

4

Resultados

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

4.1

Lógica Atual do Trabalho nas Empresas

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

4.1.1

Tudo pelo Lucro Financeiro

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.1.2

Políticas de Pessoal

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.1.3

Perfil do Profissional Desejado pelas Empresas

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.1.4

Uso da Palavra e suas Correlações

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.1.5

Contradições Percebidas

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

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

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

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

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

4.1.6

Política e Relacionamentos

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

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

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

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

4.1.7

Questão de Gênero

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.2

Oportunidades Profissionais no Atual Contexto

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.3

Subjetividade

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

4.3.1

Significado do Trabalho

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.3.2

O Trabalho Realiza Quando...

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.3.3

O Trabalho Frustra Quando...

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.3.4

Valorização

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.3.5

Sentimentos e Emoções no Ambiente de Trabalho

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

A seguir os entrevistados relatam alguns sofrimentos psíquicos no trabalho.

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

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

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

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

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

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

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

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

4.4

Crenças

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

4.4.1

Falar Traz Conseqüências

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.4.2

As Emoções no Trabalho São Complicadas

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.4.3

Necessidade de Trabalhar no que Gosta

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

“O principal do trabalho é a gente achar uma coisa que goste de fazer para não ficar aquela coisa de obrigação, aí que saco vou ter que acordar cedo para trabalhar. Tem que haver interesse no que faz, porque vai ficar aquela coisa de querer que passe a semana toda para chegar o final de semana e acaba não se sentindo útil. Deve ser muito ruim, eu não passo por isso” (Entrevistada 10).

Alguns entrevistados chegam a declarar que os profissionais que não sentem gosto e interesse por suas atividades são pessoas infelizes, em clara oposição à felicidade que os que gostam (como eles) sentem.

“A maior quantidade de horas do seu dia você passa no trabalho com seus colegas, se o trabalho não for uma fonte de felicidade para você, nossa, coitado de você, você está de castigo” (Entrevistada 5).

“Tenho medo de sair do que gosto de fazer e assim como tantas pessoas fazer algo que não goste” (Entrevistada 10).

4.4.4

Pessoas Não São a Organização

Outra forte crença que pôde ser percebida pelas entrevistas é a de que as pessoas não são a organização, como se houvesse uma separação: a empresa está de um lado e seus empregados e gestores estão de outro, como se a empresa fosse somente composta pelas normas, marca, sistemas e estrutura física.

Diversas vezes o relacionamento com o chefe é apresentado como não sendo um relacionamento pertencente à empresa, como na situação a seguir. Os entrevistados relatam ter abertura para conversar sobre seus sentimentos com o chefe, mas que a empresa não dispõe de um canal para falarem sobre suas emoções.

“Para a instituição não existe um processo formal (para expressar sentimentos), é uma conversa com seu chefe” (Entrevistado 9).

“Só expresso (minhas emoções) com a minha gestora, a empresa não tem canais que facilitem essa comunicação (...) encontrei uma pessoa (a gestora direta) que posso me abrir, mas a organização não tem esse canal” (Entrevistada 8).

“O chefe que é fundamental se ele for acessível e você puder colocar as condições e você souber que ele vai correr atrás para te ajudar a conseguir as condições. Não é tanto a relação empresa-funcionário e mais uma relação chefe-subordinado” (Entrevistada 10).

“Muito (incomodava muito quando não tinha espaço para colocar minhas opiniões) mas eu sabia que era uma coisa da pessoa e não jogava isso para a empresa, se eu estivesse lidando com outra pessoa poderia ser diferente. Sabia relacionar a pessoa. Queria matar ele, mas era contra o cara em si” (Entrevistada 2).

Em outros momentos, os demais colegas de trabalho também não são vistos como pertencentes à empresa. Por exemplo, quando informações não são alimentadas corretamente nos sistemas e por isso não fluem como deveriam, os entrevistados dizem que “a empresa fez sua parte” adquirindo sistemas para tratar os dados, mas as pessoas, apegadas às informações como forma de deter poder, inviabilizam o funcionamento correto do sistema. Cabem então, algumas reflexões. Os funcionários de uma empresa não compõem a empresa? A forma como agem empregados e chefes não é determinada pela empresa? O que de fato compõem uma empresa?

“O acesso a informação às vezes é difícil por conta das pessoas e não por causa da empresa, tem as ferramentas mas este acesso é dificultado por conta das pessoas que ainda acreditam que dá uma sensação de poder. (...) Consigo exercitar grande parte do meu potencial, muitas coisas não consigo por causa de pessoas do tipo que seguram a informação porque se sentem mais poderosas. (...) Eu acho que isso é mais uma questão das pessoas do que das ferramentas da empresa, o processo decisório da minha empresa é muito rápido” (Entrevistada 2).

4.4.5

Aprendizado como Moeda de Troca Usada pelas Empresas

Há nas organizações o conceito de que a formação universitária não prepara totalmente os estudantes para a vida profissional. Esta formação deve ser complementada com um aprendizado prático na própria organização. Os programas de estágio e de *trainee* confirmam este conceito. Mesmo após o início da vida profissional, o aprendizado continua sendo bastante valorizado.

Para Cappelli (1999), o ponto mais relevante do novo acordo de trabalho e também o mais perceptível elemento de reciprocidade é a promessa do empregador de auxiliar o empregado no desenvolvimento de suas habilidades. Ou seja, a organização não pode mais garantir uma carreira ou a segurança do emprego, mas, em contrapartida, lhe fornece empregabilidade. Com o aprendizado adquirido na empresa, este trabalhador adquire um “carimbo” de empregável para o mercado de trabalho.

As entrevistas demonstram que esta dinâmica apresentada por Cappelli (1999) é uma crença inquestionável, transformada em verdade. É mais uma das

regras do jogo que precisa ser seguida pelo profissional que se preocupa com sua carreira e que almeja crescimento profissional.

A empresa, sabendo que este aprendizado será valorizado pelo mercado, o utiliza como moeda de troca e como forma de reter os funcionários. Os profissionais, por sua vez, se sentem profundamente satisfeitos e gratos com a empresa por esta oportunidade de aprendizado.

“Eu tive muita sorte aqui dentro de ter a possibilidade de aprender, passei em varias áreas e aprendi e cresci muito, só tive desafios aqui quando olho meu currículo, e é isso que me realiza hoje aqui. (...) A empresa sempre me deu oportunidade de aprendizado” (Entrevistada 14).

“Estou presa hoje porque gosto do que faço e gosto do ambiente do trabalho, acho que todo dia aprendo uma coisa nova.” (Entrevistada 2)

A certeza de que este aprendizado será reconhecido pelo mercado age sublinhando o privilégio do aprendizado.

“A experiência que eu tiver aqui para 2.800 funcionários vai me dar um amadurecimento em empresa grande que posso levar para o mercado, que vai me ajudar muito. Aqui tem um RH completo que dificilmente você encontra em outras empresas. (...) Para o mercado eu me tornei mais completa” (Entrevistada 13).

“Mas como esse cargo é muito novo, eu ainda quero experimentar isso, meus desafios, o que tenho para aprender aqui na empresa” (Entrevistada 8).

O aprendizado é entendido como algo útil para o empregado ampliar sua empregabilidade. A empresa, estando consciente da valorização que o profissional e o mercado de trabalho atribuem a este aprendizado, estende o máximo possível esta relação de reciprocidade. Assim, deixa muitas vezes de conceder a valorização merecida pelo empregado em cargos, salários, benefícios e outros tipos que incorram em um custo adicional para a organização.

“O engraçado é que a todo o momento que eu penso em mudar em sair daqui é no momento em que acho que já aprendi tudo que tinha que aprender ali, não que tenha aprendido tudo, mas para mim já estava saturado eu quero conhecer uma coisa diferente, e aí é engraçado que quando esse movimento acontece e eu começo a procurar outras coisas, passa um ou dois meses e aqui dentro me mudam de trabalho e de função. E antes isso vinha sem salário acompanhado eu sempre abri mão de ir para outro lugar por ter esse movimento (...) em fevereiro eu recebi um convite de outra empresa. (...) Na outra empresa eu ia ganhar mais, mas faria o que eu já estava fazendo aqui, não aceitei. Isso sempre criava um duelo na minha cabeça, porque eu pensava quando é que eu ia parar de querer conhecer coisas novas e começar a colher os

frutos (financeiros) que venho desenvolvendo. Tenho me desenvolvido tanto e nunca vou colher esses frutos? (...) Cheguei ao ponto que pensei tudo bem, vou conhecer isso, mas só durante seis meses, se não tiver nada de reconhecimento financeiro aí vou abrir mão do que tenho hoje, vou sair para nada, mas vou sair para procurar alguma coisa que me recompense mais, para colher o que venho plantando. Mas nesse momento tiveram mudanças internas que acabaram me proporcionando uma mudança salarial muito produtiva” (Entrevistada 14).

Porém, mesmo reconhecendo a importância do aprendizado propiciado pela organização, as entrevistas indicam que ele não pode ser utilizado como moeda única indefinidamente.

“Mas acho que cheguei num momento onde só aprender não é mais suficiente” (Entrevistada 2).

“Mas agora ta precisando de uma contrapartida, esse ano foi de aprendizado” (Entrevistada 14).

4.4.6

Alguém para lhe Proteger, “te pegar pela mão”

Outra forte crença relatada pelos entrevistados é a de que, além de dedicação pessoal, é preciso um algo a mais para o sucesso profissional. A dedicação e o zelo com a carreira conduzem até certo ponto, além dele é preciso algo que não está no controle do empregado. Alguns conceituam como sorte em ter determinado chefe, em conhecer determinada pessoa que lhe propiciou mais oportunidades, em estar no lugar certo na hora certa. Os entrevistados relatam que em determinados momentos de suas ou de outras carreiras que tenham observado, outra pessoa, com mais poder, interferiu na trajetória destas carreiras, visando a dar preferência a uma dentre outras pessoas. Essa crença contraria a visão atual de que “se pode ser o que quiser”, que os indivíduos têm o poder ilimitado sobre suas carreiras.

Num mundo corporativo ainda hierarquizado, conforme se ascende na hierarquia há menor disponibilidade de postos de trabalho, fato que matematicamente impede a maioria dos profissionais juniores de terminarem suas carreiras como diretores. Esta crença tem muitas implicações, dentre as quais se pode citar que mantém os empregados obedientes e questionando pouco os detentores do poder. Ou ainda, permite que os critérios utilizados para promoção não precisem ser muito claros, podendo ser fundamentados em opiniões pessoais da liderança.

“Todas as minhas escolhas foram pensando no caminho que estava pensando em percorrer. Mas é preciso ter um pouquinho de sorte também” (Entrevistado 4).

“Concordo que depende da pessoa, mas existem outras variáveis de sorte que você não consegue definir que não são tão certas e claras. 85% a 90% depende de você cumprir com uma cartilha de coisas, mas existe um percentual de sorte de estar no lugar certo na hora certa” (Entrevistada 5).

“Porque na vida tem isso também, tem que ter o pulo do gato, um dia tem que ter uma oportunidade, alguém que te pegue pela mão” (Entrevistada 3).

Os entrevistados relatam ser preciso que alguém com influência na organização simpatize com eles, os protejam, valorizem suas opiniões e os conduzam às melhores oportunidades.

“Difícil (fazer carreira na empresa que estou), acho que tem que ter alguém que gosta muito de você, um ou outro que é promovido a duras penas” (Entrevistada 3).

“Se der para mudar eles escutam, o problema é o timing disso, não vai acontecer quando você quer alguém lá em cima (na hierarquia) tem que ver que a idéia é boa e aí toca adiante” (Entrevistado 9).

“Se a pessoa que protege você tem influência, você se sente com estabilidade e segura. Se você não tem ninguém, você está sozinho, você será alvo de injustiça sim e você escolhe ficar ali ou sair, acho que na maioria das empresas é assim” (Entrevistada 16).

4.4.7

É Preciso Sair para Crescer

A última crença que pôde ser claramente percebida através dos depoimentos, foi a de é necessário sair da empresa para ter mais velocidade no crescimento profissional. Os entrevistados declararam que a empresa valoriza menos os profissionais que já pertencem à organização e mais os que estão sendo contratados. Se a empresa onde o trabalhador está foi aquela em que ele teve sua primeira experiência profissional, o crescimento é ainda mais demorado.

“Vejo que essa empresa não valoriza quem está aqui a muito tempo. Mas isso não é só desta empresa, se eu estivesse ainda na minha empresa anterior, como eu era prata da casa lá, quando você começa na empresa o crescimento é demorado. Como vim de fora as empresas dão mais valor ao que eu pontuo. Meu crescimento lá foi mais

demorado, em cinco anos lá eu cresci menos que aqui em dois anos” (Entrevistada 8).

Os profissionais relatam que as oportunidades de progressão na carreira são obtidas através de sucessivas mudanças de empresa. Quando o empregado realiza um grande investimento em sua formação profissional, a empresa atual não valorizará este investimento na mesma intensidade que o mercado.

“É duro, eu acho que você só consegue mesmo um up grade mudando de empresa. Eu estava agora em casa e uma pessoa (...) me chamou para fazer uma entrevista. (...) Essa pessoa (...) a um ano atrás me fez uma proposta para eu continuar coordenadora (atualmente é gerente). E agora ele me fez uma proposta para ganhar muito mais. Mas eu não sou uma outra pessoa. É uma contradição muito grande, mas só saindo da empresa para ser valorizada. (...) Hoje eu só vejo oportunidades de fazer carreira mudando (novamente) de empresa” (Entrevistada 3).

“Eu adoro o que eu faço gosto da empresa, gosto das pessoas, acho que foi uma ótima escola para mim. Mas não vejo oportunidade de crescimento para mim. Eu acabei de terminar um mestrado, fiz um investimento que poucas pessoas fazem e fariam e eu ficar lá porque o ambiente é legal, porque eu aprendo muito, nesse momento está sendo incoerente com o investimento todo que eu fiz” (Entrevistada 2).