

5 Conclusões

Este trabalho teve como objetivo conhecer a percepção dos profissionais de nível superior, com elevado grau de empregabilidade e experiência profissional em grandes empresas capitalistas, sobre as atuais relações de trabalho e suas possibilidades de serem sujeitos neste contexto. Para isso, foram realizadas entrevistas em profundidade com dezesseis indivíduos com tempo de experiência profissional superior a cinco anos, graduados em instituições consideradas de excelência, sendo quinze destes entrevistados portadores de pelo menos um curso de pós-graduação.

A seguir serão apresentadas as conclusões propiciadas pelo presente estudo, divididas em quatro partes: a primeira apresenta reflexões sobre o contexto atual das relações de trabalho, a segunda, por meio das análises das entrevistas responde as questões de pesquisa, a terceira apresenta as considerações finais e a quarta recomenda estudos futuros que complementarão este trabalho.

5.1 A Lógica do Atual Contexto

A crença defendida desde o início da Modernidade, de um homem “todo-poderoso” capaz de mudar de forma planejada e calculada a natureza, por meio de sua racionalidade, visando a atender seus interesses, apresenta sinais de desgaste. A sociedade é um sistema comprovadamente complexo no qual toda ação gera reações, mas, diferente da terceira Lei de Newton, não há como prever estas reações e muito menos sua intensidade e sentido.

As ações intervencionistas do homem na natureza e a sua incessante busca por acúmulo de capital, acarretam reflexos acentuadamente negativos ao meio ambiente e à sociedade. Esses reflexos ganham cada vez mais destaque na imprensa, colocando em pauta discussões relacionadas à ética, à responsabilidade ambiental e à responsabilidade social.

Outro aspecto bastante relevante da sociedade moderna, que regula as ações de empresas e empregados, é a lógica do curto prazo. Não há mais um prêmio em adiar a satisfação. Não há mais garantias no futuro. Isso não significa que há quarenta anos atrás houvesse uma total segurança, mas havia uma maior previsibilidade, levando organizações e indivíduos a apostarem no futuro, se o prêmio compensasse. Mas hoje, não há como prever que os investimentos feitos serão colhidos no futuro. As mudanças atuais, rápidas e imprevistas, impedem o estabelecimento de garantias. Com isso, ficam inibidos grandes investimentos com retorno a longo prazo, tanto por parte das empresas quanto dos empregados. Mas ambos querem assegurar esse retorno e, com isso, tentam persegui-lo ainda no presente.

Analisando a visão geral dos entrevistados no presente estudo, acerca desse contexto, observa-se que eles parecem enxergar a existência de uma lógica que pode ser sintetizada em três expressões, a saber: “é preciso sobreviver”; “comprometimento com o resultado” e “coletivo de indivíduos”.

a) “É preciso sobreviver”

Empregados e empregadores lutam por suas sobrevivências, direcionando suas ações neste sentido. A fim de sobreviver, qualquer meio é justificável.

A competição por mercados é feroz, as mudanças ocorrendo em uma cadência acelerada, a globalização dos concorrentes, a busca por vantagens competitivas cada dia menos duráveis, entre outros motivos, impuseram um ritmo muito agressivo à administração das empresas que passaram a ser geridas pela preocupação com a sobrevivência. Essa preocupação legítima muitas práticas éticas, econômicas e socialmente duvidosas.

Por outro lado, os trabalhadores precisam garantir seus empregos, em uma época em que as boas oportunidades de trabalho formal, com remuneração e condições dignas, são mais raras a cada dia. Em nome de sua sobrevivência neste mercado de trabalho em retração, os empregados compactuam com práticas organizacionais questionáveis e das quais, em muitos casos, eles discordam. É preciso conviver com ações das empresas e comportamentos de

outros indivíduos que contrariam e agredem os valores pessoais do profissional, para garantir a sobrevivência.

Este conceito cria uma cumplicidade do empregado com seu empregador. Afinal, se a empresa sobreviver, seu emprego também sobrevive, unindo por uma espécie de *solidariedade* empregados a empregadores e legitimando as ações questionáveis das empresas. Afinal, é preciso sobreviver!

b) “Comprometimento com o Resultado”

As expressões “comprometimento com o trabalho” e “comprometimento com a empresa” foram substituídas pelo “comprometimento com o resultado”. No acordo de trabalho anterior, os profissionais se mostravam moralmente comprometidos com suas atividades e com o nome e reputação de suas empresas. Muitas ações eram feitas em nome deste comprometimento. Porém, as empresas foram, cada dia mais, estimulando que ações fossem feitas objetivando resultados. Com isso, o profissional “aprendeu” que deveria priorizar as ações que contribuíssem com seus resultados.

No ambiente organizacional, essas expressões são utilizadas de forma análoga, pois, na medida em que o empregado está comprometido com seus resultados, estará concomitantemente comprometido com o trabalho e com a empresa. Isso não deixa de ser verdade, porém não é *toda* a verdade. Veja-se o seguinte exemplo: em um determinado momento, o empregado observa que a empresa está agindo, em uma área, fora da sua responsabilidade, de uma forma que prejudica a imagem da organização; porém, caso ele tome alguma ação visando a corrigir este problema, incorrerá em queda de seus resultados individuais; se não fizer nada, preservará seus resultados e não sofrerá represálias (visto que o assunto não era de sua responsabilidade). Neste exemplo, o mais provável é que se cale, agindo como se nada tivesse percebido, o que talvez não acontecesse se estivesse comprometido com a empresa.

O empregado precisa cuidar de seus resultados individuais, pois são eles que lhe proporcionarão oportunidades na empresa e fora dela. Nem sempre, os melhores interesses de empregados e empresas convergem para um mesmo

ponto. Caso a sobrevivência da empresa venha a ficar ameaçada, ao garantir seus interesses individuais, o empregado tentará assegurar sua empregabilidade e, com isso, o seu emprego, mesmo que sua empresa não sobreviva.

c) “Coletivo de Indivíduos”

Nas empresas, muitas vezes, o todo é *menor* que a soma das partes. Por mais que as empresas preguem, cada vez, mais o trabalho em equipe e haja mais e mais projetos em grupo, a idéia de indivíduos deixando de lado seus interesses individuais em favor de contribuições que visem o benefício do grupo, fazem cada dia menos sentido.

Mesmo trabalhando em equipe, não há mais uma visão do todo. Todos, incluindo os líderes do projeto, do núcleo, da célula ou equipe, agem primeiramente visando seus interesses. A sobrevivência no emprego e a sobrevivência da empresa precisam ser garantidas e, como talvez a empresa precise amanhã fazer um “corte”, escolhendo entre o funcionário e seu colega de equipe, é preciso garantir que o escolhido para o corte será o outro. As organizações desestimularam as práticas que reforçavam a idéia de grupo e estimularam a competição individual; e os indivíduos, por sua vez, assimilaram essas práticas.

Os trabalhadores se sentem sozinhos e é desta forma que precisam enfrentar suas angústias, injustiças, dificuldades e frustrações.

5.2

As Relações de Trabalho e a Possibilidade de Ser Sujeito

Os empregados observam as atuais relações de trabalho como regras de um jogo, e os que almejam vencer o jogo organizacional, construindo carreiras de sucesso, precisam aprender estas regras e jogar em conformidade com elas. Os profissionais acreditam que as regras não podem ser mudadas ou sequer questionadas e quanto antes este fato for assimilado, maior será sua probabilidade de êxito. As atuais relações de trabalho apresentam acentuadas características, na visão dos indivíduos, as quais são sintetizadas a seguir.

A sobrecarga de trabalho é um nítido aspecto das novas relações de trabalho. Em nome da sobrevivência, as empresas impõem que as atividades sejam realizadas com um número mínimo de pessoas. As mudanças freqüentes e não planejadas no ambiente organizacional também contribuem significativamente com esta sobrecarga, visto que as empresas concebem uma infinidade de projetos objetivando melhor se adequarem a elas. Estes projetos, enquanto não se mostram capazes de equacionar os novos problemas, são conduzidos em paralelo às rotinas usadas anteriormente.

Os trabalhadores aceitam esta sobrecarga de trabalho porque necessitam, simultaneamente, cuidar das atividades sob sua responsabilidade e participar dos projetos, pois, somente assim garantem a sobrevivência de seus empregos e a sua empregabilidade, que é ampliada pelo engajamento em novos projetos.

Trabalhar objetivando apenas a contrapartida financeira é mal visto pelas organizações. É preciso gostar do trabalho e se identificar com os valores da empresa. Um destes valores, unanimemente percebido pelos entrevistados, é o de estar prioritariamente à disposição da empresa. O empregado, mesmo não concordando com esta regra, necessita agir como se concordasse.

Nas atuais relações de trabalho, a administração de carreira é uma responsabilidade unicamente do funcionário. O mais surpreendente nesta afirmação é o fato de os profissionais aceitarem passivamente esta imposição das empresas, que já foram às únicas responsáveis pela gestão das carreiras e posteriormente compartilharam esta responsabilidade com o empregado. Os profissionais parecem ter internalizado completamente os discursos organizacionais de que o conceito de carreira foi substituído pelo conceito de empregabilidade e que esta, depende exclusivamente deles. Os profissionais não questionam nem a justiça deste fato nem a validade de seus esforços individuais na obtenção de empregabilidade e muito menos se adquirir empregabilidade é a melhor forma de construir suas carreiras.

Os trabalhadores empregam esforço considerável planejando suas próprias carreiras e tentando obter os requisitos necessários para cuidar da sua empregabilidade, tais como escolaridade, estabelecimento e manutenção do

network e a participação em projetos, priorizando, desta forma, o trabalho sobre seus outros interesses. Esta priorização acaba ocorrendo, independentemente deste ser o valor prioritário para o profissional.

Na dinâmica atual de obtenção de empregabilidade, os trabalhadores procuram realizar atividades “nobres” e variadas. Com isso, as atividades de caráter operacional e repetitivo são desprezadas pelos profissionais, que as encaram como fardos inúteis. Por mais satisfeito que o indivíduo esteja no seu trabalho, é preciso ficar constantemente atento ao mercado, até mesmo para comprovar se esta satisfação é válida ou se o mercado está oferecendo melhores oportunidades para o seu nível de qualificação.

Como a qualificação do profissional é responsabilidade sua, ele precisa fazer investimentos freqüentes (de tempo livre e/ou recursos financeiros) em sua carreira. Com isso, um crescimento constante na carreira passa a ser requerido como uma justa contrapartida a estes investimentos. Há uma crença - útil aos interesses das organizações e sustentada por empregados e empregadores - de que uma maior velocidade de crescimento na carreira é obtida através de sucessivas mudanças de empresa no decorrer da carreira do profissional, visto que as empresas tendem a melhor valorizar (com oportunidades e recompensas) os novos funcionários.

A crença de que o trabalhador será mais valorizado saindo da empresa do que mantendo uma carreira de longo prazo, cumpre dois objetivos: reforça a importância do monitoramento constante do mercado de trabalho e confere um sentido de justiça ao fato de a empresa não ter responsabilidade na manutenção dos empregos.

Mas esse sentido de justiça parece ser ilusório. Uma das atuais regras do jogo é a de que a relação de trabalho só deve ser mantida se for lucrativa para ambos os lados. Desta forma, a organização incorre no risco de perder um profissional que desejava manter. Sendo assim, parece justo que o funcionário também corra o risco de ser demitido quando desejava permanecer na empresa. Esse aparente equilíbrio transmite a sensação de que essa regra do jogo é justa. No entanto, são desproporcionais as conseqüências para uma empresa que perde um funcionário e para um funcionário que perde seu emprego.

Outra crença sustentada nas novas relações de trabalho e que também atende aos propósitos organizacionais é a do elevado valor do aprendizado adquirido nas empresas, para a obtenção de empregabilidade. O aprendizado sempre foi uma consequência natural do trabalho, mas atualmente tem adquirido um status especial, passando a ser utilizado como parte do pagamento pelas atividades prestadas pelo trabalhador. Isso reduz os gastos das empresas com recompensas e atua como um mecanismo de retenção dos empregados nas empresas, que sabem do elevado valor atribuído ao aprendizado pelo mercado de trabalho na obtenção de empregabilidade.

Trabalhar no que se gosta é uma característica enfatizada pelos profissionais como importante nas atuais relações de trabalho. Os entrevistados utilizam de forma sinônima o gosto pelo trabalho e o prazer propiciado pela organização através do exercício do poder, realizações, superação dos próprios limites, entre outros. Duas interpretações se depreendem destas afirmações:

- esta necessidade de prazer, confere muito poder às organizações, pois, para não perderem este prazer, os profissionais se sujeitam a coisas como compactuar com atitudes que estão em desacordo com seus valores ou o sofrimento de não dispor de tempo livre para se dedicar a outras atividades, como família, lazer, *hobbies* e trabalhos sociais;
- muitos profissionais evitam o questionamento sobre o que, de fato, gostam em seus trabalhos ou o quanto realmente gostam, utilizando este “gostar” como forma de se preservarem do sofrimento que, dito por eles mesmos, sentiriam se tivessem que passar por todas as privações e contrariedades que o trabalho impõe, sem este gosto pelo que fazem.

Outra particularidade se destaca nas falas dos entrevistados: há uma forte dissociação entre as pessoas e a organização. As pessoas não são relatadas como pertencentes à organização. A organização, na visão dos profissionais, é representada pelas normas, instalações e sistemas.

Quando existem diferenças entre os comportamentos das pessoas e o comportamento desejado nos discursos oficiais, isto é creditado a um individualismo pessoal. A organização não é responsabilizada. Este é um

aspecto que, coerentemente, atende aos interesses das organizações, na medida em que permite que:

- as normas sejam utilizadas como uma proteção, caso os comportamentos “errados” porém normalmente tolerados pela organização se tornem públicos e, assim, a organização tenha como comprovar que o indivíduo agiu contrariando as orientações dadas;
- esses comportamentos contraditórios sejam utilizados em benefício de interesses de alguns indivíduos, dificultando que mudanças contrárias a estes interesses sejam implementadas.

O parágrafo acima relata um exemplo das muitas contradições presentes nos discursos organizacionais, muitas delas percebidas pelos profissionais. As organizações com frequência declaram que seus gestores adotam políticas de “portas abertas”, nas quais estão dispostos a ouvir qualquer tipo de comentário por parte do empregado. Porém, os empregados que se dispõem a declarar suas opiniões contrárias à organização, são criticados pelos gestores, sofrendo represálias que funcionam como um potente inibidor, para que outros funcionários não repitam este ato.

Metas impossíveis são estabelecidas, objetivando que as metas possíveis sejam cumpridas. Os funcionários, sabendo que as metas fixadas são impossíveis, se esforçam somente para alcançar o que consideram viável, pois sabem que isso é o que é, de fato, esperado deles.

Na visão dos entrevistados, o único objetivo das empresas é o retorno financeiro. Os profissionais não acreditam em nenhum objetivo social que não vise primeiramente um retorno financeiro para os proprietários de empresas. O mundo organizacional é definido como “mau”. Agir guiado por valores sociais, sem interesses econômicos diretamente relacionados, é visto como bondade e, portanto, incongruente com o ambiente atual das empresas.

Conceitos como responsabilidade social, responsabilidade ambiental, valorização do ser humano e respeito ao direito do consumidor são transformados em lucrativos negócios. Além de observarem estes objetivos, os profissionais concordam plenamente com eles, pois asseguram a sobrevivência

do negócio e dos seus empregos individuais. Não há, em geral, na fala dos entrevistados, sinais que demonstrem preocupação com outros empregados ou com a sociedade em geral.

Mesmo com o pouco espaço destinado pelas organizações para que os trabalhadores exerçam sua condição de sujeito, os indivíduos encontram formas de exercerem esta condição. Um dos meios mais significativos de serem sujeitos está na contribuição feita pelo trabalhador à empresa, no fato de serem reconhecidos como detentores de um conhecimento, referência sobre determinado assunto, deixando uma obra, um legado.

Os indivíduos têm a necessidade de serem sujeitos que influenciam com suas visões a rotina organizacional. Com isso criam seus próprios projetos pessoais, buscando dar opiniões e contribuições, através de idéias e soluções que são adicionados aos muitos projetos organizacionais.

O volume de trabalho individual aumenta, porque sabendo que a organização, deseja poupar tempo e dinheiro e por este motivo não lhe afastará de suas atividades, o trabalhador que deseja desenvolver suas idéias e sugestões deverá desenvolvê-las sob a forma de um projeto conduzido em paralelo às suas tarefas. Essa atitude aumenta consideravelmente a já elevada sobrecarga de trabalho.

O uso da palavra é um fator decisivo para que os indivíduos assumam sua condição de sujeito. Porém, no ambiente organizacional há muitos limitadores para a sua utilização. Estes limitadores, na visão dos entrevistados são: falta de tempo; necessidade de primeiro aprender a linguagem da empresa para depois ter a possibilidade de expressão; necessidade de selecionar atentamente o que será falado, dado as poucas oportunidades em que o profissional será ouvido; necessidade de confiar no gestor e ter que contar com sua disposição, o relacionamento com o gestor é considerado fundamental nesta dinâmica.

Um potente inibidor para a expressão reside no fato de os profissionais acreditarem que falar no trabalho sobre seus descontentamentos, críticas e discordâncias trará, na maioria dos casos, conseqüências indesejáveis. Esta

crença é vista pelos entrevistados como algo natural. A palavra possibilita aos indivíduos comunicarem uma imagem de si mesmos. Como suas imagens influenciam diretamente suas carreiras, as quais são geridas por eles mesmos, precisam ser muito cautelosos com suas imagens e, portanto, com o que dizem.

Mesmo quando não encontra possibilidade de se expressar para a organização, o trabalhador torna suas opiniões públicas através de colegas de trabalho em quem confiam e com quem partilham o mesmo ambiente organizacional.

Cabe unicamente ao trabalhador a responsabilidade de obter os requisitos relacionados ao perfil profissional desejado pelas empresas. Esse trabalhador sente que para permanecer no mercado de trabalho precisa atender completamente as exigências das empresas, tarefa provavelmente impossível. Esta busca interminável, visando a satisfação da empresa, coloca o profissional em um estado de constante estresse e angústia originados pela ânsia de estar a altura das exigências corporativas.

O indivíduo fica sendo o único responsável pela gestão da carreira. O slogan “você pode ser o que quiser” demonstra o tratamento dado a este assunto. São retiradas as barreiras concretas existentes para a progressão na carreira, como o limitador matemático contido no reduzido número de vagas nos níveis hierárquicos superiores. Com isso, o trabalhador que não consegue ter a ascensão profissional ambicionada, vê este fato, como sendo fruto unicamente de sua incompetência. Sentindo-se frustrado e em dúvida sobre sua capacidade.

No entanto, por mais que queiram, muitos não chegarão a um cargo de liderança como o de gerente. Uma crença cultivada no ambiente organizacional ajuda a atenuar as conseqüências negativas deste fato no moral dos profissionais: a necessidade de um algo a mais, traduzido como sorte ou ajuda de um “padrinho” como impulsionador na carreira. Ao acreditarem nisto, afastam também a necessidade de uma reflexão mais profunda sobre a justiça nos métodos de construção de carreira e se realmente poderão ser o que quiserem.

Há pouco espaço para expressão de sentimentos no ambiente de trabalho. Quando o discurso oficial aponta para a existência deste espaço, e os

trabalhadores se expressam acreditando neste discurso, esta atitude é mal vista, demonstrando mais uma contraditória prática organizacional.

Por serem as organizações tradicionalmente ambientes dominados pela racionalidade e projetados para coibir as emoções por meio dos gestores, as emoções ainda não dispõem de espaço para serem externalizadas e compreendidas, sendo vistas como complicadas.

Quando se fala em expressar opiniões no ambiente de trabalho, o termo “não levar para o lado pessoal” é bastante citado, demonstrando que ainda há, no âmbito organizacional, uma forte separação entre razão e emoção, sendo o local de trabalho um terreno da razão. Apesar disso, emoções, como o medo, regulam muitas decisões dos profissionais (para não dizer a maioria delas). O medo mais citado pelos entrevistados é o da demissão.

Os gestores são apontados como os principais responsáveis pelo tom dado ao tratamento dos sentimentos e emoções no trabalho.

5.3 Considerações Finais

O tom predominantemente crítico utilizado neste trabalho acaba sublinhando a falta de reflexão crítica no ambiente organizacional. Com o patrocínio da organização, muito raciocínio é empregado pelos profissionais, visando ao resultado financeiro. Por outro lado, muito raciocínio é dirigido pelos próprios empregados visando a construir sua auto-imagem, obter empregabilidade, realizar seu marketing pessoal e atingir seus resultados individuais. Não há espaço para a reflexão acerca das “regras do jogo” e das contradições organizacionais.

De acordo com Cappelli (1999), as organizações pagaram até agora um preço relativamente pequeno por quebrarem o acordo de trabalho anterior. Porém, duas conseqüências deste novo acordo podem ser percebidas:

- as organizações acreditam e declaram em seus discursos oficiais que os indivíduos são os diferenciais principais na obtenção de vantagem competitiva, dado suas características humanas de

combinar razão e emoção, subjetividade e objetividade; mas quando as empresas se restringem aos aspectos racionais e objetivos, limitam o potencial destes indivíduos na busca pelos melhores interesses organizacionais;

- ao incentivar incisivamente os profissionais a visarem seus resultados individuais, premiando este comportamento através de promoções, aumentos de salário, indicações para os melhores projetos e treinamentos (que aumentam a empregabilidade), a organização estimula neles um comportamento extremamente individualista e comprometido apenas com seu resultado individual, desestimulando o comprometimento com a organização.

Será possível encontrar a sinergia desejada pelas empresas, em equipes que trabalham atentas a tantos interesses individuais? Será possível que discursos de valorização do indivíduo coexistam, sem conseqüências negativas para a organização, com práticas onde os trabalhadores recebem o tratamento de “recursos” e convivem com a expressão “ninguém é insubstituível”? Será que se os empregados pudessem verdadeiramente contar com suas empresas na compreensão e na tentativa de reduzirem seus sofrimentos, angústias, incertezas, dificuldades e frustrações não se sentiriam mais comprometidos com ela e apresentariam menores índices de absenteísmo e maiores índices de produtividade?

Estes são alguns questionamentos, dentre os muitos que podem ser feitos acerca das atuais relações de trabalho. Neste contexto, a empregabilidade apresenta sinais de que não vem conseguindo equacionar os dilemas resultantes das mudanças que ocorrem nas relações de trabalho no atual contexto, nem mesmo levando-se em conta os profissionais mais qualificados. Visando encontrar soluções para as prementes questões sobre o trabalho e o emprego, é imprescindível um questionamento global acerca das melhores estratégias sociais, econômicas e de políticas públicas.

5.4 Sugestões para Futuros Estudos

Visando a complementar e aprofundar o presente estudo, algumas questões são sugeridas. São elas:

- ↪ investigar como os valores individuais interferem no relacionamento do empregado com a empresa;
- ↪ compreender os motivos pelos quais os profissionais aceitam sozinhos a responsabilidade na gestão de suas carreiras;
- ↪ compreender os aspectos da separação, ainda claramente observada no ambiente de trabalho, entre razão e emoção;
- ↪ investigar como se processa a necessidade de trabalhar no que se gosta e do que os profissionais realmente gostam em suas atividades;
- ↪ compreender os motivos que levam as pessoas a não serem vistas como parte da organização;
- ↪ realizar uma pesquisa com gestores acerca do tratamento destinado aos sentimentos, emoções e uso da palavra no ambiente de trabalho.