazer, né. Eu acho que eu tenho que... Eu sempre, na verdade, me formei numa área que eu gosto. Então...

17 Me orgulho. Porque eu acho que é uma profissão interessante.

18 Me orgulho. Porque na verdade é o que eu busquei, de formação de graduação, estou atuando nela, e eu vejo que eu ajudo as pessoas a desenvolverem o seu trabalho, o seu papel na ponta, facilito o trabalho delas, eu acho que estou sendo bem produtivo, com o que eu estou fazendo atualmente, lógico que eu posso querer buscar mais desafios para o futuro.

19 Sim. Porque eu gosto dela. Eu amo a minha profissão. Porque assim... Desde a minha época de colégio... eu fui da área contábil, mesmo querendo ser da área jurídica, eu era o tesoureiro lá do grêmio. Então eu sabia fazer livro-caixa. E gostava de fazer isso, o pessoal me achava até um chato, porque eu contava até os centavos. "Você é muito chato, você..." A gente tinha eventos, no nosso colégio... na hora de contar, eu provava que entrou tanto... até um centavo. "Está faltando um centavo" Tem que tirar e botar o valor aí. Então assim, eu gosto. É gostar. Isso... Eu fico feliz quando eu venho, porque eu sei que vou encontrar... é sempre uma coisa nova. Mesmo sendo o procedimento igual todo dia, mas sempre tem fatos novos. Sempre tem fatos que você vê, e você se depara com situações que você tem que resolver. Né...? E isso eu... eu gosto bastante. Né... assim... eu adoro tanto a área quanto a minha profissão que eu escolhi. Porque o leque dela é enorme, né... Não só... você também tem que ter um pouco do jargão jurídico da área jurídica para entender o que é a minha área.

IDEOLOGIA DO TRABALHO

2.8 Existe mais companheirismo ou competição no trabalho hoje em dia? Por que?

1 Competição. Eu vou falar mais daqui, eu percebo mais competição. Eu vou falar mais uma coisa: Lá na Usiminas, eu era uma única mulher, no meio de 14 homens, eram os 14 analistas e eu era a única analista mulher, e eu percebia um tipo de relacionamento de trabalho diferente, sabe, o homem ele não está preocupado se você hoje veio com sapato bonito ou feio, entendeu? Se você está usando um anel bonito ou feio, ele simplesmente, muitas vezes não vai nem reparar nisso no ambiente de trabalho. A mulher repara mais na outra mulher, repara se a outra está fazendo melhor do que ela entendeu? Eu acho isso, hoje no lugar que tem muita mulher é bem mais competitivo do que companheiro.

2 Mais competição. É porque é, tem muita gente que quer mostrar sempre alguma coisa, então está sempre querendo mostrar, acaba que isso gera um clima um pouco de competição mais acirrada, antes você não tinha essa necessidade de estar sempre evidente, sempre fazendo... hoje em dia já há a necessidade é maior até porque a competição é maior, tem mais gente, tem mais qualificada, então tem sempre esse embate.

3 Competição.- Ah, porque nós conhecemos as pessoas, descobrindo o que são capazes de fazer para ganhar uma confiança de um superior ou coisa assim, eu acho que entra na competição, no companheirismo a minha opinião, se tem uma vaga para alguém crescer e a pessoa é companheira, elas vão fazer o trabalho dela vão fazer o trabalho delas do que jeito que elas sempre fizeram tudo bem vai existir uma vontade de querer crescer, mas, não vai existir aquela rasteira que as pessoas dão aquele “ah, fiquei sabendo de um ‘negocinho’ ali, vou fazer uma fofoca, para conquistar”, então é isso eu acho mais competitivo.

4 Hoje, competição. O mundo é capitalista, hoje a competição, esse antagonismo, a gente acha que não, mas tem que ter esse antagonismo para saber da capacidade, eu não sou muito a favor, mas tem com certeza.

5 Depende da área, na minha área hoje tem muito mais competição. Mas de forma geral, sem se prender a sua área...Companheirismo. Até o fato da parceria entre as empresas concorrentes estão se unindo para fazer coisas juntas. Para ficar maior, juntos ficam maiores.

6 Competição, mas aqui eu sinto companheirismo. Na minha área eu sinto isso. Porque você vê, o mercado é competitivo, a empresa privada é extremamente competitiva.

7 Acho que tem um pouco dos dois, mas onde eu trabalho tem mais companheirismo, mas de uma forma geral tem mais competição. Porque as pessoas estão muito preocupadas com dinheiro e não se importam com o outro e tentam se 'dar bem' sobre o companheiro de trabalho.

8 Competição, porque as pessoas têm medo de perder o seu lugar. Não tem confiança em si mesmo e acaba que não passa o trabalho para outra pessoa, porque tem medo de outra pessoa 'pegar' o lugar dela.

9 Competição. Porque ainda existe muita gente que queira crescer em cima das falhas dos outros.

10 Bom, empresa que visa é... Lucro a qualquer custo, eu acho que existe uma competição. Empresas que visam conhecimento, eu acho que já é o oposto, existe mais a cooperação e não a competição. Eu acho que existe mais companheirismo.

11 Olha, eu acho que depende muito do contexto, mas no geral acho que é mais competição entre os empregados. Aí a gente cai naquela velha questão de querer ser o melhor funcionário, de querer demonstrar mais trabalho, acho que o mercado de trabalho hoje, saindo do setor público, você cai em uma luta, eu vejo mais o ambiente competitivo mesmo.

12 Competição. Porque cada um quer buscar o seu espaço, quer crescer. E como não tem espaço para todo mundo, você tem que tirar alguém para poder conseguir alguma coisa.

13 Acho que depende muito da instituição, do gerente.

14 Competição. É porque as pessoas querem chegar. Nem está faltando trabalho, porque eu acho que quem é competente consegue trabalho, mas é porque as pessoas buscam e se precisar vão passar por cima de você.

15 Competição. Não nosso ambiente de trabalho, mas mesmo no nosso ambiente tem competição, mas não é tanto quanto companheirismo. Mas no mercado de trabalho existe mais competição, mas no nosso ambiente tem mais companheirismo era isso que eu queria dizer. Hoje o nível de competição é muito grande, as pessoas fazem quatro pós graduação, hoje eu estou fazendo a minha primeira pós e junto comigo tem gente

que está fazendo a sétima! Eu estou fazendo porque eu acho que ia complementar no meu trabalho, as pessoas já fazem para ter um currículo para melhor apresentar e competir.

16 Eu acho que é mais competição. Eu acho que é um querendo ser mais que o outro. E cada vez, subir mais e mais. Eu acho que o ser humano quer cada vez mais... estar bem, né? E talvez "estar bem", é passar por cima de outro. Acho que é uma competição o tempo inteiro.

17 Ao longo da minha experiência profissional, mais companheirismo. Só que no momento que eu fui para uma área que era mercado, a competição era extrema.

18 Acho que depende do gestor, acho que alguns gestores, ele cria esse ambiente de competição ou ele cria um ambiente favorável que trabalhe o desenvolvimento numa boa. O gestor quando está com a equipe na mão ele pode fazer com que a equipe trabalhe em grupo ou que cada um trabalhe de forma individual para tentar render o máximo que ele puder e isso cria climas diferenciados de cada setor, dependendo da cabeça do gestor.

19 Ah... Mais competição. Porque as pessoas hoje em dia... estou falando aqui no Brasil, e já passou muito tempo... eu era moleque, eu era muito criança, mas eu via a dificuldade das pessoas de se manter em um emprego bom, ter um emprego bom, que o sustentasse e tudo. Então, de uns tempos para cá a gente começou a ter uma estabilidade, né... quinze anos, dez anos para cá, nós temos uma estabilidade... o problema é que as pessoas ainda tenham os pensamentos anteriores... do passado, que é o medo da falta de emprego, certo medo da sustentação, da subsistência dele... Então a competição é boa para o mercado? É boa. Mas o que eu te falei, muitas vezes ela se torna desleal. Porque a pessoa quer puxar o seu tapete. Existe companheirismo? Existe amizade? Existe. Eu tenho amigos que eu vou levar para o resto da minha vida, até aqui dentro da empresa. Entendeu? A gente viaja junto, frequenta um a casa do outro... Eu tenho amigos mesmo. E Cada setor que eu vou, também encontro mais amigos. Mais colegas... Eu não gosto de chamar de colega, eu não gosto de chamar, não. Ou você é meu amigo ou você não é. Agora colega eu acho muito assim... É coisa mais... formal. Entendeu assim? É uma coisa mais assim... de emprego, falei colega... colega para mim é colega de colégio, tu também tem amigos, né.. Amigo... Você leva para... Eu posso... Para eu falo que você é meu amigo, eu quero que você seja meu amigo para

o resto da minha vida. E isso na empresa, aqui hoje aqui na empresa existe? Existe, companheiro existe. Mas existe muita competição e competição, eu acho muitas vezes, desleal que eu não entendo qual é a necessidade dessa competição. Eu não entendo até hoje. Porque aqui não é uma empresa... é uma empresa que já leva no nome "Social".. né... já leva no nome "Social" e "Aprendizagem". Já deveria ter como missão a não-competição interna. Entendeu? Mas infelizmente existe essa competição.

TRABALHO EMOCIONAL

2.9 Qual o significado da emoção no trabalho para o Sr. (Sra.)? O Sr. (Sra.) acha que o seu estado de espírito (bom humor, alegria, entusiasmo e otimismo) ajudam no desempenho das tarefas e atraem a simpatia dos seus clientes?

1 A emoção no trabalho? Eu acho assim, eu sou psicóloga então é difícil separar uma coisa da outra, de você trabalhar e acabar não envolvendo em muitos momentos a emoção porque está ali, presente em tudo o que você faz, eu acho que é muito difícil você deixar de fazer e não se envolver emocionalmente no que você está fazendo, seja porque você está gostando, seja porque você está odiando. Mas eu acho que a emoção está muito presente. Com certeza, com certeza. Até porque, o meu trabalho é a porta de entrada, imagina se eu chegar lá de cara feia, mal humorada, triste, desarrumada, carrancuda, eu não sei nem o que vou fazer lá, “deve ser horrível trabalhar nessa empresa, essa menina com essa cara feia”, então assim, eu acho que a gente tem que, é claro que, às vezes, e eu penso muito nisso, sabe, quando eu vou fazer uma seleção, quando eu viajo para uma unidade para fazer uma seleção, quando eu dou um treinamento, quando eu faço uma integração... de que a gente, por mais que naquele dia a gente não esteja no melhor do seu humor, aquele momento tem que ser, você tem que está, pelo menos, transmitindo que você está bem, assim sabe, que você está feliz, que a pessoa está entrando num trabalho maravilhoso, sabe, por mais que depois ela acabe vendo que não é o aquilo que ela imaginou, mesmo que queira continuar lá para sempre...Mas eu acho que o meu trabalho aqui mesmo nesse sentido, contribui muito é isso.

2 Acho que a emoção você usa na hora de você fazer o seu trabalho. Você faz aquilo com perfeição, você faz aquilo que você gosta e é pouco isso emoção assim exagerada no trabalho acho que não é necessária. Sim, bastante. Muito.

3 Da emoção no trabalho? Eu acho que a emoção, quando você faz alguma coisa e te paralisa naquilo, é quando existe algum problema, não sei, alguém está contra você e vem outra pessoa e briga por você e se emociona com aquilo porque está brigando porque você está fazendo uma coisa bem feita, no caso da pessoas sempre elogiando mesmo, a gente faz, por exemplo, festas e a pessoas ligam no dia seguinte para agradecer, então eu acho que isso emociona a gente, marca muito sabe, saber que fez do jeito que a pessoa queria, conseguiu chegar no objetivo da pessoa. Ah, acho que sim, porque a gente se conhece muito bem e você vê a diferença muito gritante quando você está de bom humorado, da distância que as pessoas criam de onde você... então eu acho que isso favorece muito o bem estar, a simpatia, enfim assim é muito...

4 Eu não sou muito emotiva no trabalho, para mim, hoje a emoção não tem significado no trabalho. Seria uma coisa assim... estou aqui para trabalhar, eu vou trabalhar. Pode ter divergências, até mesmo competição, mas temos que saber lidar. Com certeza. Quem meche com público tem de ser simpático, tem que ser uma pessoa que seja agradável porque a outra parte está esperando um retorno, acho que isso é para sua vida, no cotidiano tem que existir educação.

5 Até entrar aqui não tinha emoção, não tinha que ter, você está no trabalho e pronto. Importante não, é importante considerar, mas não pode prevalecer.

6 É tudo, eu sou muito emotiva, então eu fico muito feliz quando eu faço alguma coisa que dá certo, quando eu consigo ajudar outra pessoa, quando eu consigo fluir em algum propósito, uma área diferente e isso me faz feliz, da mesma forma, quando eu não consigo eu fico extremamente frustrada, fico mal humorada, infelizmente porque eu não consigo ter um filtro tão sereno, eu sou muito mais emotiva. Acho que sim.

7 Tem que ter emoção, é fundamental para qualquer um, porque se não tem emoção não vai falar com a verdade, ser autêntico.

8 Eu acho que quando você vê que aquele trabalho que você fez, desenvolveu e deu resultado, eu acho isso legal. Na minha área, por exemplo, nós orientamos muitas empresas na parte de contribuição, então quando as empresas corrigem e vê o resultado, é legal quando a pessoa liga e fala: “eu recebi uma orientação sua, eu fiz” e

você vê o resultado daquilo e sentir que o seu trabalho está sendo realizado. Claro. Com certeza.

9 Tem que ser levada em conta, só isso. Sim.

10 Bom, é... Eu sou uma pessoa muito emotiva. Eu sou aquela pessoa que veste a camisa da empresa, que defende ela com unhas e dentes. Então, a relação e a emoção eu diria que para mim, apesar de, nossa, achar que muitas vezes seria o ideal, ela ocorre muito. Vamos dizer assim, ela é noventa por cento, oitenta por cento do meu dia a dia. Você fica muitas vezes chateado com a falta de responsabilidade, às vezes que você está fazendo um trabalho em cooperação com um setor, e o setor ele só visa o seguinte “Ah eu terminei o meu lado, agora se vira você”. Então eu acho que isso daí é o que hoje mais levanta minha emoção, que me deixa no caso aqui irado em relação a esse tipo de ação. Eu procuro sempre conversar com as pessoas o seguinte: que a empresa, ela vai ganhar com a colaboração de todos e não é somente de um visando à questão de dizer “ah eu entreguei o meu e você se vira por aí”. O produto não vai está pronto se um não ajudar o outro. E também pela questão seguinte, que às vezes pode virar o jogo, e você precisar da pessoa. Você certamente não iria querer que a pessoa praticasse a mesma coisa com você, então você tem que sempre estar pensando esse tipo de coisa. Aí que eu acho que a emoção também leva às pessoas a trabalharem, a tentar trabalhar de forma que haja cooperação. Sim, acho. Quando eu estou de bom humor, eu consigo muito mais coisas quando eu estou de mau humor. Que eu procuro fazer? Quando eu estou de mau humor, eu procuro fazer um trabalho mais interno, para que eu não possa transparecer esse mau humor, que eu seja uma pessoa meio rude com um cliente. Então eu tento sempre fazer um trabalho externo, interno. Quando eu já estou de melhor humor e tudo aí já é diferente, eu me abro mais, procuro conversar mais, a dialogar mais, a trabalhar coisas externas, estar com outras pessoas.

11 Eu acho que é fundamental a partir do momento que você tem um equilíbrio das suas emoções, você se torna uma pessoa completa, um bom funcionário, uma pessoa fácil de lidar, eu acho que é fundamental para o relacionamento com as outras pessoas também. Com certeza.

12 Sinceramente, na área que a gente trabalha hoje, por exemplo, não é importante. Ela tem que estar... Aliás, a gente tem que estar sem emoção. Sim. Sim.

Com certeza. Acho que isso é fundamental. A menos que seja uma pessoa que trabalha sozinha. Fora isso, ela tem que ter todos esses atributos.

13 Faz parte da nossa vida, e no trabalho ela não fica de lado. Está muito vinculada quando você vê o fruto do seu trabalho, reconhecimento. Com certeza.

14 Eu acho que tudo o que for fazer, tem que colocar um pouco de emoção, não pode ser só no automático. Você tem que colocar prazer no que você faz para fazer bem feito. Com certeza.

15 É porque as pessoas escondem tanto a emoção no trabalho... Mas a emoção é cada vitória que você conquista, você tem uma grande emoção no trabalho, e mesmo os colegas acho que o relacionamento em si é, envolve muita emoção. Com certeza.

16 Da emoção? Ah, eu acho que você quer se sentir bem no ambiente que você trabalha. Acho que é isso. Sim. Com certeza. Porque um funcionário quando ele está de mau humor, quando ele... está para baixo, assim... Eu acho que influencia no desempenho de suas funções, até mesmo... a forma de conduzir... de tempo... Eu acho que influencia bastante. O modo de tratar com o cliente, eu acho que quem vai estar diretamente com o cliente, eu acho que isso é bastante importante porque, como que você vai tratar um cliente seu quando você está de cara fechada? Então acho que não tem... Acho que influencia bastante. Esse cliente vai voltar, né? Acho que sim... O tratamento.

17 Tem que ser comedida, dentro do trabalho. Eu acho porque o bom humor dentro do trabalho é essencial.

18 Pode ajudar ou atrapalhar. Acho que quando você coloca a emoção no trabalho, se for para beneficiar, ela é bem-vinda, dependendo da atividade também, no meu caso, eu acho que é neutro isso daí, mas dependendo da atividade que o profissional exerce, atuar com muita emoção pode prejudicar o trabalho dele. Ajuda porque eu trabalho diretamente com as pessoas que trabalham com orçamento, então a partir do momento que eles me ligam para pedir ajuda, para pedir uma orientação, se eu não atendê-los de forma correta e com simpatia, isso pode criar um conflito de... meio que uma barreira, depois quando ela tiver alguma dificuldade, ela pode não me procurar justamente por ser carrancudo ou sei lá... chato e isso pode atrapalhar o desenvolvimento de uma das unidades, isso pode atrapalhar de forma negativa para a empresa.

19 Na emoção? Ah, eu percebo quando você põe a sua cara nos seus afazeres, assim. Seu emocional. Ali, sou eu que estou fazendo. Às vezes é alguma compreensão de uma coisa que está errada. Você pode vê que está errada conforme a norma vigente, mas que pode ser consertada. Aí é o seu julgamento, né? Se você vai.. levar isso para frente, ou se você vai orientar a pessoa, você tenha a certeza que aquela pessoa vai cumprir. Às vezes é uma falta de orientação. Então assim... Muitas vezes eu... Eu estou numa área agora em que antigamente eu achava que todas as áreas no outro setor que eu estava, eram boas. Mas aconteceram fatos com as pessoas que eu achava que eram boas, que as pessoas não andavam correto. Só que da onde eu estava, eu não tinha essa visão. Da onde eu estou hoje, eu tenho essa visão e falo assim é falta de companheirismo, né. Porque você confia nas pessoas, você acredita... eu confio muito assim, nas pessoas, na palavra. Mas infelizmente não dá para ser emocional. Não dá para confiar só na palavra da pessoa, só no sentimento que aquela pessoa tem por você, porque tem sentimento mútuo. O ser humano é mutável. Você faz uma coisa que ele não concorda com você, pronto, você já mexeu com o sentimento. E é muito difícil... né... é que eu venho de uma família que é o laço é muito forte, o familiar e tudo, então você tem muita emoção, você tem carinho, você tem... não sei que. Muitas vezes você quer botar isso para o trabalho, cara... e não dá, você não pode misturar as coisas, né. É muito difícil. Ajuda. Eu até tenho... como eu falei anteriormente. Antigamente eu chegava a pessoa vinha e cumprimentava, vinha com um sorriso, não sei se era um sorriso falso e tudo, mas eu acreditava que era verdadeiro, mas hoje em dia quando eu chego e falo quem eu sou, "olha estou vindo para isso", eu vi pessoa tremer... suar frio... eu falei "calma... estamos aqui para orientar, não estamos aqui...", "não porque eu estou..." Aí a pessoa fica "Não, o que você quer falar? Vamos parar, vamos falar, vamos conversar". Eu já cheguei numa unidade e fiz isso, eu falei assim "vamos conversar comigo? O que houve, o que você está querendo?". Eu quero entender. Eu quero conhecer aquela pessoa. Porque às vezes eu não quero ter um julgamento precipitado. Eu posso ter um julgamento imparcial, mas não precipitado em que eu possa prejudicar aquela pessoa. Às vezes ela está fazendo alguma coisa errada por falta de conhecimento. O que não deveria, porque ela teve treinamento, né. Mas... é... o emocional dela, você consegue ver se a pessoa está sendo... maldosa ou está sendo... é... apenas... inocente na situação que você está vivendo. O emocional diz muito no

andamento do seu serviço. Para mim, quando eu estou feliz, eu produzo bastante, agora quando eu estou mal, você não quer saber de nada... "Ai, meu Deus! Poxa! Por que eu não estou aqui? Por que eu não estou aqui?" Eu podia estar produzindo mais se eu não estivesse pensando em outra coisa, ou seja, é a mistura. Você não pode misturar.

2.9.1) Seu gerente valoriza essas emoções no seu desempenho? Explique.

- 1 Eu percebo que ele percebe, mas não que ele valorize.
- 2 Assim, cordialidade, atenção, educação com as pessoas, isso sim. Agora...
- 3 Acho que sim, porque eu ultimamente, assim quase sempre estou tranqüila, posso não estar bem humorada, mas também não estou mal humorada, então assim, me acho particularmente, modéstia à parte, me acho muito simpática então, acho que isso atrai sim, acho que minha chefe vê isso, como vê em todo mundo.
- 4 Ele fica na sala dele, mas ele percebe quando há um retorno legal, um elogio: "olha, um funcionário seu, me deu uma resposta precisa", então, de certa forma, o ele sente como privilegiado, ele vê o retorno positivo.
- 5 Sem dúvida.
- 6 Acho que sim também. Assim, eu sou muito empolgada, quando eu quero que dê certo, funcione, eu tento passar isso para todo mundo.
- 7 Sim, mal humorado ninguém quer chegar perto.
- 8 Valoriza. Pelo fato que você vê o tempo todo a cobrança dele em relação ao nosso comportamento, "que se você tem algum problema, fala, não atende o telefone agora, primeiro resolve o seu problema, todo mundo tem problemas". Ele fala abertamente "eu sei que tem o dia que você não está bem, mas como a nós atendemos às unidades você tem que tratar bem a pessoa de fora, ela não tem culpa se você não está bem."
- 9 Sim, porque o trabalho rende mais.
- 10 Bom, nunca foi demonstrado para ele que uma ação, vamos dizer assim, de bom humor seja necessário ou que ele valorize. Mas também eu nunca deixei uma ação, uma ação tipo raiva, ódio ou alguma coisa do tipo que fosse assim negativa, transparecer para ele. Porque assim, é como eu disse, tento sempre me policiar na questão de fazer um trabalho interno que não transpareça. Às vezes a pessoa tem que agir com ele, nem entende porque está levando uma chamada e tudo sem ter nada a ver.

11 Com certeza e até exige que seja assim.

12 Sim. Explique. Acho que assim, ele consegue avaliar hoje qual é o perfil de cada funcionário, de cada trabalhador, então ele vai designando as funções de acordo com o perfil de cada um. Então o meu é sempre mais voltado para a parte de relacionamento, que é desenvolvimento para trabalhos com outras pessoas. Não é o trabalho mais interno, de avaliação. Então acho que já é um exemplo que ele identifica que eu tenho essa facilidade ou essa vontade.

13 Eu não percebo, mas eu acredito que isso seja uma coisa que ele valorize, apesar de que eu não percebo isso.

14 Sim.

15 Sim. Eu acho que ele gosta e estimula isso, incentiva isso.

16 Tanto faz...? Não... Eu acho que... Atualmente eu acho que ele se preocupa, sim. Se você está bem, se você está mal, em saber dessa questão do funcionário. Eu acho que ele se preocupa sim.

17 Não sei, acredito que sim, eu nunca percebi nada em relação a isso.

18 Não, isso eu nunca percebi.

19 Eu nunca parei para pensar nisso. Eu nunca parei para reparar... para verificar isso aí. Se ele... no meu emocional, ele verifica se eu estou produzindo mais ou não.

2.9.2) Esse estado de espírito é proposto e incentivado pela gerência?

1 Não. Ele percebe que você quando você está feliz ou triste, mas não...Mas não fala nada. Não, ele se inclusive se estamos felizes ele pergunta: “Vocês estão felizes demais por que, estão rindo do que, feliz por quê?” É a vida...

2 Esse sim, é estimulado. Como a gente lida com o público às vezes, isso é sempre lembrado. Você tem que atender bem, você tem que dar atenção às pessoas que estão te solicitando, essas coisas. Isso é sempre lembrado.

3 Acho que é indiferente, não existe uma cobrança, um incentivo para que seja assim.

4 Não é não. Ele dá essa liberdade para a gente, mas acho que educação tem que vir de casa.

5 Muito. Acho que desde chamar para conversar perguntar se você não está legal, sempre tentar motivar e até despedir quando não está no formato. Sem dúvida.

Reuniões, amizade, assim... liberar-nos para o que a gente gosta. Por exemplo, nós estávamos ali assistindo o jogo, nós trabalhamos comentando sobre o jogo, eles liberam coisas que são importantes para nós, aqui ouvimos música. Há incentivos também, conversa, pergunta, quer saber do trabalho, pergunta se está estudando, incentiva com recursos, com viagem, com conhecimento...

6 Mais ou menos. Eu acho que aqui, ainda tem muita formalidade.

7 Não sei se... Não tenho essa percepção não.

8 É.

9 Não.

10 Não, também acho que não é nem proposto uma competição não é proposto uma questão de emoções vingativas e nem negativas eu acho que estamos na neutralidade sim.

11 Não sei se é incentivado, eu não vejo muito incentivo não, mas de certa forma exige. Você precisa estar com um sorriso mesmo se estiver triste ou de mau humor, isso é contado, falado para todos.

12 Não. Não. No meu caso, é natural.

13 Eu acredito que se não fosse, ele pararia para dizer “vamos parar com isso...”

14 Acho que é estar bem com seu corpo, com a sua mente.

15 -

16 Sim.

17 É, é algo equilibrado.

18 Ele percebe quando eu estou meio ‘caladão’, meio para baixo e apenas pergunta se está acontecendo alguma coisa, se tem algum problema, hoje eu não sei se ele pensa que pode atrapalhar diretamente no desempenho da minha atividade ou não. Estimula.

19 Olha, eu consigo identificar quando o meu chefe está feliz, é hora de pedir as coisas. Quando ele está roendo a roupa, ele está bem nervoso, não dá para ver isso. Agora, se ele incentiva isso... É... ele incentiva... acho que sim, acho que ele é bem aberto na.. ele é bem compreensivo quando a gente está.. está mal, eu já vi isso com outros colegas. Um colega que estava mal, ele estava até meio.. estava muito triste no dia e ele falou "não, depois eu falo com você..." então ele tem a compreensão disso, né? Ele faz eu sentir "ah vou te... é... vou.. vou te dar uma.. uma gratificação... se... ah

você pode... você vai chegar no dia.. do dia de trabalho.. vai chegar meio... duas horas da tarde, então não precisa vir... como se estivesse trabalhando". Então tipo assim, ele orienta... o que não tem nada a ver com a pergunta, mas assim é uma coisa que ele possa incentivar.

2.10) O que é ter saúde para o Sr. (Sra.)?

1 Saúde? Ah, é estar bem física e mentalmente, estar tranquilo, trabalhando, fazendo as coisas que você gosta, tendo pique, tendo bom humor, vontade e tal, motivação, isso é ter saúde para mim.

2 É estar bem. Fisicamente e mentalmente, para mim isso é saúde, física e mental.

3 Ter saúde é...primeiro, ter saúde mesmo, de não ter doença, tudo bem que isso é um coisa que não depende muito da gente, mas o ser saudável é muito importante acho que existe a saúde mental também que é muito importante, que aí entra é a questão do bem estar pessoal, quando eu digo bem estar, é bem estar, assim próximo, bem estar com você mesmo, estar com seu corpo, com tudo, eu acho que, tudo isso entra na saúde.

4 Ter saúde é você estar bem de espírito, bem consigo mesmo, é poder estar trabalhando, convivendo com as pessoas.

5 Corpo, alma, espírito, coração tudo nivelado. Tudo em ordem. Saúde é você estar bem de corpo, bonitinho, sem problema de saúde, doença.

6 É o equilíbrio, é estar bem, é poder ter tempo para si, conseguir trabalhar, fazer um esporte, caminhada, estar sadio.

7 É você, acordar disposto, ter disposto para fazer as coisas, acho que uma pessoa feliz é uma pessoa saudável, uma pessoa que não está emocionalmente de bem com a vida não é uma pessoa saudável. Uma pessoa feliz é quem tem saúde, para mim.

8 Saúde é você estar bem, não digo só de você fazer um exame e olhar o resultado e dizer "está tudo bem, fiz um check-up e está tudo bem comigo", não é só isso, eu digo que é o emocional também é saúde, é estar bem consigo mesmo, estar bem para desenvolver o trabalho, tudo isso conta.

9 Equilíbrio de tudo, trabalho, alimentação, lazer, vícios. Se algum sobressair você começa a perder um pouco da saúde.

10 Ter saúde pra mim é você estar bem de espírito, você ser uma pessoa que você tenha momentos de paz, tenha vigor nas atividades que você exerce, que você possa se concentrar naquilo que você pratica, isso para mim é ter saúde.

11 Eu acho que é ter equilíbrio emocional, vejo saúde sempre ligada a uma qualidade de vida também. Estar disposto, ter boas condições físicas.

12 É uma combinação do aspecto físico com o seu estado emocional. Então você tem que conciliar a sua atividade profissional com hábitos saudáveis. Basicamente isso.

13 Acho que ter saúde é estar com uma cabeça boa, a questão física, estar bem consigo mesmo, auto-estima...

14 Acho que tem que trabalhar sem ser demais, saber ponderar, trabalhar sem prejudicar a saúde. Você não pode esquecer-se da sua saúde em primeiro lugar. Sim, pelo menos para mim. Quando eu viajo, eu sinto falta.

15 Pode ter certeza que não é ter um corpo sarado, é ter boa disposição, ah, é ter saúde mesmo, estar sempre alegre, ter uma boa alimentação.

16 Saúde, eu acho que é você estar bem, né? Não ter nada que te impeça você de exercer qualquer tipo de coisa. Você estar bem, mesmo.

17 Ter saúde é dormir bem, ter uma boa alimentação, gostar do que você faz, ter tempo para família, é você conseguir esse equilíbrio.

18 De forma geral é se sentir bem, é praticar esportes, procurar ter uma vida sadia com relação a sua alimentação, hábitos que possam trazer benefícios ao seu corpo, é o que eu penso.

19 Ter saúde? Ter saúde é não ter problema... é... com doença... Primeiramente saúde, né. É dormir bem, é estar satisfeito no... no caminhar do seu.. não estar cansado, é fazer atividade física... Saúde para mim é você ter um ambiente de trabalho que você possa se sentir bem, na visão da empresa. E particularmente, fazer atividade física, não ficar doente, comer bem... é... ter todas as suas funções normais, né?

2.10.1) Qual a relação entre saúde e trabalho?

1 Muita. Eu acho que, uma coisa é... ainda mais hoje em dia que a gente é tão exigido no trabalho, a coisa está muito, intrinsecamente relacionada a outra, acho que o que você faz no trabalho é onde você fica a maior parte da sua vida, é por isso que eu falo para você que eu valorizo muito mais o lugar que eu esteja bem, e que eu chegue

em casa feliz, satisfeita, às vezes cansada e tal, mas bem com que eu estou fazendo do que num lugar que eu num estou a fim de estar, aí acaba adoecendo por causa disso, estressando e levando isso para dentro de casa, fazendo adoecer meu marido, meus pais, todo mundo. Acho que nesse sentido saúde está muito relacionada com trabalho.

2 Acho que você para trabalhar bem você tem que estar saudável; saudável fisicamente e mentalmente. Você tem que estar tranquilo para você desempenhar o trabalho bem.

3 Relação saúde-trabalho acho que, para trabalhar é preciso ter saúde e sem saúde não tem como, é uma coisa que 'bota para baixo', você fica muito abalado, eu acho que isso acarreta no que você faz, eu acho que se perde um pouco do pique e isso acaba que influencia no seu desempenho.

4 É muito ligado, eu acho que se o funcionário está bem de saúde ele pode produzir mais, se ele está bem consigo mesmo ele pode obter resultados positivos para a empresa.

5 Está alinhado. Os dois têm que estar alinhados. Influencia. Se você está muito estressado, você deixa de cuidar do corpo, se você não está bem com o seu corpo com problemas de saúde você não rende bem.

6 É total, porque não é só o corpo a saúde é também a mente. Porque se você não está feliz isso vai te ocasionar problemas também em relação a sua mente e o físico, em relação ao trabalho você tem de estar satisfeito, porque isso te projeta para outros setores, então a relação ela está diretamente relacionada.

7 Uma pessoa com saúde está apta a realizar o trabalho, do jeito que ele sabe, do jeito que ele conhece está apto a fazer o trabalho com qualidade

8 Eu acho que se você está em um ambiente ruim, com pessoas que você não gosta isso acaba afetando a sua saúde.

9 A insatisfação no trabalho pode acarretar coisas que influenciam na saúde mental e física também.

10 Trabalho e saúde têm tudo a ver. Primeiro, você mal de saúde não vai exercer jamais uma ação, ou finalizar, ou acompanhar um trabalho de forma adequada. E a saúde também, ela pode muitas vezes como é que se diz... Até trazer um estado de espírito negativo para uma ação. Ou seja, às vezes você está com uma dor de cabeça, uma gripe ou um mal estar que seja , você responde uma pessoa de forma errada, você

não consegue concentração, em algum produto que você tenha que entregar, esse tipo de coisa. Então saúde tem tudo a ver com trabalho.

11 Ah, eu acho que a partir do momento que você não tem um ambiente favorável para o trabalho acho que influencia totalmente em todos os sentidos, fisicamente, emocionalmente, é totalmente relacionado, até porque nós passamos a maior parte do nosso tempo no trabalho.

12 Ela é bem estreita, digamos assim. Se você... É porque uma coisa vai puxando a outra. Quando você não está bem no trabalho você não tem disposição para se cuidar, auto estima. Coisas que estão relacionadas à saúde. Fazer uma boa alimentação. Às vezes o tempo, seu tempo de trabalho. Você tem que se programar para cuidar da sua saúde. Então se você estiver mal, você tem menos disposição para fazer esse tipo de coisa. E a relação inversa também, se você tem algum problema de saúde, isso vai te atingir de alguma forma, no desempenho de seu trabalho. Então é totalmente relacionado.

13 Ah, se você não está bem no seu trabalho você fica doente.

14 -

15 É importantíssimo, porque trabalhar doente ninguém merece.

16 Eu acho que tem que... qual a relação, né? Eu acho que as duas têm que caminhar juntas, né? Você tem que ter saúde para poder trabalhar. Senão...

17 Você consegue ter uma relação muito boa, você tem condição de unir os dois, é só ter força de vontade e se organizar para isso.

18 Total, a partir do momento que você está bem, com saúde, você tem um rendimento bom com as atividades. De forma contrária, se você não estiver bem de saúde, isso vai afetar significativamente.

19 Ah. Você não tem todo (sic), você não consegue trabalhar bem. Se você não tiver suas funções... normais, você não se sentir bem, você estar estressado, você não vai produzir, não vai ter um bom trabalho, né? E o trabalho cada vez mais vai botar, não vai ser mais tão grati... não vai ser gratificante, vai te colocar mais doente, digamos assim.

2.10.2) O trabalho é importante para a saúde? Para a saúde mental também?

1 Acho, claro. Mesmo que eu não faça nada eu arrumo alguma coisa para fazer, porque o trabalho te ocupa, aquela coisa, “mente vazia oficina do diabo”, sabe, então assim, quando você não tem nada para se ocupar, você fica “inventando moda”, é o que eu acho. Ah, com certeza, te mantém alerta, te mantém ligado, eu acho muito bom.

2 É importante sim, porque além dele te dar, você se realiza ali e ele te entrega alguma coisa de volta. Então, ele te faz bem de alguma maneira. Para saúde mental também

3 Acho, porque eu, pelo menos, não consigo me imaginar sem trabalho, eu acho que a pessoa fica muito... porque a pessoa depende de uma, sei lá, imagina uma pessoa em casa o dia inteiro, sem fazer nada, normalmente quem não trabalha não tem dinheiro, então eu acho que isso acaba acarretando a sua saúde, acho que acaba que você tem problema de saúde. Principalmente saúde mental, porque você está dentro do mundo, vendo as coisas acontecerem, vendo o que está mudando, sendo atualizado. Sim, com certeza. Inserção no mundo, sem dúvida.

4 Sim, no meu caso sim. Eu acho que se eu ficasse ociosa, isso me deixaria doente. Sim, com certeza. O cérebro é um membro, precisa exercitar.

5 Sim. Trabalhar no que gosta traz satisfação e é bom para saúde sim. Com certeza.

6 É, principalmente para a mente, é fundamental. É o que eu falei inicialmente, para mim o trabalho é tudo. O trabalho de hoje não é aquele trabalho mecânico, ele te incentiva a pensar, a ir além das coisas rotineira, como bater carimbo no serviço público, acho que a tendência é não existir mais.

7 Acredito que sim, a pessoa que não trabalha não trabalha a mente, o corpo, a pessoa adoce, fica com baixa estima.

8 Tem pessoas, por exemplo, que não gostam de trabalhar, mas eu acho que para minha saúde é bom sair de casa, conversar, desenvolver um trabalho legal, ser realizada profissionalmente, ser reconhecida, eu acho que tudo isso conta para você. Para a saúde mental também.

9 Sim. O trabalho é importante para a saúde mental

10 Sim, trabalho é importante para saúde. Para a saúde mental também. Inclusive, isso é provado cientificamente, você com a mente ativa você não adquire alguns males em relação a doenças mentais, esse negócio todo.

11 Com certeza. Também para saúde mental. Fundamental, desenvolvemos muitas coisas aqui, né.

12 Sim. Para o desenvolvimento mental. Na verdade é para a cabeça que influencia na saúde, né?

13 Acho, se eu não estou trabalhando eu não estou legal. Com certeza.

14 -

15 Também, saúde mental, espiritual ajuda muito, se a gente faz o que gosta então contribui mais ainda...

16 Sim. Acho que se você não... por exemplo, se você não exerce uma função que você gosta, que você não quer, eu acho que desenvolve isso num stress em alguma coisa que vai prejudicar sua saúde. Não estar bem no lugar onde você trabalha, não gostar, não... Acho que influencia, sim. Sim.

17 Acho. É fundamental estar feliz, fazendo o que você gosta. Contribui. Aí depende de vários fatores, em um ambiente agradável isso é interessante.

18 Acho que estão diretamente ligados. Na verdade a pessoa que trabalha tem condições de ter um plano de saúde, pagar uma clínica, pagar o médico e tal, então a pessoa que trabalha não tem condições de fazer isso. É fundamental, desde que ele esteja executando aquilo que ele gosta, a partir do momento que ele faz aquilo que ele não gosta, não vai ser bom mentalmente para ele vai ser um cara estressado dentro da instituição.

19 Eu acho o inverso, a saúde é importante para o trabalho... né? Sim. Sim, porque se você não... não... o ser humano, ele não consegue ficar parado, ele sempre tem que estar tendo alguma atividade. Seja em qualquer ramo. E se for pelo ramo que você escolheu, pela atividade que você escolheu, melhor ainda. Porque você ocupa a sua mente. O ser humano é um.. um animal maldoso. Ele não ter o que pensar, ele vai cometer.. é... é... ele comete... é... barbaridades. Entendeu? Então assim, eu estou tirando pela sociedade que a gente vive hoje, se viu o camarada que comete crimes, comete isso, ele não trabalha.. ele... ele.. ele... a própria necessidade dele, leva ele a fazer uma coisa que não é correta. Se ele estivesse trabalhando, poderia não cometer aquilo que ele cometeria se ele não estivesse trabalhando. Está certo?

2.10.3) O Sr. (Sra.) já teve problemas de saúde em virtude da intensidade do trabalho (estresse por exemplo)?

- 1 Eu já tive stress, tive por causa de um problema.
- 2 Não, o máximo uma dor na coluna.
- 3 Não.
- 4 Já tive sim, já trabalhei em uma empresa de seguro de vida e é uma área que não quero trabalhar mais. Eu acho que tive sim, stress.
- 5 Sim. Desmaio, stress, não comia daí fiquei fraca, é isso, estava desnutrida.
- 6 Não.
- 7 Não que eu tenha identificado que seja por conta do trabalho, acredito que não.
- 8 Não.
- 9 Stress.
- 10 Eu acho, assim, poderia dizer que sim. Hoje estamos com o problema que é o mal do século, para mim praticamente, que é a questão do stress. Porque o stress muitas vezes no trabalho, ele te traz conseqüências que assim, você jamais acreditaria que poderia ter. Em relação decorrente do trabalho
- 11 Acho que eu não cheguei a ter problema fisico muito grave não, mas alguns problemas de stress já.
- 12 Já. Já tive stress, problemas de... Stress intenso, por excesso de trabalho, mas não... não gerou outro... não desencadeou outras doenças e tudo mais. Então chegou num ponto que eu tive que tratar, mas por mim mesmo, então assim tive que mudar os hábitos de vida para poder conseguir chegar num equilíbrio aí, porque eu era realmente, totalmente dedicada para o trabalho.
- 13 Já, tive questões físicas e pressão mesmo.
- 14 Já.
- 15 Bom, a gente trabalha muito sobre pressão, muitos prazos a cumprir pouco tempo para fazer e quando chega no final que a gente consegue entregar, você percebe o quanto você trabalhou.
- 16 Não.
- 17 Não.
- 18 Não, nunca.

19 Já. Vivia estressado. Porque assim, às vezes você quer passar alguma coisa para a pessoa, mas você não sabe como e isso me estressava. E muitas vezes você é mau interpretado, né? Eu vejo isso, muito isso hoje. Porque eu estou indo na contra, e a pessoa fala "você não é a mesma pessoa que me cobrava anos atrás, por telefone" você vê, porque as pessoas... você... ao convívio, ao contato com as pessoas. E assim, você se mostrando para a pessoa, você vê que não é nada daquilo.

IDEOLOGIA DO TRABALHO

2.11 Quais são suas expectativas para o futuro?

1 Continuar trabalhando, num lugar que eu goste, sendo valorizada pelo que eu faço, constituir minha família, dar uma boa vida para minha família, para o meu marido, meus filhos, dar uma educação boa para os meus filhos, para que eles também possam começar a vida deles, em um bom emprego, tendo boas oportunidades. É isso, ter uma vida feliz, alegre.

2 Ah, eu tenho expectativas boas para o meu futuro, eu ainda quero... eu ainda tenho muitos...

3 Eu particularmente, eu gostaria muito de chegar... eu tenho uma empresa, igual eu te falei, de decoração, mas eu acho que eu queria mais, eu acho que é, que ainda acho muito pouco para o que eu posso oferecer, eu acho que eu posso ter muito mais, mas também a ideia mesmo é ter minhas empresas, é de preferência de diferentes ramos, e é isso, ser uma gestora de fábrica, não sei... dona do meu próprio negócio.

4 Eu quero crescer mais profissionalmente, quero fazer um doutorado, mestrado, ter filhos, continuar a minha vida, a vida de casada agora...

5 Paz, felicidade, dinheiro, saúde.

6 O que eu quero é estabilidade financeira, realização profissional, eu não tenho ambição de ser gestor eu prefiro ser analista eu não me vejo mandando e desmandando, eu gosto de ser analista, eu gosto de desenvolver.

7 É ter filhos, ser feliz, ter um trabalho estável, com um salário bacana, fazendo uma que eu goste, com pessoas legais ao redor.

8 Primeiro, apesar de adorar onde eu trabalho, eu quero passar em um concurso, depois, eu acho que toda pessoa sonha em ter uma família, em casar, ter filhos eu acho que todo mundo quer isso.

9 Objetivo pessoal é só viver bem, com saúde e não me prender a nenhum grande vício, ou então limitar a minha vida.

10 Bom, minha expectativa de trabalho é poder primeiro, executar aquilo que eu gosto de fazer, ta. Eu poder passar o conhecimento que tenho para as pessoas, é ajudá-las, continuar trabalhando na empresa que eu trabalho que eu acho é uma empresa boa e conseguir manter minha família, ajudar minha família, minha filha a se formar, minha esposa a tocar também as atividades dela, isso que eu vejo, assim, que eu tenho como futuro um objetivo em si.

11 Eu não sei, eu vivo em constante metamorfose, então hoje a minha expectativa é me manter empregada, sempre estar em constante desenvolvimento, sempre estudar, terminar meu curso e terminar outro, nunca parar. Penso em constituir uma família, ter uma boa casa, boa qualidade de vida e fazer as coisas que eu gosto, que eu tenho prazer.

12 Bom, para o futuro profissional que eu me considero hoje muito parada e eu tenho planos de imediato, assim, de voltar a estudar e de tentar melhorar a minha capacitação para conseguir coisas mais interessantes para mim. Então assim, crescimento, mesmo, que eu busco.

13 Continuar trabalhando, me desenvolvendo, fazendo mestrado, não sei, cuidando do meu filho, buscando novos desafios...

14 Não pretendo trabalhar aqui para sempre. Eu ainda moro com os meus pais, então quero casar, constituir família. E a minha carreira profissional. E viajar muito.

15 Na minha área não tem muito para onde expandir, tem aquela disciplina, tem aquela rotina a seguir, mas de crescimento, abranger mais, porque, por exemplo, a gente não desempenha tudo o que a coordenação oferece o que é distribuído... crescer, desenvolver mais, agora vamos fazer os treinamentos orientados que também eu acho fantástico...

16 Cada vez crescer mais, né? É daqui para a velhice, ter um futuro legal, uma boa condição de vida, né?

17 Quero ficar aqui por um bom tempo, mas eu quero abrir a minha empresa.

18 Fazer uma especialização, uma pós graduação, depois um mestrado, e...não sei, de repente um concurso público, ou tentar uma coisa dentro da empresa, é difícil porque mesmo se especializando, em algumas empresas você sabe até onde você pode chegar, então, por enquanto, o que eu penso é mais me especializar mesmo, adquirir mais conhecimento.

19 Ah! Constituir família. Eu acho que... constituir família... a família que eu tive como exemplo dentro de casa e... conseguir passar isso para os meus descendentes, para os meus filhos. E ter um bom emprego, estável, ter segurança... Ainda mais que a situação hoje é favorável para isso. Eu me lembro, na época eu era moleque, a gente estocava comida para um mês, um mês e pouco, porque a gente não tinha uma estabilidade econômica, política do país. Então a gente sempre vivia naquele receio, naquele medo "o que vai acontecer amanhã?". E hoje em dia você consegue pensar, pelo menos na empresa que eu estou inserido hoje, é que você consegue ter uma... segurança, na minha visão. Mas sempre tendo aquele medo que assim, é uma empresa privada. De hoje para amanhã você pode mudar. Porque o mercado exige essa competição, às vezes um perfil alterado, por isso que eu falo, sempre tem que estar se atualizando conforme o mercado. Tipo uma vez um irmão que eu tenho falou assim para mim: "você não pode que se preparar para o mercado, o mercado tem que se preparar para você". Você tem que... você... "será que eu estou preparado para o mercado?" não. Você tem que falar assim "será que o mercado está preparado para mim?", porque você tem que estar acima dele, tem que estar na frente dele. Porque você sempre será requisitado. Então assim, daqui para frente, é sempre melhorar, tem que melhorar tanto na carreira...

2.11.1) O que o Sr. (Sra.) quer(ia) atingir na vida?

1 Eu não preciso de muito mais não do que isso, assim, não vou te falar: "ai, quero dinheiro" acho que a gente tem que ter o suficiente para ser feliz.

2 Quero fazer várias coisas, quero fazer o meu mestrado, depois doutorado, quero estudar um curso de dois anos aí, fazer... tem muita coisa que eu quero fazer, casar, ter filhos, muitas coisas. Acho que vai ser bom.

3 Ah, o sonho de todas as mulheres, é constituir uma família, ter filhos, é basicamente isso.

4 Acho que não quero muitas coisas não.

5 Eu tenho um sonho de ter minha empresa, que está criada, fazê-la crescer, voltar para a minha cidade natal, ficar mais perto da minha família, ter a minha casa e viajar bastante.

6 Eu quero é a minha estabilidade emocional, financeira; eu quero exercer o meu trabalho, seria isso.

7 -

8 Mas primeiro me realizar profissionalmente, depois eu penso em me casar.

9 Eu quero atingir o nível que os trabalhos que eu me encaixe me reconheçam e que o meu esforço leve ao crescimento profissional, desde que não atrapalhe minha saúde. Não, eu não vinculo nem o dinheiro. Porque eu não acho que seja o dinheiro e nem um cargo que vai te trazer a satisfação profissional, talvez a satisfação profissional seja um posto até mais baixo, mas que aquilo possa te trazer dinheiro também, que pode ser o caso, você ser recompensado financeiramente por um cargo menor.

10 Bom, como todo mundo quer atingir na vida reconhecimento, que é uma coisa muito importante para o profissional. Tanto o reconhecimento como, o reconhecimento profissional e o reconhecimento familiar, é bom. Como pai, outra como profissional na minha área. Um profissional que exerce suas atividades que procura vestir a camisa da empresa.

11 Eu não consigo imaginar o que eu quero ser, o que eu quero atingir, mas eu tenho vontade de ser muito bem sucedida.

12 Não tenho grandes ambições. Tenho a ambição de ter na vida: uma família, um bom emprego, um bom trabalho relacionado a esse emprego, e... uma boa situação financeira, claro. Mas isso como uma forma uma fonte de renda e uma alternativa para que eu consiga levar minha vida, assim... Não é uma missão de viver para o trabalho.

13 Buscando o equilíbrio pessoal com minha vida profissional, me aposentar, estar bem com a minha família.

14 -

15 Eu estou numa fase meio acomodada, sabe, porque eu já tenho uma casa própria, meu carro próprio, os meus filhos estão criados, já fazendo faculdade, meu sonho é ver eles crescendo mesmo e conseguir alcançar seus objetivos, conseguir formar todos eles em uma profissão que eles possam crescer também. Agora eu estou

em uma fase que a vida dos filhos está mais focada. Estou em um casamento bom, espero que continue, então está tudo meio que “perfeito”.

16 É... Teria casa, minha família toda estruturada... Ter uma vida legal, assim... Que não precisa na verdade, de... Chegar lá no futuro não precisar tanto mais trabalhar, né? Assim... Viver numa condição legal. Para quando no futuro... você estar mais despreocupado.

17 Quero atingir o equilíbrio.

18 : Eu sou bem tranquilo em relação a isso, o que eu pretendo atingir é ter minha casa própria, ter uma família e estar trabalhando naquilo que eu gosto.

19 Olha eu pretendo só.. assim... atingir a estabilidade, né? Porque eu acho que ainda é o medo que ronda toda a sociedade. É a estabilidade. É você ter um canto para morar, você ter uma família boa, um bom emprego que te dá algum sustento é... tranquilo, certo, que você possa produzir para você e para os outros também, que você possa fazer bem a você e ao seu próximo. Seja ele seu descendente, seu vizinho, ou a sua comunidade ou a comunidade a qual você está inserido, seja ela no trabalho, seja ela na sua vizinhança, na sua igreja na sua, no seu ambiente de estudo, não sei... na sua faculdade. Onde mora, onde você está inserido.

2.11.2) O Sr. (Sra.) conseguiu alcançar isso (ideal de vida)? Explique.

1 - Estamos assim, muito do meu planejamento eu devo ao meu marido, porque ele já fazia antes da gente casar e hoje em dia ele gosta de assumir o planejamento. E nós estamos caminhando, assim. Ele fez a primeira parte, que foi passar num concurso bacana tal, como ele queria arrumar uma coisa mais fixa, mais. E nós estamos indo devagarzinho.

2 Eu estou indo, eu fico sempre planejando. Eu planejo uma coisa, depois a outra, depois a outra, e é assim...Aham”, vou fazendo e vou para próxima.

3 Ah, eu acho que eu estou bem encaminhada, vou casar recentemente, eu já tenho uma empresa pequena, mas eu acho que já no caminho, já estou conseguindo, é... como eu posso dizer? Já eu estou aprendendo, é com uma empresa pequena, como é que de fato as coisas acontecem que realmente precisa, e é lógico estar sempre crescendo e chegando no nosso objetivo final.

4 Um objetivo que alcancei em 2003, foi me formar e agora, recentemente, foi casar e ter uma vida equilibrada emocionalmente, profissionalmente.

5 Está encaminhado. acha que está na direção certa. No primeiro passo.

6 Está mais ou menos, está caminhando... porque o que eu quero mesmo é o serviço público, mas ao mesmo tempo é um paradoxo porque quando as pessoas falam que o serviço público é você não faz nada, isso me mata... então eu ainda tenho que desenvolver, se eu souber que dentro do serviço público eu vou conseguir fazer um bom trabalho eu acho que isso vai me 'dar gás', ainda estou definindo se eu vou ficar na parte privada ou no público.

7 Gosto do que eu faço, tenho uma esposa, ainda não tenho filhos, estamos planejando, eu acredito também que eu seja bem remunerado, tenho um ciclo social muito bacana, amigos, o pessoal que trabalha comigo também é bem bacana, acredito que eu estou no caminho.

8 Não, estou batalhando ainda. Mas estou no caminho.

9 Estou alcançando aos poucos. Já está no caminho, mas ainda tem muito crescimento. Apesar de estar em uma idade que poderia já ter alcançado um posto melhor de trabalho, mas eu acho que estou no caminho e tenho conseguido algumas conquistas, que são satisfatórias para mim.

10 Sim, eu por algumas vezes já fui reconhecido pelo trabalho que eu exerço na empresa. Já tive reconhecimento da confiança das informações que eu trabalho em termos profissionais e em termos de familiares eu também já tive um reconhecimento também é... Na verdade eu tenho meu reconhecimento todos os dias estar lá com minha filha, meu filho, então eu vejo que minha esposa já tem a confiança em mim, na questão de ser um bom pai. Então eu acho que já alcancei algumas coisas que eu esperava.

11 Eu já cheguei em um ponto que há um tempo e não imaginava onde eu ia chegar. Apesar de ver o meu processo um pouco diferente, não foi algo que eu fosse construindo... Eu comecei a trabalhar por necessidade e então foi tudo muito rápido.

12 Já. Bom, é o que eu acho hoje. Hoje o meu trabalho, ele me proporciona as coisas que eu busco, né? Então assim, a única coisa que eu precisava era mais crescimento, porque eu trabalho ele está isolado hoje. Só o trabalho. Eu precisava agregar isso a outros conhecimentos para poder ter um crescimento pessoal.

- 13 Já alcancei muita coisa, mas tem muita coisa para alcançar ainda...
- 14 -
- 15 -
- 16 Isso. Isso. Estou alcançando, devagarzinho... para chegar... Estou no caminho.
- 17 -
- 18 -
- 19 Eu acho que eu estou... começando dar os passo para alcançar isso aí, né. Faltam alguns outros pontos, né, mas isso aí depende só de mim. Entendeu? Só depende de mim, de eu querer para conseguir isso, né? Eu tenho exemplos fortíssimos na minha família que conseguiram e... eu tento seguir esses bons exemplos.

2.11.3) O Sr. (Sra.) se sente seguro para planejar a sua vida? Por que?

- 1 Eu me sinto segura para planejar a minha vida, agora, depois que meu marido passou num concurso, mais. Porque, pelo menos, um dos dois tem uma coisa mais segura, porque ele só vai perder se ele fizer uma coisa bem séria. Então assim, nós podemos alçar mais vôos, pensar maior e tal, então acho que sim.
- 2 Me sinto. De mim mesma, eu acho. Se eu tentar, eu vou conseguir.
- 3 Não. Eu planejo, mas eu não me sinto segura porque normalmente nossos planos eles exigem dinheiro e eu não sei que horas vão me mandar embora daqui, esse vão me mandar embora pode ser amanhã, não sei se minha empresa vai falir ou se ela vai crescer, então eu acho segurança, eu acho uma palavra muito forte para o que eu tenho, hoje em dia.
- 4 Sim eu sou uma pessoa segura. Eu comecei a trabalhar muito cedo, aos quinze anos e isso me deu uma mente mais aberta para o mundo, para crescer você tem que estudar, para ter alguma coisa tem que lutar. Eu me acho preparada, eu já tive muitas dificuldades, então me acho preparada para crescer e alcançar os meus objetivos.
- 5 Sim. Porque eu criei essa condição para mim, eu não tenho filhos, eu não tenho dívida. Hoje, graças a Deus eu não cuido de ninguém que precisa. Então hoje, está tranquilo.
- 6 Sinto. Por causa da parte financeira, mesmo estando na parte privada, se alguma coisa acontecer e eu for embora com o meu conhecimento eu posso me manter, conseguir alguma outra coisa, da experiência que eu tenho. Eu tenho uma estrutura

familiar bem sólida, tudo isso faz com que tenha mais tranquilidade e eu acho que hoje eu tenho isso.

7 Sim, eu tenho segurança sim, eu acredito sim em um futuro bacana.

8 Sinto. Porque quando eu começo planejar uma coisa, eu traço uma coisa, eu vou atrás, eu batalho para conseguir, não digo que isso vai se realizar, nem sempre dá, às vezes acontece uma coisa e não dá para realizar aquilo, mas eu sinto segurança em planejar porque eu vou atrás daquilo que eu quero.

9 Sinto. Porque eu sou muito consciente da minha realidade, independente de quanto eu ganho eu sei me organizar, e se eu sei me organizar bem e sei reconhecer a minha realidade, então eu consigo me planejar bem.

10 Sim, sim. Ah, porque... Eu tenho, assim, muito certo o meu objetivo, as atividades que eu devo executar pra alcançar esses objetivos, eu transformo para poder alcançar esses objetivos, em algumas metas que são fáceis de alcançar, então eu acho que o planejamento que eu faço é adequado para minha vida.

11 Sim, porque eu acho que o futuro está em minhas mãos né. Eu me forço a sentir segura também.

12 Sim. É... Bom, primeiramente porque eu acho que depende muito de mim, assim... Então dependendo do que eu quero, eu posso planejar e vou buscar e tenho condição de alcançar. Se eu vou alcançar ou não, é outra situação. Mas eu tenho condição. Então não tenho nenhum impedimento, não tenho nenhum reveze em relação às coisas que eu desejo ter. Então eu me sinto segura, né?

13 Com certeza. Porque eu acho que eu tenho respaldo.

14 Hoje o meu trabalho não me permite isso.

15 Sim, porque eu, como eu te falei estou numa fase estável.

16 Sim. Fazer os planos, sim. Porque eu acho que é uma maneira que você planeja, uma maneira de você tentar chegar, na verdade, se você não tiver nenhum planejamento... na verdade você não tem segurança hoje em empresa privada nenhuma, né. Assim, questão de emprego, mesmo. Mas assim, planejar para desenvolver uma forma de você chegar até lá, né... Então... Acho que planejamento, sim.

17 Sinto. Porque eu acho que eu estou preparado para aquilo que eu quero. Eu tenho segurança, experiência.

18 Mais ou menos. Eu visualizo o que eu quero, corro atrás, mas não é algo que eu coloque em primeiro lugar “ah, quero ganhar dez mil por mês”, eu não me preocupo muito com isso, eu me preocupo mais com o momento, então eu gosto de sair, ficar com os amigos, tomar uma cervejinha e tal, então o que eu coloco como prioridade é a minha qualidade de vida espiritual e não material. É porque na verdade, quando você planeja você tem que ser bem disciplinado, você planeja “terminar o segundo grau, fazer uma pós-graduação, um mestrado virar um executivo de uma empresa”, tem gente que consegue cumprir todas as fases e chegar aonde ele quer chegar, na verdade o meu objetivo não... meio confuso em relação a isso...

19 Seguro? Eu me sinto seguro. Para planejamento. Porque... porque eu estou vivendo uma fase na minha vida que eu estou bem tranquilo. Estou satisfeito no momento. Estou muito satisfeito no momento, né.. Tanto na parte... profissional quanto na parte... familiar, sentimental, amorosa... né... Está tudo completando, né? Está tudo se... se... tudo interagindo. E até me pergunto assim, na área religiosa, será que eu mereço tudo isso, meu Deus? Né/ E... só espero estar forte, caso aconteça alguma coisa.. no futuro. Alguma coisa que não.. que não... seja (sic) boa.

**2.12) Se o Sr. (Sra.) tivesse a oportunidade de parar de trabalhar, você pararia?
Por que?**

1 Olha, se eu ganhasse na mega sena, tal, eu tivesse a oportunidade, tivesse muito dinheiro, assim ficasse milionária de uma hora para outra talvez eu parasse de trabalhar para ganhar dinheiro, ia só trabalhar numa coisa que só me desse prazer, sabe, assim, é... não sei, uma creche ou trabalharia em alguma ONG, sabe eu, ou eu ia sei lá, mexer com nutrição, sei lá, algumas umas coisas assim, umas coisas que eu gosto, que hoje é hobbie, mas que talvez pudesse ser uma coisa mesmo do prazer, até continuaria na área de psicologia mesmo, mexendo com algumas coisas que me desse prazer, somente prazer, sem stress.

2 Não. Não. Trabalharia menos, talvez, mas parar não. Ou então eu faria algo meu próprio ou montaria uma empresa, alguma coisa assim, mas trabalharia, continuaria trabalhando. - Porque eu gosto de trabalhar. Eu gosto de realizar, de produzir, de fazer alguma coisa. Não gosto de ficar assim, parada com dinheiro lá e...

3 Não, acho que não. Não porque teve uma época que eu fiquei desempregada e eu fiquei quase louca de... de tédio, de não fazer nada, então eu acho que eu não deixaria meu trabalho não. Talvez assim, se eu achasse que eu tivesse trabalhando muito, tivesse com uma empresa e um emprego, tipo o que eu tenho hoje, talvez eu ficasse só em um, uma coisa assim. Mas assim, se você não precisasse de dinheiro, dinheiro fosse uma questão resolvida...

- Não, não pararia pelo... pela necessidade, não pela necessidade financeira, mas mental de está fazendo alguma coisa, de estar me sentindo útil em algum lugar e para alguém, ficar em casa só com o dinheiro, gasta tudo e ia me sentir a pessoa mais inútil do mundo, então eu não pararia não.

4 A princípio, eu não pararia porque eu não consigo ficar parada, mesmo que tenha ganhado na loto, com um bom dinheiro na conta, mas eu acho que o que te faz importante é você exercitar sua inteligência, capacidade. Acho que se eu ganhasse na mega eu iria comprar alguma coisa para investir. Talvez não, eu tentaria montar o meu negócio.

5 De forma nenhuma. Satisfação, fazer o que durante todo o dia? Nem que for para cuidar do meu dinheiro, mas estar ali olhando. Eu não quero só contratar pessoas, eu quero trabalhar nem que seja isso.

6 Depende de quanto eu ganhei na loteria... Olha, trabalhar por dinheiro eu não iria trabalhar, talvez eu iria trabalhar em projetos sociais.

7 Não, parar de trabalhar não, mas trabalharia para eu mesmo, eu acredito que eu trabalharia em alguma coisa minha... Não dá para ficar parado tem que fazer alguma coisa, mesmo com muito dinheiro, vá virar a atleta, ter uma fazenda...

8 Se eu parasse de imediato eu não sei, mas se eu parasse eu iria voltar, pelo menos fazer alguma coisa, parar, ficar em casa como uma madame só para comprar acho que não é muito a minha cara. Ficar sem trabalhar todo mundo gosta, mas só até certo tempo, porque depois você tem que arrumar alguma atividade para você fazer. Mas parar assim eu não digo que eu pararia não, ah, só de imediato para ficar um tempo viajando, mas depois eu voltaria, não sei se eu voltaria para a mesma empresa, mas talvez montar alguma coisa...

9 Não, eu continuaria trabalhando, eu tentaria manter um trabalho, alguma produção de alguma coisa que fizesse bem para o exercício mental. Depende,

dependendo dessa herança, se fosse uma coisa para o resto da vida, mas eu provavelmente pediria um trabalho não remunerado. Esse trabalho seria para satisfazer o meu cargo e manter a minha mente ativa.

10 Não. Vamos dar um exemplo bem simples que todo mundo dá: ganhei na loteria! Eu pararia de trabalhar? Não. Por quê? Porque eu gosto daquilo que eu executo, então eu faço. A questão da informática eu não executo só pela questão de manter a minha família, de ter dinheiro, não. Eu faço por amor. Então, assim, até muito mais por amor do que visando dinheiro eu executo a minha profissão. Então, por isso eu não pararia de trabalhar. Entendeu?

11 Não. Porque o trabalho me faz bem, faz sentir útil, auto-estima, e eu não me vejo sem trabalhar, não me vejo estagnada. Eu acho que tudo o que eu sou fora daqui é resultado do que eu faço aqui dentro.

12 Não. A menos que fosse assim... um prêmio da Mega Senna. Quer dizer, não preciso. Mas assim... Eu acho que sim. Eu teria outras, talvez eu tivesse outras opções de preencher o meu tempo, de outras formas, com vários tipos de atividades que não necessariamente seriam trabalhos. Poderia ser até atividade social. Ou até poderia ser um trabalho, poderia abrir um negócio, alguma coisa assim. Mas parar de trabalhar, assim "ah, porque", digamos assim, marido vai me sustentar, ou alguma coisa nesse sentido, jamais. Não tenho nenhum tipo de planejamento assim.

13 Só se fosse para fazer outra coisa. Porque eu sou uma pessoa muito pró ativa, não consigo ficar sem me relacionar, essa interação com o mundo...

14 Não, porque eu não consigo.

15 Eu acho que não pararia, eu fiquei parada por certo tempo por uma série de motivos e quando eu voltei, eu voltei a trabalhar eu me renovei, então eu acho que jamais pararia de trabalhar. Se eu ganhasse um dinheiro extra eu poderia focar em outra situação, mas parar de trabalhar não.

16 Ganhar na loteria, sim. Acho que assim mesmo.. acho que não... pelo menos não oito horas por dia. Mas... Diminuiria a carga. Assim, faria outra coisa... Montaria alguma outra coisa que... Mas parar, parar, parar, não. Agora, não. Eu acho que ainda estou muito nova. Assim, acho que eu ainda não é... não cheguei no meu limite, ainda. Acho que eu ainda posso me doar um pouco.

17 Não. Porque eu gosto de trabalhar, eu gosto do que eu faço.

18 Eu acho que parar de trabalhar eu não pararia, mas faria outras atividades voltadas sem ter o ritual que você tem que cumprir quando você está trabalhando formal, com carteira assinada que você tem que bater ponto cumprir horários, eu continuaria trabalhando, mas assim, de uma forma mais livre. Porque a partir do momento que você para você começa sentir falta de cumprir alguma atividade que você se sinta importante, então assim, compraria uma fazenda e trabalharia lá, não teria aquelas obrigações de trabalho, mas estaria produzindo alguma coisa. Me sentiria importante para a sociedade.

19 Não. Porque não... porque... assim, eu tenho que me manter ocupado. Eu ia inventar alguma coisa para fazer. Eu tenho que inventar alguma coisa. Eu não consigo ficar parado. Ficar sem fazer nada é ruim demais. Mesmo você tendo oportunidade, vamos supor, ganhar na Mega Senna, né... eu acho que eu não... Qual a primeira coisa que você quer? Você quer extravasar! Ganhou... sei lá, bilhões lá, cinquenta milhões. O que que você vai fazer com isso? Você quer logo extravasar. Você quer provar para a sociedade que você pode, agora. Entendeu? Mas com o tempo, isso vai se tornando... supérfluo, monótono se você não tiver alguma coisa em que aplicar... o seu conhecimento. Nem digo o seu rendimento, seu alguma coisa. Porque.. para que que eu vou querer alguma coisa, parar de trabalhar, se eu não posso ajudar na sociedade? Eu acho que o meu trabalho é essencial para ajudar o crescimento... eu falo sociedade, mas eu falo comunidade primeiro, né? Porque a sociedade seriam várias comunidades inseridas, né, digamos assim.

2.12.1) O que mudaria na sua vida?

1 Ah, eu acho que eu seria uma pessoa mais leve assim, entendeu, menos, é... com menos pressão na vida assim, seria mais zen, mais tranqüila, eu acho pelo menos, a gente sempre arruma um problema, então...

2 Ah, não sei. Acho que eu ficar com um pouquinho, com o 'espacinho' um pouco mais vazio. Mas aí se procura outras coisas para fazer, se tivesse realmente que parar eu teria que encontrar outra coisa para fazer que não fosse o trabalho em si, mas uma outra coisa para preencher para você fazer...

3 - Eu acho que eu ia ser uma pessoa muito deprimida, no começo eu ia ser muito feliz, pegar o dinheiro e ia gastar muito, lógico, mas acho que eu seria uma

pessoa muito deprimida, pela... eu ia me sentir inútil mesmo, acho que esse sentimento é muito ruim para uma pessoa, a pessoa se sentir inútil começa a ver outras coisas, se achar, sabe ah, desinteressada e começa vir uma banda de sentimentos ruins que no trabalho isso não acontece.

4 Tudo, essa rotina. Se parar por uma forma positiva com certeza vai ser melhor, agora se parar por causa de doença, sem poder trabalhar e receber acho isso negativo.

5 Eu já tive que parar, eu quase perdi o braço, quase enlouqueci.

6 Tudo. Talvez não seria tão feliz.

7 Eu acredito que não mudaria muita coisa não, eu teria a mesma vida que eu tenho hoje em dia, lógico que um pouco mais de mordomias...

8 Eu acho que em relação aos bens, financeiramente, comprar um apartamento melhor, um carro, viajar e talvez ajudar as pessoas. Ah, não sei, sinceramente eu não sei, acho que é mais em relação à questão material, nas coisas que eu iria comprar, passear, essas coisas assim. Como pessoa acho que não mudaria muita coisa não.

9 Não sei satisfação pessoal de conhecer o mundo.

10 Bom, eu acho que... Todo mundo é adaptável. Mas eu acho que no início talvez seria um choque muito grande, por quê? Porque como eu estou sempre em atividade, eu sempre ali prestando um suporte, auxiliando em alguma coisa eu sentir falta desse tipo de coisa, no início. Talvez mais na frente, no futuro, eu adquiriria um *hobby* ou coisa parecida para poder suprir essa questão da falta de atividade.

11 Acho que... Eu atribuo o meu trabalho à minha auto-estima, então afetaria mais nessa parte.

12 Olha... Se eu parasse de trabalhar, é porque ia ter muito dinheiro. Então mudaria tudo. Eu poderia realizar coisas que eu tenho vontade hoje e não... e não tenho tempo ou não tenho viabilidade. Então eu faria o que eu gosto. Faria o que eu quero. Seria independente e seria livre para definir o que eu quisesse fazer. Hoje eu tenho algumas regras, rotinas, amarrações, então acho que a minha vida seria... mais livre, digamos assim.

13 Não sei. Acho que se mudasse para trabalhar em uma atividade filantrópica acho que me daria outro conhecimento.

14 Acho que iria ficar louca, porque eu sou muito dinâmica, agitada. Eu procuraria algo para fazer, um trabalho social...

15 Olha, mudaria muito, principalmente agora que estão crescidas, porque quando você para de trabalhar, mas tem criança pequena em casa, você tem outras atividades. Só que agora eu iria me sentir perdida, sem ter o que fazer.

16 Acho que mudaria.. É.. a visão na questão de... Ah não, hoje eu vou fazer o que? Não, vou ficar em casa. Aí acho que teria menos ocupação, né. Assim... acho que você curtiria mais a sua vida. Acho que ficaria no meio termo. Acho que ficaria no meio termo.

17 -

18 Ia mudar que eu ia me sentir importante de alguma forma. Não simplesmente comer, deitar, dormir.

19 Ah... se eu parasse de trabalhar? É porque eu não tenho essa visão de parar. Ah, eu ia ficar muito... eu ia ficar depressivo. Sinceramente, eu ia ficar... eu ia entrar em depressão. Porque... é... raciocinando... parar tudo? Eu ia viver de que? Porque tem que... você tem que.. você tem que viver do seu... do seu trabalho, do que você produz. Ganhar as coisas fáceis assim, caindo na mão é... é fácil? É. É legal, num primeiro momento? É legal num primeiro momento. Mas depois você entra no ócio, digamos assim.

CENTRALIDADE DO TRABALHO

2.12.2) O Sr. (Sra.)acha que o trabalho dignifica a vida das pessoas? Por que?

1 Acho. - Eu acho que o trabalho ele anda junto com a identidade, você, quando você se apresenta, fala “ah, eu sou Daniele, eu sou psicóloga”, tal, isso está quando você vai se identificar alguém, quando você vai se apresentar para alguém, o trabalho é o complemento, então é, e acho que é assim, a pessoa é o que é pelo trabalho e tal, ela tem o que tem pelo trabalho, então a gente aprende que quando você pelo trabalho, é mais digno e tal, então assim, eu acho a partir disso dignifica sim.

2 Dignifica sim. O trabalho, além de você se inserir, você se sente parte de alguma coisa, você realiza alguma coisa, então você está dentro ali fazendo a sociedade funcionar, você está ali você recebe o seu dinheiro, ali você concretiza suas coisas na vida pessoal, então o trabalho é uma ferramenta para você além de se inserir, realizar e de você se manter.

3 Acho na questão de dignidade não, acho que é muita questão de oportunidade, muita a questão de educação que a pessoa teve desde pequena, que aí não depende da pessoa, depende dos pais, eu acho que não é questão de dignidade não, eu acho que trabalho é trabalho, seja catador de latinha, ou seja, um mega empresário, acho que a pessoa tem que está satisfeita e acho que a pessoa tem que está se sentindo útil, tem que estar dentro da sua condição, ter condição de viver, de uma boa moradia e tal, ah acho que é isso.

4 Com certeza. Porque você não se sente incapaz. Você sabe que você tem uma participação, sabe que é útil naquela função, naquele trabalho e para sua vida mesmo, você se sente importante.

5 Sim. Porque você planta e colhe o que você merece, lógico que quem não consegue trabalhar, não quer dizer é que não é digno, mas se você tem a saúde você tem que fazer por merecer.

6 Com certeza. Não é nem o trabalho remunerado não, é o trabalho em si que dignifica. Fazer o trabalho com carinho, isso dá dignidade.

7 Sim, porque o cara que não faz nada não é reconhecido, é taxado como vagabundo, 'encostado', que não faz nada só vê o tempo passar, que não produz. E o cara não é lembrado, quando é lembrado, é dessa forma e não está nem aí para nada, só está esperando chegar a hora de partir mesmo.

8 Eu acho que sim. Porque eu acho que a pessoa trabalhando, ela vai tendo contato com outras pessoas, você vai crescendo, quando a pessoa está ali em casa, você fica mais só naquele mundinho ali. Igual a minha irmã, que está só estudando, não tem o contato ali com as pessoas, quando você sai para conversar alguma coisa, você se sente um pouco fora do mundo, porque com o trabalho você vai se relacionando com as outras pessoas, vai aprendendo coisas novas, crescendo, enquanto você não tem tudo isso você fica ali naquele mundinho fechado.

9 Sim porque a pessoa produz alguma coisa que é útil para alguém, ela participa do processo de colaboração, que faz um produto acontecer.

10 Sim. Bom, é... Primeiro que as pessoas se sentem úteis em relação aquilo que faz (sic) é... Se elas não sentem é porque talvez não estejam na profissão correta. E por outras questões de, vamos dizer assim, influenciam várias questões, a questão de saúde,

a questão de se tornar um ser humano útil, de poder ver o seu trabalho realizado e ajudando outras pessoas em relação ao trabalho que você executou.

11 Acho. Vejo-me como exemplo, me vejo uma pessoa muito melhor depois de ter começado a trabalhar, eu atribuo o trabalho a auto-estima da pessoa, de poder contribuir, dar uma vida melhor para os seus filhos, de trabalhar, ter algo seu.

12 Sim. Porque o trabalho te dá a condição de você ser independente. Não independente das pessoas, mas... Criar a sua independência financeira, você planejar, poder criar, traçar objetivos e ser capaz de conseguir. Você pode ser reconhecido, assim, é muito gratificante você ser reconhecido na atividade, é muito bom para a auto-estima, mesmo. Acho que não tem ninguém que seja feliz sem um trabalho que não é reconhecido por nada, assim... não desenvolve nada, né? Então não é necessariamente um trabalho remunerado. É qualquer trabalho que você faça, até um trabalho social, que tem gente que vive fazendo... para isso... Mas ela é reconhecida por aquilo. Você tem que ter um reconhecimento. É a sua... a dignidade mesmo das pessoas, está no reconhecimento que os outros têm em cima dela.

13 Se você está fazendo um trabalho correto, porque você está desenvolvendo os seus princípios, fazendo aquilo que você acha que é certo.

14 Acho porque as pessoas passam a dar valor às coisas quando trabalha.

15 Sim, o trabalho fora, no trabalho de casa também se cansa muito, mas no trabalho fora você conhece outras pessoas, tem outras experiências e em casa, não que você não tenha isso, mas são as mesmas pessoas e no trabalho são outras pessoas que também fazem parte da sua família.

16 Eu acho que... que você... se sente uma pessoa bem melhor. Acho que você... Podendo.. você trabalhando, tendo as condições de você mesmo... Ah vou... vou sair, vou.. eu mesmo tenho condições de pagar, eu mesmo posso ajudar minha família, eu posso fazer isso. Então eu acho que... você se sente mais... bem mais realizado, né? poder fazer as coisas e não depender muito dos outros, né. Acho que é a forma... você trabalhando você pode proporcionar isso a você mesmo. Ter uma independência.

17 É relativo. Para quem quer, dignifica.

18 Dignifica, porque nós temos vários exemplos na sociedade, vários fatos concretos de pessoas que não trabalham e não fazem coisas boas, os marginais que assaltam, roubam.

19 Sim. Porque... é esse aí é um pensamento de um filósofo. Trabalho dignifica a vida de todo homem. Filósofo, pensador, não sei. Ele dignifica porque é da onde ele vai ... conseguir... fazer a evolução dele, da onde ele vai tirar o seu sustento. Não só, a gente raciocina em questão de empresa, mas assim... o homem começou a ganhar as coisas no momento que ele começou a botar a mão na terra, botar as coisas para produzir, para a sua própria subsistência. Então é ele correndo atrás do crescimento, porque ele produzindo hoje, ele vai garantir para amanhã, e para amanhã ele vai garantir para os seus descendentes. Entendeu? Sempre pensando no amanhã, né? E a vida, a vida... é... se ele não produzir, ele não vai ter ele vai ter passado na vida sem perspectiva nenhuma. E no momento que ele que ele tem trabalho, pode até ser um trabalho de pescador, mas ele tem que pegar o peixe. Ele tem que se ocupar em ir lá e pegar o peixe dele. Porque só se der o peixe dele, ele nunca vai saber como foi a dificuldade para conseguir aquele peixe. Ele tem que pescar, digamos assim, né, para conseguir alguma coisa. Dele mesmo, do ego dele, para mexer com o ego dele, lá dentro, para ele se sentir bem.

2.12.3) O Sr. (Sra.) acha que o trabalho é central na vidas das pessoas? Por que?

1 Central? Eu não sei se é central, não. Assim, hoje na minha vida ele é central, mas eu não gostaria que ele fosse central daqui a algum tempo, eu realmente gostaria de algum assim... eu estou no começo da minha carreira, com oito anos que eu formei, começando ainda, aprendendo e tal, então assim, hoje ele é central na minha vida, mas eu gostaria que daqui a algum tempo, o central da minha vida fosse a minha família, os meu filhos, que eu ainda não tenho. É isso que eu estou buscando, entendeu, talvez mais para frente, posso trabalhar com mais tranqüilidade para eu poder focar em outro aspecto e não ao trabalho, é o que eu penso.

2 Eu acho que o trabalho e a família são as duas coisas centrais na vida de uma pessoa, um não mais que o outro, mas o trabalho também é central. Está junto com a família. Porque é isso o que eu te falei, o trabalho é o canal com que faz com que a pessoa se insira na sociedade, com que você se realiza e que você sustente os seus sonhos, que você se concretize as coisas que você quer fazer, por isso que é tão central assim.

3 Eu não acho, eu acredito que tem muitas pessoas que acham isso, mas eu não acho não, é porque o trabalho é muito importante sim, ninguém vive só de trabalho, assim como o amor também é importante, mas ninguém vive só de amor, então eu acho que a pessoa tem que saber balancear bem isso, colocar o trabalho no lugar do trabalho, o lazer no lugar do lazer e a família no lugar da família, eu acho que assim tem que ser uma coisa bem balanceada porque se não ninguém vive feliz consigo mesmo.

4 Central não, mas importante. Acho que central na vida é o seu equilíbrio e tem também a sua família é central, o trabalho vem em segundo lugar.

5 Não. Porque tem as outras áreas para cuidar. É tão importante quanto.

6 Hoje é, apesar de que as pessoas hoje tendem a não querer trabalhar, as pessoas estão cada vez mais preguiçosas. No meu caso, eu quero contribuir para as coisas, quero fazer. Acho. Principalmente pela renda, porque vivemos em uma sociedade capitalista, tudo é trabalho.

7 É fundamental na vida das pessoas. Porque eu acredito que a pessoa tem que ter uma atividade, por mais que ela tenha dinheiro, tenha tudo na vida disponível, eu acho que ela tem que ter uma função na sociedade. Não sei... Eu acho que não é o principal não, o principal está mais ligado ao lado familiar, social, relacionamento com as pessoas.

8 Central não, mas acho que conta muito. Porque eu não acho que tem só o trabalho, eu acho que conta também o lazer, eu acho o principal o que conta é a família e depois o trabalho, porque você precisa realmente do trabalho financeiramente e também para a realização profissional, eu gosto muito de trabalhar, então eu acho que isso realiza uma pessoa.

9 Hoje em dia é, porque as pessoas deslocam muito mais tempo para o trabalho do que para a família, do que para própria saúde e lazer.

10 Central? Assim, eu acho que as pessoas não poderiam colocar como central, eu acho que tem que ser colocada é... Você tem que priorizar algumas coisas. Primeiro a questão da família, e outros aspectos assim que possam ser importantes. O trabalho ele tem que ser colocado como uma forma de auxílio para alcançar essa sua prioridade principal. Não tornando como assim...central. Mas sim como um apoio para que você consiga o seu prioritário.

11 porque hoje todo mundo precisa trabalhar, então acho que tudo acontece por causa dele ou sob influência dele.

12 Acho. Porque se você não tem um trabalho, você não desenvolve nada e você não é... não é reconhecido. Acho que você não se sente digno, você não se sente... sua auto estima fica baixa, tem dificuldade de relacionamento. Então é o ponto isso. Sem contar a questão social, né? Você tem que estar inserido em algum lugar para você fazer parte da sociedade. Assim, se você, por exemplo, é uma pessoa que não trabalha e depende é do marido. Você está inserido aonde? No grupo do seu marido, você não tem uma identidade. Se você é uma pessoa que vive à custa dos seus pais, digamos assim, você é uma pessoa que... "de onde você veio? quem você é?" Você está ligado, e vinculado a isso. Você não tem uma imagem, uma característica própria. Como se você estivesse sempre na dependência de alguém, então... É necessário você criar uma identidade.

13 Não sei se ele é central na vida das pessoas, eu sei que ele é necessário.

14 Eu acho que não, assim... mas eu considero.

15 Para algumas pessoas sim, para mim, em parte, às vezes o trabalho é até fuga, você está com tantos problemas em casa, adolescentes... que o trabalho te descansa, relaxa, não que aqui não tenha problema, mas são outros né...

16 Porque é daí que você proporciona as outras coisas. Eu acho que é um... você trabalhando você que consegue planejar... Eu acho que é daí que você consegue ter outras coisas na sua vida. Se você não tiver.. Você não tendo um trabalho, você acho que... tudo... pior na sua vida.

17 Das pessoas generalizar, é complicado, mas em uma parcela é central.

18 Pelo menos na minha é, tudo que eu tenho, tudo que eu sou vem do trabalho. De forma geral, os amigos e familiares você percebe se eles têm o trabalho de forma central.

19 Central? Eu não digo que seria central, não. Mas ele ajuda bastante. Se você... você não pode esquecer dos outros. Você não pode esquecer que o trabalho, ele dignifica a vida, assim. É central. Não é prioridade, tem que ir em conjunto com o restante das outras coisas, de outras coisas, com a vida em família, com a convivência, certo, na sociedade, porque... é... ele não.. não é o principal. E ele está ali do lado a lado com você, com o ser humano, mas não é o principal para isso.