

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

ANA CÉLI PAVÃO

Muito Além da Ação: um estudo sobre emoções no mundo do trabalho

Maringá
2015

ANA CÉLI PAVÃO

MUITO ALÉM DA AÇÃO: um estudo sobre emoções no mundo do trabalho

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia do Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Estadual de Maringá, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Psicologia

Área de concentração: Constituição do Sujeito e Historicidade.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Augusto Tomanik

Maringá
2015

**Catálogo elaborado pela Divisão de Processos Técnicos da Biblioteca Central da
Universidade Estadual de Londrina**

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)

P337m Pavão, Ana Céli.
Muito além da ação : um estudo sobre emoções no mundo do trabalho /
Ana Céli Pavão. – Maringá, 2014.
224 f.

Orientador: Eduardo Augusto Tomanik.
Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Estadual de
Maringá, Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Programa de Pós-
Graduação em Psicologia, 2014.
Inclui bibliografia.

1. Trabalho – Teses. 2. Emoções – Teses. 3. Subjetividade – Teses. 4.
Psicologia organizacional – Teses. I. Tomanik, Eduardo Augusto. II.
Universidade Estadual de Maringá. Centro de Ciências Humanas, Letras e
Artes. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. III. Título.

CDU 159.9:658

ANA CÉLI PAVÃO

Muito Além da Ação: um estudo sobre emoções no mundo do trabalho

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia do Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Estadual de Maringá, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Psicologia.

COMISSÃO JULGADORA

Prof. Dr. Eduardo Augusto Tomanik
PPI/Universidade Estadual de Maringá (Presidente)

Prof. Dr. Paulo César Seron
DPI/Universidade Estadual de Maringá

Prof. Dr. José Roberto Montes Heloani
Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP

Aprovado em: 02 de abril de 2015.

Local da defesa: Sala 06 do Bloco 118 (sala de vídeo do DPI), Campus da UEM.

Ao meu pai que me ensina todos os dias
a dignidade e o valor do trabalho;
À minha mãe que me ensina que cuidar
do lar e da família é um dos mais belos
trabalhos.

AGRADECIMENTOS

Quero expressar toda minha gratidão e afeto a pessoas especiais que, de uma forma ou de outra, contribuíram para a realização deste trabalho:

À minha família (avó, tios, primos, cunhada), base sólida para o alcance de todos os meus propósitos, em especial, aos meus pais, Renato e Cleuza, e irmãos, Netto e Bruno, por me ensinarem a amar e ser amada. Mãe, obrigada pelos cafezinhos enquanto eu escrevia, que aqueciam o coração e me enchiam de ânimo para continuar;

Ao meu futuro marido, Guilherme, pelo amor, por compreender minhas ausências, por estar sempre pronto a me ouvir e ajudar, pelo apoio incondicional e por se sentir orgulhoso de mim;

À minha querida amiga Eneida Santiago, pelos valiosos e sinceros conselhos, por muitas vezes acolher minhas angústias quanto ao caminho profissional e pela ajuda imprescindível na realização desta dissertação;

Aos queridos amigos na vida e no trabalho, Mônica Maria Silva por compartilhar toda a trajetória na realização deste projeto e por estar sempre disponível aos meus pedidos de ajuda, Thiago Bazoli por ter sido o primeiro a despertar em mim o interesse pelo desafio da educação e Vivian Arruda Bazoli simplesmente por me dar o presente de tê-la como amiga;

A todos os meus colegas de trabalho, meus amigos coordenadores e professores, por me incentivarem a desenvolver este projeto, por estenderem a mão sempre que eu precisei e pelo reconhecimento que recebo de vocês;

À Maria Lúcia Gonçalves Guerchmann, pela preocupação em colaborar comigo e pelos textos enviados, que muito acrescentaram no meu trabalho;

A todos os amigos do Mestrado (Turma 2013), pelo companheirismo nessa jornada e por me fazerem crescer e aprender, e pelas boas risadas durante o intervalo. Em especial, à Vivian Rafaella Prestes, pela amizade verdadeira que nasceu no Mestrado e que perdurará por toda a vida;

Ao presente precioso que ganhei neste Mestrado, meu amigo e companheiro de orientação, Gilson Gomes Coelho, pela sua alegria, bom humor, garra e coragem, que muito me ensinaram e incentivaram, e por compartilharmos deste percurso;

A todos os professores do programa de Mestrado, destacando os da linha 2, que transmitiram seus conhecimentos com ética e responsabilidade: Prof. Dr. Regina Perez Christofolli Abeche, Prof. Dr. Lúcia Cecília da Silva e, em especial, Prof. Dr. Ângela Maria Pires Caniato, por abrir as portas da UEM para mim. Aproveito para estender meus agradecimentos às coordenadoras do programa, Prof. Dr. Marilda Gonçalves Dias Facci e Prof. Dr. Nilza Sanches Tessaro Leonardo, pelo trabalho e dedicação, e também à Prof. Dr. Sônia Mari Shima Barroco por ser tão atenciosa e gentil com os alunos;

À secretária do programa, Tânia Regina Gasparelo, por nos acolher com todo carinho, por tirar nossas dúvidas e torcer por nós;

À professora Regiane Cristina de Souza, por me aceitar prontamente no Estágio de Docência e por se tornar uma amiga, com quem me identifiquei pelo interesse no tema *trabalho* e pela aproximação das escolhas profissionais. Estendo meus agradecimentos à sua turma de alunos do curso de Psicologia da UEM (ano de 2013).

Aos integrantes da banca de qualificação e defesa, Prof. Dr. Paulo César Seron e Prof. Dr. José Roberto Montes Heloani, pelas infindáveis contribuições na realização desta dissertação de Mestrado, que certamente se estenderão à trajetória acadêmica. Agradeço também o Prof. Dr. Francisco Hashimoto (suplente da banca) que, em outra oportunidade, pude contemplar seus ensinamentos.

Ao coordenador da instituição de ensino superior de Londrina/ PR que me recebeu com boa vontade e aceitou meu pedido para que a pesquisa lá fosse realizada.

Aos sujeitos participantes da minha pesquisa, que tomaram a decisão pessoal em dela colaborar e muito o fizeram para que eu fosse capaz de vencer meus limites como futura pesquisadora e amadurecer;

Especialmente, ao meu querido Orientador, Prof. Dr. Eduardo Augusto Tomanik, pelos ensinamentos, pelas orientações e correções, pelo bom humor e respeito nos encontros (presenciais e virtuais), por não hesitar em transmitir seus conhecimentos, pela ética em fazer de nós profissionais questionadores da realidade e, principalmente, pelo afeto e confiança que se construíram nesta relação. Obrigada Tomanik!

Finalmente, agradeço à Jesus, para mim, verdadeiro Mestre.



"Eu nunca deixo minha vida pessoal interferir nos negócios. É por isso que eu sou considerado o melhor vendedor da empresa"

Muito Além da Ação: um estudo sobre emoções no mundo do trabalho.

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo investigar as emoções construídas por trabalhadores na relação com o trabalho, levando em conta suas vivências e expectativas, o mercado de trabalho atual e as exigências deste cenário que preza pela busca de atualização constante. Os participantes foram oito alunos de cursos de pós-graduação *lato sensu* de uma instituição de ensino superior de Londrina/PR, cujo foco está no aprimoramento do desempenho profissional. Considerando a pesquisa um processo dialógico de construção, foram realizadas entrevistas semidiretivas, tendo como pontos norteadores a trajetória profissional do sujeito, que resultou na busca por qualificação, a experiência atual com o trabalho, a percepção de si mesmo, a construção de emoções na vivência cotidiana do trabalho e as expectativas relativas ao curso de especialização e ao futuro. A pesquisa utilizou, como apoio teórico-metodológico, a Epistemologia Qualitativa de González Rey (2005b; 2010), que concebe o conhecimento como um processo em construção pelo pesquisador e pesquisado, em que ambos estreitam uma relação de confiança por meio da qual se (re)conhecem e se (re)significam. As análises, tanto individuais quanto coletivas e as combinações entre ambas, permitiram que novos olhares e significados fossem construídos. Considerando que as emoções estão presentes na vida do sujeito a todo instante, seja de forma mais ou menos intensa, e que estão em interdependência com outras funções humanas, como o pensar, o falar e o agir, além de serem delimitadas pelas dimensões histórica, social e cultural, compreendemos que a relação do sujeito com o trabalho produz estados emocionais diversos, o que interfere diretamente na construção de subjetividades. Verificamos, ainda, que a sociedade tende a estabelecer formas e limites de expressividade e intensidade das emoções (Heller, 1993), o que foi possível constatar a partir do breve resgate histórico das transformações ocorridas no universo do trabalho a partir da supremacia do capitalismo, que culminou em novas e diferentes formas de produção, organização e gestão do trabalho, mas que mantiveram o mesmo mecanismo ideológico de manipulação das emoções, chegando até os dias de hoje marcado pela sociedade de consumo. Frente à presença incontestável dos processos afetivos no exercício do trabalho, em especial quando ele exige a mobilização de funções psicológicas superiores, e dos efeitos da organização do trabalho sobre as emoções, que ora podem ser gratificantes ao

sujeito ora gerar profundo sofrimento, averiguamos que novas formas de gestão têm sido acionadas nas organizações, baseando-se em regimes flexíveis, regras cínicas e políticas de afetividade (Freitas; Heloani & Barreto, 2011; Sawaia, 2004; 2006b), o que têm favorecido a competitividade, a individualidade extrema e a formas excessivas de manipulação das emoções.

Palavras-chave: Trabalho. Emoções. Subjetividade. Gestão.

Far Beyond the Action: a study of emotions in the workplace.

ABSTRACT

This study aims to investigate the emotions built by workers in relation to work, taking into account their experiences and expectations, the current labor market and the requirements of this scenario that values constant updating. Participants were eight students of non-degree post-graduation courses in a higher education institution of Londrina / PR, that focus on improvement of professional performance. Considering the research as a dialogic process of construction, semi-directive interviews were conducted. Having as guiding points the professional trajectory of the subject which resulted in the search for qualification, experience with the current work, the sense of self, the construction of emotions in everyday work and expectations regarding the specialization course and the future. The research used as theoretical and methodological support, Epistemologia Qualitativa de González Rey (2005b; 2010), which sees knowledge as an ongoing process by the researcher and researched, in that both narrow their trust relationship for which they (re) know and (re) signify. Individual and collective analysis as well as a combination between them allowed that new insights and meanings be constructed. Whereas the emotions are present in the life of the subject at all times, be more or less intense, and are interdependent with other human functions such as thinking, speaking and acting, and are bounded by the historic dimensions, social and cultural, we understand that the subject's relationship with labor produces various emotional states, which directly affects construction of subjectivities. We also noticed that society tends to establish forms and limits of expressiveness and intensity of emotions (Heller, 1993), which made possible to show from a brief historical review of the changes occurring in labor stemming from the supremacy of capitalism, culminating in new and different forms of production and labor management, but kept the same ideological mechanism of manipulation of emotions, that even to this day is a staple of a consumer society. Faced with the undeniable presence of affective processes in labor performance, especially when it requires the mobilization of higher psychological functions and the effects of work organization on emotions, that at times can be rewarding to the subject and at times generate profound suffering, we ascertained that new forms of management have been implemented in organizations, that are based in flexible regimes, cynical rules and affectivity policies.

(Freitas; Heloani & Barreto, 2011; Sawaia, 2004; 2006b), which have fostered competitiveness, extreme individuality and excessive forms of emotion manipulation.

Keywords: Work. Emotions. Subjectivity. Management.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
2 PASSEANDO PELO MUNDO DO TRABALHO.....	19
2.1 Trabalho e sociedade: transformações a partir do Taylorismo, Fordismo e Toyotismo.....	19
2.2 Rumo à pós-modernidade: condições atuais da sociedade e do trabalho.....	35
2.3 A busca pela qualificação para o trabalho.....	48
3 PENSANDO SOBRE AS EMOÇÕES.....	58
3.1 Tentando entender o que são as emoções.....	58
3.2 As emoções como fenômeno constitutivo da Subjetividade.....	72
4 PENSANDO SOBRE AS EMOÇÕES NO TRABALHO.....	84
4.1 As emoções no mundo do trabalho.....	84
4.2 As emoções como estratégia de gestão: a subjetividade ameaçada.....	102
5 O TRABALHO DE CAMPO.....	119
5.1 Objetivos, Procedimentos e Discussões Metodológicas.....	119
5.2 Sentindo no mundo da ação: os sujeitos-trabalhadores, suas vivências e emoções no trabalho.....	123
5.2.1 Primeiro entrevistado: Tarcísio.....	123
5.2.2 Segunda entrevistada: Taís.....	133
5.2.3 Terceiro entrevistado: Tales.....	138
5.2.4 Quarto entrevistado: Tadeu.....	148
5.2.5 Quinta entrevistada: Teresa.....	161
5.2.6 Sexta entrevistada: Talita.....	170
5.2.7 Sétimo entrevistado: Tácio.....	184
5.2.8 Oitava entrevistada: Tatiana.....	190
6 AS EMOÇÕES DESTES TRABALHADORES.....	199
6.1 Reiniciando nossas reflexões.....	209
REFERÊNCIAS.....	214

1. INTRODUÇÃO

O interesse pelo tema *trabalho* surgiu no estágio em Psicologia Organizacional e do Trabalho realizado durante o último ano da graduação. Nessa oportunidade, tive o primeiro contato com o universo organizacional, na condição de estagiária, que exigiu de mim um olhar mais atento às pessoas e aos seus fazeres, procurando pensar sobre a vivência no trabalho e a forma de colaborar para que aqueles trabalhadores tivessem o mínimo de qualidade e satisfação em suas rotinas, refletindo, ao mesmo tempo, sobre minha atuação como futura profissional.

No fim da graduação, iniciei minha trajetória como Psicóloga em organizações. O trabalho dentro desses espaços e envolto por inúmeros elementos revelou-se um fenômeno, muitas vezes, contraditório: em uns causava alegria, senso de utilidade, vontade e, em outros, era capaz de gerar angústia, frustração, sofrimento. Deparei-me com pessoas que sentiam prazer em trabalhar, que se doavam em suas atividades e, por vezes, até se sacrificavam em prol de alcançar determinados resultados, demonstrando satisfação mesmo diante das dificuldades que inevitavelmente apareciam. Outras, pelo contrário, sentiam-se frustradas e desanimadas ao desempenhar suas tarefas, como se estivessem carregando pesados fardos e sentindo que aquilo que produziam todos os dias tivesse pouco valor.

Alguns questionamentos surgiram: de onde vinham essas sensações positivas na vivência com o trabalho se outras pessoas em iguais condições não sentiam o mesmo? Ou, de maneira oposta, o que gerava o sofrimento? Ou, ainda, qual o impacto da experiência com o trabalho na vida subjetiva do trabalhador?

Naquele ambiente, sentia que era o local propício para pensar na atuação enquanto profissional de Psicologia, em meio às histórias daqueles trabalhadores, seus anseios e expectativas frente àquilo que desempenhavam, sendo imprescindível questionar o meu papel em tentar entender os meandros desse universo, colocar-me na posição de suporte e pensar em alternativas que contribuíssem para o bem-estar e a qualidade de vida dessas pessoas. Foi somente compartilhando o dia a dia com elas que consegui perceber, em concordância com Zanelli e Bastos (2004):

[...] que não se pode reproduzir, no campo científico e profissional, a separação operada entre a esfera trabalho e as demais esferas da vida pessoal. A compreensão integral do ser humano, portanto, depende de uma compreensão da sua inserção no

mundo do trabalho e das relações que são criadas no interior das organizações em que trabalha (p. 466).

Chamava-me a atenção a figura do “trabalhador do escritório” ou “trabalhador intelectual”, aquele que possuía uma formação acadêmica e, geralmente, exercia o cargo de auxiliar, analista ou gerente, a quem eram designadas tarefas que, na maioria das vezes, ultrapassavam a prescrição de seus cargos e de quem eram requeridos, além de fidelização aos valores da empresa, resultados cada vez melhores, ideias inusitadas para novos projetos e espírito arrojado. Alguns não hesitavam em se desdobrar incansavelmente para que projetos e decisões resultassem em melhorias para a empresa e, quando esses falhavam ou fracassavam, assumiam toda a responsabilidade, como se fossem eles os únicos autores desses processos, suavizando a participação de outros componentes inerentemente envolvidos, como as condições de trabalho oferecidas, as relações hierárquicas, a divisão das tarefas ou, até mesmo, os fatores socioeconômicos que, mesmo indiretamente, podiam influenciar a organização e as ações de trabalho.

Além disso, era comum ouvir desses mesmos trabalhadores, em conversas informais, a dificuldade em encontrar melhores ocupações no mercado de trabalho e em encaixar-se na área de formação por parte de muitos colegas graduados, ou, quando o faziam, a pouca atratividade das recompensas financeiras, o que parecia causar certo receio frente ao futuro.

No mundo dos negócios, que tive a breve oportunidade de vivenciar, outro fator que chamava a atenção era o de que as empresas frequentemente viam-se assediadas por pacotes padronizados de programas ou consultorias que prometiam aplicar as melhores técnicas de gestão e transformar esse tipo de trabalhador em perfil ideal para obter êxito no desempenho de suas atividades. Eram inúmeras as ofertas de programas de treinamentos, muitas vezes, ministrados por profissionais externos, que nada conheciam da realidade da organização, mas que atraíam os olhares de diretores e demais funcionários pelos temas que divulgavam: o sucesso depende de você, seja um líder, saiba como estar motivado no trabalho etc., e pela forma bastante sedutora com que abordavam esses temas, além da fala envolvente, com a apresentação de imagens e atividades lúdicas. Porém, ao voltar para a realidade do trabalho, percebia-se que nada havia se alterado, ficando apenas (e mais uma vez) a responsabilidade exclusiva do trabalhador de colocar em prática tudo o que ouvira, como forma de retribuir à organização pela iniciativa.

Ao imbuir nesse trabalhador a concepção de que deveria se atualizar constantemente, um caminho perseguido por ele e valorizado pelas empresas era o de realizar cursos de

especialização focados no mercado de trabalho, com o propósito de desenvolver competências profissionais. De fato, tais cursos oferecem conhecimentos interessantes, não só teóricos, mas práticos, que podem contribuir com o desenvolvimento de aptidões, mas todas essas exigências, ao serem transferidas para o espaço das empresas, estavam associadas à ideia de que é o trabalhador quem deve adaptar seus interesses pessoais, conhecimentos adquiridos e atitudes aos objetivos organizacionais, apresentando-se como alguém sempre motivado, que busca superar seus limites, aprendendo a controlar suas emoções, deixando seus problemas particulares em casa, uma vez que deveria estar inteiramente no trabalho, acreditando ser mesmo possível revestir-se de disposição em tempo integral, como alguém que coloca uma máscara para representar um personagem.

Paralelo à atuação em empresas, iniciei minha trajetória acadêmica, o que levou à decisão de ser professora e aprimorar os estudos na perspectiva da psicologia do trabalho. Assim, busquei o ingresso como aluna regular do Mestrado em Psicologia na Universidade Estadual de Maringá. A possibilidade de estudar as emoções e fazer parte do Grupo de Estudos em Psicologia Social dos Afetos gerou em mim novos questionamentos, que despertaram, mais ainda, o interesse em buscar compreender as emoções no mundo do trabalho: o que o trabalhador sente diante desse catálogo de exigências? Quais as consequências emocionais e relacionais para o trabalhador submetido a um estilo de gestão que requer dele total disponibilidade para se atualizar e se superar? Quais emoções são vivenciadas pelos trabalhadores em meio ao contexto profissional da atualidade, muitas vezes marcado por ambiguidades?

Dáí surgiu o tema desta pesquisa, que teve como objetivo central investigar as emoções construídas na relação homem-trabalho por sujeitos trabalhadores inscritos em cursos de pós-graduação *lato sensu*, levando em conta suas vivências, relações com o mercado de trabalho e as exigências do cenário atual, que preza pela busca de atualização constante.

Para alcançar este objetivo, foi imprescindível traçar alguns caminhos. Em primeiro lugar, foi preciso buscar um embasamento teórico que pudesse nos orientar quanto aos fenômenos estudados e nos ajudar a estabelecer uma visão de sujeito como um ser emocional que a todo momento se constrói no encontro com o outro.

No decorrer de nossos estudos, não poderíamos deixar de contextualizar o mundo do trabalho em constante transformação, com destaque para o advento do capitalismo, que contribuiu para o nascimento de formas de produção e gestão do trabalho condizentes com sua lógica – o taylorismo, o fordismo e o toyotismo – chegando às condições atuais da

sociedade, rumo à pós-modernidade, nas quais o trabalho assume nova configuração, em que o consumo passa a prevalecer e em que este novo perfil de trabalhador, que deve buscar qualificação permanente, é tido como modelo ideal.

As investigações teóricas apontaram que, em cada uma dessas fases, estiveram presentes estratégias que visavam manipular as emoções dos trabalhadores em prol da manutenção desse sistema. Foi tentando entender a dinâmica das emoções a partir dos fundamentos de Vigotsky (1934/1998; 1930/2007) e Heller (1993) que nos direcionamos para as emoções como funções psicológicas superiores inerentes ao desenvolvimento humano e que atuam de forma interconectada com as demais funções psicológicas, como o pensamento e a linguagem. Além disso, compreendemos que são as emoções o núcleo do conceito de subjetividade, que abarca o sujeito em suas dimensões individual, histórica e sociocultural (González Rey, 2003; 2004; 2005a; 2005b; 2010; Tomanik, 2001; 2009). Neste panorama, portanto, é necessário superar a cisão entre emoção e razão no universo organizacional e, mais ainda, aceitar que as ações e decisões relativas ao trabalho são pautadas por processos afetivos.

Diante da incapacidade de anular a participação humana e suas emoções nos atos mais operacionais e lógicos, além de elas serem fundamentais na mobilização de aspectos cognitivos, atualmente tem aumentado a quantidade de pesquisas que procuram fazer a ligação entre trabalho e temas associados ao campo das emoções, o que tem levado ao entendimento de que, por um lado, o trabalho é fonte de emoções positivas, satisfação e reconhecimento e, por outro, seus efeitos podem gerar sofrimento que, em grau elevado, deixa marcas nocivas à vida psíquica do sujeito. Verificou-se, ainda, que nos diferentes períodos históricos em que emergiram sistemas de gestão em prol dos interesses capitalistas, o sujeito foi submetido a processos de captura de sua subjetividade que, nos dias de hoje, tem sido ameaçada ou, no mínimo, manipulada por novas táticas de gestão do trabalho, baseadas na flexibilidade, no cinismo e em políticas de afetividade (Freitas; Heloani & Barreto, 2011; Sawaia, 2004; 2006b), que têm sido alimentadas e, simultaneamente, alimentam sentimentos como insegurança e medo.

Para articular os estudos teóricos à realidade do cotidiano, o trabalho de campo foi norteado pela Epistemologia Qualitativa de González Rey (2005b; 2010) como apoio teórico-metodológico, por meio do qual o pesquisador é colocado numa condição ativa no processo de construção do conhecimento, uma vez que a realidade não é acessível diretamente, sendo passível permanentemente de interpretação. Nesta perspectiva, a pesquisa é considerada “[...] um processo aberto submetido a infinitos e imprevisíveis desdobramentos, cujo centro

organizador é o modelo que o pesquisador desenvolve e em relação ao qual as diferentes informações empíricas adquirem significados” (González Rey, 2010, p. 105).

Foram oito os sujeitos que participaram da pesquisa, tendo sido convidados no momento em que estavam em aula do curso de especialização de uma instituição de ensino superior de Londrina, Paraná. O encontro possibilitou recolher informações que serviram de análise para o alcance dos nossos objetivos. Todavia, espera-se que as reflexões às quais se chegou neste momento da pesquisa sejam capazes de produzir novos significados e possam suscitar novos estudos acerca do tema.

2. PASSEANDO PELO MUNDO DO TRABALHO

2.1 Trabalho e Sociedade: transformações a partir do Taylorismo, Fordismo e Toyotismo

A história da existência humana passa necessariamente pela experiência do trabalho. Entendemos, em concordância com Marx (1867/2003), que trabalho é a ação deliberada do homem sobre a natureza, de maneira que esta é modificada para atender as suas necessidades materiais; ao mesmo tempo, este, ao modificar a natureza, expressa-se e transforma também a si mesmo, desenvolvendo capacidades antes desconhecidas. É esse ato que o diferencia dos outros animais e o torna um ser social.

Contemporâneo de Marx e, sustentando-se na teoria marxista, Leontiev (1978) afirma ser o trabalho a condição primária e fundamental da existência do homem e da constituição da sociedade. Segundo ele, o intelecto animal é qualitativamente diferente da razão humana; o que os diferencia é a *relação*. Embora a constituição da razão e da consciência humanas seja fruto de um longo e complexo processo de desenvolvimento que teve como base o intelecto animal, o homem, ao relacionar-se com algo, distingue, por um lado, o objeto da sua relação e, por outro, a própria relação. Distingue, assim, sua própria participação, a si mesmo, como participante, e a participação dos demais, seus semelhantes. Já o animal não está em relação com nada, uma vez que todos os objetos da realidade que o circunda, incluindo seus semelhantes, são sempre inseparáveis de suas necessidades instintivas.

A passagem à consciência humana, assente na passagem a formas humanas de vida e na atividade do trabalho que é social por natureza, não está ligada apenas à transformação da estrutura fundamental da atividade e ao aparecimento de uma nova forma de reflexo da realidade; o psiquismo humano não se liberta apenas dos traços comuns aos diversos estádios do psiquismo animal [...]; não reveste apenas traços qualitativamente novos; o essencial quando de passagem à humanidade, está na modificação das leis que presidem ao desenvolvimento do psiquismo. No mundo animal, as leis gerais que governam as leis do desenvolvimento psíquico são as da evolução biológica; quando se chega ao homem, o psiquismo submete-se às leis do *desenvolvimento sócio-histórico* (Leontiev, 1978, p. 68, grifo do autor).

A passagem do intelecto animal à consciência humana marca o início de uma etapa superior do desenvolvimento do homem e deu-se por meio do aparecimento do trabalho. A consciência envolve, sobretudo, o pensamento, mas não se reduz a ele, já que envolve características que são perpassadas pelas experiências cotidianas do sujeito, o modo de vida humano e as relações vitais do homem em condições sociais e históricas. Isso significa que a consciência no homem resulta de uma *relação*, de uma *interação* entre o sujeito e a realidade que o cerca, não podendo estar fora da atividade desse sujeito; a estrutura da consciência do homem se transforma com a estrutura da sua atividade.

O trabalho é, portanto, o processo de ação do homem sobre a natureza e, de acordo com Duarte (2004), baseando-se em Marx, o homem age para produzir os meios de satisfação de suas necessidades, diferentemente dos animais que agem para satisfazer as suas necessidades. A diferença, que parece sutil, é a de que no homem há uma atividade mediadora, ou seja, a produção de instrumentos. “Não importa quão primitivo seja esse primeiro instrumento, a pedra lascada. Importa que começa aí a diferenciação entre o ser humano e os animais” (p. 49). O autor completa que a atividade humana, desde seu início, foi sempre coletiva, como por exemplo, na atividade de caça, através da qual vão surgindo determinadas maneiras de os seres humanos se organizarem para caçar, produzindo não só instrumentos, mas também relações sociais. Além dos instrumentos e das relações entre os seres humanos, também a fala, a mais fundamental forma de linguagem humana, vai sendo produzida na atividade coletiva de trabalho.

Assim, através do trabalho, o homem não entra apenas em relação com a natureza, mas com outros homens, membros de uma sociedade, o que permite afirmar que o trabalho é uma atividade originalmente social, alicerçada na cooperação entre indivíduos. Mais que a soma das forças necessárias para a realização de uma tarefa, as relações sociais fornecem as ligações entre os motivos e os objetos das ações humanas.

Aquilo para que é orientada a ação governada por esta nova relação pode em si não ter sentido biológico imediato para o homem e mesmo contradizê-lo. Por exemplo, assustar a caça é em si desprovido de sentido biológico. Isso só toma um significado nas condições do trabalho coletivo. São elas que conferem a esta ação o seu sentido humano e racional. Com a ação, esta “unidade” principal da atividade humana, surge assim “a unidade” fundamental, social por natureza, do psiquismo humano, o sentido racional para o homem daquilo para que a sua atividade se orienta (Leontiev, 1978, p. 79).

Em outras palavras, o sentido das ações do homem precisa ser descoberto, ou seja, é preciso que ele tenha consciência da significação de suas ações. É esta consciência da finalidade da ação de trabalho que torna possível ao homem a fabricação e a utilização de instrumentos, que não são apenas objetos particulares, com propriedades físicas determinadas, mas são também objetos sociais, elaborados socialmente no decorrer do trabalho coletivo, aos quais são atribuídos modos compartilhados de aplicação. O trabalho é um processo mediatizado, simultaneamente, pela sociedade e pelo instrumento. Assim, o homem está limitado pelas representações e conhecimentos da sua época e sociedade, o que confere à significação o pertencimento ao mundo dos fenômenos objetivamente históricos e sociais (Leontiev, 1978).

O estudo do trabalho está diretamente relacionado ao estudo da sociedade, uma vez que, durante os vários estágios de evolução da sociedade, o trabalho também se transformou. Decidimos, pois, refletir sobre o trabalho e sua relação com a humanidade a partir do momento em que ele se institucionaliza, ou seja, que a aplicação de conhecimentos e habilidades do homem aos processos de produção submete-se a uma lógica constituída por condições econômicas, sociais, tecnológicas e organizacionais, sendo balizadas, entre outros fatores, por relações de poder (Malvezzi, 2004), o que se torna notável a partir da supremacia do capitalismo. Vamos recorrer, ainda que de passagem, a alguns processos anteriores, apenas para reunir alguns elementos para nossas análises.

Voltando a algum lugar da Europa, em torno do século XI, Huberman (1981) nos mostra a figura do camponês que tirava da terra todo o seu sustento e cuja produção era de base familiar, sendo possível a ele usufruir, ainda que parcialmente, do produto final de seu trabalho.

Huberman (1981) alerta para o fato de que nem tudo acontecia da mesma forma em todos os inúmeros feudos, nem no mesmo feudo, o tempo todo. Apesar dessas variações, podemos considerar que, de uma forma geral, o camponês e seu grupo familiar ocupavam e trabalhavam um espaço territorial que era, juridicamente, propriedade do senhor feudal. Em troca tinham que prestar uma quantidade preestabelecida de dias de serviço diretamente para o senhor ou entregar a ele uma parte do que haviam ou deveriam ter produzido. O próprio camponês e sua família eram, também, propriedades e como tal eram tratados. Por outro lado, o camponês trabalhava normalmente com ferramentas (ainda que primitivas e simples) que eram suas, utilizando seus conhecimentos e sua capacidade de decisão para a execução das tarefas e para a determinação do momento e do ritmo de suas atividades. Embora não fosse proprietário de nada, nem de si mesmo, na prática o camponês detinha uma série de posses.

Ainda conforme Huberman (1981), após o século XII, a atividade de comércio, que era incipiente, foi ganhando importância, o que resultou no crescimento das cidades e fez surgir um novo tipo de riqueza para o homem, o dinheiro. A partir deste período, surge uma nova categoria social, a dos mercadores, que tirava seu sustento de uma forma nova de produção, a da compra e venda. Já em meados do século XV, o progresso das cidades e o uso do dinheiro deram a muitos dos antigos camponeses a oportunidade de viverem de um ofício (como padeiros ou fabricantes de velas, por exemplo), dedicando-se a uma atividade que não tinha mais a finalidade de produzir o que eles próprios necessitavam para subsistir, mas visava atender à procura de outros. Assim, surgiram os artesãos, que atuavam em pequenas oficinas, tendo um mestre como empregador, e, em pequena escala, seus ajudantes, trabalhando lado a lado. É o despontar do capitalismo, sistema econômico que tem no acúmulo particular do capital, o lucro, seu principal objetivo. A época áurea do comércio, quando grandes fortunas foram construídas por meio do acúmulo do capital, aconteceu nos séculos XVII e XVIII. O aumento do comércio e a aceleração da produção contribuíram para que as antigas oficinas fossem gradativamente dando lugar a indústrias, no processo conhecido como a chamada Revolução Industrial. Essas novas indústrias, desde o início, foram organizadas com bases capitalistas, transformando os mestres de ofícios em trabalhadores assalariados.

Dando mais um salto no tempo, dessa vez para a emergência da sociedade industrial nos séculos XVIII e XIX, podemos ver uma forma nova e dominante de divisão e controle social do trabalho. Nesta, o trabalho é institucionalizado em torno da fábrica e do operário. A industrialização desarticulou a organização tradicional baseada no trabalho artesanal e no artesão e promoveu um deslocamento do lugar e do significado do trabalho. (Magalhães & Bendassolli, 2013, p. 436)

Com isso, o capitalismo estabeleceu-se definitivamente e, já com a Revolução Industrial, uma nova relação social surgiu: o dono do capital, das máquinas e das fábricas *versus* o trabalhador, que tinha como único bem a oferecer sua força de trabalho (Guareschi, 2006).

Em meados do século XIX, as necessidades internas de renovação do sistema capitalista, somadas ao conjunto de fatos sociais, econômicos e políticos que deu à época o título de Século das Luzes, tornaram o momento propício para a introdução dos primeiros modelos de gestão nas fábricas. De acordo com Santiago, Hashimoto e Souza (2003), este foi o segundo momento da Revolução Industrial, período no qual ciência e trabalho se fundem.

“Estamos no auge da modernidade e vemos a capitulação da ciência e da cultura em prol da técnica e da racionalidade, presentes no desenvolvimento de variadas sistemáticas organizacionais” (p. 38).

Nasce a Administração Científica, no final do século XIX e início do século XX, considerada um modelo de administração, uma forma de gerenciar o trabalho na indústria através da racionalidade e difusão de métodos de estudo e de treinamento científico, tendo como seu principal mentor Frederick Taylor (1856-1915). Ele propôs a substituição dos métodos provenientes da experiência prática (que, em sua visão, seria uma das causas que retardavam o trabalho, já que o trabalhador procurava sempre fazer menos do que o necessário) pelos métodos científicos, ou seja, o controle de tempos e gestos, que eliminaria os movimentos desnecessários e, assim, aumentaria a agilidade e a produção. Para isso, utilizava como recursos a padronização e a decomposição de cada tarefa dos operários. Isso o levou a introduzir uma nova categoria de trabalhadores, os cronometristas, que controlavam cada movimento dos demais na execução de suas operações (Borges & Yamamoto, 2004; Heloani, 2006).

Com isso, Taylor estabelece uma separação clara entre o planejamento e a execução do trabalho; os gerentes eram os responsáveis por pensar sobre o trabalho a ser executado posteriormente pelos trabalhadores, planejando-o e reduzindo-o a instruções a serem repassadas a estes, que por sua vez, eram destituídos da capacidade de pensar para que pudessem repetir os movimentos incessantemente, obtendo rapidez e exatidão (Borges & Yamamoto, 2004; Heloani, 2006). Nas palavras do próprio Taylor (1911/1970, p. 50): “está claro, então, na maioria dos casos, que um tipo de homem é necessário para planejar e outro tipo diferente para executar o trabalho”.

No discurso taylorista, trabalho e capital faziam parte de um projeto de cooperação, no qual o estudo da economia de tempo e movimentos permitiria não só benefícios para os industriais, mas também para os trabalhadores. Um de seus intuitos era “criar um espírito de profunda cooperação entre a direção e os trabalhadores, com o objetivo de que as atividades se desenvolvessem de acordo com os princípios da ciência aperfeiçoada” (Taylor, 1911/1970, p. 21). Assim, estampava-se o ideário de Taylor, cuja principal finalidade era a de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão, através da produtividade cada vez maior, ao mesmo tempo em que asseguraria o máximo de prosperidade ao trabalhador, que teria maiores salários (Heloani, 2006).

Este discurso é exatamente o oposto da análise de Marx (1867/2003), que postulava que a acumulação do capital só era possível por meio da exploração do trabalho, através da apropriação, pelo capitalista, da mais-valia.

A força de trabalho do indivíduo possui um valor de uso, quando sua utilização serve ao próprio indivíduo; ao ser vendida como mercadoria, passa a representar um valor de troca, já que é utilizada para outros indivíduos, em troca de alguma forma de compensação. Assim, o trabalhador realiza, no ato de venda de sua força de trabalho, o valor de troca, abstraindo o valor de uso no que produziu. O capitalista, por sua vez, prolonga o uso da força de trabalho em seu benefício, obtendo o lucro da diferença entre o que pagou e a quantidade de trabalho recebida do trabalhador. A isso chama-se mais-valia, ou seja, o resultado de um excedente quantitativo de trabalho na duração prolongada do processo produtivo (Borges & Yamamoto, 2004).

Ainda segundo Borges e Yamamoto (2004), o interesse do capitalista é ampliar a mais-valia, o que faz inicialmente por meio do prolongamento da extensão da jornada de trabalho; esta é a chamada mais-valia absoluta. Outra forma de apropriação é o aumento da produção de mercadorias a partir da necessidade de menor quantidade de trabalho, pela via da mecanização e da especialização do trabalhador em uma única tarefa. Esta é a mais-valia relativa.

Borges e Álvaro (2013) resumem esses processos e suas consequências:

A exploração se desenvolve por meio da aplicação de estratégias de aumento da produção (seja pelo simples aumento na jornada de trabalho, seja pela introdução de técnicas e instrumentos que permitem produzir mais na mesma quantidade de tempo). O capitalista persegue o baixo custo da produção, efetivando o menor pagamento possível ao trabalhador, de modo que aquele que muito produz pouco pode consumir. É nesse contexto que Marx compreende os interesses do trabalhador e do capital como antagônicos (p. 88).

Assim, o propósito taylorista constitui-se como ideologia, pois, ao enunciar um discurso de prosperidade, a administração científica de Taylor “[...] acaba, pelo método que advoga, por intensificar o processo de exploração e de alienação, porque radicaliza a monotonia e a cisão entre o pensamento e a execução, e amplia a mais-valia relativa” (Borges & Yamamoto, 2004, p. 35).

Aqui precisamos criar um breve desvio na trajetória de nossa exposição para definir dois novos conceitos teóricos. De acordo com Borges e Yamamoto (2004), o conceito de alienação foi discutido inicialmente por Marx nos chamados *Manuscritos de Paris* (1984) e indica o estranhamento do homem com relação ao produto de seu trabalho, que pertence a outro. O homem não mais se reconhece naquilo que produz, seja porque o produto não pertence a ele, seja porque executa apenas uma parte do processo de produção e, normalmente, o que executa são atividades mecânicas e repetitivas sobre as quais não exerce controle nem detêm qualquer poder de decisão, de planejamento ou de alteração.

Chauí (2004) esclarece que a ideologia é um dos meios utilizados pelos dominantes para exercer a dominação, fazendo com que esta passe despercebida pelos dominados. Quando se diz, por exemplo, que o trabalho dignifica o homem e não se analisa as reais condições de trabalho que brutalizam, entorpecem, exploram muitos homens em benefícios de uns poucos, aquela frase expressa uma *ideia* de trabalho e não a realidade histórico-social do mesmo. Segundo a autora, da mesma forma, a organização científica do trabalho de estilo taylorista é composta como um interesse da classe dominante; nela, a crença de que a organização racional do trabalho exige a separação entre o saber tecnológico e a execução prática esconde a ideia de que é justamente esta separação que permite a dominação, ou seja, a organização aparece como racional devido ao avanço tecnológico, mas impossibilita a cada trabalhador controlar o saber que comanda seu próprio trabalho.

Continuando a análise ideológica do taylorismo, o treinamento científico é outra proposta desse ideário e parte da visão implícita de que o operário é naturalmente e premeditadamente egoísta, indolente e voltado para seus interesses, ou seja, procura sempre fazer menos do que poderia e, se ele for detentor de um saber prévio sobre o desempenho de seu trabalho, limitar-se-á a utilizar esse saber em benefício próprio, para aumentar seu salário ou trabalhar menos. O método científico criado por Taylor (1911/1970) é voltado justamente para eliminar o hábito de *fazer cera* – expressão utilizada para indicar a ideia de trabalho feito propositadamente devagar para reduzir a produção; o mesmo que “vadiagem no trabalho” (p. 32) – acreditando que a máxima prosperidade só poderia existir como resultado do esforço de cada operário para produzir todos os dias o máximo possível.

Na administração científica, a iniciativa do trabalhador, traduzida por Taylor (1911/1970) como esforço e boa vontade, é obtida com absoluta uniformidade, o que exige uma completa transformação na “atitude mental” (p. 95) e nos hábitos de todos os homens com relação ao trabalho e aos seus padrões.

O trabalhador precisaria, então, sofrer uma “modelização de sua individualidade” (Heloani, 2006, p. 20), adaptando-a à assimilação das vantagens da cooperação recíproca entre administração e trabalhador. “Dessa forma, Taylor esboça um ensaio de modelização do inconsciente, ou seja, penetrar na esfera da subjetividade do trabalhador para reconstruir a sua percepção segundo os interesses do capital” (Heloani, 2006, p. 20). Para tal, o interior da empresa se tornaria o espaço pedagógico onde os trabalhadores, já com baixa qualificação, seriam adestrados e o discurso de cooperação recíproca permitiria a apropriação do saber operário. As sugestões, vindas dos trabalhadores, sobre métodos e processos mais eficientes receberiam prêmios e recompensas, o que daria continuidade ao processo de modelização da sua subjetividade e conduziria sua percepção para o aumento da produtividade, por meio de incentivos financeiros (Borges & Yamamoto, 2004; Heloani, 2006; Souza & Peixoto, 2013).

Um discurso complementar ao da cooperação é o da ambição pessoal, que leva a uma oposição ao trabalho em grupo e a um conseqüente reforço da individualização. A cooperação, na concepção taylorista, só pode acontecer entre trabalhador e administração; a interação daquele com outros trabalhadores, constituindo equipes ou grupos, gera ineficiência e a produção individual, quando o homem está em grupo, cai consideravelmente. Sendo assim, a individualização justifica-se também como um recurso pedagógico de aprimoramento das capacidades físicas e mentais do trabalhador, uma vez que, mediante a análise individual deste, o instrutor consegue identificar suas potencialidades, corrigir seus erros e reorientá-lo ao melhor desempenho de suas tarefas.

Porém, não basta individualizar o discurso da cooperação; será necessário fazer com que seu enunciado seja incorporado com mais profundidade pela subjetividade do trabalhador. Dito em outros termos, o trabalho deve ser modelizado e sensível ao discurso da ambição, o qual será apresentado como a característica pessoal que orienta os indivíduos a obterem a maior prosperidade possível (Heloani, 2006, p. 24).

Diante dessas observações, poderíamos refletir: não seria o hábito de *fazer cera*, tão discriminado por Taylor, uma forma do trabalhador ser ele mesmo, ou seja, expressar sua subjetividade e, inerentemente, suas emoções? Na tentativa de uniformizar as atitudes de cada trabalhador, não seria esta uma forma de inibir, suprimir e, até mesmo, manipular as emoções de todos os trabalhadores? Considerando a subjetividade como um sistema aberto e em constante desenvolvimento (González Rey, 2005b) que abarca as emoções humanas, as motivações internas, as crenças, percepções, valores, podemos afirmar que o taylorismo

constitui um modelo de gestão do trabalho em organizações que, em prol da máxima produtividade e eficiência, captura (ou, ao menos, tenta capturar) a subjetividade humana.

Contemporaneamente à consolidação do modelo taylorista e guiado pelas mesmas preocupações e propósitos, foi desenvolvido um movimento liderado por Henry Ford (1863-1947), o fordismo, que apresentou uma nova forma de gestão da produção: a linha de montagem sobre a esteira rolante. Com esse novo artifício, o trabalhador atuaria em um posto de trabalho específico, sem a necessidade de se deslocar e realizando um único movimento durante todo o tempo de trabalho; não é o operário que vai até o trabalho e sim este que chega até ele (Heloani, 2006).

Com o ritmo de trabalho imposto pela esteira e não mais pela supervisão humana direta, o fordismo reformulava o projeto de administrar individualmente as particularidades de cada trabalhador no exercício dos tempos e movimentos. Segundo Borges e Yamamoto (2004), a produção na cadeia de montagem implicava:

- utilização de moldes, garantindo que as peças fossem idênticas;
- controle permanente da exatidão das peças;
- uso de máquinas especializadas;
- movimentos das peças e seus subconjuntos na empresa através da esteira, eliminando o deslocamento dos operários, o que significava fluxo contínuo de produção (p. 36).

A relação ideológica entre trabalho e capital, no fordismo, acaba por intensificar-se ainda mais. As inovações trazidas pelo modelo fordista tiveram impacto na gestão e organização do trabalho; porém, no que diz respeito às concepções sobre este, manteve-se a mesma visão do taylorismo, enfatizando ainda mais o seu caráter instrumental: o parcelamento das tarefas, a exigência brutal pela eficiência, a monotonia e o esvaziamento do seu conteúdo. A produção ainda dependia do trabalhador, ou seja, persistia a dependência do capital em relação ao trabalho vivo e a proposta fordista de reorganização das ações (parcelamento das tarefas e sistemas rolantes de abastecimento de peças) revelou-se uma estratégia implícita para encobrir essa dependência; a esteira criaria uma estrutura de “trabalho morto” (Heloani 2006; 2011).

De acordo com Heloani (2011), para assegurar a manutenção desse processo, o discurso ideológico proclamado por Ford era o da redefinição da relação trabalho-capital

como sendo de sociedade; patrões e empregados passariam a ser sócios e a tática de Ford era a de que os salários deveriam ser proporcionais à produtividade, o que levaria à prosperidade. A consequência da melhora salarial devido ao aumento geral da produtividade foi o aumento do consumo, transformando os trabalhadores também em consumidores, além de encorajar investimentos e elevar ainda mais a produtividade. Ford instaurou uma nova forma de consumo ao produzir um automóvel barato, através da produção em massa, para o consumo da multidão. O autor supõe que o principal mérito de Ford tenha sido a visão de que era possível transformar seus trabalhadores em consumidores de seus próprios produtos, acreditando que o ciclo da produção começa com o consumidor. O resultado da utilização da sua linha de montagem foi o crescimento da produtividade, sendo este suficiente para baixar o custo dos veículos, apesar do aumento salarial. “Desse modo, o fordismo transcende um método de gestão microeconômico e se converte em um projeto de regulação da economia” (Heloani, 2006, p. 48).

Essa política de aumento dos salários atendeu também a outra finalidade. A empresa fordista passava por problemas internos de gerenciamento de pessoal, como indisciplina, absenteísmo, rotatividade, desinteresse pela produção etc. Com isso, o fordismo não se limitou a tratar os problemas disciplinares no interior da fábrica; sua política salarial vinculava-se a um projeto social de melhoria das condições de vida do trabalhador como um todo: o pagamento integral ao empregado dependia não só de sua produção, mas também de seus hábitos pessoais, provocando no trabalhador mudanças no seu estilo de vida. Borges e Yamamoto (2004) resumem como seu deu esse processo:

[...] Ford implantou adicionalmente um departamento social em sua empresa, que incluía uma enorme equipe de investigadores que desenvolvia todo um trabalho de levantamento de hábitos do empregado, na sua vida na empresa e fora dela, incluindo visitas ao empregado, em sua casa. Os empregados eram avaliados quanto à dedicação à família, aos cuidados com a casa, à aplicação do salário, aos hábitos de poupança, ao uso de bebidas alcoólicas, entre outros aspectos. Como empregava muitos imigrantes, Ford desenvolveu um trabalho de educação por meio do qual ensinava aos seus trabalhadores o idioma inglês e o estilo de vida americano. Foi bastante criticado por exercer um forte controle da vida integral dos seus empregados (p. 37).

Heloani (2011) ressalta que aproximadamente 150 inspetores domiciliares acompanhavam os hábitos privados dos empregados e verificavam se eles mereciam continuar

recebendo salários melhores. Se encontrassem indícios de alcoolismo ou “desarmonia conjugal” (p. 53), os trabalhadores seriam punidos mediante rebaixamento salarial, num autêntico processo que o autor chama de “modelização” e “docilização” fabril (p. 53). Com isso, não se produzia apenas carros em larga escala, mas também trabalhadores disciplinados e dependentes da empresa, tanto financeira quanto emocionalmente.

Essa modelização ampliou-se também na formação escolar dos trabalhadores. O sistema fordista infiltrou-se em três categorias de escolas:

1. A *escola Ford*, que era franqueada aos filhos de empregados, órfãos e interessados, e fornecia uma bolsa de 7,20 dólares semanais;
2. A *escola de serviço*, muito preocupada em disseminar o “modo de regulação fordista”, pois era direcionada para preparar estudantes estrangeiros para o trabalho nas sucursais. O curso tinha a duração de dois anos e os alunos percebiam seis dólares diários; e
3. A *escola de aprendizagem*, com três anos de duração, oito horas diárias, bolsa de seis a sete dólares semanais e a missão de formar ferramenteiros (Heloani, 2011, p. 53, grifos do autor).

Escolas e oficinas das fábricas da Ford eram sincronizadas, fundindo seus propósitos de construir modelos educacionais que atendessem cada vez melhor às necessidades da empresa. Heloani (2011) salienta que este enredo antecipa a chamada “educação corporativa” (p. 53), advinda no final da década de 1980, e que apresenta o mesmo objetivo: amarrar os modelos educacionais aos resultados organizacionais guiados pelo mercado.

Partindo dessas considerações, não seria essa mais uma forma de impedir que a espontaneidade das emoções de cada trabalhador atrapalhasse os planos e os interesses patronais de gerar mais produtividade e lucro? Através dela o processo de modelização das emoções estende-se para fora dos muros da organização, na vida do trabalhador em todas as suas esferas. A subjetividade humana mais uma vez era moldada aos interesses do capital, dessa vez, mais explicitamente.

Antunes (2011) entende o fordismo como a forma pela qual a indústria e o processo de trabalho consolidaram-se no século XX e cujos elementos constitutivos básicos eram dados pela produção em massa, através da linha de montagem e de produtos mais homogêneos. De acordo com o autor, foi através do controle dos tempos e movimentos pelo cronômetro taylorista e da produção em série fordista, pela existência do trabalho parcelar e pela

fragmentação das funções, pela separação entre elaboração e execução no processo de trabalho, pela existência de unidades fabris concentradas e verticalizadas, pela constituição e consolidação do operário-massa e do trabalhador coletivo fabril, que o processo de trabalho do fordismo junto com o taylorismo predominou na grande indústria capitalista do século XX, reafirmando a concepção capitalista tradicional do trabalho.

O que chama a atenção nesses dois modelos é que ambos pregavam uma relação de afinidade entre capital e trabalho, negando as incompatibilidades de classes analisadas por Marx, fortalecendo a ideologia de que seria possível patrão e empregados conviverem em iguais condições rumo à prosperidade. Para manter esse ideário, o trabalhador era submetido a um verdadeiro reajustamento, uma reformulação da sua subjetividade, bem como das suas emoções, imprimindo nele atitudes, percepções e crenças condizentes com as necessidades e interesses do capitalismo vigente.

Não se pode negar que o projeto de gestão fordista da economia promoveu uma retomada do progresso econômico ao propor que a elevação da produtividade fosse transferida aos salários, o que levou à expansão dos investimentos, aumentando ainda mais a produtividade, que, mais uma vez, repassada aos salários, elevou o consumo. Em meio ao vigor desse projeto, ocorre a crise nos Estados Unidos em 1929¹, considerada a primeira grande crise estrutural da história do capitalismo, cuja solução encontrada, poucos anos depois, foi um plano econômico no qual o governo norte-americano passou a controlar os preços e a produção das indústrias e, com isso, conseguiu controlar a formação de estoques; além disso, outra estratégia do plano foi a de investir fortemente em obras públicas (como estradas, ferrovias etc.) diminuindo o desemprego. Assim, o Estado passou a intervir na economia, o que foi um complemento ao projeto fordista, na medida em que ambos buscaram manter e assegurar o crescimento do consumo (Heloani, 2006; 2011).

Até meados dos anos de 1970, o modelo fordista de gestão e organização do trabalho, marcado pela produção em massa e pelo modo de regulação baseado no Estado de Bem-Estar Social, obteve considerável êxito no mundo capitalista (Antunes, 2011; Harvey, 2003; Heloani, 2006; 2011). Contudo, as condições históricas e sociais que haviam permitido o surgimento e a consolidação do fordismo começavam a se alterar e, a partir deste período, muitos foram os motivos que o levaram ao esgotamento. Entre esses motivos, Heloani (2006; 2011) ressalta o desenvolvimento da economia internacional:

¹ A crise dos Estados Unidos, também conhecida como “A Grande Depressão”, foi a maior de toda a história do país. Como, nessa ocasião, diversos países do mundo mantinham relações comerciais com os Estados Unidos, a crise acabou se espalhando por esses países. Uma breve reflexão sobre os efeitos da crise nos países capitalistas é feita por Huberman (1981).

após o término da Segunda Guerra Mundial, apenas os Estados Unidos dispunham de uma estrutura industrial capaz de abastecer o mundo, particularmente a Europa. Por essa razão, a balança comercial foi muito favorável aos Estados Unidos, e já no final da década de 50 essa situação se altera. A reconstrução da Europa teve como consequência o retorno da competitividade no mercado internacional e da pressão dos empresários americanos contra o repasse da produtividade aos salários (Heloani, 2006, p. 70).

O autor completa que, além das pressões sobre os salários, o déficit comercial nos Estados Unidos no final na década de 50 originou-se, em grande parte, do elevado crescimento das despesas militares no estrangeiro, o que levou a uma significativa retração econômica após a Segunda Guerra Mundial (1939-1945). Com essa desvantagem econômica, a concorrência internacional experimentou um notável crescimento, aproximadamente, entre os anos de 1950 e 1973.

Em 1973, porém, a crise do petróleo levou a economia mundial a uma séria desestabilização. Não só os Estados Unidos, mas a Europa e o Japão sofreram profundos déficits comerciais e, conseqüentemente, entraram em recessão, culminando em desemprego e diminuição do consumo. Essa recessão (1974-1975), ao contribuir para acelerar a redução do emprego, adicionada à difusão de novas tecnologias poupadoras de emprego, resultou na contenção dos investimentos devido à queda da produção e produtividade e, com isso, a sociedade de consumo de massa tornou-se insustentável; é o fim do ciclo de crescimento do fordismo (Heloani, 2006; 2011).

Foi em meio ao furacão da crise do petróleo que os japoneses e, posteriormente, todo o mundo, abriram os olhos para um novo sistema de produção, o Toyotismo. Isso porque, com os efeitos da crise, todo o setor industrial do Japão sofreu com a queda vertiginosa dos lucros como consequência do baixíssimo crescimento e dos cortes na produção; mas a *Toyota Motor Company* apresentou índices bem menos alarmantes, chamando a atenção para o seu modelo (Ohno, 1997). O toyotismo, também chamado de Sistema Toyota de Produção, foi criado pelo engenheiro industrial Taiichi Ohno (1912-1990) nos anos de 1950 (Pinto, 2013), sendo, porém, disseminado em escala mundial a partir da década de 1970.

O sistema tem como premissa produzir o estritamente necessário, por meio da eliminação consistente e completa do desperdício. Para reduzir os custos de produção e, ao mesmo tempo, manter em alta a produtividade, adicionada à qualidade e variedade dos

produtos, o toyotismo possui dois pilares de sustentação, de acordo com seu próprio criador: o *just-in-time* e a autonomia (Ohno, 1997). O primeiro refere-se a um método de produção e entrega mais veloz e preciso, que determina que todo produto deve ser fabricado, transportado ou comprado na hora exata; portanto, o trabalho deve ser realizado na quantidade e no tempo estritamente necessários; com isso, os estoques são reduzidos.

A redução dos tempos de parada de equipamentos e a flexibilidade de adaptações na linha de produção estão associadas à introdução do princípio *just-in-time*, no qual os insumos são entregues diretamente na linha de montagem, reduzindo a necessidade de estoques intermediários e em processamento (Souza & Peixoto, 2013, p. 131).

Este sistema de administração da produção permite que a matéria-prima ou produto chegue ao local de utilização no momento exato em que for necessário, sendo fabricado ou entregue apenas a tempo de ser montado ou vendido, caracterizando a produção por demanda. Para Alves (1998), há uma lógica implícita nesse sistema: a da vinculação bastante próxima entre produção e mercado, o que implica a flexibilização da produção.

Há pressupostos indispensáveis para a introdução do sistema: processos produtivos em forma de ilhas, padronização de tarefas e pouca flutuação na montagem final. A tecnologia exigida consiste em agrupar as máquinas de forma que seja possível que cada grupo de máquinas, a ilha tecnológica, possa produzir toda uma família de peças. Dois são os critérios para o agrupamento das máquinas: as semelhanças geométricas e a sequência da produção. A produção pode, então, ocorrer sem interrupções, pois dentro da ilha a peça sai de uma operação e entra em outra imediatamente e o estoque não se forma, reduzindo-se o tempo total gasto entre o início e o fim da operação (p. 174).

As tradicionais ordens de produção, neste caso, são substituídas por um sistema de informações chamado *kanban*, que torna possível a produção *just-in-time*, “apenas-a-tempo” (Ohno, 1997, p. 131). É um esquema de informações/ instruções, uma forma de comunicação utilizada por meio de etiquetas passadas ao trabalhador, que controla a quantidade de produção em cada processo (Pinto, 2013; Alves, 1998). O criador do sistema, Ohno (1997), revela que a ideia do *kanban* nasceu dos supermercados americanos. É um método de operação cuja forma mais frequentemente usada é a de um pedaço de papel dentro de um

envelope que contém a informação em três categorias: coleta, produção e transferência; sua função é, portanto, fornecer as informações que ligam os processos anterior e posterior em todos os níveis.

O outro alicerce do toyotismo, a chamada autonomia, “[...] significa a transferência de inteligência humana para uma máquina” (Ohno, 1997, p. 129). É a automação com um toque humano, ao invés de simples automação. Na Toyota, esse tipo de máquina estaria acoplada a um dispositivo de parada automática e também a vários outros, como de segurança, parada de posição fixa, o sistema de trabalho completo e sistemas à prova de erros, chamados *baka-yoke* (à prova de defeitos). Os dispositivos *baka-yoke* permitem benefícios, como: se há um erro de fabricação, o material não serve no instrumento; se há irregularidade no material, a máquina não funciona; se há um erro de trabalho, a máquina não inicia o processo de maquinização; se algum passo é esquecido, o processo seguinte não é iniciado, entre outros. É a máquina que pensa pelo homem.

Ohno (1997) aponta que, com a autonomia, o significado da gestão também se modifica. Não é necessário um operador enquanto a máquina estiver funcionando normalmente e, como consequência, um trabalhador pode atender diversas máquinas, o que torna possível reduzir o número de operários e, ao mesmo tempo, aumentar a eficiência da produção.

A preocupação do toyotismo é produzir mais com menos trabalhadores. Ohno (1997) explica que a expressão “poupar mão-de-obra” (p. 82) é substituída pelo termo “poupar trabalhadores”. Segundo ele, “poupar mão de obra” sugere que um gerente contrate vários operários inicialmente, reduzindo o número quando não forem mais necessários; já o termo “utilizar menos operários” (p. 83), por outro lado, pode também significar trabalhar com menos operários desde o início.

Mas como é possível produzir a mesma quantidade ou até mais que outras companhias com menor quantidade de trabalhadores? Por meio do trabalho em equipe, em sintonia com as habilidades individuais. As duas bases do sistema toyotista, o *just-in-time* e a autonomia, relacionam-se por esta fórmula: enquanto a autonomia corresponde à habilidade individual de cada operador, o *just-in-time* é o trabalho da equipe envolvida em atingir um objetivo preestabelecido, da mesma forma que em um time de beisebol, vôlei, ou em um barco com oito remadores, como ilustra Ohno (1997, p. 43): “a melhor forma de fazer com que o barco vá mais rápido é fazendo com que todos distribuam a força igualmente, remando parêlo e à mesma profundidade”. Completa ainda que a quantidade de pessoas, jogadores ou operários

não é necessariamente vantagem; o trabalho em equipe, combinado com outros fatores, pode permitir que um time menor vença e o mesmo é verdadeiro no ambiente de trabalho.

De acordo com a doutrina toyotista, é indispensável uma revolução na consciência, uma mudança de atitude, o que exige coragem, ou melhor, o bom senso de buscar apenas o que é necessário, quando for de fato necessário e na quantidade necessária (Ohno, 1997). Um conceito que vem ao encontro dessa mudança de atitude e que serve de aperfeiçoamento contínuo à estratégia do toyotismo é o *kaizen*, que, no dicionário japonês, quer dizer melhoria. Aplicado dentro da empresa, o *kaizen* diz respeito a um processo contínuo de melhoramento processual, técnico, humano que engloba todos os seus níveis hierárquicos.

Os Círculos de Controle de Qualidade (CCQs), por exemplo, são formações de grupos que levam os trabalhadores a dar sugestões para a melhoria das condições de trabalho e a propor soluções aos problemas de serviço. Na verdade, o objetivo principal é fazer com que os trabalhadores se sintam participantes nos negócios da empresa e, com isso, contribuam com a redução dos custos e o aumento da produtividade, além de manterem a motivação. É a busca pela melhoria contínua que leva os trabalhadores a encararem como positivo e até promissor para suas posições pessoais o envolvimento estimulado no processo produtivo (Alves, 1998; Lima, 2006; Souza & Peixoto, 2013).

Lima (2006), em pesquisa em que acompanhou a experiência de implantação do formato toyota de gestão na segunda unidade de produção da empresa *Toyota Motor Company* em Indaiatuba-SP, teve acesso ao Manual de Integração da Toyota, em que está registrado que o *kaizen* é mais que uma estratégia, é um modo de vida que deve ser praticado não só no trabalho, mas também na família e em toda a esfera pessoal. Ainda de acordo com esse manual, o processo de melhoria contínua exige diariamente do trabalhador atributos como disciplina, senso de equipe, gerenciamento do tempo, comprometimento, desenvolvimento de habilidades, participação no processo decisório em grupo, administração de conflitos, sensibilidade para entender as pessoas.

Percebemos, mais uma vez, a captura da subjetividade como estratégia para o êxito de modelos de gestão do trabalho em organizações a favor do capitalismo, do lucro. O trabalhador, ao ser atraído para o envolvimento e participação no negócio da empresa, acredita estar sendo valorizado, já que a separação entre execução e elaboração do trabalho parece ter sido eliminada. O fundamento implícito, entretanto, é o de que o capital agora apropria-se do saber e do fazer do trabalho com o consentimento, mesmo que ingênuo, do trabalhador, que, através da gestão participativa, mantém-se submisso ao sistema produtor de mercadorias e à lógica do mercado (Antunes, 2011; Heloani, 2011).

Antunes (2011) afirma que a sujeição do trabalhador aos mecanismos de controle do sistema toyotista é de muito maior intensidade, sendo qualitativamente distinta daquela do fordismo, que era movida por uma lógica despótica, opressora. A do toyotismo é mais consensual, envolvente, participativa e manipulatória. Ao mesmo tempo em que se estimula a autonomia do trabalhador, sua maior participação nos negócios da empresa, sua contribuição para o trabalho em equipe, promove-se a redução sistemática do número de trabalhadores. Estaria o trabalhador distante das exigências da nova gestão do trabalho? Como o trabalhador encara seu colega de trabalho, membro de sua equipe, sabendo que a qualquer momento pode ser substituído por ele? Que sentimentos e emoções afloram no trabalhador nesse cenário tão incoerente?

2.2 Rumo à pós-modernidade: condições atuais da sociedade e do trabalho

De acordo com Pinto (2013), o segredo do sistema criado por Ohno e que possibilitou seu grande salto em relação ao sistema de Ford foi o de que, enquanto este buscou servilizar os trabalhadores transformando-os em potenciais consumidores de seus produtos, o pai do sistema toyotista também buscou servilizá-los, mas transformando-os em potenciais parceiros da empresa.

Como o autor adverte, não podemos negligenciar, porém, que os tempos de Ohno já eram outros.

O período de profunda recessão no mundo capitalista na segunda metade da década de 1970 põe fim ao projeto fordista de uma sociedade de consumo de massa e, com ele, a atuação do Estado de Bem-Estar Social como protagonista da economia deixa de fazer sentido e começa, gradativamente, a ser diminuída. Os novos tempos anunciam o crescente processo de internacionalização da economia na mesma proporção em que reduzem a hegemonia norte-americana, que, em 1980, estava sendo desafiada por novos concorrentes globais, armados com estruturas organizacionais mais bem equipadas para tirar proveito das novas tecnologias que estavam surgindo (Borges & Yamamoto, 2004; Heloani, 2006; 2011; Rifkin, 1995).

Com a diminuição progressiva das atribuições do Estado, as empresas puderam investir em novos produtos, mais adequados à economia internacional, e começaram a difundir uma série de serviços privados, apresentados como mais eficientes e baratos ao consumidor. “É o projeto de ‘modernidade’ dos serviços públicos que começa a moldar-se, juntamente com o projeto neoliberal” (Heloani, 2011, p. 95). Assim, serviços em áreas tão

distintas como as da saúde, educação básica, previdência social, geração e transmissão de energia, comunicações e infraestrutura de transportes, só para citarmos alguns, antes de responsabilidade restrita dos Estados, passam a ser oferecidos e explorados também por empresas privadas.

Em consequência, Antunes (2011), num texto que foi publicado originalmente em 1994, acreditava que a introdução e expansão do modelo toyotista levaria ao enfraquecimento ainda maior do Estado de Bem-Estar Social, pois, a seu ver, o toyotismo estava muito mais sintonizado com a lógica neoliberal do que com uma concepção social-democrática, e sua *ocidentalização* configuraria “[...] uma decisiva aquisição do capital *contra* o trabalho” (p. 39, grifo do autor).

O conceito de neoliberalismo indica uma oposição à ideia de um estado interventor nos setores essenciais da economia e da vida social. Segundo Heloani (2011), o Neoliberalismo é uma doutrina político-econômica que apoia a absoluta liberdade de mercado e, assim, representa um contra-ataque ao Estado de Bem-Estar Social, já que defende a restrição da intervenção estatal sobre a economia, podendo essa intervenção ocorrer apenas em setores imprescindíveis e em grau mínimo. Trata-se, é claro, de uma proposta convertida em concepção ideal aos interesses do capital, de forma que este circule livremente, beneficiando o capitalista sem restrições.

O neoliberalismo é, portanto, uma “doutrina redentora da economia” nas palavras de Martin e Schumann (1998, p. 17), que acompanha a integração global e que apresenta, como principais características, a desregulamentação das atividades econômicas em vez de seu controle pelo Estado, a liberalização do comércio e a privatização das empresas estatais e que enaltece a abertura de um mercado mundial. “Seu programa de ação, que é fazer do mercado a única instância a partir de onde todos os problemas da humanidade podem ser resolvidos, torna-se, por isso mesmo, um credo mundial que deve ser abraçado por qualquer país” (Teixeira, 1998a, p. 196).

A análise de Bauman (1999) com relação a este cenário de rebaixamento da soberania do Estado e de liberdade do capital nos remete a um conceito que, segundo ele, está na moda, a *globalização* (p. 67). Além de fazer referência ao rompimento das barreiras e dos limites nacionais, esta nova forma de relações econômicas e sociais seria a responsável por uma nova e desconfortável percepção de que estão as “coisas fugindo ao controle” (p. 66), de que ninguém estaria no controle, ou pior ainda, de que não estaria claro, nas circunstâncias atuais, o que seria “ter o controle” (p. 66). O significado mais profundo transmitido pela ideia da

globalização, para o autor, é o do caráter indeterminado, indisciplinado e de autopropulsão dos assuntos mundiais, com a evidente ausência de controle.

Ao contrário do que possa parecer, porém, a globalização não implica a eliminação total dos Estados nacionais; eles precisam subsistir, desde que se tornem frágeis e impotentes:

devido à total e inexorável disseminação das regras de livre mercado e, sobretudo, ao livre movimento do capital e das finanças, a “economia” é progressivamente isentada do controle político; com efeito, o significado primordial do termo “economia” é o de “área não política”. O que quer que restou da política, espera-se, deve ser tratado pelo Estado, como nos bons velhos tempos – mas o Estado não deve tocar em coisa alguma relacionada à vida econômica: qualquer tentativa nesse sentido enfrentaria imediata e furiosa punição dos mercados mundiais (Bauman, 1999, p. 74).

De acordo com o autor, são justamente “Estados fracos” (p. 75) que sustentam e reproduzem essa nova *desordem* mundial (p. 76), ou seja, o Estado, nesta condição de fragilidade, pode ser facilmente reduzido ao papel de distrito policial local, que garanta o nível suficiente de ordem necessário para a realização de negócios da economia globalizada, não precisando ser temido como obstáculo à liberdade das empresas globais.

Isso nos leva a uma característica nefasta e contraditória da globalização: a sua complementaridade com a “territorialização” (Bauman, 1999, p. 77) ou localização. As riquezas são globais, mas a miséria é local. A junção desses dois polos, aparentemente opostos, foi o que permitiu ao processo de globalização a abundância na distribuição de privilégios e riqueza, ao mesmo tempo e sob as mesmas contingências com que distribuiu carências e pobreza. A ideologia implícita nesta trama é a de que a liberdade seria para todos, mas na verdade, “[...] o que é opção livre para alguns abate-se sobre outros como destino cruel” (p. 78). Jamais se poderia supor que o enriquecimento acelerado e o empobrecimento acelerado brotassem da mesma raiz e que a globalização, tão benéfica para alguns (muito poucos), deixasse de fora ou marginalizasse tantos outros. Mais que isso, acredita-se e faz-se acreditar que o lamentável sofrimento dos famintos e desfavorecidos é opção de sua própria natureza indolente, já que as opções são dadas e, quem desejar, conseguirá alcançá-las, o que não acontece por falta de vontade e esforço. “A mensagem subentendida é que os próprios pobres são responsáveis por seu destino [...]” (p. 81).

Parece que a história se repete. Resgatando a visão de Taylor de que o operário seria naturalmente indolente e voltado para seus interesses e que, premeditadamente, tinha o hábito

de *fazer cera*, percebe-se que somos pegos pela mesma armadilha ideológica, que molda a subjetividade e emoções humanas aos interesses vigentes, louvando o sistema como responsável pelos avanços, como se esses não dependessem dos pensamentos e das ações de pessoas, e culpabilizando o indivíduo por problemas que têm raízes no coletivo.

Sawaia (2006a) denuncia e detalha a existência desta “dialética exclusão/inclusão” (p. 08). Em sua síntese, a exclusão “[...] é processo sutil e dialético, pois só existe em relação à inclusão como parte constitutiva dela” (p. 09). Assim, ninguém é excluído pela globalização, pelo contrário, todos são incluídos nesse processo, cuja lógica se estende a todos os aspectos da vida e cuja estratégia perversa é o mecanismo psicológico principal da coação social, o de culpabilização individual. “O pobre é constantemente incluído, por mediações de diferentes ordens, no nós que o exclui, gerando o sentimento de culpa individual pela exclusão” (p. 09).

Esta relação de exclusão inclusiva (ou devemos dizer inclusão perversa?) está acontecendo também nas novas concepções de trabalho e especialmente em sua prática.

Segundo Rifkin (1995) estamos entrando numa nova fase na história mundial, em que cada vez menos trabalhadores serão necessários para produzir bens e serviços para a produção global. Com esse mesmo raciocínio, Martin e Schumann (1998) apontam que o padrão mundial do futuro seguirá “a fórmula 20 por 80” (p. 12). Isso significa que vinte por cento da população em condições de trabalhar no século XXI bastariam para manter o ritmo imposto pela economia mundial. “Um quinto de todos os candidatos a emprego daria conta de produzir todas as mercadorias e prestar todos os serviços qualificados que a sociedade mundial poderá demandar” (p. 10-11). E os oitenta por cento restantes da população? De acordo com os autores, os sem-emprego terão de ser controlados por meio da estratégia do “*tittytainment*” (p. 11), expressão que une o termo *entertainment* (diversão, entretenimento) ao termo *tits* (gíria americana para seio, no caso materno), com a intenção de demonstrar a mistura de diversão anestesiante e alimento suficiente, o “entretetamento” (p. 11), que manteria essa grande massa de frustrados e excluídos (ou incluídos) saciada.

Rifkin (1995) afirma que os países estão cada vez mais polarizados, ou seja, de um lado uma pequena elite altamente rica e próspera e, de outro, uma grande quantidade de trabalhadores cada vez mais empobrecidos, forçados a buscar o sustento em subempregos, quando não são encaminhados às filas do desemprego, ou pior, do auxílio desemprego.

Como veremos mais adiante, outra possibilidade se abre (ou torna-se obrigatória) aos trabalhadores: a de tornarem-se prestadores de serviços autônomos ou terceirizados.

Para Guareschi (2006), não é o fim do trabalho que está sendo anunciado, mas o fim de um emprego como aquele existente no modo de produção capitalista tradicional, no qual a

indústria empregava um grande número de pessoas. Com o desenvolvimento extraordinário das novas tecnologias, as maneiras de produzir as coisas e as formas de executar os serviços sofreram uma profunda transformação; robôs e processadores eletrônicos executam a maioria dos serviços que eram antes feitos por mãos humanas. Rifkin (1995) assevera, ainda, que cada vez mais as máquinas tomam o lugar dos seres humanos nos processos de fabricação e de transporte de bens e fornecimento de serviços e trabalhadores com anos de estudo e experiência enfrentam a perspectiva real de serem declarados excedentes pelas novas forças de automação e informação.

Diante desse quadro, muitos trabalhadores veem-se obrigados a buscar outras formas de trabalho, já que o emprego formal, em que o trabalhador permanecia toda sua vida produtiva, está se tornando cada vez mais escasso, como é o caso dos trabalhadores autônomos que exercem por conta própria uma atividade econômica, prestando serviços a outras pessoas ou empresas, responsabilizando-se por seus horários, pela execução das tarefas e formas de recompensa e assumindo todo o risco que esta nova possibilidade ou necessidade de atuação lhes impõe.

De acordo com Pochmann (2001; 2002; 2004; 2010), os efeitos da ordem neoliberal foram sentidos também no Brasil, principalmente a partir da década de 1990, período no qual a vulnerabilidade dos trabalhadores inseridos no mercado de trabalho alargou-se devido a vários fatores, como o processo de privatização de empresas estatais, a disseminação do desemprego, o aumento dos serviços precários e o dessalariamento, ou seja, o declínio do número de empregos com carteira assinada. “Além da precarização das condições e relações de trabalho no Brasil, o receituário neoliberal da década de 1990 foi responsável pela piora na distribuição da renda” (Pochmann, 2010, p. 29).

Contudo, vale destacar que, segundo o autor, no ano de 2003 e seguintes, o Brasil começou a dar sinais de um novo ciclo do desenvolvimento no país, ao contrário do que previa Rifkin (1995), o que possibilitou “[...] a retomada da marcha em prol da sociedade salarial” (Pochmann, 2010, p. 56), devido ao avanço do emprego com carteira assinada, culminando no retorno da mobilidade social e na ampliação do consumo popular. No entanto, ao que parece, o país não saiu do modelo neoliberal e, mesmo diante desses avanços, Pochmann (2010) alerta que é preciso estar atento:

a inconsistência das teses neoliberais foi comprovada recorrentemente pela força da realidade nacional. A parcela salarial voltou a recuperar posição em relação à renda nacional. Há, ainda, muito a ser recuperado, pois o estrago na década de 1990 foi

profundo e precisa da continuidade do crescimento econômico sustentável para permitir a reconstrução do país em novas bases (p. 63).

Paralelo a esses acontecimentos e entendendo que o trabalho e as organizações são constantemente afetados por novas realidades sociais, não podemos deixar de considerar as mudanças históricas e culturais que têm convertido a sociedade de base industrial em uma sociedade de consumo. Diferentemente do consumidor de massa da época de Ford, o consumidor agora é personalizado e a fábrica suja e feia, que era considerada o templo moderno, dá lugar ao shopping center iluminado e colorido, como o altar da chamada pós-modernidade (Santos, 1993).

Ainda conforme Santos (1993), pós-modernidade é nome dado ao imenso conjunto de mudanças sociais iniciado a partir das transformações ocorridas nas ciências, nas artes e nas sociedades avançadas desde a década de 1950, com o nascimento da computação, que se alastrou pela filosofia, durante os anos 1970, como crítica da cultura ocidental, e que hoje se infiltra na moda, no cinema, na música e no cotidiano das pessoas, programado pela tecnociência (união da ciência com a tecnologia) e se encarna em estilos de vida entregues ao consumo e ao individualismo.

Fontenelle (2008) aponta que, na pós-modernidade, tudo se transforma em mercadoria e é justamente esse o ponto de aproximação com o capitalismo atual e o neoliberalismo, uma vez que ambos defendem a liberdade como valor supremo e o mercado como o espaço a partir do qual todas as escolhas tornam-se possíveis. A autora, em concordância com outros pesquisadores que discutem o tema, como Bauman (1999; 2001), salienta que a própria maneira de o trabalho ser organizado direciona-se para o consumo, tanto nos aspectos externos à organização quanto internamente, nas formas de produção e gestão, que passam a ser estruturadas tendo em vista o mercado consumidor.

Neste mercado, a grande mudança é a concepção de que não basta produzir toda uma gama de novos e atraentes objetos; são os consumidores, guiados pelo desejo, que devem ser “produzidos” (Bauman, 2001, p. 88). Assim, um estimulante mais poderoso e mais versátil é necessário para manter a demanda do consumidor no nível da oferta. “O ‘querer’ é o substituto tão necessário [...]” (p. 89) ao precisar. Em outro texto (Bauman, 2005), ele acrescenta que, com isso, a novidade se tornou a matéria-prima na indústria do consumo, da mesma forma que a imagem, conforme observa Hobsbawm (1995), tornou-se o ícone desta sociedade, pois nega a distinção entre realidade e ilusão, passando a formatar e dar significado à vida. Conforme este último autor previa, o mercado destinado ao consumo fundamenta-se:

[...] na satisfação das necessidades tanto espirituais quanto materiais dos consumidores, um fato do qual as agências de publicidade há muito tinham vaga consciência quando destinavam suas campanhas a vender “não o bife, mas o chiado”, não o sabonete, mas o sonho de beleza, não as latas de sopa, mas a felicidade familiar (Hobsbawm, 1995, p. 496).

Trata-se, portanto, de um novo tipo de trabalho, em que o consumo passa a ser preponderante e, para produzir essa nova demanda de consumidores, cujos desejos seriam mais convenientes aos interesses das empresas, as mudanças atingiram também a estrutura interna dos processos de trabalho.

A mobilidade do capital, unida à flexibilidade tecnológica e social, possibilitou a mercantilização de praticamente tudo, derrubando as fronteiras e soberanias nacionais. Com isso, os investimentos da produção são deslocados para o setor de serviços, também chamado setor terciário, que envolve a comercialização de produtos de forma geral e a prestação de serviços às empresas e aos consumidores finais, cujo foco é o serviço ao consumidor (agora personalizado), mais do que na transformação de bens físicos (Heloani, 2006; 2011).

Apenas para ilustrar esse fato, de acordo com Santos (1993), a sociedade industrial era caracterizada pela produção de bens materiais; já a sociedade pós-moderna consome serviços. “Comércio, finanças, lazer, ensino, pesquisa científica não exigem fábricas com linha de montagem, mas pedem um aceleradíssimo sistema de informação” (p. 25).

Esse deslocamento do capital para o favorecimento do setor de serviços impulsionou o fenômeno da terceirização, que se refere à prática empresarial em que se contrata outras empresas ou trabalhadores autônomos (os indivíduos transformados em empresas) para a execução de serviços que costumavam ser realizados internamente. Assim, as empresas começaram a concentrar suas ações em atividades relacionadas ao núcleo principal de seus negócios, delegando às empresas terceirizadas etapas secundárias de seus processos produtivos (Heloani, 2006; 2011; Rifkin, 1995). Para exemplificar, Rifkin (1995) relata que, cada vez mais, os bancos estão terceirizando o processamento de cheques e empréstimos.

Para Heloani (2006; 2011), o fenômeno da terceirização é uma das consequências mais importantes dessa nova estruturação do trabalho. Este fator trouxe um efeito tão drástico que se manifestou até mesmo no ordenamento do espaço urbano: ao concentrar os investimentos no setor terciário, tem-se o crescimento de cidades globais, que adotam novas tecnologias microeletrônicas e estão voltadas para a internacionalização da economia e serviços (como

por exemplo, Miami no Estados Unidos), em detrimento das cidades industriais, que arcaram com os custos da desindustrialização e que, inclusive, sofreram a redução de suas populações, como é o caso de Detroit, também nos Estados Unidos (cidade de Henry Ford), que, devido à diminuição de sua produção siderúrgica e automobilística, chegou a ter redução de sua população, no início dos anos 80.

A terceirização tem atingido também setores e funções dentro das empresas e, na mesma proporção com que as novas tecnologias têm permitido ganhos de produtividade, este fenômeno permite também a contenção de custos com pessoal através da redução de quadros ou das horas de trabalho que precisam ser contratadas (Borges & Yamamoto, 2004). Pochmann (2010) afirma que a terceirização no Brasil foi uma das medidas, neste caso de gestão de pessoal, direcionadas para aumentar a intensificação do trabalho com o objetivo de redução salarial e subordinação dos trabalhadores aos objetivos de lucro tanto do setor estatal, quanto das empresas privatizadas.

Não apenas pelo fato de custar menos para as empresas, mas por otimizar a gestão da produção e torná-la flexível, uma estratégia que vem sendo utilizada, podendo ocorrer por meio da terceirização, é o “enxugamento” (Pinto, 2013, p. 171), isto é, a redução dos trabalhadores efetivos e, para isso, a contratação de trabalhadores temporários é crucial. Esse processo ocorre da seguinte forma, nas palavras de Pinto (2013, p. 171-172):

o mecanismo é um tanto sutil. Em períodos de baixa demanda do mercado, há um aproveitamento extensivo dos trabalhadores efetivos, no qual até os mais qualificados assumem atividades menos sofisticadas. Numa primeira escala da demanda, esse corpo de efetivos é chamado a realizar horas extras e, nesse período, por mais que essas horas extras sejam intercaladas e realizadas por grupos diferentes de trabalhadores, a divisão de funções compõe uma estrutura praticamente idêntica àquela de que as empresas dispõem durante as jornadas normais de trabalho. Quando a demanda atinge o pico, os efetivos concentram-se nas atividades mais complexas, tanto nas jornadas normais quanto nas extras, e as outras atividades são repassadas aos trabalhadores temporários. [...]. Ora, como o grupo de temporários depende do auxílio dos trabalhadores efetivos (e mais experientes) para cumprir e superar os padrões de custo do trabalho destes últimos, uma vez que a demanda cai e os temporários são dispensados, os ganhos de produtividade obtidos são absorvidos pelos próprios efetivos, que os treinaram.

Trata-se de um contínuo movimento de expansão e retração, impondo aos efetivos exigências de produtividade cada vez maiores e aos temporários um tipo de trabalho que pode ser usado e descartado sem aviso prévio (Pinto, 2013; Rifkin, 1995).

Além disso, Borges e Yamamoto (2004) alertam que o desenvolvimento dos meios de comunicação, em especial a internet, impulsionou, em vários setores, a contratação de serviços à distância, seja por terceiros ou diretamente, multiplicando os contratos temporários e ocasionando maior complexidade das relações dentro das empresas, o que leva à convivência com diversos tipos de vínculos empregatícios. “Isso implica não assumir custos com encargos sociais e também na radicalização no tratamento do trabalho como mercadoria” (p. 50); eis aí o propósito latente e mais rentável da terceirização.

Em comparação ao taylorismo e fordismo, que reduziam o trabalho ao seu caráter instrumental, percebemos que, na atualidade, com o fenômeno da terceirização, as relações trabalho *versus* capital tornam-se não só mais radicais como mais cruéis, pois o trabalhador não possui sequer seus direitos assegurados por um contrato de trabalho (ajuste entre empregador e empregado, no qual este se compromete a prestar pessoalmente serviços àquele em troca de remuneração e benefícios). As relações de trabalho, neste caso, passam a ser regidas por um contrato comercial, que equipara a comercialização do trabalho à de qualquer outra mercadoria (Borges & Yamamoto, 2004).

Ademais, o trabalhador terceirizado é formalmente contratado por uma determinada empresa, conhecida como prestadora de serviços, mas exerce suas atividades em outro local, na empresa contratante. Esta condição pode gerar ambiguidades na construção das identificações ou do sentimento de pertencimento por parte do trabalhador e na constituição de suas relações sociais, uma vez que ele passa a possuir um duplo contrato de trabalho, o formal e o psicológico (Perissé & Alevato, 2012). Este último, de acordo com Magalhães e Bendassolli (2013), refere-se ao não dito, àquilo que não está escrito no contrato formal de trabalho, mas que se revela na compreensão subjetiva do trabalhador sobre a relação de reciprocidade entre ele e o empregador, nas suas expectativas em torno do que esperar dessa troca. Com a terceirização, os princípios de comprometimento, reciprocidade e pertencimento que sustentavam essa troca ficam prejudicados, o que gera novos contratos psicológicos baseados em relações fluidas, inconsistentes e de curto prazo. “As novas modalidades de articulação e vínculo entre trabalhadores e organizações, tais como o trabalho terceirizado e as mudanças nas estruturas organizacionais [...], pressionam por novos contratos psicológicos. As organizações não podem mais oferecer segurança no emprego [...]” (Magalhães & Bendassolli, 2013, p. 443).

Diante desta realidade nos questionamos: quais sentimentos e emoções emergem no trabalhador, cujas identificações ficam comprometidas, já que ele não está vinculado formalmente ao lugar ao qual está ligado psicologicamente e onde empenha seu esforço e horas do seu dia, ou ainda, quando este trabalho tem um prazo determinado para o seu fim? Que sentimentos este trabalhador desenvolve em relação aos funcionários com graus maiores de estabilidade? E estes funcionários, empregados diretamente pela empresa contratante, quais sentimentos e emoções desenvolvem sabendo que, com a presença desse tipo de política, poderão ser demitidos a qualquer momento?

Um dos efeitos do avanço expressivo da tecnologia e da introdução de novas tecnologias da informação nos processos de trabalho, foram as acentuadas mudanças nas estruturas organizacionais e de gestão. Um exemplo dessas mudanças é a reengenharia.

De acordo com os descobridores da reengenharia (os próprios autores alegam que a descobriram e não a inventaram) Hammer e Champy (1994), existem três forças que criaram um novo mundo para as empresas, obrigando-as a redefinirem de forma extrema seus processos organizacionais para conseguirem sobreviver no mercado: o controle nas mãos dos clientes, que agora informam aos fornecedores seus desejos; a concorrência acirrada, que assume várias formas distintas, e a mudança constante, rápida e implacável, anunciada pelos autores como a única constante previsível.

Com esses argumentos, Hammer e Champy (1994) definem a reengenharia como “o repensar *fundamental* e a reestruturação *radical* dos *processos* empresariais que visam alcançar *drásticas* melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade” (p. 22, grifos nossos). A proposta é abandonar os princípios organizacionais e operacionais até então utilizados e criar outros inteiramente novos, ou seja, começar de novo, do zero. Nessa definição, os autores apontam quatro palavras-chave que norteiam todo o projeto: fundamental, radical, drástica e processos. Esta última é considerada a mais importante da definição, já que a reengenharia atua na raiz dos processos organizacionais. Processo é entendido “[...] como um conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada e que cria uma saída de valor para o cliente” (Hammer & Champy, 1994, p. 24). As outras palavras-chave remetem a uma mudança completa, para a qual o planejador deve ignorar o que já existe e concentrar-se no que deveria existir. “A reengenharia só deve ser aplicada quando houver a necessidade de destruir o que existe. Melhorias marginais exigem o ajuste fino; melhorias drásticas requerem a destruição do antigo e a sua substituição por algo novo” (p. 23).

Para a reformulação dos processos empresariais é necessário que muitos serviços ou atividades antes distintos sejam integrados e resumidos em um. Para isso, sugere-se que a empresa concentre a responsabilidade pelas várias etapas em uma única pessoa, o “trabalhador de caso” (Hammer & Champy, 1994, p. 38), ou em um grupo de pessoas com as habilidades necessárias, a “equipe de caso” (p. 39), responsável pelo processo como um todo e, conseqüentemente, pelo atendimento completo ao cliente. Um ponto importante nesta nova organização da produção é que os próprios trabalhadores tomam as suas decisões, realizando a parte do serviço que cabia, anteriormente, aos gerentes. “Em lugar da separação entre a tomada de decisões e o mundo real, a tomada de decisões torna-se *parte* do trabalho” (p. 39, grifo dos autores).

Rifkin (1995) adverte que as empresas estão reestruturando rapidamente suas organizações por meio da reengenharia, tornando-as “amistosas ao computador” (p. 07) e, com isso, estão eliminando níveis de gerência tradicionais, comprimindo categorias de cargos, criando equipes de trabalho, treinando funcionários em várias habilidades, reduzindo e simplificando os processos de produção e de distribuição. Segundo ele, o setor industrial é o que mais tem sofrido o efeito da revolução do computador e da reengenharia do ambiente de trabalho. Os mais otimistas acreditam que o setor de serviços será capaz de absorver os milhões de trabalhadores excluídos da indústria, o que não é verdade, uma vez que a reengenharia já está tomando o lugar do trabalho humano em muitas áreas relacionadas, como a de prestação de serviços. Para Pochmann (2010), no que diz respeito ao cenário econômico brasileiro, o setor de serviços tende a absorver a parcela da força de trabalho excedente dos setores primários e secundários, mas, geralmente, em postos de trabalho precarizados.

Através da reengenharia, portanto, as empresas estão achatando suas tradicionais pirâmides organizacionais e delegando a responsabilidade pela tomada de decisões às equipes de trabalho, com o auxílio da tecnologia:

a introdução das tecnologias baseadas em computador permitem [sic] que a informação seja processada horizontalmente ao invés de verticalmente, derrubando a tradicional pirâmide corporativa em favor de redes operando ao longo de um plano comum. Com a eliminação da lenta subida e descida na antiquada pirâmide decisória, a informação pode ser processada a uma velocidade comensurável com as capacidades dos novos equipamentos de informática (Rifkin, 1995, p. 109).

Assim a reengenharia promove a conversão do trabalho especializado, composto por tarefas simples e repetitivas, em trabalho multidimensional. Neste, os trabalhadores, que antes eram encarregados de tarefas fracionadas, individuais e repetitivas, tornam-se responsáveis pelos resultados do processo inteiro e, junto com os colegas da mesma equipe, precisam empregar conjuntos de habilidades e de competências que se tornam mais vastos a cada dia e, além disso, pensar de forma ampliada. Cada membro da equipe terá, no mínimo, uma afinidade básica com todas as etapas do processo, o que implica realizar várias delas (Hammer & Champy, 1994).

O trabalho, nestes moldes “[...] se constitui de serviços complexos para pessoas espertas [...]” (Hammer & Champy, 1994, p. 55). Assim, aumentam as exigências por um novo perfil de trabalhador e elas são cobradas já no momento do seu ingresso na empresa. Os autores orientam as empresas que praticam a reengenharia a levarem em consideração critérios complementares na contratação de funcionários, ou seja, não basta examinar o nível de escolaridade, o treinamento e as habilidades dos candidatos, “[...] a sua *personalidade* também se torna importante. Eles têm iniciativa? Possuem autodisciplina? Estão motivados a satisfazer os clientes?” (p. 56, grifo dos autores).

Os mesmos autores entendem que, para o trabalhador ser capaz de autoavaliar-se e tomar a decisão correta, é preciso que seja suficientemente educado, o que implica o deslocamento do treinamento para a educação, isto é, a contratação de pessoas especializadas, que já sabem como aprender.

As empresas precisam de pessoas capazes de discernir o que precisa ser feito e fazê-lo, pessoas capazes de criar a posição que se adapte a elas. Ademais, a posição estará sempre mudando. Em um ambiente de flexibilidade e mudança, é quase impossível contratar alguém já detendo todos os conhecimentos necessários; por isso, a educação contínua durante todo o tempo de vida de um serviço torna-se norma em uma empresa que implantou a reengenharia (Hammer & Champy, 1994, p. 57).

Um dos frutos da implantação da reengenharia, exaltam os autores, é que o trabalho se torna mais satisfatório para o trabalhador, por propiciar uma sensação maior de conclusão e realização, além de ser mais recompensador, pois os serviços envolvem um componente maior de aprendizagem e crescimento.

Analisando esta tendência a partir de uma perspectiva mais ampla, Borges e Yamamoto (2004) revelam que a reengenharia tem sido acompanhada, na prática, pela

aplicação de políticas poupadoras de mão de obra realmente enérgicas. No mesmo sentido, Rifkin (1995) declara que o fenômeno da reengenharia tem forçado as empresas a fazerem uma revisão fundamental no modo como os negócios são conduzidos e, com o corte profundo nos processos, está eliminando centenas de categorias de trabalho e muitos empregos.

O que podemos perceber a partir dessa exposição é que, diferente do modelo taylorista e complementando o modelo toyotista, a reengenharia traz em seu bojo o envolvimento consentido do trabalhador, que é cooptado por um tipo de trabalho que exige dele autonomia, iniciativa e poder de decisão, ou seja, que exige dele um tipo especial de *personalidade*. Espera-se que o trabalhador já possua essas características pessoais, que serão aproveitadas e, posteriormente, modeladas às necessidades momentâneas e em permanente mudança da empresa competitiva. Possuir (ou buscar desenvolver) esses requisitos é responsabilidade única e exclusiva do trabalhador.

Que efeitos essas exigências geram no trabalhador submetido a elas? Se o trabalho resulta em (e depende constantemente de) maior aprendizagem e constante crescimento, que sentimentos e emoções geram no trabalhador, que sabe que, a todo momento, é preciso superar-se e que a estagnação pode ser igual ao desemprego? Como é possível o trabalho ser recompensador à custa da redução de tantos postos de serviço, de forma drástica e implacável? Quais serão os limites do trabalhador para a promoção do seu próprio aperfeiçoamento e para suportar graus de exigências sempre crescentes?

Conforme enfatizam os próprios autores do modelo, a educação tem-se tornado um caminho para a busca incessante de estar à altura das imposições do mercado de trabalho atual.

Se todo esse rol de mudanças tem exigido a flexibilidade na produção, na organização e na gestão do trabalho, é necessário também que o trabalhador seja flexível. Se a reengenharia atende a essa necessidade em nível processual, o toyotismo mostra-se adequado a ela em termos de gestão, destacando-se como modelo de eficiência, já que prevê a contratação de números mínimos de trabalhadores e a ampliação das ações deles através da realização de horas extras, da contratação de trabalhadores temporários ou de subcontratações, dependendo das condições de mercado (Antunes, 2011).

O objetivo de todas essas ações é um só: o aumento na produtividade, resultante da intensificação do esforço de trabalho; cada trabalhador passou a receber tarefas antes separadas pelo modelo taylorista e fordista, como a execução, o controle de qualidade, a limpeza, a manutenção e a operação simultânea de várias máquinas (Pinto, 2013).

A nova gestão do trabalho, inaugurada pela globalização da economia e a pós-modernidade, marcada por desejos volúveis dos consumidores produzidos a favor do interesse do mercado, tem-se mostrado intensiva em tecnologia e severamente competitiva e, em decorrência das expectativas das organizações pelo aumento da produtividade, neste cenário devastador cresce a pressão que elas exercem sobre o trabalhador, sofisticando a forma de cobrança por produção. A adesão do trabalhador passa a ser fundamental, pois, mesmo com o decréscimo do número de trabalhadores e com a precarização do trabalho, o capital não consegue eliminar o trabalho vivo. Por isso, a estratégia é uma mudança qualitativa do trabalho, transformando o trabalhador em suposto parceiro do negócio, que é fígado pelo discurso ideológico da participação e cooperação, que eleva seu grau de aparente autonomia (Antunes, 2011; Borges & Yamamoto, 2004).

Além desta, outra estratégia, denunciada por Teixeira (1998b), é a de que essas formas de organização e gestão do trabalho que mencionamos (terceirização, reengenharia, conceitos de gestão como *just-in-time* e CCQ introduzidos pelo toyotismo) são, na realidade, mediações para enfraquecer a resistência da classe trabalhadora na luta contra a exploração do trabalho pelo capital, já que o domínio deste sobre aquele torna-se ainda maior.

Agora o trabalhador-parceiro identifica-se com os valores e objetivos da organização, assumindo a responsabilidade por múltiplas tarefas, incumbindo-se de tomar suas próprias decisões, sem perceber que está cada vez mais solitário e subserviente aos caprichos do capital.

2.3 A busca pela qualificação para o trabalho

Como vimos, para adequarem-se aos imperativos do mercado de trabalho e estarem à altura das exigências que a participação nos negócios organizacionais impõe, um dos caminhos incentivados pelas empresas e perseguido pelos trabalhadores é a qualificação profissional. A concepção que sustenta essa prática é a de que o trabalhador é o principal responsável por buscar seu desenvolvimento, o que o levará a ser mais valorizado e a ascender em sua carreira.

Além dessa concepção, muitos são os motivos que requerem do trabalhador a constante busca por melhoria profissional: o crescente uso das tecnologias da informação que tornam as atividades mais complexas e, por isso, exigem novas habilidades cognitivas; trabalhos informatizados e estruturados em equipe que se tornam mais interconectados

engendram e requerem habilidades relacionais; definições menos precisas dos postos de trabalho; crescimento do setor de serviços, modificando o conteúdo do trabalho, que passa a envolver habilidades cognitivas mais complexas para atender a um mercado cada vez mais minucioso, além de requisitar sensibilidade para interpretar e responder não apenas a mensagens cognitivas, mas também emocionais (Bastos, 2006). Nesta dinâmica em que o capital passa a depender da produção de quereres voláteis dos consumidores, o trabalho se torna imaterial.

Para Gorz (2005), o trabalho de produção material, mensurável em unidades de produtos por unidades de tempo, como no caso da produção taylorista e fordista, passa a ser substituído pelo trabalho imaterial, ao qual os padrões tradicionais de medidas não podem mais ser aplicados. Esse tipo de trabalho imaterial acompanha o capitalismo pós-moderno, centrado na valorização de um capital imaterial, também qualificado de “capital humano” (p. 15). Este é constituído não só pelo conhecimento, que se refere aos conteúdos formalizados e objetivados, mas pelo saber, que é composto por experiências e práticas tornadas evidências intuitivas, hábitos, e pela inteligência, que cobre todo o leque das capacidades, que vão do julgamento e do discernimento à aptidão de assimilar novos conhecimentos e de ajustá-los aos saberes anteriores.

Assim, espera-se que, além do conhecimento técnico, o trabalhador mobilize o saber vivo do cotidiano, sua capacidade de discernir, de auto-organizar-se; que possua qualidades de comportamento, aptidão social e emocional, qualidades expressivas e imaginativas que levem à inovação e, mais ainda, que mantenha um alto grau de envolvimento pessoal nas tarefas a desempenhar. O modo de aquisição de todas essas faculdades não pode ser premeditado nem ditado, pois exige o investimento de si mesmo (Gorz, 2005).

Ainda de acordo com Gorz (2005), a produção daquele tipo de trabalho imaterial, impossível de ser quantificado e estocado, assemelha-se a uma prestação de serviços e, nessas condições, a dominação do capital sobre o trabalho torna-se ainda mais potente e atroz:

[...] resolveu-se a questão a respeito do modo como o capital consegue exercer poder sobre os homens e é capaz de mobilizar a todos: os empregados têm de se tornar empresas que, mesmo no interior de grandes estabelecimentos industriais [...], devem responder pela rentabilidade de seu trabalho. Na briga com a concorrência, eles serão forçados a internalizar a pressão trazida pela lógica da obtenção do máximo de proveito possível. No lugar daquele que depende do salário, deve estar o empresário da força de trabalho, *que providencia sua própria formação*, aperfeiçoamento, plano

de saúde, etc. “A pessoa é uma empresa”. No lugar da exploração entram a auto-exploração e a autocomercialização do “Eu S/A”, que rendem lucro às grandes empresas, que são os clientes do auto-empresário (Gorz, 2005, p. 10, grifo nosso).

A qualificação, dessa forma, passa a ser uma justificativa convincente tanto para o êxito quanto para a restrição das pessoas, em meio aos desafios postos pelo turbulento cenário organizacional e o tipo de trabalho que nele é solicitado (Bastos, 2006).

O próprio autor adverte que o conceito de qualificação no contexto do trabalho implica uma extensa variedade nos modos de defini-lo e, para tal, é necessário uma compreensão histórica que abarque não só a multiplicidade de condições sociais, econômicas e políticas, mas os momentos distintos em que ocorreram, uma vez que “[...] diferentes sociedades terão, em diferentes épocas, critérios distintos para definir o que é um trabalho qualificado” (Bastos, 2006, p. 29).

Uma síntese apresentada pelo autor sobre o conceito de qualificação, que admite as especificidades em pesquisas de diferentes autores, envolve três principais perspectivas de entendimento do fenômeno: a qualificação entendida como um conjunto de atributos dos postos de trabalho, a qualificação como o grau de autonomia no trabalho e a qualificação como construção social.

A primeira perspectiva da qualificação está vinculada aos requisitos do posto de trabalho e suas rotinas, cuja aquisição se dá mediante educação e sistemas de treinamento, estando relacionada às condições de aprendizagem do indivíduo. A segunda perspectiva enfatiza o processo de trabalho; neste caso, entra em cena a divisão técnica do trabalho e seu modelo de gestão, tendo como foco o grau de controle sobre o trabalhador. Nesta concepção, Bastos (2006) menciona que a divisão rigorosa do estilo de trabalho taylorista e fordista levava a uma perda progressiva da qualificação (desqualificação). A última perspectiva, por sua vez, a da qualificação como construção social, retrata o indivíduo como agente ativo, uma vez que considera não só os conhecimentos e habilidades técnicas para o exercício de determinada função, mas também as dimensões política e social embutidas nas relações de trabalho, cujos preceitos são compartilhados socialmente, “ou seja, trata-se de um processo socialmente construído em situações históricas concretas” (Bastos, 2006, p. 31).

Assim, Bastos (2006) alerta mais uma vez que a concepção de qualificação é decorrente de um processo histórico, cuja construção vai depender de cada contexto, de cada processo organizacional, que é cercado por um conjunto específico de regras, pelo

emaranhado das redes sociais e também pelos choques e acordos com diferentes níveis de poder.

Conseqüentemente, o conceito de trabalhador qualificado é, em certa medida, o resultado dessas regras que se tornam dominantes em um momento histórico ou em um contexto específico. Assim, embora o uso dos conceitos de “qualificado” ou “desqualificado” tenha como base um núcleo de características ou atributos que os sustentem, o emprego desses conceitos é afetado por diferenças de ordens diversas que organizam os grupos sociais, a exemplo de idade, gênero, categorias profissionais, entre tantas outras (Bastos, 2006, p. 32).

Segundo o autor, no que se refere ao atual cenário de reestruturação produtiva e dos avanços tecnológicos, um fator de destaque que vem acompanhando as discussões em torno do conceito de qualificação do trabalhador é a tensão entre qualificação e competência, como modelos conceituais de organização das relações entre capital e trabalho dentro das empresas.

A competência, conforme explicam Kilimnik e Sant'Anna (2006), foi resgatada na atualidade como conceito que se tem ajustado à reconfiguração econômica, organizacional e dos processos de trabalho, resultantes, especialmente, do fenômeno da globalização, somada ao novo modelo de gestão que estimula a cooperação e o trabalho em equipe, além do desempenho em atividades multifuncionais que requerem demandas cognitivas cada vez mais complexas. Nesse caminho, tem-se exigido das pessoas virtudes como paciência, tolerância e predisposição para compreender as atitudes do outro, tão necessárias para a integração em equipes multidisciplinares e heterogêneas. “Além dessas virtudes, deve-se mencionar a disposição para aceitar e integrar as mudanças e lidar com ambientes dominados por incertezas e ambiguidades” (p. 91).

A expressão “competência individual” parece adequar-se a essas exigências do atual mercado de trabalho; contudo, os autores relatam que há também uma variedade de definições atribuídas a esse conceito e uma ausência de consenso quanto ao seu entendimento. Kilimnik e Sant'Anna (2006) citam Barato (1998), que destaca a predominância de duas correntes, em meio à inexistência de consenso quanto à noção de competência:

[...] a perspectiva inglesa, que define competências tomando como referência o mercado de trabalho e enfatizando fatores ou aspectos ligados a descritores de desempenho requeridos pelas organizações, e a francesa, que enfatiza a vinculação

entre trabalho e educação, indicando as competências como uma resultante de processos sistemáticos de aprendizagem (p. 90).

Entre essas correntes e seus diversos autores, Kilimnik e Sant'Anna (2006) destacam Zarifian (2001), um dos representantes da corrente francesa, que evidencia o foco dado à competência do indivíduo, manifestada e avaliada na maneira como este enfrenta as situações advindas da relação com o trabalho.

Sendo assim, a discussão sobre o conceito de competência no espaço das organizações tem-se tornado emergente e justifica-se pelas constantes mudanças no cenário globalizado e consequente competitividade. A adesão à lógica da competência por parte das empresas, diferente do modelo baseado na qualificação para o trabalho e no conhecimento do cargo, tem requerido do trabalhador atributos como flexibilidade e autonomia, cuja responsabilidade é individual e, “nesse sentido, o domínio do processo de trabalho faz apelo às qualificações tácitas, implícitas e não formalizadas por parte dos trabalhadores” (Ramos, 2006, p. 66).

Reafirmando a concepção de homem como ser histórico-social e entendendo a qualificação como relação social, Ramos (2006) faz uma crítica ao modelo de competência, denunciando que a forte ênfase no indivíduo e o estímulo à autonomia, presentes no cerne do conceito, são na verdade uma forma de adaptação do trabalhador à reconfiguração do domínio do capital sobre o trabalho, que se torna ainda mais forte.

Complementar à noção de competência, observa-se a difusão do conceito de empregabilidade, que pode ser definido como o compromisso individual do trabalhador por obter e manter seu próprio emprego, buscando o desenvolvimento de competências que possibilitem a ele ser atrativo para o mercado, avivando a falsa ideia de garantia de emprego por meio de um *continuum* de formação e aperfeiçoamento (Bastos, 2006; Mourão & Puente-Palacios, 2006; Ramos, 2006). Para Mourão e Puente-Palacios (2006), a empregabilidade, diretamente ancorada no contexto de trabalho do sistema capitalista, faz com que recaia sobre o indivíduo a responsabilidade por atingir os requisitos de formação exigidos pelas organizações.

Assim, o conceito de competência, alinhado ao de empregabilidade, passa a fazer sentido como uma estratégia do capital para atualizar seu domínio sobre o trabalho. Entendendo, em concordância com Gaulejac (2007), que a formação profissional, que carrega o propósito de desenvolver competências para o mercado de trabalho, é um mecanismo decisivo para o trabalhador conservar seu posto ou se preparar para ocupar outros, o que se

oferece ao trabalhador são relações de emprego fragilizadas, nas quais a ele é atribuída a responsabilidade por permanecer ou não, por seu sucesso ou fracasso.

Diante disso, se há indivíduos que se enquadram (ou tentam se enquadrar) às imposições de qualificação das empresas, há, por outro lado, a desqualificação de uma grande massa de trabalhadores.

Antunes (2011) evidencia esse processo contraditório explicando que, ao mesmo tempo em que se visualiza uma tendência para a qualificação do trabalho, desenvolve-se também, de forma intensa, um nítido processo de desqualificação dos trabalhadores. Essa desqualificação estaria presente no trabalho precário, informal, temporário, parcial, subcontratado. Neste mesmo prisma, Bastos (2006) apresenta, entre várias teses sobre os rumos da qualificação na atual conjuntura capitalista, a da “*polarização das qualificações*” (p. 36), sinalizando que, sob o capitalismo, os processos de trabalho não precisam mais do que uma pequena parcela de trabalhadores altamente qualificados, o que conseqüentemente acarreta a formação de uma grande massa desqualificada.

No que diz respeito às empresas, Fontenelle (2008) revela uma sintonia subjacente entre a empregabilidade e o desemprego e/ou subemprego crescentes, uma vez que, para a organização, assumir o discurso da empregabilidade, por um lado, é altamente confortável para justificar seu contingente de empregados temporários e em regime parcial.

É de esperar, portanto, que, em um cenário de vagas limitadas no mercado de trabalho e de aumento da demanda cognitiva em quase todas as atividades, os trabalhadores mais qualificados tenham maiores chances de conquistar um emprego e nele se manter (Mourão & Puente-Palacios, 2006), reforçando ainda mais a dialética inclusão/exclusão, descrita por Sawaia (2006a).

Sobre os que permanecem recai o pesado fardo da responsabilidade por buscarem incessantemente meios de atualizar suas competências para serem dignos de continuar empregados ou almejem novos e melhores postos de trabalho.

Essa categoria de profissionais qualificados é chamada por Rifkin (1995) de analistas simbólicos ou trabalhadores do conhecimento, que seriam os responsáveis pela condução da nova economia automatizada de alta tecnologia do futuro e que podem ser encontrados em “[...] áreas da ciência, engenharia, administração, consultoria, ensino, marketing, mídia e entretenimento” (p. 37). As previsões do autor são de que, embora seu número continue a crescer, ainda permanecerá pequeno se comparado com o número de trabalhadores que serão desconsiderados pela nova economia global *high tech*.

Os poucos bons empregos disponíveis na nova economia global da alta tecnologia estão no setor do conhecimento. É ingenuidade acreditar que grandes números de trabalhadores sem qualificação e semiqualeificados, trabalhadores administrativos e operários possam ser treinados para tornarem-se físicos, cientistas da computação, técnicos de alto nível, biólogos moleculares, consultores empresariais, advogados, auditores etc. Para começar, a lacuna nos níveis educacionais entre aqueles que precisam de emprego e o tipo de cargos de alta tecnologia disponíveis é tão grande que nenhum programa de retreinamento poderia esperar atualizar de forma adequada o desempenho profissional de trabalhadores, para que estivessem à altura do número limitado de oportunidades de cargos especializados que existem (Rifkin, 1995, p. 38-39).

O autor aponta uma característica desse perfil de trabalhadores que tem sido atualmente apreciada e até mesmo buscada pelas pessoas, acreditando que estarão fortalecendo sua autonomia profissional: o pouco ou nenhum vínculo com o lugar. Já para Bastos (2006), isso associa-se, em grande parte, à reestruturação do conceito de carreira, que deixa de ser vista como um vínculo duradouro com uma organização, passando a ser uma coleção de empregos e trabalhos dirigida por um projeto de vida pessoal.

A carreira, no contexto da pós-modernidade, implica um processo de individualização, impulsionada pela mentalidade do consumo, uma vez que, ao consumir, o indivíduo acredita deslocar para o objeto adquirido seu próprio estilo. “Aplicado ao campo da carreira, o indivíduo passa a ‘consumir’ empregos em busca daquele que mais lhe satisfaça (trocando de emprego como se troca de um produto consumido)” (Bendassolli, 2009a, p. 112). Bendassolli (2009a) explica que o conceito de carreira da atualidade está envolto em um pensamento de que se deve colocar a busca de significado pessoal em primeiro plano, reforçando a necessidade de autonomia; assim, o trabalho é entendido como um fator de individualização, sendo escolhido à medida que possa se ajustar às inclinações e interesses pessoais, e a carreira, conseqüentemente, cumpriria a função de tornar o indivíduo singular, refletindo sua própria escolha.

Segundo Gaulejac (2007), até mesmo os assalariados tornam-se empreendedores individuais, gerenciando sua própria carreira como a de uma pequena empresa, delineando um novo projeto de sociedade, cujo objetivo é transformar o trabalhador em empreendedor para um mundo produtivista e competitivo. “A vida se torna um plano de carreira” (p. 185).

O que se percebe é que este plano de autogestão da carreira é uma possibilidade restrita ao pequeno grupo de profissionais tidos como competentes, considerados ainda capazes de manterem-se empregados e cujas mudanças de posição dentro da empresa e/ou a decisão por assumirem novos projetos soam como caminhos para alcançar autonomia. Já para aqueles que não conseguem sequer firmar-se em um emprego, as sucessivas trocas de colocação não podem ser consideradas como uma carreira, mas como um conjunto de evidências de suas próprias incompetências, recaindo sobre eles a culpa por não se esforçarem o suficiente para superá-las.

Bendassolli (2009a) apresenta alguns modelos de carreira que têm sido desenvolvidos no interior das organizações e que vem ao encontro dos novos arranjos de trabalho pautados por relações mais flexíveis. Um exemplo é a chamada carreira sem fronteiras, cujo modelo não é confinado a um único contexto, mas assume uma diversidade de contextos, na medida em que o indivíduo atravessa fronteiras e suas barreiras correspondentes; barreiras estas que podem ser desde a mudança de cidade ou a troca de emprego, até a barreira emocional, como por exemplo, o medo de assumir uma nova função ou a insegurança de mudar de uma área para outra. Nesse tipo de carreira, conforme revela o autor, o contexto de trabalho muda do interno para o externo, ou seja, desloca-se da empresa e cargo para o mercado, retirando a ideia de suporte organizacional do indivíduo. Agora, o suporte é ele mesmo, que deve extrair de sua subjetividade o significado de seu trabalho.

Há ainda o modelo da carreira protiana, que remete ao mito do deus grego Proteu, uma criatura do mar que podia assumir diversas formas, adaptando-se a qualquer tipo de situação. Nesta perspectiva, todas as experiências variadas de trabalho vivenciadas pelo indivíduo, inclusive experiências com treinamento e educação, são valorizadas, já que esta variedade é importante na aquisição de aptidões como versatilidade e adaptabilidade, que são as peças-chave deste modelo. Mais uma vez é o próprio indivíduo quem assume o controle sobre sua carreira e dele é esperado que, em meio aos imprevistos e constantes mudanças no ambiente e na carreira, consiga manter-se firme em seu projeto, mas flexível o suficiente para não se deixar abalar (Bendassolli, 2009a).

Neste e em outros estilos de carreira é exigido do trabalhador a mobilização de uma série de competências (repertório cognitivo, de atitudes, de valores) que possam sustentá-lo.

Partindo de uma análise sociológica, o tipo de trabalhador de carreira assemelha-se à ideia do “turista” desenvolvida por Bauman (1999, p. 100). O turista torna-se um andarilho, continuamente em movimento, nem tanto porque prefere assim, mas porque não há outra opção; ficar parado em um mundo feito sob medida para ser turista parece impraticável.

Assim ele deixa um lugar quando novas oportunidades ainda não experimentadas acenam de outro lado. Entretanto, o efeito colateral de ser turista e seu maior temor é tornar-se um “vagabundo” (p. 101). A este é recusado o direito de ser turista, não sendo permitido nem que fique parado, dando fim à mobilidade indesejável, nem que procure um lugar melhor onde possa ficar. Da mesma forma que ao vagabundo é negado o direito de ser turista, ao trabalhador tido como incompetente (ou incompetentizado, ou seja, produzido como tal) é outorgada esta marca que o impede de fazer parte do universo dos competentes. Isto significa que não é que ele seja incompetente, ele passa a ser considerado assim para corresponder à lógica do mercado dominante.

Paradoxalmente, a vida do turista é tanto mais suportável por ser assombrada pela existência do vagabundo, do mesmo modo que o competente, ao apoiar-se em si mesmo, vive a insegurança de, a qualquer momento, não mais se adequar às novas imposições, passando a ser visto como incompetente.

Afinal, a maioria dos empregos é temporária, as ações podem tanto cair como subir, as habilidades continuam a ser desvalorizadas e superadas por novas e mais aperfeiçoadas habilidades, os bens de que hoje nos orgulhamos e gostamos tornam-se logo obsoletos, bairros sofisticados tornam-se decadentes e vulgares, sociedades se formam apenas até segunda ordem, os valores que merecem ser seguidos e as finalidades em que vale a pena investir estão sempre mudando... Assim como nenhum seguro de vida protege o dono da apólice contra a morte, nenhuma política de segurança do estilo de vida turístico protege o turista de descambar para a vagabundagem (Bauman, 1999, p. 105-106).

Desse estilo de vida decorre a necessidade urgente de investir em si mesmo, esteja o profissional na categoria de assalariado ou de autônomo, já que não há nenhuma garantia de permanência, o que contribui para reforçar a noção de empregabilidade (Fontenelle, 2008). Consoante com esse raciocínio, conforme Gaulejac (2007) aponta, o desemprego não é considerado em sua amplitude social como a consequência da defasagem entre o número de empregos oferecidos pelo sistema econômico e a quantidade de pessoas ativas passíveis de ocupar esses lugares, mas como resultado de “falhas de empregabilidade” (p. 184), refletindo a inadaptação de parte da população diante das exigências das empresas. A solução? Estimular ou obrigar os desempregados a melhor “gerenciar suas competências” (p. 184), adquirindo as

que lhes faltam, com o objetivo de alcançar a melhor formação para se posicionar dentro do mercado de trabalho. É a psicologização da questão social, como alega Ramos (2006).

Toda essa reestruturação das relações de trabalho proveniente do novo cenário globalizado ainda mantém a mesma posição ideológica das relações tradicionais: a submissão do trabalho ao capital.

Ramos (2006), citando Gorz, reafirma que essa submissão sempre existiu, como também existiram atividades nas quais os trabalhadores eram estimulados a serem autônomos mas integralmente comprometidos com elas, aceitando suas imposições. O fator ideológico que se apresenta agora é que a produção deste trabalhador não é somente um resultado objetivado, alheio a seu próprio produtor (a mercadoria), mas é o uso de si mesmo, de sua subjetividade como recurso de produção. A liberdade que se apresenta está nos limites impostos pelo capital, ou seja, os trabalhadores são livres para realizar os objetivos de um outro, incorporando-os como seus. Assim, a imposição do mercado pelo desenvolvimento de novas competências, que tem a empregabilidade como noção correlata, traz a ideia encoberta de tornar a subjetividade do trabalhador maleável aos interesses dominantes, reconvertendo-o permanentemente de uma especialidade a outra, fazendo-o acreditar que se trata de autonomia. Seria autonomia ou adaptação?

Ou seria, ainda, submissão?

Tomando emprestada a reflexão de Ramos (2006), podemos entender que a subjetividade do trabalhador está cada vez mais presa às determinações de reprodução do capital frente a relações de trabalho completamente restauradas em sua forma, mas conservadas em seu conteúdo ideológico. Diante disso, é evidente o aumento da preocupação dos trabalhadores em envolver-se subjetivamente com os processos de trabalho e seus saberes, buscando o desenvolvimento profissional a todo custo, sendo estimulados pela possibilidade de alcançar sua autonomia ou, por outro lado, de afastar o fantasma do fracasso, do desemprego. O que não se percebe, porém, é que se produz pessoas tão autônomas que passam a acreditar que os outros não são necessários. Quais sentimentos e emoções emergem ou, ao contrário, precisam ser suprimidos para corresponder a esse catálogo de exigências da economia globalizada?

3. PENSANDO SOBRE AS EMOÇÕES

3.1 Tentando entender o que são as emoções

Emoções, sentimentos e afetos, independente da forma como são chamados, estão sempre presentes em nossas vidas. A todo momento somos atravessados por emoções diversas; as conhecemos, reconhecemos e nomeamos muitas delas, mas sabemos muito pouco sobre o que elas são.

Sabemos que sentimos raiva, ódio, tristeza, amor, asco, mas ao tentarmos definir o que são essas emoções ou descrever o que estamos vivenciando, muitas vezes nos faltam palavras. Recorremos a metáforas como, por exemplo, “um nó na garganta”, “um frio na barriga”, e, ainda assim, corremos o risco de não sermos compreendidos, já que experienciamos os estados emocionais de forma intrapessoal, ou seja, somente nós mesmos temos acesso ao que sentimos e jamais conseguiremos sentir da mesma forma o que o outro está sentindo. Apesar dessa limitação, as emoções são responsáveis por determinar a importância das situações que experienciamos, sendo estas interpretadas a partir daquelas. As emoções determinam, assim, conforme explica González Rey (2003; 2004), o sentido subjetivo de nossas experiências; este, por sua vez, é constitutivo da nossa subjetividade.

Além disso, ao mesmo tempo em que as emoções são estados experienciados intrasubjetivamente, suas variadas formas de expressão podem ser intersubjetivamente compartilhadas num espaço social e, portanto, aprendidas. Isto nos leva a crer que, além dos aspectos orgânicos (uma vez que as emoções são acompanhadas de e compostas por alterações fisiológicas), os aspectos psicossociais, bem como as interações sociais e os significados histórico-culturais estão intimamente imbricados nos processos emocionais e não atuam isoladamente, mas se interrelacionam.

Os filósofos da Grécia antiga já se dedicavam a refletir sobre os fenômenos não diretamente visíveis que envolviam o humano, dando à alma um lugar e sinalizando-nos a respeito do tratamento atribuído aos processos emocionais ao longo de toda história. A influência do pensamento filosófico grego nos levou à concepção até hoje adotada de que razão e emoção são duas instâncias separadas e que a primeira deve se sobrepôr à segunda para que possamos alcançar o ajustamento das nossas ações.

De acordo com Brandão (2012),

este modo de ver [...] as emoções como perturbações da alma tornou-se uma certeza que veio a imperar durante séculos e que, por sua vez, alimentou uma segunda, a saber: que a razão pode ser vencida pelo desejo e pelas paixões e que, por este motivo, a afetividade deve ser submetida ao controle das faculdades superiores (p. 28-29).

Na Idade Moderna, período em que surgiu o sistema econômico capitalista, formato e significado diferentes foram atribuídos à sociedade e ao trabalho, mas a concepção de razão e emoção como entidades antagônicas manteve-se fortemente presente. É nesta época que desponta o Iluminismo, trazendo em seu bojo a crença obstinada na ciência e consequente negação do tradicionalismo religioso, influenciadas pela filosofia de Descartes (1596-1650), que entende alma e corpo como cindidos e a razão como o caminho para se chegar às verdades claras e distintas e evitar os erros; a racionalidade é, portanto, capaz de controlar as emoções (Brandão, 2012).

O pensamento iluminista tem como premissa a busca pela liberdade do homem e isto só seria possível por meio do conhecimento, ou seja, do pleno exercício da razão. Consolidase “[...] a distinção entre o homem público e o privado, reprimindo as emoções e priorizando a racionalidade” (Lane, 2003, p. 105). A partir dessa concepção, o homem rompe com a obediência à tradição, tendo que se responsabilizar por suas próprias escolhas. Nasce a ideia de *indivíduo*, fundamental para o desenvolvimento e fortalecimento do capitalismo.

O lugar das emoções, nesta fase, segundo Brandão (2012), além de antagonismo, é de submissão ao processo de conhecimento; considera-se, a partir de então, a influência do meio social e a manutenção de sua ordem por meio do saber.

Em concordância com Lane (2003), a modernidade “[...] priorizou o pensamento científico, a tecnologia, as invenções e o trabalho organizado, enfim, o que foi considerado *progresso*, talvez uma ilusão que persiste até os nossos dias” (p. 104, grifo da autora).

As mudanças histórico-culturais decorrentes deste período intensificaram-se e, com o auxílio da tecnologia, seus efeitos têm-se alastrado no dia a dia das pessoas, contribuindo para a solidificação de uma sociedade voltada para o consumo. Fala-se hoje em pós-modernidade (Santos, 1993), marcada por contradições, relações flexíveis e um individualismo extremado.

Este breve e superficial resgate histórico, adicionado ao capítulo anterior em que traçamos alguns caminhos históricos percorridos pela forma de concepção e gestão do trabalho, em especial dentro das organizações, leva-nos a pensar, de acordo com Sawaia (2006b), que “por serem sociais, as emoções são fenômenos históricos, cujo conteúdo e

qualidade estão sempre em constituição” e, mais ainda, que “cada momento histórico prioriza uma ou mais emoções como estratégia de controle e coerção social” (p. 102).

Diante destas concepções, perguntamo-nos: qual o lugar das emoções no contexto atual, em especial nas relações de trabalho? Que tipos de emoção são predominantes hoje, no mundo do trabalho?

Antes de refletir sobre indagações como essas, vamos tentar entender a complexidade que envolve o fenômeno das emoções, recorrendo a alguns pesquisadores na intenção de promover um diálogo entre suas contribuições teóricas, sem perder de vista nossa compreensão de ser humano como um ser em movimento, que é produzido continuamente por meio das relações tecidas em seu meio social e cultural, mas que também é ativo na construção de sua história.

Vigotsky foi um dos pesquisadores que disseminou esta forma de pensar, sendo um dos primeiros nomes da Psicologia a compreender dialeticamente processos que historicamente eram considerados divididos, como os acontecimentos externos e os internos aos indivíduos, as dimensões individual e social, a emoção e a razão (González Rey, 2003; 2004; 2005a; 2005b; 2010).

Reconhecendo em sua teoria a relevância das concepções marxistas, Vigotsky (1934/1998, 1930/2007) compreendia o homem como ser histórico e social, considerando o desenvolvimento humano como decorrente dos processos socioculturais. Assim, para explicar a formação e desenvolvimento do que chamou de funções mentais superiores (pensamento, linguagem, memória, percepção, atenção e também as emoções), o autor remeteu-se ao conteúdo cultural presente na sociedade, apoiando-se no raciocínio dialético segundo o qual o homem é afetado histórica e culturalmente ao passo que também interfere e modifica seu espaço social, sendo este movimento dinâmico e contínuo.

A partir desse entendimento, o mundo cotidiano torna-se o palco da construção da realidade dos homens, que é social e por eles compartilhada. Na vida cotidiana, de acordo com Berger e Luckmann (2011), somente reconhecemos como objetivo e pertencente a esse mundo aquilo que foi subjetivamente elaborado e intersubjetivamente compartilhado; processo chamado pelos autores de objetivação. Por meio deste, o homem elabora e atribui interpretação simbólica a qualquer elemento, tornando-o humanizado, isto é, recriando-o a partir da sua subjetividade, e são as objetivações compartilhadas que permitem ao homem a percepção de um mundo comum.

Essa interpretação é a capacidade exclusivamente humana de representar no plano mental as coisas do mundo, possibilitando o desprendimento de um mundo concreto para

transitar em uma dimensão simbólica. Podemos, por exemplo, imaginar situações no futuro que ainda não aconteceram, ou ainda, trazer à mente momentos vividos no passado ou pessoas fisicamente ausentes, assim como atribuir aos objetos concretos definições imaginárias; é a capacidade de transcender plenamente a realidade palpável, tangível. “Qualquer tema significativo que abrange assim esferas da realidade pode ser definido como um *símbolo* (...)” (Berger e Luckmann, 2011, p. 59, grifo nosso).

Nesta mesma via, o processo de significação, por sua vez, é uma forma específica de objetivação que consiste em construir um sinal que passa a substituir algo que foi anteriormente objetivado, como, por exemplo, a aliança, que passa a ser um sinal que converte e sintetiza um conjunto de objetivações. “Um sinal pode distinguir-se de outras objetivações por sua intenção explícita de servir de índice de significados subjetivos” (Berger e Luckmann, 2011, p. 53).

Para Vigotsky (1930/2007), a construção da realidade, ou seja, a relação do homem com o mundo à sua volta, é *mediada* e é por meio deste processo de mediação que se desenvolvem as funções complexas superiores que caracterizam o adulto humano.

A mediação, função indireta de ligação do homem com as coisas do mundo, ocorre, além de instrumentos (conforme analisamos no início do capítulo anterior), por intermédio de signos, cujo caráter de mediação é simbólico: “[...] o signo é orientado *internamente*” (Vigotsky, 1930/2007, p. 55, grifo do autor), sendo conduzido para o direcionamento do próprio homem, diferente do instrumento que é orientado externamente e “constitui um meio pelo qual a atividade humana externa é dirigida para o controle e domínio da natureza” (p. 55).

Os signos são a representação de algo do mundo externo no plano simbólico e funcionam como uma interposição entre o psíquico e o mundo, auxiliando o homem nas suas atividades psicológicas.

A invenção e o uso de signos como meios auxiliares para solucionar um dado problema psicológico (lembrar, comparar coisas, relatar, escolher, etc.) é análoga à invenção e uso de instrumentos, só que agora no campo psicológico. O signo age como um instrumento da atividade psicológica de maneira análoga ao papel de um instrumento no trabalho (Vigotsky, 1930/2007, p. 52).

É justamente a mediação de natureza simbólica através dos signos, isto é, a possibilidade de representar internamente (dentro do sistema psíquico) as coisas do mundo,

que nos diferencia dos outros animais, cuja forma de mediação com o mundo é estritamente concreta.

O signo representa, então, uma ideia (simbólica) em que os significados são construídos culturalmente e, assim, compartilhados. Para Vigotsky (1934/1998; 1930/2007), é o sistema de signos que dá lugar à cultura, sendo a principal ferramenta de representação simbólica a fala (linguagem).

Berger e Luckmann (2011) consideram a linguagem verbal o mais importante sistema de sinais da humanidade, através do qual substituímos as coisas do mundo pelos seus respectivos nomes, compartilhando e vivenciando todas as objetivações. “A vida cotidiana é, sobretudo, a vida com a linguagem, e por meio dela, de que participo com meus semelhantes. A compreensão da linguagem é por isso essencial para minha compreensão da realidade da vida cotidiana” (p. 55). Além disso, no campo simbólico, é por meio da linguagem que somos capazes de alcançar o mais alto grau de transcendência, construindo “[...] imensos edifícios de representação simbólica que parecem elevar-se sobre a realidade da vida cotidiana como gigantescas presenças de um outro mundo” (p. 59), como a arte, por exemplo.

Segundo Vigotsky (1934/1998), a linguagem representa um papel essencial na organização das funções psicológicas superiores. Em sua teoria, o uso primitivo da linguagem, que ocorre na criança no início de seu desenvolvimento, é a fala exterior ou socializada, isto é, a fala da criança para os outros, cuja função é apenas comunicativa, como se estivesse fora dela. Numa determinada etapa do desenvolvimento, decorrente de muitas transformações, pensamento e fala se unem e não mais se dissociam, constituindo um processo vivo. Essa ligação entre pensamento e fala resulta em um fenômeno avançado do desenvolvimento humano, a fala interior, “[...] que se trata de uma formação específica, com suas leis próprias, que mantém relações complexas com as outras formas de atividade de fala” (p. 163-164). Nela, ocorre a interiorização da fala em pensamento, em que utilizamos a capacidade de simbolizar (criar, imaginar, fantasiar, inventar etc.), com o apoio da linguagem, internalizando o que está no meio externo.

A internalização, explica Vigotsky (1930/2007), é o processo de reconstruir, no plano psíquico, uma operação externa.

A maior mudança na capacidade das crianças para usar a linguagem como um instrumento para a solução de problemas ocorre [...] no momento em que a fala socializada (que foi previamente utilizada para dirigir-se a um adulto) é *internalizada*. Em vez de apelar para o adulto, as crianças passam a apelar a si mesmas; a linguagem

passa, assim, a adquirir *uma função intrapessoal* além do seu *uso interpessoal* (Vigotsky, 1930/2007, p. 16, grifos do autor).

Todo esse processo de desenvolvimento psicológico até chegar à fala interior é acompanhado e marcado pelas emoções, fenômeno fundamental na origem de comportamentos humanos complexos. Vigotsky (1930/2007) assim nos revela, ao explicar que a criança, no processo de solução de um determinado problema prático, utiliza a fala para planejar como irá solucioná-lo, de modo que o leve a desempenhar alguma atividade para alcançar a solução; dessa forma, “a manipulação direta é substituída por um processo psicológico complexo através do qual a motivação interior e as intenções, postergadas no tempo, estimulam o seu próprio desenvolvimento e realização” (p. 14). Podemos traduzir motivação interior por emoções, já que o próprio autor afirma que, ao complicar a tarefa para a criança, ela “[...] aumenta o uso *emocional* da linguagem [...], assim como aumentam seus esforços para atingir uma solução mais inteligente, menos automática” (p. 15, grifo nosso).

Com isso, a fala interior, caracterizada como um avançado processo de desenvolvimento psicológico no qual pensamento e linguagem se associam, é, antes de tudo, uma atividade emocional, ou seja, “[...] uma atividade intelectual e afetivo-volitiva, uma vez que inclui os motivos da fala e o pensamento expresso em palavras” (Vigotsky, 1934/1998, p. 163).

Ao explicar as particularidades da fala interior, Vigotsky (1934/1998) revela que esta é praticamente desprovida de palavras, dando lugar às abreviações, omissões do sujeito e ao uso ascendente de predicados, operando no campo simbólico, em que os conceitos de *significado* e *sentido* são predominantes; este último, carregado de conteúdo emocional.

[...] o sentido de uma palavra é a soma de todos os eventos psicológicos que a palavra desperta em nossa consciência. É um todo complexo, fluido e dinâmico, que tem várias zonas de estabilidade desigual. O significado é apenas uma das zonas do sentido, a mais estável e precisa. Uma palavra adquire o seu sentido no contexto em que surge; em contextos diferentes, altera o seu sentido. O significado permanece estável ao longo de todas as alterações do sentido. O significado dicionarizado de uma palavra nada mais é do que uma pedra no edifício do sentido [...] (p. 181).

O processo ainda mais interiorizado que a fala interior é o próprio pensamento. Ao concluir sua análise a respeito do pensamento, Vigotsky (1934/1998) menciona a notável

presença das emoções, afirmando serem elas as responsáveis por dar origem ao pensamento, podendo este ser compreendido somente por meio delas:

o pensamento propriamente dito é gerado pela motivação, isto é, por nossos desejos e necessidades, nossos interesses e *emoções*. Por trás de cada pensamento há uma tendência afetivo-volitiva, que traz em si a resposta ao último “por que” de nossa análise do pensamento. Uma compreensão plena e verdadeira do pensamento de outrem só é possível quando entendemos sua base afetivo-volitiva (p. 187, grifo nosso).

Com isso, Vigotsky elucida que as emoções são também fundamentais na construção do sujeito e, portanto, inseparáveis do pensar, do falar e do agir e, em concordância com Lane (1995), sua importância está na função de mediação, ao lado do pensamento e da linguagem, como constitutivas do psiquismo humano.

Interessante destacar a ligação que Sawaia (2009) e Brandão (2012) fazem entre as ideias de Vigotsky e Baruch de Espinosa (1632-1677), apontando que o filósofo esteve à frente de seu tempo, pois buscou romper com a dicotomia alma e corpo, postulando, em sua teoria das emoções, ação, pensamento e desejo como não cindidos, o que levaria à liberdade do homem, contribuindo sobremaneira para superar o modelo organicista das emoções, que as reduzia ao nível dos instintos.

Assim como Espinosa, Vigotsky nega a dicotomia entre razão e emoção, o que nos leva a entender a complexidade dos processos emocionais que, compostos por vários aspectos (alterações fisiológicas; elementos desencadeadores; significados histórico-culturais, psicossociais e pessoais; formas de expressão variadas) não podem ser compreendidos isoladamente.

Heller (1993) também compartilha desta proposição, considerando a presença das emoções a todo o momento nas diferentes experiências vividas pelo sujeito e nos sentidos a elas atribuídos a partir do repertório histórico, social e cultural, entendendo o pensar, o sentir e o agir como um processo unificado.

Para a autora, emoções, sentimentos e afetos são os efeitos que as nossas relações com o mundo produzem em nós; isto quer dizer que tudo à nossa volta nos afeta: os eventos do mundo externo, a sociedade e sua cultura, os outros e, inclusive, nós mesmos. Sendo assim,

“[...] sentir significa estar implicado em algo [...].²”(Heller, 1993, p. 15) e esse algo, que pode ser qualquer coisa, pode ter existência concreta ou não.

Segundo ela, mesmo nos momentos enfadonhos e monótonos, em que, por vezes, acreditamos não estar sentindo emoções, ainda assim elas estão presentes; existem graus de intensidade que podem variar dependendo da nossa implicação, ou seja, do nosso envolvimento com este ou aquele objeto ou situação. Situações rotineiras tendem a produzir emoções e afetos menos intensos; o contrário tende a acontecer, ou seja, sentir emoções mais intensas, diante de situações mais significativas, uma vez que “[...] somente o que significa algo para mim provoca uma reação” (Heller, 1993, p. 16).

Com este pensamento, a autora rompe com a ideia de que as emoções são produzidas internamente, dentro do sujeito; elas nascem das interações e isto reforça a ideia de que podem ser aprendidas. A sociedade, por sua vez, tende a estabelecer limites de intensidade e expressividade das emoções.

Avançando um pouco mais em suas análises, Heller (1993) explica o movimento dos sentimentos na vida do sujeito através de um jogo de figura e fundo:

[...] se, no processo de “estar implicado em algo”, a ênfase está na implicação, então o sentimento está no centro da consciência; se a ênfase recai sobre o “algo” com o qual estamos implicados, então o sentimento passa a ser um fenômeno de fundo que, sem dúvida segue sendo indispensável na estrutura “normal” da figura (p. 28, com aspas no original).

Em outras palavras, o estar *implicado* pode preencher o centro da consciência e, neste caso, o sentimento assumiria o papel de figura, ou então, o centro da consciência pode ser ocupado com o *algo* (o objeto) com o qual se está implicado; neste caso, o sentimento atua como fundo. O sentimento humano é a consequência dessa implicação, que, por sua vez, exerce uma função reguladora do organismo social, ou seja, do sujeito em sua relação com o mundo, essencial para a preservação da sua subjetividade (Heller, 1993).

Considerando as diferenciações impostas pelas várias culturas, a autora classifica os sentimentos em quatro grandes grupos: os sentimentos impulsivos, os afetos, os sentimentos orientativos e os sentimentos cognoscitivos-situacionais ou emoções propriamente ditas. Nesta classificação, Heller (1993) explica e diferencia sentimentos, emoções e afetos,

² Todos os textos foram traduzidos pela autora.

utilizando, simultaneamente, sua origem e função na vida do sujeito, em meio ao universo de (produção de) implicações que a caracteriza.

A primeira grande fonte de emoções é próprio corpo humano. A autora explica que os **sentimentos impulsivos** referem-se a sinais do nosso próprio organismo, que cumprem uma função biológica, fundamental para a preservação do indivíduo e da espécie. Eles não possuem uma função comunicativa, que poderia ser manifesta por meio de gestos ou expressões faciais, mas impõem uma ordem ao corpo, a de satisfazer a necessidade do impulso. Uma das características particulares dos sentimentos impulsivos é a de que eles ou sua intensidade não diminuem com o hábito; assim, a fome ou a sede, o calor ou o frio não são diminuídos pelo fato de estarem frequentemente presentes. Outra característica é a de que a satisfação de um impulso não pode ser substituída e um impulso não pode ser reprimido por outro (Heller, 1993).

Embora exerçam o papel de equilibrar a homeostase biológica, já na primeira etapa de socialização do ser humano, os impulsos são direcionados, “e por esta razão nossos sentimentos são codeterminados socialmente [...]” (Heller, 1993, p. 88). A autora exemplifica que a criança recém-nascida tem simplesmente fome, já a criança um pouco maior vai sentindo fome de algo, daquilo que o contexto social lhe oferece para saciar sua fome. Isto nos leva a crer que o processo de socialização é tão intenso que até as nossas necessidades são sociais, e as condições e formas de satisfação dessas necessidades são estabelecidas por padrões sociais e por um conjunto de costumes que dão origem aos ritos; o ato de comer em nossa sociedade, por exemplo, é rico em rituais. Além disso, sobre os impulsos são construídos afetos, sentimentos orientativos e emoções, o que acontece, por exemplo, com as preferências em vestir ou comer, que dão forma aos nossos desejos. Adicionada a estes fatores está a produção da sociedade, que tem como primeiro objetivo produzir para suprir os impulsos e satisfazer desejos (Heller, 1993).

Os **afetos**, por sua vez, estão a serviço da manutenção da homeostase social, do equilíbrio das relações. Ao contrário dos impulsos que derivam “[...] da demolição de reações animais instintivas a estímulos internos [...]”, os afetos “[...] são o resultado da demolição de reações instintivas a estímulos externos” (Heller, 1993, p. 93), ou seja, são produzidos por estímulos externos, provenientes do meio sociocultural, que podem ser concretos ou imaginários. Outro ponto de diferenciação com os sentimentos impulsivos é que os afetos cumprem uma função comunicativa; todos os afetos são expressivos, seja em forma de gritos, na modulação da voz, nos gestos ou na expressão facial, servindo como sinais para o outro (a raiva de alguém, por exemplo, é facilmente percebida) (Heller, 1993).

De acordo com a autora, os afetos são praticamente universais e todos eles são pertencentes às várias culturas, como os exemplos do medo, da vergonha, da raiva etc., cujas expressões são conhecidas e identificadas. Todavia, aquilo que provoca o medo, a vergonha ou a raiva (o objeto do afeto) é diferente em cada cultura. Aliás, é possível diminuir intencionalmente o afeto, desviando a atenção do seu objeto, como no caso do dito popular de que um amor se esquece com outro. Além disso, um afeto pode servir para reprimir outro; a raiva ou curiosidade podem reprimir o medo, por exemplo. Nestes casos, Heller (1993) assinala que devemos aprender a identificar o objeto do afeto, uma vez que os estímulos relacionados a ele são culturalmente definidos. “A criança põe as mãos com prazer nas fezes; temos que dizer-lhe muitas vezes ‘ohh’ e ‘que nojo!’ até que este estímulo chegue a produzir-lhe nojo” (p. 147).

Diferente dos impulsos, os afetos e sua intensidade podem diminuir significativamente com o hábito, como explica a autora ao ilustrar que o afeto sexual dirigido ao mesmo objeto tende a decrescer com o hábito. Por outro lado, enquanto nos impulsos buscamos reduzir a tensão, no que diz respeito aos afetos, podemos buscar aumentar a tensão, como é o exemplo dos esportes radicais cujo intuito é justamente provocar a tensão e o medo. Ademais, os afetos são contagiosos; não podemos negar que o medo é capaz de contagiar várias pessoas.

Há ainda um aspecto importante sobre os afetos, de acordo com Heller (1993): o de que eles estão sempre conectados com a fantasia, ou seja, a satisfação do afeto é, simultaneamente, a satisfação da fantasia. Esta não é uma necessidade biológica (cuja busca é por satisfazê-la), mas uma necessidade psicossocial, um desejo, e talvez seja essa a grande função do afeto, a de não ser nunca satisfeito para manter viva a fantasia.

O terceiro grupo é o dos chamados **sentimentos orientativos**. Segundo Heller (1993), a formação deles é resultado da dissolução completa dos instintos, indicando que não nascemos com eles; são absolutamente determinados pelas experiências socioculturais e seu desenvolvimento ocorre com a aquisição de vivências e conhecimentos prévios. Além disso, podem ser associados a todos os demais sentimentos. Sua função é orientar nossas ações na vida em sociedade e, nesta perspectiva, quanto mais complexas e amplas forem as relações sociais, tão mais os sentimentos orientativos são necessários.

A autora explica que os sentimentos orientativos podem ser afirmativos ou negativos frente a qualquer aspecto da vida, incluindo o agir, o pensar e o julgar, auxiliando-nos a reconhecer o que é aceitável ou não aceitável na vida social. Estes sentimentos – afirmativos e negativos – não devem ser confundidos com o que chamamos costumeiramente de sentimentos bons ou ruins, sequer com sentimentos de alegria ou tristeza, podendo um

sentimento negativo referir-se a uma experiência de alegria, por exemplo. Portanto, sua função é orientar-nos, afastando-nos ou aproximando-nos das experiências e relações sociais, como é o caso dos sentimentos de empatia, antipatia ou simpatia (Heller, 1993).

No que diz respeito a atividades do cotidiano, como o desempenho de tarefas no trabalho, isto é, ações que se conectam à busca de um objetivo, em especial quando nem todos os passos que conduzem a este fim estão prescritos, ao mesmo tempo em que há algum conhecimento prévio, os sentimentos orientativos aparecem como guias. Heller (1993) cita, entre eles, o sentimento de probabilidade, apontando que ele nos guia na maioria de nossas atividades rotineiras e que sem esta orientação seríamos incapazes de desenvolver as inúmeras tarefas do dia a dia.

Isto nos leva a crer que as decisões tomadas na vida cotidiana, inclusive no trabalho, são muito mais orientadas pelos sentimentos do que pela racionalidade. Nesta mesma perspectiva estão as chamadas intuições, que se referem ao processo cognitivo de perceber subitamente a solução de um dado problema; no fundo, as intuições são um tipo de sentimento orientativo.

Já as emoções (ou **sentimentos cognoscitivos-situacionais**), para Heller (1993), embora possam ser próximas dos afetos, são consideradas processos mais duradouros, como a felicidade por exemplo, que tende a permanecer, ao contrário da alegria que é um conjunto de afetos momentâneos.

Aqui caberia um alerta: os termos utilizados como denominações para os diferentes processos ou estados afetivos recebem definições e caracterizações bastante diversos ao serem utilizados por diferentes teóricos. Gondim e Siqueira (2004), ao buscarem delimitar o campo conceitual e teórico que abarca as emoções, chegam à conclusão de que há uma variação de entendimento com relação ao tema e que a maioria dos autores pesquisados por elas associam o conceito de emoções às alterações fisiológicas, relacionadas à prontidão da ação, e utilizam denominações como afetos e sentimentos quando tratam de processos que apresentam maior persistência no tempo e ligação com aspectos subjetivos.

Também Lane (1995), ao mencionar a teoria de Heller, aponta a discussão que gira em torno da diferença entre os conceitos de emoção e sentimento. Para a primeira autora, o que Heller denomina como afetos seriam as emoções (mais curtas e imediatas), e os sentimentos, por sua vez, seriam mais duradouros, podendo incorporar-se na personalidade do indivíduo.

De acordo com Heller (1993), o que pode caracterizar a personalidade do indivíduo são as emoções autênticas, ou pelo menos a maioria delas, consideradas idiossincráticas, isto é, particulares de cada indivíduo, embora sejam sempre cognoscitivas e situacionais, o que

nos remete ao fato de que cada ser humano apresenta seus próprios conteúdos internos. Ademais, as emoções nem sempre estão presentes da mesma forma nas diferentes culturas e, ainda, podemos afirmar que não há garantias de que as emoções que hoje conhecemos vão continuar existindo daqui a algum tempo. Inclusive, nossa capacidade humana pode criar infinitas emoções.

[...] os sentimentos impulsivos e os afetos existirão sempre e permanecerão essencialmente idênticos ao longo da existência da humanidade; e o papel dos sentimentos orientativos aumentará com o enriquecimento das relações humanas. No entanto não podemos assumir que todas as emoções que existem atualmente existirão necessariamente no futuro, mesmo quando diz respeito às emoções que de alguma forma têm existido em todas as culturas, ou na maior parte delas (Heller, 1993, p. 120).

Uma diferença, para a autora, com relação aos afetos, é a de que as emoções não requerem um estímulo para serem desencadeadas, podendo referir-se ao presente, passado ou futuro, ainda que algumas delas sejam específicas, como é o caso do luto, que se refere ao passado. Além disso, as emoções são integrativas, ou seja, não é possível separar seu conteúdo do que o produziu e da interpretação feita pelo indivíduo que sente. São, ainda, intensas e confusas, já que, geralmente, não sabemos o que sentimos e, neste aspecto, a identificação da emoção por meio da linguagem (dar um nome, um significado) tende a modificar a qualidade do sentimento quando aceitamos ou conseguimos enquadrá-lo em uma categoria linguística previamente estabelecida.

Por outro lado, como, muitas vezes, utilizamos em nossa cultura o mesmo nome para determinadas manifestações de emoções em diferentes pessoas, tendemos a considerar que elas ocorrem da mesma forma para todos e, sobre isso, Heller (1993) nos alerta que as emoções não podem ser conceituadas como sentimentos simples, nem mesmo combinações de afetos, devido ao seu caráter multidimensional, heterogêneo e idiossincrático. Parece que é isto que tem acontecido em nossa sociedade no que diz respeito ao fenômeno da depressão.

Diante de todas essas reflexões, podemos afirmar a proximidade entre as convicções de Heller e Vigotsky, o que fica ainda mais evidente quando reconhecemos que:

[...] nenhum conhecimento sem sentimento nem ação sem sentido, nem percepção, nem memória sem sentimento... mas todos os nossos sentimentos, *como sentimentos*,

ou bem incluem o fator de conhecimento ou pelo menos se relacionam com o conhecimento, os objetivos, as situações, e somente chegam a ter importância como sentimento através da interação com tudo isso (Heller, 1993, p. 149-150, grifo da autora).

Segundo os dois autores, um elemento fundamental no processo de aprendizado, decorrente de todo o desenvolvimento humano, inclusive na capacidade de localizar, nomear e identificar sentimentos, afetos e emoções, é a *linguagem*; fenômenos que estão intimamente imbricados. Para Lane (1995), as emoções estão presentes na consciência, nas ações e na personalidade do sujeito, diferenciando-se tanto social quanto historicamente por meio da linguagem.

Heller (1993) afirma que só a linguagem torna possível identificar na expressão do outro nosso próprio sentimento, uma vez que “[...] a aquisição do conhecimento do que o que eu sinto e o que se expressa na expressão do outro constituem basicamente o mesmo afeto” (p. 147-148); é também a expressão do sentimento uma das principais fontes de informação a respeito do outro.

Dar nome ao sentimento é condição decisiva da vida em sociedade, não somente pela sua identificação consciente, mas também porque os objetos do afeto não podem ser compartilhados socialmente sem denominação (Heller, 1993).

As emoções, muitas vezes, são a própria linguagem, por possuírem também um caráter comunicativo “[...] cujas mensagens podem tanto desencadear o desenvolvimento da consciência, como fragmentá-la” (Lane, 1995, p. 57). Na mesma direção, Heller (1993) afirma que o sentimento é informação e que esta função informativa é fundamental para manter a homeostase biológica e psicossocial, ao comunicar ao sujeito a qualidade da sua relação com o objeto (acontecimento ou pessoa), sinalizando a importância e o significado deste para aquele.

Como vimos, Berger e Luckmann (2011) tratam a realidade da vida cotidiana como interpretada pelos homens e subjetivamente dotada de sentido conforme vai se tornando um mundo conexo para eles; além disso, essa realidade apresenta-se como um mundo intersubjetivo, isto é, um mundo em que há a participação com outros homens e que não é possível existir sem que cada participante esteja em contínua interação e comunicação com os outros.

Isto nos leva a pensar que, por meio da linguagem, construímos a realidade social, estabelecendo também seus limites. No que diz respeito às emoções, elas também são

percebidas a partir das objetivações que são por nós compartilhadas e talvez reconheçamos apenas aquelas emoções que conseguimos nomear. Esta limitação se dá pelo repertório cultural dos grupos e da época de que fazemos parte, uma vez que cada cultura, em cada momento histórico, elabora objetivações e direcionamentos sobre as coisas do mundo, inclusive as emoções, estabelecendo que emoções existem, onde e quando podem ser expressas e vivenciadas. Muitas vezes, a emoção que existe e é reconhecida em um determinado contexto cultural pode não ser reconhecida em outro. As emoções, portanto, são relações, produtos de uma construção social (Le Breton, 2009).

A partir desses conceitos, constatamos que o entendimento das emoções passa necessariamente pelo conhecimento do cotidiano, suas representações, seus modos de funcionamento e utilização na vida diária. Apenas a partir da consideração de elementos como esses podemos compreender os processos que estão no alicerce do sentir, da expressão de emoções, das mudanças de pensamento e das práticas sociais. Os significados que são compartilhados ao longo da vida no cotidiano são redimensionados e configuram-se como fundantes da vida, da linguagem e das práticas populares, constituindo um elemento que liga a sociedade ou o sujeito à sua cultura, enfim, a um mundo que lhe é familiar (Almeida e Santos, 2011). Desse modo, o conhecimento popular que, muitas vezes, é visto como pouco confiável ou inferior, pode ser o caminho para a compreensão de determinadas emoções.

Este conhecimento popular é reconhecido pela Teoria das Representações Sociais como um conhecimento organizado, dinâmico e funcional, pois responde às necessidades de determinado grupo a partir da transformação de sua realidade, criando alternativas de enfrentamento e ação coerentes com ela. Trata-se de uma percepção que se torna comum a um grupo de pessoas e converte-se em objetivações que são compartilhadas (Moscovici, 1978; 2004).

Segundo Friedman (1995),

[...] o conceito de representação social remete-nos à intersecção entre linguagem e consciência, sendo entendido, no âmbito social, como objetivação dos significados sociais, históricos, nos comportamentos dos indivíduos que compõem a sociedade e nas ações das instituições sociais, e, no âmbito individual, como síntese entre os significados sociais e sentidos pessoais objetivados na consciência e nas atividades dos indivíduos ou grupos sociais (p. 138).

Nesta perspectiva, situada na interface entre o individual e o social, podemos entender as emoções também como representacionais, além do que a representação social de algo não é apenas cognitiva, mas afetiva. Com isso, perguntamo-nos: será que aquilo que conhecemos e chamamos amor (ou ódio, ou amizade etc.) é entendido e vivenciado da mesma forma em outros cenários culturais? Certamente, existem diferentes representações sociais para o mesmo elemento por nós nomeado.

Friedman (1995) nos dá algumas pistas para ilustrar este evento por meio do seu estudo realizado com alguns indivíduos que manifestavam gagueira. Ao identificar o sistema de representações construído por esses indivíduos a partir da fala gaguejante, ela detectou que as emoções estavam presentes na dinâmica dessas representações. No decorrer da pesquisa, no momento em que a fala tornava-se tensa e truncada, aparecendo a gagueira, a autora constatou que a ativação de emoções negativas conectadas ao ato de falar e relacionadas às vivências sociais dos sujeitos pesquisados estava intimamente ligada à produção de uma imagem negativa de falante, que estaria no alicerce da formação da gagueira.

A própria autora reconheceu a relevância de desvendar o sistema de representações criado por esses sujeitos como responsável pela produção da fala com gagueira, entendendo “[...] que o processo terapêutico para este tipo de manifestação implicava uma mudança ou reestruturação desse sistema de representações” (Friedman, 1995, p. 142). A autora acredita que o caráter de mediação das emoções foi evidente na formação da fala com gagueira, o que confirma a participação indispensável delas no processo de construção das representações que dão forma à realidade compartilhada pelos sujeitos.

Com tudo isso, concordamos com os autores aqui estudados que o desafio de buscar compreender as emoções é considerar a gama de configurações que abrange sua existência, desenvolvimento e manifestação, singularizando-as na intimidade do sujeito e, ao mesmo tempo, vislumbrando-as nas diferentes formas de relações sociais que emergem das práticas e experiências vividas no cotidiano e que são dotadas de significados e sentidos.

3.2 As emoções como fenômeno constitutivo da Subjetividade

O termo Subjetividade sintetiza tudo aquilo que constitui o sujeito humano singular em sua complexidade, dinamicidade e constância.

Como vimos, pensar, falar, agir e sentir estão emaranhados em um processo dialético e, portanto, “é na busca do pensar afetivo e da afetividade consciente que se constrói toda

subjetividade” (Brandão, 2012, p. 167). Sendo assim, entendendo o fenômeno das emoções – elemento essencial na constituição da subjetividade – como relacional e histórico, compreendemos também a subjetividade como um amálgama entre o individual e o social, uma vez que “é nas relações que tudo aquilo que é individual pode ser manifestado, mas é, também, a partir delas que o individual pode ser elaborado” (Tomanik, 2009, p. 50).

Nossa intenção, agora, é buscar entender o ser humano na dimensão de sua subjetividade e, de acordo com o breve percurso que fizemos através dos meandros do mundo do trabalho, partindo do início do capitalismo e tentando chegar aos dias de hoje, não podemos deixar de olhar este sujeito imbricado nestas mudanças e neste presente, considerando-o como ser histórico, que deve ser compreendido dentro de seu tempo; um ser que constrói sua existência e, simultaneamente, é construído pelo turbilhão de acontecimentos, manifestações e interpretações que a caracterizam, cujo sentido e vivacidade são concedidos pelas emoções.

Contudo, se olharmos novamente através da história, veremos que esta não tem sido a concepção predominante sobre o que é o ser humano. De acordo com Tomanik (2009), ao longo da maior parte do período medieval, homens, mulheres e crianças eram considerados não mais que simples objetos: submetidos às decisões e ao poder dos senhores feudais, caso fossem servos; submetidos aos poderes da Igreja, caso fossem servos ou nobres; e submissos ao poder e aos desígnios divinos, quer fossem servos, nobres ou membros do clero.

Foi apenas a partir das transformações econômicas, políticas e sociais que resultaram no advento do capitalismo e como parte de todo o conjunto de gradativas e profundas mudanças que submeteram o trabalho a uma lógica instrumental, que surgiu e pode tornar-se aceita uma nova concepção de homem: o *indivíduo*, alguém livre para vender sua força de trabalho e para fazer suas próprias escolhas (ainda que essas fossem sempre limitadas às oferecidas, quer pelos mercados de trabalho, quer pela sociedade). Com essa ideia de indivíduo, segundo Tomanik (2009), o ser humano passou a considerar-se diferenciado dos outros animais e até mesmo de seus semelhantes, vendo-se como único, inimitável, dotado de direitos e de liberdade de escolhas. Essa liberdade, contudo, além de limitada, implicava que o indivíduo passasse a assumir a responsabilidade e o ônus pela “[...] elaboração e a execução das escolhas, a insegurança, os riscos do erro, das ilusões e a imprevisibilidade do futuro” (p. 41). Heller (1993) atribui ao período burguês a produção da interioridade, ou seja, o cultivo do mundo dos sentimentos de maneira particular, individual, o que poderia levar ao egoísmo.

O ser humano, subjugado às leis do capital, ao converter-se (ou ser convertido) em indivíduo, rompe com os processos de complementação de alteridades e, isolando-se, torna-se

presa fácil dos interesses do sistema dominante. Os processos de captura e de submissão dos indivíduos aos interesses do capital nem sempre ocorreram da mesma maneira. Guareschi (2001) cita e detalha a existência de diferentes cosmovisões, formas de pensar e de tratar o ser humano, pautadas em valores que englobam ainda concepções sobre o social, os comportamentos e as relações estabelecidas. Numa dessas cosmovisões, denominada por ele como totalitária, o ser humano é considerado apenas como uma parte de um grande todo. Diante da importância do todo, tudo aquilo que é individual é pouco ou nada importante. Não interessa a parte e sim o sistema; o que vale é o grupo, a instituição, a organização, o estado.

Para entender essa cosmovisão, basta lembrarmos da era fordista, em que o trabalhador era tido como uma peça do maquinário, alguém cuja produção e consumo eram padronizados e controlados. Nessa concepção, portanto, presencia-se “[...] a massificação, o anonimato, a burocracia, essa burocracia terrível que mata, que transforma as pessoas em coisas, onde a ordem, a organização estão acima de tudo. É o predomínio da máquina sobre o ser humano” (Guareschi, 2001, p. 71).

Em outra cosmovisão, chamada de liberal capitalista, o ser humano é visto como indivíduo, tal qual definimos há pouco e, em concordância com a base que a sustenta, indivíduo “significa, em primeiro lugar, aquele que é um, singular, único” (Guareschi, 2001, p. 66). Sendo um só, não há lugar para o outro: o indivíduo assemelha-se a uma ostra, um ser fechado em si mesmo. O conjunto de valores que sustenta essa cosmovisão, de acordo com o autor, é o liberalismo, já materializado desde o início no sistema capitalista e que, mais tarde, veste uma nova roupagem e ressurgiu como neoliberalismo (conforme discutimos no capítulo anterior): com algumas mudanças, mas com os mesmos princípios e intensificando ainda mais o individualismo.

Se o indivíduo é único, quando há a possibilidade ou a necessidade de relacionar-se com o outro, este não é visto como alguém que acrescenta, que pode ser solidário, mas como aquele que é rival e que pode tomar o lugar do primeiro. Esse tipo de conduta caracteriza o efeito central dessa cosmovisão, a competitividade, que não é apenas uma competição localizada e restrita, é um estado permanente de disposição e de efetivação de ações competitivas. Guareschi (2001) adverte que essa competição não é aquela do mercado, em que se busca fazer o melhor para que as pessoas possam escolher o que mais lhes convier; é a competitividade estabelecida entre as pessoas que, para existir, necessita de perdedores e os produz continuamente. Assim “os rejeitados são uma consequência lógica do sistema” (p. 68).

Tomanik (2009), ao fazer uma reflexão sobre essas cosmovisões, destaca a cosmovisão totalitária como a negação da existência da individualidade, enquanto a cosmovisão liberal

capitalista seria a sua aceitação. O autor afirma que elas ainda estão presentes em nosso meio e, talvez, mais fortes que nunca.

A primeira cosmovisão esteve presente nas fases iniciais do capitalismo e aparece, ainda hoje, em regimes ditatoriais e em várias formas de extremismos nacionalistas, étnicos e religiosos. A segunda é uma das bases do pensamento neoliberal e está presente nas empresas, nas propagandas, nas escolas; enfim, no nosso cotidiano. [...] Diante dessas duas posições, parece que não temos alternativas: ou nos anulamos nos grupos ou, para garantir nossa individualidade, nos isolamos deles. O indivíduo e os grupos parecem entidades distintas, conflitivas e inconciliáveis (p. 43).

Com referência a estes efeitos da negação e aceitação da noção de individualidade, Sawaia (2006b) aponta que estamos cada vez mais insensíveis ao sofrimento do outro e, com a exaltação do próprio eu, solitário e egoísta, “[...] estamos nos afastando das questões públicas, nos mobilizando apenas, enquanto multidão [...]” (p. 107).

Há, entretanto, uma terceira possibilidade que busca superar a dicotomia entre individual e social. A esta concepção Guareschi (2001) denomina cosmovisão comunitário-solidária. Nela, diferente do indivíduo que é unidade, mônada, separado dos seus semelhantes e, portanto, compreendido em si mesmo, o ser humano é visto como *sujeito*, que só pode ser compreendido em sua dinâmica relacional.

Foi a partir especialmente de Marx que o homem começou a ser pensado como ser histórico e social, convertido em sujeito concreto, cuja concretude, em sentido dialético, por meio do trabalho, é responsável pela produção e reprodução da sociedade, ou seja, o homem que transforma e é transformado, o que abriu caminhos para reconhecer a formação da psique humana no interior de um espaço histórico-cultural (Bendassolli, 2007, 2009a; Bock e Gonçalves, 2005; González Rey, 2003).

Nesta perspectiva, sujeito é ser único sim, mas que só existe na relação com o outro; relação entendida como “[...] aquilo pelo qual uma coisa não pode ser, sem outra” (Guareschi, 2001, p. 72). Dessa forma, como diz o autor, “somos [...] misteriosamente, os outros, apesar de sermos singulares [...]” (p. 73). A esse respeito, González Rey (2003) completa:

a ideia do sujeito recupera o caráter dialético e complexo do homem, de um homem que de forma simultânea representa uma singularidade e um ser social, relação esta que não é uma relação de determinação externa, mas uma relação recursiva em que

cada um está simultaneamente implicado na configuração plurideterminada dentro da qual se manifesta a ação do outro (p. 224).

É com base nesta dimensão de sujeito que contemplamos o tema da subjetividade, da qual as emoções são parte imprescindível, uma vez que só é possível ter acesso a esse conceito através do sujeito e da construção de suas relações sociais.

A categoria sujeito é inseparável da subjetividade. O sujeito é um sujeito produtor de sentidos e, por sua vez, está constituído como sistema de configurações de sentido ao longo de sua história. Quando nos referimos à subjetividade, nos referimos precisamente a esse sistema de configurações em que se organizam os espaços da subjetividade social e individual, nos referimos ao momento de produção de sentido associado com as formas de organização de uma história em nível subjetivo. O sujeito está a qualquer momento, no curso de suas atividades, gerando contradições produtoras de sentido que retesam suas configurações atuais e se integram ao processo de seu desenvolvimento (González Rey, 2004, p. 167).

Tal afirmação carrega vários conceitos que precisam ser esclarecidos para compreendermos a magnitude da subjetividade.

González Rey, ao desenvolver o conceito de subjetividade, apresenta como sua unidade constitutiva essencial os sentidos subjetivos: “definimos como *sentido subjetivo* a unidade inseparável dos processos simbólicos e as emoções num mesmo sistema, no qual a presença de um desses elementos evoca o outro, sem que seja absorvido pelo outro” (2003, p. 127, grifo do autor). Por meio desses sentidos a subjetividade é capaz de expressar “[...] a diversidade de aspectos objetivos da vida social que concorrem em sua formação” (2010, p. 19).

O próprio autor relata que o conceito de sentido, que o influenciou na concepção deste termo como inseparável da subjetividade (sentido subjetivo), vem da definição de Vigotsky, que já vimos. Considerando-o como uma formação dinâmica, fluida e complexa, Vigotsky propõe uma mobilidade do sentido, referindo-se a uma categoria que não se resume a apenas um elemento, mas que também se constitui num sistema dinâmico, que integra diferentes aspectos da psique (González Rey, 2003; 2004; 2005b; 2010).

Em concordância com Vigotsky (1934/1998; 1930/2007), entendemos que pensamento, fala e as emoções, enquanto funções psicológicas superiores, não se separam,

formando um processo vivo, em contínuo desenvolvimento, fundamental para a evolução histórica da consciência humana e, nessa perspectiva, as palavras, como mediadoras na relação do homem com as pessoas e o seu meio, não podem ser descontextualizadas de seu sentido, que diz respeito ao que é próprio do sujeito, de suas vivências particulares, repleto de conteúdo emocional e cujo estado é de permanente incompletude, como também dos significados que são por ele compartilhados através do coletivo (cultura).

Entrelaçado à subjetividade, o sentido indica que toda a ação humana não se dá de forma mecânica e automática, mas dentro de uma arena de sentidos, que motiva não só o agir, mas o sentir, o pensar e o falar integrados, conferindo também ao sujeito a capacidade de produzir novos sentidos (Brandão, 2012).

Continuando sua discussão sobre sentido subjetivo e integrada a essas noções, González Rey (2005a) propõe a existência de uma configuração subjetiva que funciona como uma organização de sentidos subjetivos produzidos em sua história de vida pelo sujeito; é uma integração de elementos de sentido que surgem a partir das experiências em diferentes áreas da vida.

As configurações subjetivas caracterizam os processos de subjetivação de atividades humanas distintas e, em todas elas, está o sujeito com a multiplicidade de sentidos subjetivos que caracterizam sua história e seu contexto atual, os quais perpassam todas as suas atividades (p. 42).

Para o autor, associado ao entendimento de configurações subjetivas, está presente o campo das representações sociais que se forma por meio de uma pluralidade de elementos de sentido e significação que molda uma realidade social, “[...] mediante os quais os sujeitos individuais, implicados em um determinado espaço social, configuram o sentido subjetivo das diferentes esferas de suas vidas, e produzem significações em relação a si mesmos e aos outros” (González Rey, 2003, p. 126).

Tomando emprestada a ideia do exemplo que González Rey (2003) utiliza por meio da citação de Duveen (2000), podemos ter uma visão aproximada do que seriam configurações subjetivas ao pensarmos como a condição familiar, por exemplo, apresenta-se como um elemento de sentido no momento em que um trabalhador se depara com a exigência de uma tomada de decisão em seu ambiente de trabalho. Diante de uma exigência como esta, o contexto familiar é um dos agentes que faz emergir um conjunto de processos simbólicos e

emoções que marcam a particularidade da decisão tomada, sendo esta, portanto, diretamente influenciada por elementos de sentido provenientes de outra área da vida do sujeito.

Através deste exemplo, retomamos um ponto importante na definição de sentido subjetivo: sua constituição enquanto unidade inerente aos processos simbólicos e as emoções. Nesta perspectiva, as emoções, agregadas de maneira inseparável aos processos simbólicos, são constitutivas das formas de organização da subjetividade e determinantes do sentido subjetivo.

O sentido subjetivo é a integração de uma emocionalidade de origens diversas que se integra a formas simbólicas na delimitação de um espaço da experiência do sujeito. No sentido subjetivo integra-se tanto a diversidade do social quanto a do próprio sujeito em todas as suas dimensões, incluindo a corporal (González Rey, 2004, p. 127).

Isto significa, em concordância com Bruno-Faria (2005, p. 163-164), que “[...] as experiências vividas pelo sujeito assumem um valor de acordo com suas emoções e com a forma como ele as simboliza a partir dessas emoções, retratando assim o sentido subjetivo dessas vivências”.

A definição de sentido subjetivo, além disso, delimita-se em espaços simbolicamente produzidos pela cultura; esta considerada como uma fonte de produção de sentidos compartilhada socialmente e institucionalmente regulada. Isto significa que a cultura, que é produzida e compartilhada pelos sujeitos, atua como um espaço que, ao mesmo tempo, possibilita e direciona as elaborações de sentidos dos mesmos. Assim, os homens, aglutinados nos diversos espaços sociais que constituem e nos quais se constituem, são produtores de realidades culturais conduzidas por sistemas subjetivos marcados por sua história e não governadas por leis naturais externas. As especificidades dessas construções psicossociais fazem com que, aos olhos daqueles que não compartilham da mesma história, tais sistemas subjetivos possam parecer irracionais (González Rey, 2004).

Com isso, podemos afirmar que é impossível compreender os processos simbólicos e as emoções produzidos nesses espaços culturais se tentarmos nos guiar “[...] por processos padronizados e externos ao sistema subjetivo particular em que o sentido é produzido [...]” (González Rey, 2010, p. 21).

Em sua busca por compreensão da subjetividade a partir de uma base teórica dialética e complexa, González Rey (2003), assim como Vigotsky, propõe a ruptura da dicotomia entre os processos individuais e sociais. Como parte da superação daquela forma de pensamento

dicotômico, procura romper com a ideia de subjetividade enquanto fenômeno estritamente individual, apresentando-a como um sistema complexo produzido, simultaneamente, nos âmbitos individual e social. Passa a considerar, também, a existência de uma subjetividade social.

Da perspectiva da subjetividade social, os processos sociais deixam de ser vistos como externos em relação aos indivíduos, ou como um bloco de determinantes consolidados, que adquirem o *status* de “objetivo” diante do subjetivo individual, para serem vistos como processos implicados dentro de um sistema complexo, a subjetividade social, da qual o indivíduo é constituinte e, simultaneamente, constituído (González Rey, 2003, p. 202).

Por se tratar de um sistema complexo, a subjetividade social manifesta formas complexas de organização que aderem às ações dos sujeitos nos espaços da vida social em que estão inseridos, bem como aos processos de institucionalização presentes nestes espaços, tudo isso ligado aos elementos de sentido oriundos de outros espaços sociais. Tomando mais uma vez a ideia de outro exemplo do autor, podemos refletir que a subjetividade social de uma organização de trabalho, além dos elementos de sentido interativos próprios deste espaço, também são integradas por elementos de sentido provenientes de outras áreas da subjetividade social, como a família, o mercado de trabalho, os costumes, os componentes de gênero, raça, posição socioeconômica, entre outros, que se unem aos elementos imediatos dos processos sociais atuais daquela organização de trabalho (González Rey, 2003). Em síntese,

a subjetividade está constituída tanto no sujeito individual, como nos diferentes espaços sociais em que este vive, sendo ambos constituintes da subjetividade. O caráter relacional e institucional da vida humana implica a configuração subjetiva não apenas do sujeito e de seus diversos momentos interativos, mas também dos espaços sociais em que essas relações são produzidas. Os diferentes espaços de uma sociedade concreta estão estreitamente relacionados entre si em suas implicações subjetivas. É esse nível de organização da subjetividade que denominamos subjetividade social (González Rey, 2010, p. 24).

Já a subjetividade individual, para o autor, revela formas e processos das histórias diferenciadas dos sujeitos individuais, ou seja, é formada pela história única do sujeito que

vive em um espaço social, lembrando que o individual e o social se constituem de forma recíproca.

A subjetividade individual se constitui em um indivíduo que atua como sujeito graças a sua condição subjetiva. O sujeito é histórico, uma vez que sua constituição subjetiva atual representa a síntese subjetivada de sua história pessoal, e é social, porque sua vida se desenvolve na sociedade, e nela produz novos sentidos [...] que, ao constituir-se subjetivamente, se convertem em constituintes de novos momentos de seu desenvolvimento subjetivo. Por sua vez, suas ações na vida social constituem um dos elementos essenciais das transformações da subjetividade social (González Rey, 2005b, p. 38).

Nesta explicação do conceito de subjetividade individual, o autor nos remete a uma definição de personalidade que se contrapõe à ideia de um sistema intrapsíquico formado por unidades imutáveis, um conjunto de traços universais e mensuráveis que independe dos aspectos sociais e culturais. A personalidade passa a ser compreendida como:

[...] o conceito de sistema constitutivo da subjetividade individual, o que está integrado por diferentes configurações e sistemas de configurações que, mantendo relações permanentes entre si, estão associadas de diferentes formas com as experiências do sujeito, dentro das quais, e em relação com os diferentes contextos em que essas experiências têm lugar, esses sistemas de configurações se manifestam por meio de núcleos *emocionais* portadores de diferentes sentidos subjetivos (González Rey, 2003, p. 262, grifo nosso).

Com isso, o sujeito é dotado de personalidade, que é compreendida como um sistema subjetivo auto-organizado, ou seja, um sistema autônomo de configurações subjetivas que, no decorrer da história do sujeito individual, está em constante geração de sentidos. A partir desta noção, reconhecemos, em consonância com Bock e Gonçalves (2005), que:

[...] a dimensão subjetiva é uma configuração dos sujeitos a partir de suas experiências no mundo social; e a dimensão dos registros simbólicos e *emocionais* que o sujeito vai construindo no decorrer de suas vivências; é o mundo psicológico propriamente dito. Claro que esses registros envolvem capacidades biológicas do ser

humano, capacidades adquiridas pelo seu cérebro e pelo seu sistema nervoso. Mas, a matéria-prima para o registro é oferecida pela sociedade, pelas relações sociais, pelas atividades humanas e pela cultura (p. 123, grifo das autoras).

Como afirma González Rey (2004), a subjetividade não é, pois, um sistema racional, embora possa se expressar por meio da razão e possa também por ela ser influenciada, mas a razão se conecta à emocionalidade em produções de sentido que refletem uma história e valores que são distintos de pessoa para pessoa, de grupo para grupo, de cultura para cultura. Assim, ainda que duas pessoas compartilhem um mesmo significado sobre algo, certamente este não terá o mesmo valor emocional para ambas. Pensando, por exemplo, no universo das organizações de trabalho, dois trabalhadores que tenham sido vítimas de assédio moral, e que este seja considerado por eles como conjuntos de situações cruéis e que resultaram nas mesmas consequências organizacionais, provavelmente experimentarão emoções distintas, uma vez que aquelas vivências implicarão na produção de diferentes sentidos subjetivos.

Esses sentidos por sua vez serão responsáveis pela trajetória de vida diferente dessas pessoas a partir da experiência que enfrentaram. Sentidos subjetivos provenientes de infâncias diferentes, de padrões diferentes de aceitação e relações na história de suas vidas, tingem diferentemente as respostas emocionais desses sujeitos diante de uma experiência concreta vivenciada de forma semelhante por ambos (González Rey, 2004, p. 136-137).

É nesta perspectiva que concebemos as emoções como fenômeno formado não só por registros fisiológicos, somáticos e psíquicos, mas que esses, ao se integrarem à condição histórica, social e cultural originária do emocionar-se, constituem processos complexos, integrados e não lineares, que estão na base da produção de sentidos subjetivos, associados à história de cada sujeito concreto (González Rey, 2003; 2004).

Entendemos, portanto, que a subjetividade é um arranjo sensível e complexo, que abarca a história de vida do sujeito, sintetizada em sua subjetividade individual (personalidade), ao mesmo tempo em que se integra às experiências vividas nos diversos espaços sociais marcados por uma cultura, constituindo sua subjetividade social. Como parte deste emaranhado, ela é constituída por sentidos subjetivos e simultaneamente os produz, cuja configuração se dá por meio das emoções aglutinadas à forma como o sujeito simboliza todas as suas vivências. É um processo permanente e dinâmico que, simultaneamente, singulariza o

sujeito, diferenciando-o dos demais, e se constitui nas (e por meio das) tantas relações estabelecidas ao longo de sua vida, integrando-o aos coletivos.

Desse modo, asseguramos a relevância das emoções como pilar no conceito de subjetividade, pois “é emocionalmente que construímos os nexos entre as funções psicológicas, transmutando-as em sistemas complexos, multiformes e mutantes. O que ocorre internamente é [...] expressão também do plano intersubjetivo, pois não existe linguagem sem pensamento e nem este sem afeto” (Brandão, 2012, p. 181).

É inaceitável, então, pensar o sujeito como atemporal, a-histórico e genérico, uma vez que a subjetividade, como um sistema aberto, plurideterminado, contraditório e versátil, consente “[...] que o homem seja capaz de gerar permanentemente processos culturais que, bruscamente, modificam seu modo de vida, o que, por sua vez, leva à reconstituição da subjetividade, tanto social quanto individual” (González Rey, 2005b, p. 37).

Defronte a essa concepção de homem enquanto sujeito emocional, dotado de subjetividade e protagonista de sua história, como admitir processos de subjetivação que coloquem em risco a dinâmica vital de construção e reconstrução contínuas da subjetividade; processos estes que temos refletido nas vivências dos trabalhadores em meio aos ditames de um mercado dominador? Conforme Tomanik (2009) reconhece, o que nos inquieta é que os recursos de dominação atuais são tão sutis e sedutores que os próprios sujeitos estão impondo a si essa domesticação.

Retomando a cosmovisão comunitário-solidária de Guareschi (2001), percebemos que é somente no encontro do sujeito em seu espaço social, no resgate da relação com os seus semelhantes, tanto no íntimo da comunidade quanto na união de grupos sociais maiores, que vemos a possibilidade de construção de novas alternativas de ação a favor da (re)construção das subjetividades. Paralelamente,

a condição de sujeito é essencial no processo de ruptura dos limites imediatos que o contexto social parece impor, e é responsável pelos espaços em que a pessoa vai modificando esses limites e gerando novas opções dentro da trama social em que atua (González Rey, 2003, p. 237).

Por fim, utilizando as reflexões de Tomanik (2001), compreendemos que o sujeito só existe na sociedade; uma sociedade dialética, construída (e em constante construção) pelo sujeito, pelo outro e pelas relações com potencial para sentir e produzir sentidos. O autor, ao fazer referência à música de Gilberto Gil (“Drão”) em seus versos: “nossa sementeira [...] é

como um grão, morre nasce trigo, vive morre pão” (p. 254), brinda-nos com uma reflexão sobre a dialética das relações: assim como a semente precisa deixar de ser o que é para se realizar, a sociedade deve ser constituída por sujeitos que só cumprem sua função na relação, que possuam a capacidade de se afetar e que, se reconhecendo como sujeitos e não apenas como seres individuais, são capazes de reconhecer também o outro e valorizar o ato solidário. Infelizmente, ainda convivemos com situações contrárias a esse processo dialético.

4. PENSANDO SOBRE AS EMOÇÕES NO TRABALHO

4.1 As emoções no mundo do trabalho

Com base no cenário histórico e sociocultural que desvendamos do mundo do trabalho e a partir do entendimento das emoções como fenômeno indispensável na (re)construção contínua da subjetividade, tanto individual quanto social, podemos afirmar que o espaço onde o trabalho é produzido, desempenhado e gerido, bem como as múltiplas relações nele estabelecidas, é fonte, por excelência e continuamente, de emoções diversas e, com frequência, intensas.

Por outro lado, o sujeito trabalhador, que carrega consigo experiências já vividas e simbolizadas pelas emoções, imprime, no espaço do trabalho, a marca emocional dessas vivências e, com isso, conforme expressam Codo, Sampaio e Hitomi (1993, p. 188), “[...] imanta o mundo com os seus afetos [...]”, como parte de um processo dialético e ininterrupto.

Por essa ótica, ignorar a presença das emoções e afetos em toda a dinâmica que envolve o trabalho, em destaque no universo organizacional, torna-se inconcebível, ainda mais na atual conjuntura em que se exige do trabalhador a mobilização de aspectos cognitivos (como vimos, inseparáveis dos aspectos afetivos) para lidar com atividades cada vez mais complexas e multifuncionais, em meio a um contexto flexível em que seu envolvimento é solicitado ao mesmo tempo em que os laços são fluidos, o que presume a emersão de variadas emoções e seus efeitos internos e relacionais para o sujeito.

Por esta e outras razões, é possível verificar o aumento de pesquisas que buscam associar o tema trabalho nas organizações a elementos articulados ao campo das emoções, como afetividade, subjetividade, vínculo, entre outros, confirmando a relevância de buscar entender melhor estes fatores no meio organizacional, como atestam Gondim e Siqueira (2004):

admitir que as emoções e os afetos estão intimamente relacionados a contextos sociais e culturais e, além disso, reconhecer que ambientes laborais [...] exercem papel significativo na manifestação destes fenômenos intra e interpessoais facilita a compreensão da importância de sua investigação no contexto das organizações formais de trabalho (p. 216).

Como vimos, o modo de gestão de Taylor e de Ford propunha e promovia a cisão entre elaboração e execução do trabalho, pautada pelo princípio da racionalidade, segundo o qual os aspectos afetivos deveriam ser controlados pelo uso da razão, com o objetivo máximo de adaptar o homem à máquina. Na fábrica ideal de Taylor provavelmente não haveria espaço para a presença e, menos ainda, para a livre manifestação de quaisquer emoções que não fossem as convenientes para a produção e a produtividade. Ford, ostensivamente, buscava controlar a vida afetiva dos trabalhadores, visando à melhora do desempenho dos mesmos.

Foi a partir dos estudos de Hawthorne³, em meados dos anos de 1930, que as atenções se voltaram para o estudo e a compreensão dos fatores subjetivos presentes nas interações humanas no trabalho, até então negligenciados pelo modo de gestão taylorista e fordista (Albuquerque e Puente-Palacios, 2004; Bendassolli, 2007; 2012; Ehrenberg, 2010; Enriquez, 2000; Gondim e Siqueira, 2004). Sobre isto, Ehrenberg (2010) completa:

descobria-se, nessas experiências, para sintetizar ao máximo, que os operários poderiam perfeitamente questionar as normas de produção, às expensas de seus salários; que seu comportamento não era somente regido por uma lógica econômica, mas também por uma lógica psicológica do “sentimento” [...] (p. 82).

Assim, percebeu-se que, além de uma estrutura formal de trabalho, composta por regras, normas e prescrições, há também uma organização informal, uma intersubjetividade, permeada de conteúdos emocionais, que possibilita aos sujeitos lançarem mão dos sentimentos orientativos (Heller, 1993) como guia frente às situações.

Os estudos realizados a partir de então vêm indicando que as relações entre o trabalho, enquanto atividade profissional normatizada e que envolve relações sociais estandardizadas, e os processos afetivos são multifacetadas, complexas e capazes de produzir efeitos opostos entre si, embora eventualmente simultâneos.

Por um lado, o trabalho, tal como efetivado hoje, dentro de uma estrutura econômica e cultural capitalista, pode ser fonte de experiências, de transformações pessoais e de emoções agradáveis e gratificantes para o trabalhador. A existência desses processos positivos pode ser

³ A experiência de Hawthorne, que consistiu em uma série de pesquisas, foi realizada entre 1927 e 1933 em uma fábrica da Western Electric Company nos Estados Unidos, conduzida por Elton Mayo e que resultou na criação da Escola das Relações Humanas. Seu objetivo era, a princípio, estudar a influência da luminosidade sobre a produtividade de trabalhadores de uma linha de montagem. Verificou-se que, independentemente da quantidade de luz acionada, os trabalhadores produziam sempre mais, o que redirecionou o estudo para outra variável. “Foi entendido que a produção aumentava não devido a fatores físicos como a luminosidade, mas sim por fatores psicológicos, como a própria presença dos investigadores e pelo interesse que os trabalhadores demonstravam por estarem participando de uma pesquisa” (Albuquerque & Puente-Palacios, 2004, p. 365).

decorrente das condições às quais o trabalhador está submetido, bem como dos processos psicossociais envolvidos. Estes devem ser capazes de favorecer a construção de uma dupla identificação do sujeito: com as atividades desempenhadas e com o coletivo de seus colegas de trabalho. Além disso, pesquisadores, em particular do ramo da psicologia, passaram a relacionar o trabalho prazeroso, fonte de outras emoções positivas, à atribuição de um sentido simbólico ao trabalho, que permite ao sujeito inscrever nele suas aspirações, tendo acesso às suas próprias capacidades e habilidades, transformando a si mesmo e ao seu meio (tal qual a definição de trabalho de Marx), resgatando, assim, a união entre trabalho e subjetividade (Bendassolli, 2010; Codo, Sampaio & Hitomi, 1993; Enriquez, 2000; Mendes & Cruz, 2004). Isto reafirma a concepção de que:

o trabalho não se reduz à atividade em si, ou ao emprego, é algo que transcende o concreto e instala-se numa subjetividade, na qual o sujeito da ação é parte integrante e integrada do fazer, o que resulta em sua própria realização (Mendes & Cruz, 2004, p. 42).

Nesta linha de pensamento, o vínculo do sujeito com a organização onde atua e com o trabalho que desempenha está diretamente conectado às ligações afetivas que emergem nessa relação, sendo um dos termos atualmente estudados o de satisfação no trabalho, correlato ao conceito de envolvimento no trabalho (Siqueira & Júnior, 2004).

Embora haja divergências no que diz respeito à definição do conceito de satisfação no trabalho, parece haver consenso quanto aos seus resultados para a organização: “existem evidências de que pessoas com níveis altos de contentamento com o trabalho são também as que menos planejam sair das empresas onde trabalham, que têm menos faltas, melhor desempenho e maior produtividade” (Siqueira & Júnior, 2004, p. 304). Além disso, ainda segundo Siqueira e Júnior (2004), algumas das principais fontes de satisfação no trabalho, ou seja, do estabelecimento de vínculo afetivo, responsáveis pelos resultados organizacionais mencionados, são a relação com a liderança, com os colegas de trabalho e o próprio trabalho (o sentido atribuído a ele pelo sujeito).

Quanto ao vínculo com a organização especificamente, os autores demonstram que há importantes expectativas do sujeito nas relações de troca com a organização, nas quais aquele almeja receber desta recursos que satisfaçam suas necessidades profissionais e pessoais como retorno de seus esforços pelo trabalho desenvolvido. Entre essas relações de troca, os autores mencionam a troca social que “[...] foge a regras e contratos preestabelecidos e acontece com

base na confiança e boa fé que se instalam entre duas partes” (p. 308). Esse tipo de troca é, então, construído e firmado sobre elementos afetivos. Logo, os contratos de trabalho flexíveis, como aqueles utilizados nos casos de terceirização tendem a prejudicar esta relação, podendo acarretar consequências negativas de ordem emocional para o sujeito.

Há outro conceito que perpassa esta vivência de expectativas e trocas entre sujeito e organização de trabalho: “além da financeira, os sujeitos esperam, especialmente, retribuição de natureza simbólica, a qual assume uma forma específica: o reconhecimento”, segundo Bendassolli (2012, p. 42). Para esse autor, o reconhecimento no trabalho é considerado um conceito-chave no processo de (re)construção da subjetividade e na promoção da saúde e prazer no trabalho, no qual a relação do sujeito com os outros, inserindo-o numa história coletiva, exerce papel fundamental, destacando-se a figura do gestor/líder, muitas vezes, como mediador entre trabalhador e organização.

Existem, portanto, investimentos afetivos por parte do sujeito, direcionados à organização onde exerce seu trabalho, ao próprio trabalho que realiza, às pessoas envolvidas neste ambiente e aos relacionamentos com elas consolidados. Daí é possível compreender, em concordância com Gondim e Siqueira (2004, p. 217), que “[...] são as emoções e os afetos que contribuem para a efetividade organizacional [...], visto que são estes fatores que dão qualidade às relações humanas no trabalho”.

Talvez por esses motivos, Bendassolli (2009b; 2010) nos alerta que o discurso da nova gestão das organizações atuais tem sido o de recuperar a subjetividade do trabalhador em sua experiência com o trabalho, passando a valorizar as emoções neste contexto. Nesta mesma direção, Enriquez (2000, p. 17) utiliza o termo “gestão pelo afetivo” para indicar que as organizações atuais têm buscado levar em conta a vida afetiva dos trabalhadores, inclusive como estratégia de gestão.

Existe, entretanto, outro lado, sombrio e preocupante, dos efeitos das atividades de trabalho sobre a subjetividade do trabalhador. Pela gravidade destes impactos, essa segunda vertente tem envolvido uma quantidade considerável de estudos e de tentativas de intervenção, que têm adotado perspectivas teóricas e focos de interesse diferenciados.

Um dos campos atualmente privilegiados de estudos é o que envolve o tema da saúde psíquica no trabalho, tendo como foco o *sofrimento*, talvez na tentativa de buscar o seu opoente. Esses estudos partem do pressuposto básico de que:

[...] o trabalho tem um papel estruturante na vida cotidiana do homem contemporâneo e na própria construção da condição humana e das sociedades. Pois é esse pressuposto

que sustenta outro igualmente importante para o campo: a existência de nexos entre o trabalho e a saúde psíquica. É pelo papel estruturante do trabalho na vida do indivíduo e da sociedade que suas condições (precárias ou enriquecidas) e as formas como as pessoas relacionam-se com elas estão, de um lado, envolvidas na etiologia das enfermidades e na ocorrência de certas endemias e, de outro, implicadas na produção e na valorização da condição humana e do bem-estar. Ademais, devemos considerar que os diferentes trabalhadores atribuem e constroem significações para as mesmas condições; fenômenos que medeiam o impacto das condições de trabalho na deterioração ou promoção da saúde psíquica (Borges, Guimarães & Silva, 2013, p. 588).

Vale destacar que Borges, Guimarães e Silva (2013) concebem a definição de saúde como um processo com múltiplas faces, que abarca ao mesmo tempo o adoecer e o bem-estar, utilizando o termo saúde psíquica, e não o termo saúde mental como é comumente empregado em pesquisas nesta área, por entenderem que o primeiro é mais abrangente, admitindo a ideia de multicausalidade. Aqui utilizaremos esses dois termos como sinônimos.

Além de prazer, satisfação e reconhecimento, fonte de emoções positivas, o sujeito vivencia no trabalho situações de sofrimento, por vezes intenso, capazes de acarretar consequências negativas para sua saúde. Esse sofrimento, físico e/ou psíquico (entendemos que tais dimensões não se dissociam), é atravessado por emoções que outorgam a essa experiência vivida pelo sujeito valor simbólico, imputando marcas em sua subjetividade individual, as quais são compartilhadas em sua subjetividade social. Mas de onde vem o sofrimento no trabalho? Explicações para esse questionamento devem levar em consideração, como apontam Tittoni e Nardi (1995), não só as vivências subjetivas do sujeito, mas também as representações históricas e socioculturais construídas no processo de sofrimento, já que “saúde e doença não são fenômenos isolados que possam ser definidos em si mesmos, pois estão profundamente vinculados ao contexto sócio-econômico-cultural [...]” (Codo, Sampaio & Hitomi, 1993, p. 252).

Segundo Codo, Sampaio e Hitomi (1993), o sofrimento resume-se na palavra ruptura, o que pode resultar em doença mental. Isso quer dizer que o sofrimento advém quando há uma ou mais rupturas entre o sujeito e o objeto (como no processo de alienação, em que o sujeito torna-se alheio ao produto de seu trabalho), entre o sujeito e o seu semelhante e dele consigo mesmo. A doença mental instala-se quando o sujeito lança mão de modos de reapropriação desses elos, que podem ser individuais, coletivos e institucionais, e estes

falham. Um exemplo desses modos de reapropriação, no caso coletivo, citado pelos autores, é a criação de grupos voltados para os interesses dos próprios trabalhadores, como os sindicatos; ou ainda, com relação aos modos de reapropriação individuais, um esporte, um hobby ou até mesmo atribuir um significado, no plano simbólico, à situação de sofrimento. Os autores alertam que os modos de reapropriação costumeiros têm se tornado ineficazes, porque uma de suas funções é burlar o controle sobre o trabalhador, como o dos cronometristas na fábrica de Taylor (controle que, aliás, sempre existiu sobre os trabalhadores e com que eles sempre buscaram lidar por meio dos modos de reapropriação), porém, hoje o controle não está mais somente na presença física; com a ajuda da tecnologia tornou-se abstrato e onipresente, além de mais intenso, sendo tomado por autocontrole; ademais, nesta condição, o trabalhador se vê sozinho, o que dificulta a elaboração de modos de reapropriação coletivos e institucionais.

Uma análise do sofrimento humano no trabalho elaborada por este prisma evidencia a presença constante das emoções e seu papel essencial nos registros simbólicos que vão sendo construídos, bem como nas representações que moldarão a maneira pela qual o sujeito vivenciará aquele sofrimento individual e coletivamente.

Uma das abordagens conceituais hoje bastante exploradas, inclusive no Brasil, que abarca a dinâmica do sofrimento no trabalho e as consequências para a vida psíquica do sujeito é a Psicodinâmica do Trabalho (Borges, Guimarães & Silva, 2013; Codo, Soratto & Vasques-Menezes, 2004; Mendes & Cruz, 2004). Salvaguardando as diferenciações teóricas na visão de sujeito, tentaremos extrair desta abordagem reflexões, ainda que superficiais, que nos auxiliem na compreensão das emoções no universo do trabalho.

O principal representante da Psicodinâmica do Trabalho é Cristhophe Dejours e, de acordo com seus estudos, o sofrimento no trabalho decorre da confrontação do sujeito com sua realidade, ou seja, de um lado, o sujeito, com sua personalidade, sua história de vida pessoal (podemos acrescentar, com emoções construídas e experienciadas), e do outro, a organização com sua cultura, normatizações e modos de funcionamento. Mendes (1995) explica que, então, a vivência de prazer *versus* sofrimento no trabalho é dialética e própria de todo contexto laboral, que apresenta relações de conflito. “De um lado, encontra-se a pessoa e sua necessidade de prazer; e do outro, a organização, que tende à instituição de um automatismo e à adaptação do trabalhador a um determinado modelo” (p. 35).

Como esta confrontação é inerente à experiência com o trabalho, é improvável que o sofrimento seja abolido. Há, no entanto, duas vias para este sofrimento: a via criativa, através da qual é possível o sujeito se identificar com a atividade desempenhada e realizar-se, e a via

patogênica, cuja direção é a doença mental. Esta última forma de sofrimento ocorre quando o sujeito não consegue satisfazer suas necessidades pessoais ao tentar conciliá-las à estrutura do trabalho e, mais ainda, quando para isso utiliza defesas individuais ou coletivas que fracassam. Assim, um dos focos das pesquisas neste prisma é identificar as defesas utilizadas pelo trabalhador que possibilitam mantê-lo, de certa forma, psiquicamente ileso frente às condições desestabilizadoras que a experiência com o trabalho apresenta (Borges, Guimarães & Silva, 2013; Codo, Soratto & Vasques-Menezes, 2004; Mendes, 1995). Para isso, é fundamental desvendar a organização do trabalho, isto é, a divisão e o conteúdo das tarefas, o sistema hierárquico e as relações de poder, os relacionamentos entre colegas e líderes, os compromissos e responsabilidades assumidos.

[...] o trabalho não é lugar só do sofrimento ou só do prazer, mas é proveniente da dinâmica interna das situações e da organização do trabalho, ou seja, é produto desta dinâmica, das relações subjetivas, condutas e ações dos trabalhadores, permitidas pela organização do trabalho (Mendes, 1995, p. 36).

Para reconhecermos a presença das emoções na análise dinâmica do trabalho apresentada por Dejours, alguns conceitos por ele desenvolvidos precisam ser elucidados.

Em se tratando da organização do trabalho, o autor adverte que, entre a tarefa prescrita (a descrição das ações a serem desempenhadas) e o trabalho real (o que de fato é desempenhado no cotidiano), há uma enorme lacuna que jamais é totalmente preenchida, pois é repleta de interpretações, impressões e contradições próprias do humano e que são influenciadas por um jogo social; assim, é impossível prever e prescrever minuciosamente a organização real do trabalho e

[...] nesta perspectiva, o trabalho é criação do novo, do inédito. Ajustar a organização prescrita do trabalho exige a disponibilidade da iniciativa, da inventividade, da criatividade e de formas de inteligência específicas próximas daquilo que o senso comum classifica como *engenhosidade* (Lancman & Sznelwar, 2011, p. 79, grifo dos autores).

Os autores denominam esse tipo de inteligência espontânea e criativa como “inteligência operária” ou “inteligência da prática” (Lancman & Sznelwar, 2011, p. 79), também designada por Dejours, Abdoucheli e Jayet (2011, p. 133) como “inteligência

astuciosa”. Trata-se da mobilização de processos psíquicos (invenção, imaginação, inovação, criatividade etc.) que rompe com as normas e regras organizacionais e está a serviço de uma intuição sensível. Esta última afirmação nos permite uma associação com os sentimentos orientativos de Heller (1993). O esforço para utilizar este tipo de inteligência corresponde ao processo que Dejours chamou de mobilização subjetiva, “[...] sendo vivenciado de forma particular por cada trabalhador [...]”, mas que é essencial na gestão coletiva do trabalho (Mendes, 1995, p. 37). Diante da definição destes conceitos, fica evidente que as emoções estão no alicerce de toda essa mobilização em prol da realização do trabalho e da busca pela satisfação nele.

Este último conceito, o de mobilização subjetiva, obedece a outra dinâmica presente na organização do trabalho e que também é da ordem do afetivo: a da contribuição *versus* retribuição. Isso nos faz retomar um termo já abordado, o reconhecimento, que, para a Psicodinâmica do Trabalho, diz respeito a uma retribuição de caráter simbólico, fundamental para ativar a via criativa do sofrimento.

De acordo com a psicodinâmica do trabalho, o jogo do reconhecimento vai depender de dois tipos de julgamento: o de utilidade e o de beleza. Este, com base em critérios estéticos pelos pares, ao mesmo tempo em que confere ao sujeito um sentimento de pertença a um coletivo, também o faz reconhecer sua singularidade e originalidade. O primeiro é realizado por aqueles que ocupam uma posição hierárquica em relação ao sujeito (líderes, subordinados, clientes), atendendo à necessidade de ser útil na realização de algo. É importante citar que esses julgamentos recaem sobre o fazer do trabalhador e não sobre a pessoa dele, o que servirá posteriormente como registro na construção da subjetividade, como reconhecimento por parte do outro (Bendassolli, 2012; Dejours, 2005b).

Do reconhecimento depende na verdade o sentido do sofrimento. Quando a qualidade de meu trabalho é reconhecida, também meus esforços, minhas angústias, minhas dúvidas, minhas decepções, meus desânimos adquirem sentido. Todo esse sofrimento, portanto, não foi em vão; não somente prestou uma contribuição à organização do trabalho, mas também fez de mim, em compensação, um sujeito diferente daquele que eu era antes do reconhecimento. [...]. E isso se traduz *afetivamente* por um sentimento de alívio, de prazer, às vezes de leveza d'alma ou até de elevação (Dejours, 2005a, p. 34, grifo nosso).

Por outro lado, o não reconhecimento pelo esforço despendido no trabalho realizado é uma das principais causas do sofrimento, que se torna presente quando a utilização da mobilização subjetiva está interdita e, para contrapor-se ao conflito que se instala, o sujeito utiliza estratégias defensivas com o intuito de evitar a experiência de mal-estar (Mendes, 1995; Mendes & Cruz, 2004).

As estratégias de defesa cumprem a função de minimizar o sofrimento, sem, no entanto, eliminá-lo definitivamente, o que pode dificultar sua identificação imediata e, com isso, voltar-se contra os próprios sujeitos que as criaram (Dejours, 1992; Lancman & Sznelwar, 2011). O sujeito, ao colocar-se numa posição ativa, utiliza essas defesas para modificar a percepção da realidade que traz o sofrimento, assim, a operação é restrita ao plano simbólico (mental), uma vez que não altera a pressão da realidade que o faz sofrer (Dejours, Abdoucheli & Jayet, 2011; Mendes, 1995). Segundo Mendes (1995):

a diferença entre um mecanismo de defesa individual e coletivo reside no fato de que o primeiro permanece sem a presença física do objeto, porque ele está interiorizado, enquanto, que o segundo depende da presença de condições externas e se sustenta no consenso de um grupo específico de trabalhadores (p. 38).

No caso das estratégias de defesa coletivas, elas atuam como se fossem regras que os trabalhadores devem seguir e somente conseguirão se sustentar se houver um consenso por parte de todos os envolvidos. Esta operação torna-se perigosa quando, por exemplo, os sujeitos incluem o consumo coletivo de bebida alcoólica, visando estabilizar a situação de sofrimento. Quando esses mecanismos de defesa desviam-se de sua função original, tornando-se um fim em si mesmos, acabam contribuindo para um processo de alienação, impossibilitando a transformação do sofrimento em prazer (Dejours, Abdoucheli & Jayet, 2011; Lancman & Sznelwar, 2011; Mendes, 1995).

Essas breves considerações a respeito da Psicodinâmica do Trabalho nos fizeram refletir sobre a atuação constante das emoções neste universo, pois, com a ajuda de Dejours, Abdoucheli e Jayet (2011), enxergamos que entre o sofrer e o prazer há uma ligação dialética, que a organização do trabalho é também composta pela dinâmica das emoções que acontece num espaço intersubjetivo e que o trabalho é um fenômeno essencial na construção da subjetividade.

Outras propostas teóricas úteis para pensarmos o processo de sofrimento e, em decorrência, a participação das emoções no trabalho, e que vêm ganhando adeptos são as

abordagens psicossociológicas na Psicologia Social, que admitem o trabalho como categoria estruturante para o sujeito e para a vida em sociedade, também considerando seu papel na construção da subjetividade. Com relação aos nexos entre trabalho e saúde psíquica, esta abordagem direciona suas análises para as condições de trabalho de forma direta (ambiente micro e macro). Assim, diferente de outras perspectivas teóricas, para esta “[...] o trabalho concreto é o foco principal” (Borges, Guimarães & Silva, 2013, p. 595).

Esse posicionamento tem levado alguns pesquisadores a adotarem uma visão epidemiológica que parte da premissa de que as doenças são multicausais, sendo necessário “[...] focar níveis de análises, como as ocupações, as organizações, o mundo do trabalho e a sociedade em geral e/ou determinados contextos históricos de uma sociedade” (p. 595). Como esta epidemiologia é herdeira da teoria de Marx, sua visão reflete as doenças como produto da lógica capitalista, reconhecendo que há uma origem histórica e social no processo saúde-doença. Por promover a análise em vários níveis, também incentiva a atuação no formato multiprofissional (Borges, Guimarães & Silva, 2013; Codo, Soratto & Vasques-Menezes, 2004). As emoções, neste cenário, são apreendidas como construção das interações psicossociais, na concretude do espaço de trabalho, suscetíveis de serem reconstruídas a partir da transformação das próprias circunstâncias objetivas e subjetivas em que o trabalho acontece.

Além de formulações mais amplas, como as que resumimos, outros conjuntos de estudos têm focado seus interesses em configurações específicas do sofrimento psíquico produzido nas e pelas relações de trabalho. De uma forma geral, todos estes estudos adotam a perspectiva de que o panorama do mundo do trabalho rumo à pós-modernidade (retratado no capítulo anterior) e as condições cada vez mais exigentes para que o trabalhador nele ingresse ou se mantenha têm gerado inúmeras consequências e que todas elas envolvem, de uma ou outra maneira, arranjos emocionais.

A alienação proclamada por Marx (Borges & Yamamoto, 2004) talvez tenha sido, na história do capitalismo, a primeira comprovação de que os trabalhadores sofrem no ambiente de trabalho e é certo que este sofrimento advém quando se ignoram as emoções inerentemente presentes, deixando marcas, às vezes deletérias, na subjetividade. Bendassolli (2007) confirma este fato ao apontar que:

Marx, há mais de um século, chamava-nos a atenção para os problemas decorrentes de uma situação de trabalho em que os indivíduos são impedidos de expressar suas

potencialidades, interesses e liberdade. Já em Marx o problema da alienação era um de natureza psicológica, e não econômica (p. 193-194).

No cotidiano do trabalho, uma forma de manifestação do sofrimento bastante presente, acompanhada por emoções diversas que podem desencadeá-la ou mesmo dela originarem, é o estresse. Codo, Soratto e Vasques-Menezes (2004) alertam, inclusive, sobre o tratamento banal que, muitas vezes, este tema tem recebido, tamanha a sua popularidade e difusão, principalmente no meio organizacional. Talvez por esse motivo, há também uma variedade de formulações teóricas a seu respeito.

Atribuindo à ocorrência do estresse uma perspectiva biológica, esses autores o definem como o ajustamento do organismo frente a uma situação de pressão, de adversidade do meio, cuja fase mais aguda é a exaustão, quando o organismo mantém-se em constante estado de alerta, prejudicando seu funcionamento. Outras perspectivas conceituais também acabam convergindo em relação à função de ajuste conferida ao estresse.

Assim, compreendido como reação ante as demandas sociopsicológicas, o estresse, como um estado intermediário entre a saúde e a doença, passa a ser um possível indicador das consequências do trabalho sobre os trabalhadores, que podem estar sofrendo em decorrência das condições e características de sua atividade, sem necessariamente apresentar nenhum quadro patológico definido (Codo, Soratto & Vasques-Menezes, 2004, p. 282).

Tal afirmação nos indica que o sofrimento associado ao estresse é de caráter emocional. Seu aparecimento pode estar relacionado a uma infinidade de fatores e, sob a luz da abordagem psicossociológica, o estresse no trabalho “[...] passou a ser compreendido em perspectivas psicossociológicas, que o descreve [sic] em seus aspectos processuais e multideterminado [...]”, enfatizando, nos estudos ligados ao tema, os fatores sociais (Borges, Guimarães & Silva, 2013, p. 598).

Logo, em conformidade com Mendes e Cruz (2004), o estresse não pode ser caracterizado como uma doença ou um distúrbio, mas como um elemento com forte capacidade de predispor ao aparecimento de distintas formas de sofrimento e estados emocionais. Uma resposta psicológica frente ao estresse, em sua fase crítica, é a chamada Síndrome de *Burnout*, palavra em inglês que pode ser entendida “[...] como apagar-se ou

queimar-se, lembrando, de certo modo, a imagem de uma vela ou fogueira apagando-se lentamente” (p. 46).

Essa síndrome é identificada por Tamayo e Tróccoli (2002) como de natureza afetiva, cujo fator nuclear é a exaustão emocional.

O *burnout* (esgotamento profissional) é definido como uma síndrome psicológica decorrente da tensão emocional crônica no trabalho. Trata-se de uma experiência subjetiva interna que gera sentimentos e atitudes negativas no relacionamento do indivíduo com o seu trabalho (insatisfação, desgaste, perda do comprometimento), minando o seu desempenho profissional e trazendo consequências indesejáveis para a organização (absenteísmo, abandono do emprego, baixa produtividade) (Tamayo & Tróccoli, 2002, p. 37, grifo dos autores).

Mesmo que seja uma experiência subjetiva, ela não nasce com o sujeito nem se deve apenas a uma predisposição dele; os autores consideram que há uma conexão entre a exaustão emocional e as características da organização e do trabalho, o que os leva a investigá-la por meio de vários níveis de análise, como os situacionais. Codo e Vasques-Menezes (1999) buscam compreender esse fenômeno através de diversos ângulos, observando também o ponto de vista epidemiológico.

As emoções encontram-se tão presentes no curso desta síndrome que é justamente do envolvimento afetivo excessivo com os outros que ela surge. O trabalhador envolve-se afetivamente com o outro (cliente, paciente, usuário) de tal maneira que se desgasta a ponto de desistir (Codo & Vasques-Menezes, 1999). Tanto é assim que, segundo os autores, a ocorrência do *burnout* é bastante frequente em trabalhadores altamente dedicados ao trabalho e com índice elevado de motivação. Sobre esse aspecto, Lancman e Sznelwar (2011), em sua pesquisa sobre a teoria de Dejours, descrevem um tipo de trabalhador, cada vez mais comum na sociedade atual, o hiperativo que, ao abraçar várias atividades, sobrecarrega-se de trabalho e coloca em risco a dinâmica de sua afetividade. Eles relatam que há novas patologias associadas ao mundo do trabalho e que o *burnout* está classificado exatamente nas “patologias de sobrecarga” (p. 259). Isto demonstra que o efeito do progresso tecnológico não foi a diminuição da carga de trabalho, como era esperado, mas o contrário.

Outro sintoma dessa síndrome, conforme explicam Codo e Vasques-Menezes (1999), é o que denominam de despersonalização, isto é, uma espécie de dissimulação afetiva na qual o

outro é tratado como coisa e não como humano por aquele que está sofrendo. É o cinismo psíquico que começa a se instalar.

Esses autores constatarem que o surgimento dessa síndrome parece não ocorrer do acaso, mas justamente no período em que a prestação de serviços exige o envolvimento afetivo com os clientes e os contratos flexíveis de trabalho rompem com os laços humanos, reforçando o cinismo.

Diante de todos estes fatores, não podemos negar a estreita relação dos efeitos emocionais atuantes no mundo do trabalho com a atual conjuntura sociocultural a que ele está submetido. Concordam com isso Mendes e Cruz (2004) ao afirmarem que:

[...] as mudanças no mundo do trabalho, provocadas pelo processo de globalização da economia, pelo desemprego, pela deterioração das relações humanas cooperativas, em favor das relações competitivas e pela busca de recompensas extrínsecas ao próprio trabalho, mostram um cenário plausível para o surgimento do sentimento de insegurança, ansiedade e diminuição da auto-estima, além de uma certa desestabilização do sentimento de pertencimento a grupos sociais (p. 46).

Parece que dois estados afetivos têm assolado o sujeito no mundo do trabalho atual: o medo e a insegurança.

No que diz respeito ao medo, Dejours (2005a) alega que este afeto provém da precarização do trabalho, que se estende à condição social e existencial do sujeito. Para ele, o medo:

[...] é sobretudo uma vivência subjetiva e um sofrimento psicológico. Tal sofrimento, quando atinge certo grau, torna-se incompatível com a continuação do trabalho. Para poder continuar trabalhando apesar do medo, é preciso formular estratégias defensivas contra o sofrimento que ele impõe subjetivamente (p. 141).

Ao estar sob o domínio do medo, o sujeito é moldado em suas condutas, passando a adotar posturas de obediência e submissão, desprendendo-se do sofrimento alheio, o que caracteriza o individualismo. Nessas condições, torna-se presa fácil da manipulação política e moral, aderindo ao discurso economicista e contribuindo para situações de injustiça, como é caso da exclusão social. A esse mecanismo Dejours (2005a, p. 21) nomeia como “banalização do mal”.

Na mesma direção, Bendassolli (2007) imputa às atuais circunstâncias do mundo do trabalho, marcado pelo discurso pós-moderno de ambiguidades e contradições, o sentimento de insegurança. Este é definido como uma incapacidade do sujeito de identificação com o trabalho e reconstrução da subjetividade nos moldes de um ambiente social sem garantias. É gerado, portanto, pelo enfraquecimento da dimensão institucional do trabalho (do emprego de antigamente: seguro, duradouro, com laços sólidos), ao mesmo tempo em que acarreta o enfraquecimento do papel do trabalho na construção da subjetividade humana, obrigando o sujeito a ter de conviver com o risco constante e o não reconhecimento de seus esforços no trabalho. A ele resta apenas recorrer a si mesmo.

[...] esse tipo de insegurança caracteriza-se, de um lado, por um enfraquecimento institucional e, de outro, pela pressão cada vez maior para que os indivíduos ajam sem qualquer assistência pessoal, ou seja, para que sua ação dependa exclusivamente de si mesmos (Bendassolli, 2007, p. 233).

Ao depender de si mesmo, o sujeito adere ao trabalho no formato de carreira que, no imaginário individual e coletivo, é a busca pela realização pessoal, a possibilidade de imprimir seu estilo, suas escolhas (conforme refletimos no capítulo anterior). No entanto, o sucesso não é garantido e há também a chance de fracassar; é justamente esse risco que faz surgir um estado intenso de insegurança, já que, ao fracassar, o sujeito não tem assistência e, provavelmente, não terá apoio institucional (Bendassolli, 2007).

O autor revela que esses novos arranjos de trabalho chegaram também ao Brasil, especialmente a partir dos anos de 1990 com a abertura de suas fronteiras ao mercado internacional. Segundo ele, é possível observar no nosso país:

[...] o trabalho de tipo autônomo-informal; [...] os empregos temporários; o crescimento do empreendedorismo, principalmente no formato de pequenas empresas (a despeito de sua elevada taxa de fracasso no país); os trabalhos de consultoria, que incluem desde grandes firmas com vínculos autônomos de trabalho até indivíduos agindo sozinhos e inteiramente dependentes de rede de relacionamento pessoal e conhecimento adquirido; os empregos no chamado mercado virtual, onde a flexibilidade é intensa; e, por fim, o crescimento das formas de subemprego, como terceirizações [...] (Bendassolli, 2007, p. 20).

A própria empresa tem sua representação alterada de um espaço de hierarquia vertical e sólida onde imperava a dominação, para um espaço flexível onde é possível se tornar um empreendedor individual (Gaulejac, 2007); anseio reforçado pelo “[...] discurso empresarial, pois ele promete funcionar como uma alavanca poderosa na construção de uma singularidade pautada pelo desejo de eficácia e de ascensão pessoais” (Bendassolli, 2007, p. 208). Não por acaso, hoje é comum ouvirmos depoimentos de que a carreira é propriedade do trabalhador e não mais da organização em que ele está empregado. Nesse panorama, é possível verificar a transição de uma avaliação do desempenho do trabalhador pautada pelo posto ou cargo que exercia para uma avaliação fundamentada na aquisição de repertórios e qualificações, cuja conquista é permanente (Bendassolli, 2010). A esse respeito, Ehrenberg (2010) chama a atenção para o que identificou como culto da performance, comparando a vida do trabalhador atual a de um esportista que, mergulhado em um ambiente de competição considerada justa, tem que se superar a todo o momento para alcançar o único resultado possível: vencer.

Cenários como esses, em que predominam situações constantes de estresse e estados emocionais como insegurança e medo que aniquilam a subjetividade, são propícios para distorcer a capacidade de discernimento das pessoas, favorecendo práticas pouco solidárias, naturalizando ações reprováveis e, num grau extremado, permitindo atos de violência. Talvez, a insegurança e o medo permanentes refletidos no comportamento das pessoas no ambiente de trabalho sejam sinais de que algo está errado. Esta via abre-se a uma realidade danosa: o assédio moral no trabalho (Freitas, Heloani & Barreto, 2011; Heloani, 2007).

Nas palavras de Freitas, Heloani e Barreto (2011), o assédio moral é:

[...] uma conduta abusiva e intencional, frequente e repetida, que ocorre no ambiente de trabalho e que visa diminuir, humilhar, vexar, constranger, desqualificar e demolir psicologicamente um indivíduo ou um grupo, degradando as suas condições de trabalho, atingindo a sua dignidade e colocando em risco a sua integridade pessoal e profissional (p. 52).

Com base nas informações até agora exploradas, cujo objetivo é buscar elucidar a dinâmica das emoções no universo do trabalho, podemos dizer que o assédio moral é a forma *perversa* de expressividade das emoções. Essa noção confirma-se com as declarações de Freitas, Heloani e Barreto (2011, p. 52, grifos nossos) de que o assédio moral deriva “[...] da *manipulação das emoções* dos trabalhadores [...]” e que:

[...] há um forte núcleo afetivo que alimenta e retroalimenta o processo. Emoções como culpa, vergonha, medo, solidão, mágoas e raiva favorecem o desencadeamento de valores antagônicos, produzindo um mundo invertido, no qual amor e ódio, humilhação e vergonha, culpa e medo, solidão e intolerância sustentam as discriminações e o isolamento, mudando os sentidos e os valores da vida e de si mesmo (p. 52).

Trata-se de um ponto bastante crítico do sofrimento, que gera sérias desordens na saúde psíquica e vida psicossocial do sujeito, dilacerando sua subjetividade.

Apesar de existirem teorias que atribuem o assédio moral a causas situadas unicamente no âmbito individual, os autores alertam para a necessidade de analisar esse fenômeno sob vários olhares, não só em termos de subjetividade, mas também em sua ligação direta com os contextos históricos, socioeconômicos, culturais e organizacionais (Freitas, Heloani & Barreto, 2011; Heloani, 2007). Além disso, é urgente reconhecermos que o assédio moral tem-se infiltrado nos ambientes de trabalho e precisa ser combatido, se quisermos proteger a nós mesmos, como recomenda Heloani (2007):

[...] se não nos solidarizarmos com as vítimas de assédio moral no trabalho por senso de justiça e bondade, deveríamos fazê-lo por inteligência... Amanhã qualquer um de nós poderá vir a ser uma delas... Sobretudo em uma estrutura social em que, como vimos, impera o egoísmo e a hipercompetitividade (p. 136).

O conflito emocional vivido pelo sujeito no ápice de seu sofrimento pode levá-lo a uma atitude desesperada, a tentativa de suicídio e/ou sua consumação. Dar fim à própria vida indica que o sofrimento era tão intenso, carregado de emoções explosivas, que não havia mais nada a fazer diante dele.

Dejours (2005a; Dejours & Bègue, 2010) foi um dos pesquisadores que se debruçou sobre tentar entender o suicídio no trabalho, um fato que hoje, infelizmente, assombra o meio organizacional, inclusive no Brasil. Mas, antes de recorrer às suas contribuições, precisamos deixar claro que o autor pesquisou esse tema nas empresas francesas e, como nos alertam Freitas, Heloani & Barreto (2011) e Merlo (2013), embora haja proximidades em termos de gestão organizacional, a França e o Brasil diferem em realidades histórico-culturais, econômicas e sociais. De qualquer forma, esses estudos serão válidos para nos ajudar a refletir sobre as emoções que permeiam este grau elevado de sofrimento, que não é individual, mas

coletivo, uma vez que “quando um assalariado se suicida por razões que estão relacionadas ao trabalho, é toda a comunidade de trabalho que já está sofrendo” (Dejours & Bègue, 2010, p. 21).

Ao buscarem desvendar as relações entre suicídio e trabalho, os autores descrevem algumas concepções, entre elas as que conferem às causas desse fenômeno a tendências individuais, considerando os fatores hereditários, a estrutura de personalidade, ou ainda, direcionando a práticas de prevenção estritamente ao nível pessoal como, por exemplo, através de exercícios de relaxamento para combater o estresse no ambiente. Adotando outra perspectiva de análise, Dejours e Bègue (2010) afirmam que, se estão ocorrendo suicídios no local de trabalho, é porque a organização do mesmo tem apresentado mudanças significativas; com isso, reiteram a indissociabilidade entre organização do trabalho e saúde psíquica.

Segundo eles, são as novas práticas de gestão que têm estimulado nos trabalhadores emoções negativas que, por sua vez, favorecem os atos mais extremos, como o assédio moral e o suicídio. Este formato de gestão é o retrato do mundo do trabalho que já traçamos: incentivo à competitividade, culto da performance, discurso da autonomia, contratos de trabalho flexíveis, terceirizações, reengenharia, sobrecarga de trabalho.

O efeito devastador dessa nova trama gerencial é o distanciamento do outro. Para Dejours e Bègue (2010) isto é evidente na extinção do reconhecimento enquanto retribuição simbólica, conforme o primeiro autor explica em sua psicodinâmica do trabalho, e da prática da solidariedade:

[...] se, realmente, as vítimas de assédio aumentam consideravelmente, isso não se deve ao assédio em si, mas à solidão. Pois, diante do assédio, diante da injustiça, e mesmo, de maneira mais comum, diante das dificuldades do trabalho ordinário e dos fracassos presentes em toda vida profissional, é diferente enfrentar tais obstáculos com a ajuda e a solidariedade dos colegas ou fazê-lo só, isolado, em um ambiente humano potencialmente hostil (p. 46-47).

Também Merlo (2013) destaca a importância dos coletivos de trabalho na luta contra o suicídio, já que “todas as pessoas não se suicidam” e aquelas que o fazem “[...] são pessoas bem ‘presas’ em uma situação muito difícil” (p. 96).

Sendo assim, é urgente construir espaços coletivos em que os trabalhadores possam reconhecer o outro que sofre e a si mesmos, falar dos sofrimentos vividos, compartilhando emoções e transformando-as em favor da saúde (Codo, Soratto & Vasques-Menezes, 2004;

Dejours, 1992; 2005b; 2009; Dejours & Bègue, 2010; Freitas, Heloani & Barreto, 2011; Lancman & Sznalwar, 2011; Merlo, 2013).

Vale mencionar, portanto, que nossa preocupação com o estudo das emoções no trabalho reside no fato de que as organizações atuais parecem se apropriar do campo das emoções, para manipular os sujeitos em prol de seus objetivos, fazendo delas estratégias de gestão. Diante de um quadro como esse, é preciso questionarmo-nos, cada vez mais, a respeito dessas práticas de manipulação das emoções, investigando a serviço de que (ou de quem) elas se mantêm e se fortalecem.

Se é por meio da afetividade que se busca capturar a subjetividade dos trabalhadores, tornando-os passivos e subservientes ao sistema de gestão atual, acreditamos que será também por meio dela que se construirão alternativas capazes de resgatar sua subjetividade e criar elementos que contribuam para a saúde psíquica e o bem-estar dos sujeitos em sua singularidade e nos coletivos. O encontro com o outro pode ser um bom começo.

4.2 As emoções como estratégia de gestão: a subjetividade ameaçada

O perfil ideal do trabalhador no cenário globalizado é o do multifuncional: aquele que possui nível elevado de escolaridade para atender ao manuseio de novas máquinas e à execução de tarefas mais complexas; que busca desenvolver uma multiplicidade de competências, entre elas a capacidade de inovação e adaptação a variações constantes de tarefas, propósitos e tecnologias; que possui autonomia para a resolução de problemas cotidianos e que se responsabiliza por seu próprio desenvolvimento profissional, de acordo com as exigências da organização e do mercado (Borges & Yamamoto, 2004; Lima, 2006; Pinto, 2013).

Como mais uma dessas demandas, Pinto (2013) aponta a polivalência, ou seja, a necessidade de assumir cada vez mais tarefas, que nem sempre condizem com os requisitos do cargo no qual o trabalhador foi alocado e para a execução das quais, por serem realizadas nas jornadas normais de trabalho, não há qualquer recompensa diferenciada.

A polivalência envolve mais do que rodízio de trabalhadores em tarefas e máquinas. Exige-se controle nas atividades, mediante complexas técnicas de mensuração de metas (qualidade, tempo, etc.) que os próprios trabalhadores se aplicam enquanto trabalham, a fim de detectar imediatamente qualquer falha. Além disso, os postos polivalentes formam células de trabalho que devem permitir rearranjos contínuos, aglomerando ora mais, ora menos equipamentos e trabalhadores, de um e outro tipo ou qualificação, conforme a demanda e as oscilações dos segmentos de mercado nos quais as empresas atuam (Pinto, 2013, p. 173).

O autor revela, ainda, que a estratégia das empresas avançadas é a de exigir a polivalência apenas dos trabalhadores cujo contrato é relativamente estável, uma vez que ela requer maior tempo de treinamento, ao mesmo tempo em que direcionam as atividades rotinizadas e de rápida assimilação aos trabalhadores temporários, contratados em regime de terceirização, quando há períodos de alta demanda. Nesses períodos, que podem, por vezes, ser relativamente longos, os trabalhadores polivalentes convivem com os trabalhadores temporários e ambos devem alcançar os mesmos índices de produtividade e qualidade crescentes, além de ser necessário balancear o fluxo do trabalho, embora estejam submetidos a métodos de organização do trabalho diferentes. Nesta combinação flexível, a rotinização dos temporários acaba controlando a qualidade dos polivalentes, enquanto estes fiscalizam o

tempo de trabalho daqueles, o que gera um permanente estado de tensão e insegurança. Isto só é possível por meio da organização em “times de trabalho” (Pinto, 2013, p. 172).

De acordo com o autor, esses times de trabalho acobertam uma poderosa estrutura de funcionamento ideológica, pois envolvem a introjeção de um comprometimento pessoal por parte dos trabalhadores com os objetivos da organização, concretizado por meio de programas de envolvimento. Além disso, quando há cobranças por desempenho, os indivíduos organizados em times são autorizados a responsabilizar seu colega pelos resultados positivos ou negativos decorrentes de seus atos, mesmo que a responsabilidade final recaia sobre ambos, preservando assim, a supremacia confortável das chefias. O que torna essa estrutura ideológica ainda mais perversa é o fato de que, paradoxalmente, quanto mais coesos estiverem os times de trabalho, mais os trabalhadores são estimulados ao individualismo, pois com a união dos times, os problemas pessoais internos e as falhas no desempenho das tarefas são mais facilmente detectados pelas gerências, tornando-se visíveis para todos, e o aparente “espírito de equipe” (Pinto, 2013, p. 173) acaba declinando em cobranças e insatisfações entre os trabalhadores do time; é neste momento que surgem vagas para os interessados em “subir de cargo” (p. 173), que são encaradas por eles como oportunidades de assumirem novas posições e alcançarem autonomia, acirrando ainda mais o individualismo mascarado. É neste contexto de emoções contraditórias (ora envolvimento, ora cobranças e desgastes) que os trabalhadores são levados a agir conforme os objetivos gerenciais.

Essas novas possibilidades de atuação oferecidas pela empresa estão envoltas em um mecanismo ambíguo, uma vez que esses cargos não apresentam parâmetros claros que delimitem as funções e, conseqüentemente, as competências específicas para desempenhá-las, mantendo o trabalhador num movimento constante de preparação e busca por melhor qualificação, sem prazo determinado ou garantia de reconhecimento, inclusive simbólico. Com a ausência de parâmetros, o trabalhador tem seu trabalho intensificado através da polivalência, favorecendo a autoexploração; além disso, torna-se presa fácil de relações de dominação flexíveis regidas por um obscuro jogo entre a “rigidez” e a “fluidez” das avaliações de suas competências, conforme esclarece Pinto (2013):

a “rigidez” está no que é tangível, como a experiência profissional, isto é, o conhecimento tácito, que, em suas bases cognitiva e corpórea, evolue espontaneamente entre os trabalhadores no contínuo exercício das atividades e é compartilhado, embora nem sempre de maneira formal, com os colegas mais próximos. Está também na formação profissional e educacional, desde os treinamentos

técnicos, realizados dentro e fora das empresas, até os cursos de formação educacional de ensino médio, superior e especialização. Mas, se atualmente são necessários, esses elementos não são suficientes para uma promoção, e aqui entramos na “fluidez” que, tanto nos times quanto nos mercados internos de trabalho, caracteriza-se pela intangibilidade de critérios comportamentais, como o perfil de liderança, a autonomia da qualificação e a aceitação da falta de garantias futuras, mas trabalhar “por” elas, mesmo sob forte pressão (p. 173).

Talvez sejam esses os motivos da educação em nossa sociedade atual, como observa Heloani (2007, p. 128), emergir “[...] como ‘salvadora’ e principal ferramenta da atualização [...]”, refletindo a “[...] contínua preocupação dos profissionais com a ‘atualização permanente’, recorrendo a cursos de pós-graduação e especialização ou então aos chamados MBAs” (Bendassolli, 2007, p. 283-284).

Sennett (2008) alega que a flexibilidade é a nova maneira de reforçar a opressão do capital sobre o trabalho, impondo novos controles, muitas vezes imperceptíveis, ao trabalhador e que as qualidades pessoais para ser considerado um bom trabalhador no atual regime flexível parecem mais difíceis de definir, o que aviva ainda mais a sensação de insegurança.

Frente a essa conjuntura e em concordância com Tomanik (2009), percebemos que a existência do trabalhador enquanto sujeito, construtor de sua subjetividade, continua ameaçada ou, ao menos, balizada pela reestruturação produtiva e pelos novos modelos de gestão do trabalho que, ao fortalecerem a individualidade e competitividade, acabam reforçando o predomínio da cosmovisão liberal capitalista.

Caniato e Rodrigues (2012), ao fazerem um breve apanhado das matrizes da competição em nossa sociedade, chegam ao mundo da produção atual, no qual assinalam que o toyotismo aprisiona a subjetividade por meio de um novo discurso da cooperação (diferente do projeto de cooperação postulado por Taylor, por se fundamentar em um ideário mais implícito e cruel) que, sustentado pelo trabalho em equipe (times de trabalho), leva justamente ao seu oposto, ao exigir a competição entre os pares e a incessante comparação entre “os mais eficientes e polivalentes” (p. 30).

Bendassolli (2009b) compartilha da mesma ideia ao afirmar que competição e cooperação convivem na empresa flexível e, por isso:

temos aqui uma subjetividade em constante conflito: ao mesmo tempo em que temos de lidar com trabalhos em equipe – com a cooperação –, temos de lidar com o fato, duro e cruel, de que se não for esperto será passado para trás, e será passado para trás pela equipe! (p. 98).

Aqui é necessário abrir um breve parêntese para expor a argumentação de Hamraouri (2013) de que, para Marx (1867/1969), a cooperação é definida como um instrumento que visa reunir uma mão de obra esparsa à serviço do capital, sendo ela o fundamento do sistema de produção capitalista. Assim, a cooperação transforma o trabalho isolado em trabalho coletivo, favorecendo a aceleração da produção industrial e contribuindo para a exploração do trabalho. Nesse contexto, a cooperação é um modo de fazer com que trabalhadores isolados se relacionem, não entre si, mas com o capital. Podemos afirmar então que, na gestão flexível, esta finalidade ideológica da cooperação é renovada, uma vez que é solicitado aos trabalhadores que sejam cooperativos, que trabalhem como equipe, mas com o único intuito de que assim o façam para (e pelo) capital, cujo domínio, nos dias atuais, tem sido fortalecido pela instauração e perpetuação da competitividade.

Guareschi (2006), ao denunciar a redução substancial do tipo de emprego do modo de produção capitalista tradicional, próprio dos modelos taylorista e fordista, afirma que as relações centrais que definem nossa sociedade atual não são mais apenas baseadas na dominação e exploração dos trabalhadores, mas na sua exclusão; isto quando as pessoas não são excluídas antes mesmo de chegarem ao mercado de trabalho, e uma das armas ideológicas geradoras dessa exclusão é a competitividade.

De acordo com o autor, o pressuposto do neoliberalismo, doutrina político-econômica que reina em nossa sociedade, “[...] é o de que o progresso e o desenvolvimento só são possíveis através da competitividade” (Guareschi, 2006, p. 146), disseminando a ideia de que é preciso se esforçar, lutar, trabalhar para alcançar qualidade de vida, bem-estar e melhor padrão econômico. É o adjetivo “corrida” que utilizamos para qualificar este estilo de vida e o cotidiano na atualidade (Caniato & Rodrigues, 2012, p. 24). O alerta de Guareschi (2006), contudo, é o de que a competitividade só existe se houver diferenças e exclusão, o que, conseqüentemente, força as pessoas a batalharem ainda mais para afastar o incômodo sentimento de insegurança e o medo de serem lançadas no rol dos excluídos.

Um dos alicerces ideológicos da autoexploração dos trabalhadores e da acirrada competitividade nas organizações é a ilusória percepção, por partes deles, de um decréscimo de sua produtividade, apesar de se sentirem mais esgotados, o que pode resultar em estado de

estresse. Para Pinto (2013), no regime de trabalho taylorista e fordista, embora seja promovida uma radical cisão entre o pensamento e a execução das tarefas, “[...] a associação visual entre o ritmo das tarefas repetitivas e o volume de trabalho produzida [sic] dá ao trabalhador uma noção de sua produtividade em uma jornada [...]” (p. 174).

A esse respeito, Sennett (2008) revela um ponto positivo do trabalho na fábrica da era industrial: a ordem, cujo segredo estava em suas rotinas rigorosas, oferecendo ao trabalhador, mesmo em meio à divisão brutal do trabalho e às exigências das tarefas, um lugar onde ele sabia o que fazer e conseguia dominar seus ritmos. “A rotina pode degradar, mas também proteger; pode decompor o trabalho, mas também compor uma vida” (p. 49).

A flexibilidade na nova gestão do trabalho, porém, ao quebrar rotinas e requerer constantemente dos trabalhadores adaptações a tarefas diversas e alternância em diferentes postos de trabalho, transformou a noção de produtividade com base no tempo em algo intangível e imensurável, o que facilitou extrair dos trabalhadores taxas maiores de sobretrabalho nas jornadas, dificultando a percepção da autoexploração embasada nesse processo. Não é preciso dizer que é um quadro bem oportuno ao surgimento do *burnout*. “Essa sensação de incerteza cria uma realidade atordoante, em que os trabalhadores, quanto mais assumem funções, menos notam o resultado de seus esforços, justamente porque sentem enganosamente que sua produtividade foi reduzida [...]” (Pinto, 2013, p. 174-175).

Nessa perspectiva, a dimensão temporal também se tornou flexível e esta nova forma de organizar o tempo de trabalho, nomeada por Sennett (2008, p. 66) como “flexitempo”, é caracterizada por experiências no local de trabalho em horários diversificados que prometem romper com a monotonia da rotina padronizada, própria da gestão tradicional. O autor menciona que o flexitempo surgiu da inserção das mulheres no mercado de trabalho, permitindo que elas exercessem o papel de empregadas e de mães; contudo, esse modo de horário flexível acabou por se estender também aos homens, sendo utilizado hoje de várias maneiras.

Uma das formas mais flexíveis de aproveitar o tempo de trabalho é quando este ocorre em casa; são os chamados *home offices* descritos por Ribeiro (2012, p. 62) como “[...] um local em que casa e trabalho se confundem”. É um tipo de trabalho em que impera o ser individual, já que o trabalhador se vê solitário, afastado da convivência com os demais colegas, cuja supervisão do trabalho passa da presença física para o meio virtual, numa espécie de digitalização das relações, das emoções e da subjetividade. Sobre esse aspecto, Sousa (2001) alerta para a digitalização de todas as esferas da vida humana, não só dos processos de trabalho, uma vez que esses, para Tomanik (2001), culminaram em uma

submissão definitiva do homem às máquinas por meio da digitalização, “[...] levando-o a trocar a lógica multidimensional dos sentimentos e desejos pela lógica binária do armazenamento e devolução velozes mas repetitivos de informações [...]” (p. 248).

Essa submissão ao virtual, segundo Gaulejac (2007), parece ter ultrapassado todos os limites.

Se o tempo de trabalho se torna ilimitado, o espaço deve sê-lo igualmente. Convém poder trabalhar a qualquer momento e em qualquer lugar. O manager hipermoderno encontra-se obrigatoriamente “plugado”. Ele pode trabalhar permanentemente com o conjunto de suas “interfaces” no mundo inteiro. Ou seja, não há mais necessidade de um escritório fixo, mas de um escritório que ele transporta consigo (p. 111).

Sendo assim, “o trabalho é fisicamente descentralizado, o poder sobre o trabalhador mais direto” (Sennett, 2008, p. 68) e as emoções mais intensificadas, evidenciando que o controle sobre o trabalho está envolto em uma nova trama: de acordo com Gaulejac (2007), desloca-se da atividade física para a atividade mental. Já Borges e Yamamoto (2004) denunciam que, por meio do discurso da cooperação e da introjeção dos valores organizacionais, o controle passa a ser interiorizado culturalmente, isto é, no âmbito das emoções, sendo tomado por autocontrole.

Todos esses artifícios da gestão flexível do trabalho, o flexitempo, o discurso da cooperação, o trabalho em equipe, a competência, a empregabilidade, os *home offices*, entre outros, são transmitidos ao trabalhador como vantagens da nova era globalizada, a recompensa por seus esforços, o alcance da liberdade antes prometida e que agora parece ter-se materializado; “estas, pois, são as forças que dobram as pessoas à mudança [...]” (Sennett, 2008, p. 69). Entretanto, o que se oferece e obtém é uma liberdade falsa: o tempo, as relações, o desempenho, as emoções, a subjetividade não foram libertos “[...] da jaula de ferro do passado [...]” (p. 69), mas estão sujeitos a um novo tipo de poder sustentado pelo cinismo.

Ao que parece, o cinismo esteve presente desde os primeiros tempos do capitalismo em suas formas de produção e gestão do trabalho, como nos recorda Guareschi (2006) ao se referir ao tipo de relação que surgiu com o advento da Revolução Industrial e que definiu o modo de produção capitalista: o dono do capital *versus* o trabalhador; este último fígado por uma suposta liberdade de que poderia escolher trabalhar ou não, já que se passou a contratar não mais a pessoa (como na época do camponês que, embora pudesse usufruir da terra parte do que produzia, era propriedade do seu senhor), mas sua força de trabalho. Este tipo de

relação, de acordo com o autor, está baseado em “[...] um profundo cinismo: proclama-se a ‘liberdade’ das pessoas, mas tiram-se todas as possibilidades de as pessoas terem uma terra, ou algum meio de produção com o qual elas possam produzir o de que necessitam para sobreviver” (p. 143-144). Hamraouri (2013), ao citar Marx (1867/1969), também alega o anúncio de uma liberdade cínica quando afirma que “o operário só trabalha [...] sob as ordens do capital porque vendeu a ele sua força; ele só trabalha para ele porque não tem os meios materiais para trabalhar por sua própria conta” (p. 62).

Gramsci (1934/2008), por sua vez, ao analisar o americanismo como um modo de vida que foi disseminado por todo o mundo e que esteve imbricado nos modelos de organização do trabalho do taylorismo e fordismo, utilizou a expressão “cinismo brutal” (p. 66) para relatar a forma com que Taylor explicita a finalidade de sua administração científica, pautada na racionalização do trabalho: a de desenvolver no trabalhador uma postura mecânica e passiva de máquina, tal como um *gorila amestrado*⁴, a ponto de “[...] eliminar o antigo senso psicofísico do trabalho profissional qualificado, que demandava uma participação ativa da inteligência, da fantasia, da iniciativa do trabalhador, e reduzir as operações produtivas ao aspecto físico maquinal somente” (p. 67).

Com a mesma intenção, Ford proporcionou uma política de aumento salarial combinada à intervenção na vida privada dos trabalhadores para produzir práticas individuais e coletivas convergentes ao seu método de produção em série. Gramsci (1934/2008) deixa claro que não se trata de uma preocupação com a humanidade do trabalhador que, ao contrário, deve ser eliminada, a não ser se for realizada no mundo da produção, mas que tal iniciativa tem como finalidade “[...] a conservação, fora do trabalho, de um certo equilíbrio psicofísico que impeça o colapso fisiológico do trabalhador, premido pelo novo método de produção” (p. 68).

Já o modelo de trabalho toyotista, que, atualmente, tem sido disseminado nas organizações como proposta de gestão flexível, é considerado por Caniato e Rodrigues (2012) como um marco no mundo do trabalho devido ao discurso da cooperação, conforme mencionamos, que transforma o trabalhador em “homem-equipe” (p. 30), sendo justamente este o cinismo proclamado:

o ‘homem-equipe’, da cooperatividade, dentro da administração atual é um discurso cínico. A cooperação existe, mas ela ocorre em relação à empresa (e às atividades

⁴ Segundo Gramsci (1934/2008), esta foi uma afirmação de Taylor citada por Philip.

referentes à produção), e não ao outro humano em sua integridade. Esse discurso, necessariamente, produz o contrário: alimenta a competição, uma vez que a pessoa tem que ser o mais eficiente possível em relação ao outro de sua equipe e não possui mais uma atividade preestabelecida, mas deve atuar em várias frentes (Caniato & Rodrigues, 2012, p. 30).

Também o conceito de competência carrega intenções disfarçadas muito particulares, em conexão com o atual panorama social em que prevalece a flexibilidade. Bendassolli (2009b) utiliza a expressão “vocabulário da competência e da habilidade” (p. 108) para explicar que a aceitação espontânea do termo competência no meio organizacional e do trabalho (como qualquer outro termo que se faz presente no dia a dia e que parece tão comum e familiar) ocorre porque visa determinados propósitos e articula um jogo de linguagem que “[...] tem implicações imediatas sobre como nos comportamos, sobre como admitimos os outros, sobre como achamos que devem ser nossa vida e nossas relações mútuas” (p. 103) e para o qual fomos instruídos e treinados a reagir de tal maneira, uma vez que sua validade prática comprovou ser eficaz dentro de um determinado parâmetro, como “no caso, dentro do parâmetro do chamado ‘mercado de trabalho’ [...]” (p. 103). O autor entende como jogos de linguagem expressões variadas da linguagem (esta considerada uma forma de mediação com o mundo) ou seja, várias e distintas maneiras de interagir com as pessoas ao nosso redor, com os desafios que enfrentamos, com as aprendizagens que desenvolvemos, em síntese, com os estímulos que o mundo nos apresenta.

Sendo assim, o conceito de competência não teria força alguma se não estivesse vinculado ao viés da gestão flexível e se não atendesse aos seus propósitos; estes, entretanto:

[...] servem para nos alertar de que o aqui denominado *vocabulário da competência e da habilidade* não é meramente uma nomenclatura, ou seja, a atribuição de um nome, pura e simplesmente, àquelas questões relativas ao trabalho, às empresas, ao mercado e mesmo ao Estado. Pelo contrário, ele é uma poderosa maneira de descrever como se articulam certos objetivos e propósitos, muitos deles ligados a questões de poder, força, violência física, dominação, exploração, etc., como nossas crenças sobre *quem devemos ser* em matéria de trabalho e/ou desempenho profissional (Bendassolli, 2009b, p. 108, grifos do autor).

Em uma análise das mudanças históricas e culturais que temos vivenciado em nossa sociedade e que, inevitavelmente, interferem nas formas de produção, organização e gestão do trabalho, percebemos que a sociedade pós-moderna, marcada pelo consumo, também passa a se amparar no cinismo. O ato de consumir dos dias de hoje não se refere mais à satisfação de necessidades, mas se tornou um estilo de vida (Bauman, 2001; Fontenelle, 2008; Ribeiro, 2012).

Para Bauman, (2001), a vida organizada em torno do consumo é orientada por querereres voláteis e efêmeros, na qual consumidores, guiados por esses querereres, são produzidos constantemente. Nesse panorama, as pessoas definem a si mesmas através daquilo que possuem e, com isso, o “ir às compras” (p. 98) tornou-se um ato de liberdade, o caminho que possibilita realizar a fantasia de ser (ou simular ser) aquilo que se deseja (ou que é produzido para ser desejado). Atrelado ao ato da compra, o mecanismo poderoso do consumismo passa a ser a imagem que torna a vida sonhada, fantasiada e idealizada mais atraente que a vida vivida, intensificando o cinismo que paira no ar da sociedade de consumo, conforme demonstra Santos (1993):

“Que criança linda” - disse a amiga à mãe da garota. – “Isto é porque você não viu a fotografia dela a cores” - respondeu a mãe! Cínica, a piada contém a essência da pós-modernidade: preferimos a imagem ao objeto, a cópia ao original, o simulacro (a reprodução técnica) ao real. [...]. Simular por imagens como na TV, que dá o mundo acontecendo, significa apagar a diferença entre real e imaginário, ser e aparência. Fica apenas o simulacro passando por real. Mas, o simulacro, tal qual a fotografia a cores, embeleza, intensifica o real. Ele fabrica um *hiper-real, espetacular*, um real mais real e mais interessante que a própria realidade (p. 12, grifos do autor).

Ademais, o ato de consumir é estritamente individual, uma atividade que se realiza sozinho, mesmo quando se está acompanhado. Segundo Bauman (2001), “[...] os lugares de consumo coletivo não têm nada de ‘coletivo’” (p. 114), pois, se neles os encontros são inevitáveis, também são superficiais e breves; afinal, não são adequados para alimentar relações e nem socializar. “No caso do consumo [...], a cooperação não só é desnecessária como é inteiramente supérflua. O que é consumido o é individualmente, mesmo que num saguão repleto” (p. 189).

Assim também o trabalho, impregnado pela lógica do consumo, toma o formato de carreira e torna-se uma mercadoria a ser consumida em busca da satisfação de um projeto de

vida pessoal, em que o trabalhador, mesmo em meio aos colegas de sua equipe e acreditando haver cooperação e com eles cooperar, estabelece, na verdade, relações fluidas e superficiais, já que seu objetivo é progredir na carreira e alcançar novas posições profissionais, assemelhando-se, mesmo sem perceber, ao consumidor individualista e constantemente insatisfeito.

Nessa perspectiva, o discurso proferido pelo sistema dominante, conforme declara Ribeiro (2012), é o de que “[...] a flexibilidade dá às pessoas mais liberdade para o trabalho e assim, maior possibilidade de planejarem suas próprias vidas da maneira como desejarem” (p. 61). A autora acrescenta ainda que a mensagem ideológica por trás dessa estratégia é a de que “você não vence senão quiser” (p. 61), ocultando a ideia falsa da empregabilidade, desmascarada por Bendassolli (2009b) como “[...] a ciranda: perder-emprego-ganhar-emprego-procurar-emprego-oferecer-emprego etc.” (p. 109). É o próprio cinismo que se apresenta no discurso da flexibilidade.

A flexibilidade e a competitividade apoiadas no cinismo e tão presentes no atual contexto histórico, cultural, social e do trabalho constituem-se como ideologia, na compreensão que Chauí (2004) tem deste conceito, e como tal, os mecanismos perversos de dominação e exploração camuflados passam despercebidos aos olhos das pessoas, a ponto de serem tratados no cotidiano “[...] como um dado ‘natural’, ao qual é preciso adaptar-se bem” (Gaulejac, 2007, p. 73).

Da mesma forma, como revela Merlo (2013), o cinismo na sociedade atual parece ter-se tornado até mesmo um valor positivo, em particular nas organizações de trabalho que, segundo ele, “[...] se apresentam como sendo muito patógenas, porque o cinismo [...], um dos instrumentos admissíveis na gestão, não é nem mesmo mais dissimulado” (p. 95).

Nessa lógica, o trabalhador tem dificuldades de se reconhecer como sujeito, não reconhecendo também o outro, seu semelhante, enxergando-o como seu adversário, alguém que poderá tirar-lhe o lugar, como nas competições esportivas (Ehrenberg, 2010), e que, portanto, deve ser eliminado ou, no mínimo, afastado. Merlo (2013) lembra-nos que o que tem ocorrido com frequência nos dias de hoje “[...] é uma tendência ao desaparecimento dos coletivos de trabalho. As pessoas estão todas sozinhas. Quando elas começam a ‘afundar-se’, ninguém vem ajudá-las” (p. 95), e isso extirpa o verdadeiro reconhecimento, o olhar do outro, vital na construção da subjetividade.

De fato, nos parece que o clima que paira sobre a sociedade é o da desconfiança e do individualismo; o clima do “salve-se quem puder”. Fica cada vez mais difícil se

reconhecer como um ser de trocas afetivas e sociais e integrar ações coletivas. Este é o terreno em que se fertiliza o cinismo enquanto base das formas de socialização na atualidade (Ribeiro, 2012, p. 76).

Diante de um quadro como esse, é inevitável que o sujeito seja abalado em sua afetividade, pois o espaço social esconde uma série de tentativas de retirar das práticas diárias e de gestão o que mais caracteriza o humano, suas emoções (que aliás, não é uma tentativa nova, se recordarmos dos processos de alienação) e, obviamente na impossibilidade de fazê-lo, hoje busca-se manipulá-las. Não é à toa que Codo e Vasques-Menezes (1999) advertem sobre o aparecimento do *burnout* em nossa sociedade atual, sendo identificado nos trabalhadores por um de seus sintomas, a despersonalização, que marca as relações de um endurecimento afetivo, tornando-as privadas de calor humano.

Ainda que haja uma forte adesão a esse estilo de vida pós-moderno, os trabalhadores têm a sensação de que há uma certa incoerência no formato de trabalho que tem sido apresentado e, mesmo aceitando-o voluntariamente, o fazem com apreensão. Segundo Sennett (2008), “apreensão é uma ansiedade sobre o que pode acontecer [...]” (p. 115). Isto porque o cenário que exige a flexibilidade a todo custo é, como vimos, desprovido de quaisquer garantias:

“Flexibilidade” é a palavra do dia. Ela anuncia empregos sem segurança, compromissos ou direitos [...], demissão sem aviso prévio e nenhum direito à compensação. Ninguém pode, portanto, sentir-se insubstituível – nem os já demitidos nem os que ambicionam o emprego de demitir os outros. Mesmo a posição mais privilegiada pode acabar sendo apenas temporária e “até disposição em contrário” (Bauman, 2001, p. 185).

Assim, os trabalhadores polivalentes sabem que ocupam posições privilegiadas em comparação com os temporários, mas que, num próximo período de retração e crise nas organizações e/ou no mercado, podem se tornar um deles, não encontrando alternativa senão a de entrarem no mercado de trabalho informal, tendo que recorrer às agências de emprego ou arriscarem-se como trabalhadores autônomos. Da mesma maneira, os gerentes veem-se numa perspectiva pouco promissora, uma vez que a previsibilidade do cumprimento de metas foi retirada e as competências necessárias para a execução das funções são incognoscíveis e intangíveis (Pinto, 2013).

Num ambiente onde existem cada vez menos empregos do tipo formal, com contrato indeterminado e estável, e as chances de ascensão social são mínimas, a competitividade entre as pessoas é encarada como necessária e justa. Caniato e Rodrigues (2012) acreditam que o aumento do desemprego e a crescente terceirização têm contribuído para o acirramento da competitividade, sendo a falta de emprego um estímulo que obriga a enxergar o outro como rival, e a terceirização, uma maneira de minar “[...] o vínculo estável do trabalhador com a empresa – que não necessita mais pagar as garantias trabalhistas, podendo o trabalhador, a qualquer momento, não estar mais no emprego que nela exercia” (p. 31).

Diante desse quadro complexo e preocupante, o que nos aflige são, justamente, as consequências de toda essa trama sobre o campo das emoções; estas manifestações tão presentes quanto inerentes à constituição da subjetividade.

Sennett (2008), ao analisar as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo, declara que a flexibilidade corrói os sentimentos que sustentam o caráter, entendido pelo autor como o valor duradouro conferido aos anseios pessoais e às relações dos seres humanos uns com os outros. “O termo caráter concentra-se sobretudo no aspecto a longo prazo de nossa experiência emocional. É expresso pela lealdade e o compromisso mútuo [...]” (p. 10).

A flexibilidade, a serviço do curto prazo e da polivalência, vai na contramão desses valores, gerando um sentimento incômodo e permanente de ansiedade, somado a sensações de insegurança, já que o trabalhador “[...] nunca é bom o bastante e condena-se a resultados cada vez mais elevados” (Freitas; Heloani & Barreto, 2011, p. 12).

O retrato que se apresenta a partir da atuação dos princípios da gestão flexível é o da negação dos afetos por parte dos trabalhadores, ou seja, uma indiferença com relação à própria condição precária e de sofrimento e à condição do outro e, mais do que isto, uma passividade diante dessas condições (Dejours, 2005a; Dejours & Bègue, 2010; Freitas, Heloani & Barreto, 2011).

Enriquez (2006) traduz como apatia um dos efeitos da submissão do trabalho às leis do mercado flexível, sendo ela uma forma de perversão passiva que tem acometido os chefes na relação com seus subordinados. O indivíduo apático “[...] não sente nenhuma emoção. É insensível, e vê os demais apenas como ‘coisas’ abstratas, que podem, portanto, ser eliminadas física ou psiquicamente, se necessário, sem que ele se sinta nem alegre nem incomodado [...]” (p. 06).

No ambiente das empresas, Gaulejac (2007) afirma que os registros emocionais e afetivos são considerados como não confiáveis, por não poderem ser traduzidos em números

uma vez que a lógica predominante é compreender somente aquilo que é passível de ser medido.

Se no passado buscava-se exterminar qualquer manifestação espontânea e afetiva do trabalhador, alienando-o do resultado de seu trabalho, nos dias de hoje configura-se um total incentivo ao cinismo, sendo apresentado a ele um universo organizacional de “[...] falsa alegria em tempo integral, o que por si só constitui uma tarefa impossível” (Freitas; Heloani & Barreto, 2011, p. 63). Este estímulo ao contentamento geral faz parte de investidas das empresas em políticas de afetividade (Freitas; Heloani & Barreto, 2011; Sawaia, 2004; 2006b), cuja proposta é comprometer os trabalhadores com os objetivos organizacionais através da manipulação de seus sentimentos, orientando-os a viver um “equilíbrio” de suas emoções, estimulando-os a se desprender das tristezas e angústias e a demonstrar o tempo todo alegria e motivação em prol do alcance de resultados corporativos. Sawaia (2004) explica que política de afetividade diz respeito aos sistemas de emoções, cuja condição é quase que exclusivamente política, a fim de atuar em prol da aceitação e cristalização de situações de poder, de dominação.

Neste contexto de falsa perfeição em que predomina a política de afetividade neoliberal (Sawaia, 2004), “a fraqueza, o erro, o contratempo, a imperfeição, a dúvida, tudo aquilo que caracteriza o humano ‘normal’, não têm mais lugar de ser” (Gaulejac, 2007, p. 121), e o fracasso torna-se o tabu da pós-modernidade (Sennett, 2008).

Numa sociedade de competidores, onde a disputa por um lugar é naturalizada, o indivíduo precisa estar “sempre pronto” (Bauman, 2001, p. 90) para agarrar as oportunidades que aparecem e ocupar os melhores lugares, antes que outro o faça. Nessa linha de pensamento, o estado físico e psíquico exigido dos trabalhadores é o “estar apto”, isto é, exibir “[...] um corpo flexível, absorvente e ajustável, pronto para viver sensações ainda não testadas e impossíveis de descrever de antemão” (p. 91); uma aptidão que leva a superar todos os padrões.

O culto da performance de Ehrenberg (2010) retrata bem essa mentalidade, em que a empresa é o lugar da aventura e o trabalhador, imbuído de um espírito esportivo, deve assumir todos os riscos necessários. O motor para isso, além de uma paixão pela empresa por ser o espaço da realização pessoal, é a autonomia empreendedora. Por apresentar a coragem de arriscar-se e a disposição de buscar, em si mesmo, aparatos para vencer, o sujeito empreendedor é comparado a um *herói*, (Bendassolli, 2007; 2009b; 2010; Ehrenberg, 2010; Enriquez, 2000), ou melhor, “[...] foi erigido como modelo da vida heroica porque ele resume

um estilo de vida que põe no comando *a tomada de riscos* numa sociedade que faz da concorrência interindividual uma justa competição” (Ehrenberg, 2010, p. 13, grifos do autor).

Caso o indivíduo perca seu lugar ou nem consiga alcançá-lo, a culpa, então, recai sobre ele mesmo, “[...] pois não é a organização que, definitivamente, se torna responsável pelo lugar atribuído a cada um, mas o ‘mérito’ de cada um, que é considerado como determinante do lugar ocupado” (Gaulejac, 2007, p. 216).

Assim, o mecanismo ideológico brutal sempre presente é o da exaltação do individual e a conseqüente recusa da relação, desconsiderando os fatores sócio-históricos envolvidos. A atribuição da responsabilidade pelo sucesso ou fracasso exclusivamente aos indivíduos faz com que estes a recebam com naturalidade, acreditando ser este o caminho da autonomia, embora o façam com grande apreensão e insegurança (Bendassolli, 2007; 2009b; 2010; Dejours & Bègue, 2010; Ehrenberg, 2010; Enriquez, 2000; 2006; Gaulejac, 2007; Guareschi, 2006; Sennett, 2008).

Aqueles que buscam a aptidão, mesmo quando ocupam alguma posição relativamente alta, devem se esforçar a todo custo, sem descanso, pois sabem “[...] que ainda não estão suficientemente aptos, e devem continuar tentando” (Bauman, 2001, p. 92). Esta busca incessante para ser o melhor, mesmo que os sucessos obtidos sejam apenas momentâneos, tem despertado no indivíduo, de acordo com Caniato e Rodrigues (2012), o sentimento de inveja que, na visão delas, é a sustentação subjetiva da competitividade. Além disso, as mesmas autoras assinalam que, num mundo em que a mercadoria passa a ser mais valorizada que o próprio ser humano e cuja sociedade é governada pelo poder da imagem e da aparência, a inveja tem sido utilizada como arma para atrair o indivíduo ao consumo. Heloani (2007), por sua vez, ao analisar o assédio moral no trabalho, acredita ser a inveja do outro (vítima) um sentimento que nutre o agressor em práticas dessa natureza.

Metaforicamente, diante de todas essas condições oferecidas pelo capitalismo flexível, podemos dizer que o trabalhador está caminhando no alto de uma corda bamba, sem rede de proteção e, nessa condição, o movimento incessante e hiperativo do consumo e da busca por um lugar faz todo o sentido, já que parar (e pensar na realidade a que se está subjugado) é a própria morte.

Parar é o vazio e o vazio é a angústia [...]. A passagem para o ato é um mecanismo de defesa que consiste em pôr em prática aquilo que o indivíduo não chega a pôr em palavras. Diante de uma rajada de angústia, por não poder identificar suas causas e não

conseguir elaborar seu sentido pela palavra, o indivíduo se refugia na hiperatividade (Gaulejac, 2007, p. 173).

É justamente este o terreno fértil para a proliferação de receitas de como alcançar o sucesso, como vencer, como estar sempre motivado no trabalho; temas principais dos livros de autoajuda que abarrotam as livrarias e lojas e que são facilmente encontrados em sites na internet com a mesma finalidade. Um exemplo disso, citado por Bendassolli (2007), é a revista *Você S.A.*, que, com uma linguagem eloquente, discute temas sobre carreira, negócios, estratégias, instruções de como ser um profissional atrativo etc., destacando a incerteza que beira o mercado atual e a necessidade de se ajustar a ele.

Nas empresas, as políticas de afetividade, fundamentadas em teorias sobre inteligência emocional, promovem “[...] cursos e treinamentos exaustivos, que proliferam em ritmo acelerado, com promessas de melhorar a *performance*, estimular as emoções positivas e expulsar as negativas, colocando a inteligência emocional a serviço das relações na organização” (Freitas; Heloani & Barreto, 2011, p. 62, grifo dos autores).

Na visão de Bendassolli (2009b), baseando-se em Chanlat, o que tem chamado a atenção das organizações para o tema da inteligência emocional, frente à indiscutível presença das emoções nos métodos mais racionais, é a possibilidade de instrumentalizá-la. Prova disso é a expressão utilizada pelos seus adeptos, o “[...] conceito de QE (Quociente Emocional), cuja função é enriquecer a performance dos indivíduos por meio do desenvolvimento de competências emocionais” (p. 52). O autor descreve, porém, riscos sérios e, muitas vezes, ocultos, ao seguir passo a passo essa receita. Um desses riscos é reduzir a vida no trabalho aos fatores individuais, acreditando que basta desenvolver as habilidades emocionais para alcançar a conduta e o resultado desejados, anulando todo um contexto histórico e social real que deve ser levado em consideração. Outro grave risco é o para o qual Heller (1993) já havia nos alertado; o de achar que as emoções se manifestam de forma igual em todas as pessoas, desprezando a importância das particularidades de cada cultura, da história e das características de cada sujeito e de seu aprendizado.

Essas medidas, que reforçam ainda mais a responsabilização no indivíduo por situações que são originadas cultural e socialmente, são recebidas pelos trabalhadores como um investimento por parte das empresas em sua formação e no desenvolvimento de competências e, quando eles não alcançam os objetivos esperados (e impostos) por elas, ficam entregues ao fracasso e presos à culpabilização que lhes é imposta (Bendassolli, 2007; 2009b; 2010; Ehrenberg, 2010; Enriquez, 2000; 2006; Freitas; Heloani & Barreto, 2011; Ribeiro,

2012). É um jogo cínico e de regras enganosas, em que o medo do fracasso deve ser banido, mesmo que o fracasso seja sempre uma possibilidade, ao mesmo tempo em que o sucesso é inalcançável.

Tais circunstâncias acarretam um sentimento terrível de desamparo (Silva, 2011), cujos efeitos se farão sentir na vida psíquica do trabalhador, na qual “[...] os caminhos do adoecer vão sendo traçados e percorridos em um silêncio trágico e constrangedor; [...] em um processo de internalização individual do vivenciado tristemente no ambiente de trabalho” (Freitas; Heloani & Barreto, 2011, p. 65).

Em concordância com Silva (2011), o caminho que se abre como solução imediata para o problema que se acredita ser exclusivamente individual é a utilização de medicamentos psicoativos, que se torna comum na cultura da conquista (Ehrenberg, 2010), fechando o ciclo do neoliberalismo, que prima por manter o ser humano preso ao papel de consumidor, só que agora, da indústria farmacêutica. Este mercado de consumo atual:

[...] propaga ideias para promover mudanças no corpo, a busca pela “manutenção da saúde” e o controle das emoções, o que se torna possível com o arsenal de psicotrópicos que permitem uma vigilância até mesmo sobre os desconfortos causados pelos problemas existenciais comuns, como sentir-se triste ou ansioso diante das situações que fogem ao controle no dia-a-dia (Silva, 2011, p. 221).

Diante desse cenário social, Sousa (2001) alerta para formas radicais e destrutivas da subjetividade humana, como, neste caso, o da biologização da subjetividade e das emoções, cujas técnicas cada vez mais sofisticadas contribuem para a redução do homem a padrões preestabelecidos de comportamentos e sentimentos. Vale citar a reflexão do autor de que, na sociedade atual, corre-se o risco de substituir “[...] o psicólogo ou analista, pelo biólogo, pelo químico, pelo farmacêutico, ou mesmo pelo balconista de uma farmácia virtual” (Sousa, 2001, p. 209), já que a subjetividade e as emoções estão sendo reduzidas a aspectos orgânicos e imediatistas e tendem a ser consideradas conceitos desprovidos de conteúdo.

Com isso, podemos afirmar que o retrato dos trabalhadores que estão (ainda) ativos no mercado de trabalho, onde impera a gestão flexível, é o de indivíduos que:

[...] devem desenvolver a aprendizagem contínua, não apenas em relação aos conteúdos de seu trabalho, mas também uma aprendizagem insuflada pela sobrecarga gerada pela multiplicidade de tarefas, pelas metas sempre puxadas para cima, pela

demonstração constante de sua sede por desafios, pelo sentimento de culpa por não ser excepcional e brilhante todos os dias, pela necessidade de esconder a angústia de ser desmascarado pelo julgamento excessivo de seus avaliadores ou, ainda, pelo sofrimento oculto resultante do medo de nunca alcançar a sua realização ou de nunca ser bom o bastante (Freitas; Heloani & Barreto, 2011, p. 11).

A conclusão a que chegamos (ou o início de muitas inquietações) é que as organizações de trabalho na sociedade atual estão docilizando o trabalhador “[...] através da canalização de sua afetividade [...]”, utilizando para isso a estratégia da “gestão pelo afetivo”, como elucidou Enriquez (2000, p. 17), observando, inclusive, que tal tática esteve presente no período do taylorismo e fordismo, mas com objetivos diferentes: neste, exterminar as emoções ou, no mínimo, controlá-las (acreditando que elas eram uma ameaça à ação) e na gestão atual (reconhecendo sua presença e dinâmica intra e intersubjetiva), manipular as emoções, transferindo ao próprio sujeito a responsabilidade por dominá-las.

Considerando, portanto, a subjetividade como um processo em construção permanente, do qual as emoções são parte essencial e, ainda, que o homem enquanto sujeito só pode ser compreendido e reconhecido em sua relação dialética com os outros, apontamos como uma das saídas para resgatar o sujeito da relação afetiva, a possibilidade de que ele venha a se interrogar “[...] sobre as suas capacidades, seus limites, sua mortalidade, individualmente e com os demais” (Enriquez, 2006, p. 11), no intuito de “[...] recuperar a capacidade de ser afetado e de afetar, no plano público e privado [...]” (Sawaia, 2004, p. 38). Em outras palavras, recuperar a capacidade de questionar-se: sobre si mesmo, o que sente, suas relações e sobre as práticas sociais da atualidade que têm feito dele e dos demais reféns de um sistema cruel, cuja estratégia é o embotamento das emoções.

5. O TRABALHO DE CAMPO

5.1 Objetivos, Procedimentos e Discussões Metodológicas

Vimos que as emoções estiveram e estão presentes em todos os momentos da vida humana, dando sentido às experiências singulares vivenciadas pelos sujeitos, ao mesmo tempo em que traduzem os efeitos produzidos pela relação desses sujeitos com seu mundo social e cultural.

As emoções, além de serem constituídas por aspectos orgânicos, “[...] são registros complexos que com o desenvolvimento da condição cultural do homem passam a ser uma forma de expressão humana ante situações de natureza cultural que surgem em sistemas de relações e práticas sociais [...]” (González Rey, 2003, p. 243). O trabalho (conforme o definimos e refletimos nos capítulos anteriores) constitui-se como fonte de estados emocionais diversos e, por vezes, contraditórios. Dado o papel central que o trabalho desempenha na vida dos seres humanos, o conjunto das emoções produzidas no e pelo trabalho ou associadas a ele exerce papel importante na produção de subjetividades.

Ao passearmos pela história do trabalho, a partir do advento e consolidação do capitalismo, pudemos averiguar que, em todas as etapas de transformação da produção, organização e gestão do trabalho, estiveram implícitos (e, por vezes, explícitos) mecanismos ideológicos que buscaram manipular as emoções dos trabalhadores a favor dos interesses do sistema vigente, atualizando, a cada nova etapa, a dominação do capital sobre o trabalho. No contexto atual, como vimos, uma das estratégias que tem sido utilizada para este fim é a responsabilização exclusiva do indivíduo por seu sucesso ou fracasso no trabalho, induzindo-o a demonstrar o tempo todo postura de prontidão emocional para com a empresa e levando-o a sentir a necessidade de constantemente buscar qualificação para desenvolver múltiplas competências que, muitas vezes, são isentas de parâmetros definidos, tornando-se, até mesmo, intangíveis.

Partindo dessas reflexões, o objetivo de nossa pesquisa foi o de investigar as emoções construídas na relação homem-trabalho por trabalhadores inscritos em (e participantes de) cursos de pós-graduação *lato sensu*, levando em conta suas vivências, relações com o mercado de trabalho e as exigências do cenário atual, que preza pela atualização permanente de conhecimentos e habilidades voltados ao desempenho profissional. Este objetivo desmembra-se em outros: conhecer a trajetória profissional desses sujeitos que culminou na

busca por qualificação, relacionando-a ao seu universo social e cultural, mapear as emoções vivenciadas e compartilhadas por eles em suas relações de e com o trabalho e analisar as representações sociais compartilhadas ou não por eles sobre essas emoções.

As Representações Sociais, como vimos, abarcam a composição subjetiva da realidade construída, vivida e sentida individualmente pelo sujeito, mas que, de forma dialética, é compartilhada entre aqueles que com ele formam um universo dotado de sentidos e significados, tornando-se um lugar comum e familiar (Berger & Luckmann, 2011; Moscovici, 1978; 2004). Os trabalhadores que buscam e frequentam cursos de pós-graduação *lato sensu* podem atuar em empresas e em ramos de trabalho diferentes; podem ter origem familiar e participação em grupos sociais diferenciados. Por isso, não podemos tomá-los, a rigor, como um mesmo grupo, nem devemos esperar que todas as suas representações sejam compartilhadas plenamente.

Para alcançar nossos propósitos, buscamos os participantes da pesquisa em uma instituição de ensino superior de Londrina, no Estado do Paraná, que oferece diversos cursos de pós-graduação *lato sensu* com ênfase na atuação profissional. Utilizamos como critérios iniciais que essas pessoas estivessem inscritas em um desses cursos e dele participando e que fossem atuantes no mercado de trabalho. A autorização para a realização da pesquisa foi dada pelo coordenador da instituição, responsável por esses cursos, que assinou uma declaração de autorização formal. Além disso, o projeto foi submetido ao Comitê de Ética da Universidade Estadual de Maringá e aprovado, sendo identificado pelo número 24446614.6.0000.0104.

Concordamos com Tomanik (1994) que ciência é uma forma de conhecer a realidade, que não é estática, mas dinâmica e está continuamente em transformação, além de ser uma atividade elaborada por seres humanos, passível de sofrer interferências e que, portanto, jamais pode ser concebida “[...] numa situação de distanciamento da realidade social e humana [...]” (p. 11).

Pautando-nos por esta compreensão, utilizamos como base teórico-metodológica a proposta da Epistemologia Qualitativa de González Rey (2005b; 2010) que, ao defender o caráter construtivo e interpretativo do conhecimento, opõe-se à ideia de um conhecimento pronto e linear, para entendê-lo como um processo de construção, no qual o pesquisado passe “[...] de objeto de pesquisa e de controle social, em sujeito participante, tanto do conhecimento a seu respeito quanto da elaboração de sua cultura e de sua história” (Tomanik, 1994, p. 94) e o pesquisador assuma sua condição ativa, uma vez que “a pesquisa representa um processo permanente de *implicação* intelectual por parte do pesquisador, processo que toma novos rumos em seu próprio curso [...]” (González Rey, 2010, p. 12, grifo do autor).

O contato inicial com os sujeitos da pesquisa aconteceu na própria instituição de ensino, caracterizando um estudo de campo que, de acordo com González Rey (2005b), facilita o encontro entre pesquisado e pesquisador, de modo que este tenha acesso a um espaço que para aquele é relevante, além de fortalecer a sua participação ativa no decorrer da pesquisa.

Como sujeito-pesquisadora, dirigi-me até à sala de pós-graduação em dois dias distintos, nos quais havia aula (na sexta-feira à noite e no sábado de manhã), apresentei e expliquei os objetivos e procedimentos da pesquisa (inclusive a não identificação dos participantes), deixando livre que os próprios alunos (trabalhadores) manifestassem o interesse em participar, posicionando desde o princípio “[...] os sujeitos do processo de pesquisa, tanto o pesquisador como os participantes, o que envolve a adesão à pesquisa como decisão pessoal” (González Rey, 2010, p. 83). Em seguida, entreguei uma lista para que os interessados em participar anotassem seus nomes e contatos (telefone celular e e-mail) e, assim, pudessem ser, posteriormente, consultados a respeito de sua disponibilidade e convidados a conversar comigo. Na primeira lista havia quatro nomes e na segunda, cinco.

Dos nove possíveis participantes da pesquisa, apenas um não retornou os meus contatos; portanto, foram ao todo, oito entrevistados, sendo quatro homens e quatro mulheres. Com relação a essa quantidade de sujeitos, concordamos com González Rey (2010) que é a qualidade das informações produzidas que deve ser considerada e, nessa perspectiva, o critério deixa de ser quantitativo, “[...] passando a se definir pelas próprias demandas qualitativas do processo de construção de informação intrínseco à pesquisa em curso [...]” (p. 112).

A maioria das entrevistas ocorreu também na instituição de ensino onde as aulas de pós-graduação eram realizadas, porém em unidades diferentes; apenas uma delas aconteceu na residência de um dos participantes, por sua dificuldade de locomoção. A técnica adotada foi a entrevista semidiretiva, direcionada não por um roteiro rígido e padronizado, mas pelas respostas dos sujeitos-pesquisados em sua singularidade, reforçando, mais uma vez, o papel ativo da pesquisadora em perceber pontos importantes que ficaram ocultos, elaborar novas questões que fossem convenientes para alcançar os objetivos da pesquisa, além de criar um clima amistoso, o que favoreceu o estabelecimento de relações de confiança.

A adoção dessa técnica se deu por acreditarmos que a pesquisa é um processo dialógico, isto é, um processo de comunicação, sendo esta “[...] uma via privilegiada para conhecer as configurações e os processos de sentido subjetivo que caracterizam os sujeitos

individuais e que permitem conhecer o modo como as diversas condições objetivas da vida social afetam o homem” (González Rey, 2010, p. 13).

De acordo com o autor, seria mais apropriado substituir o termo entrevista pelo termo *conversação*, pois a informalidade e a horizontalidade dessa forma de interação permite e exige que o responsável inicial pela pesquisa se desloque do lugar cômodo das perguntas para responsabilizar-se por

[...] um processo ativo que se trava entre o pesquisador e os sujeitos pesquisados e que deve ser acompanhado, com iniciativa e criatividade, pelo pesquisador, que deve ter paciência e empregar diversos recursos com as pessoas que apresentam dificuldades para envolver-se. [...]. É no processo de comunicação que o outro se envolve em suas reflexões e emoções sobre os temas que vão aparecendo, e o pesquisador deve acompanhar, com o mesmo interesse, tanto o envolvimento dos participantes como os conteúdos que surgem (González Rey, 2010, p. 47).

Entendendo que, no encontro com o sujeito-pesquisado, “as conversas são estimuladas a ponto de sugerirem, por meio de comentários, temas e reflexões, de uma forma que seja aberta, e que desperte no outro o desejo de ser ouvido” (González Rey, 2010, p. 46), as entrevistas, de maneira geral e como ponto de partida, contaram com alguns direcionamentos: a trajetória profissional do sujeito entrevistado que o levou a buscar qualificação; a experiência atual com o trabalho, suas rotinas, organização e gestão, relacionamentos e exigências do mercado; a percepção do entrevistado de si mesmo, suas características pessoais e relacionais; a construção e vivência de emoções na relação com o trabalho (quais são elas, quando ocorrem, o que as provoca, como reage), e as expectativas no que diz respeito ao curso de pós-graduação e ao futuro profissional. As respostas foram gravadas com o consentimento de cada sujeito-pesquisado, no intuito de que nenhuma informação e impressão se perdessem.

Diante desse quadro teórico-metodológico, compreendemos, em consonância com os autores (González Rey, 2005b; 2010; Tomanik, 1994) que ciência é um processo vivo, já que é construída por seres humanos, no qual o próprio cientista se enxerga e se reconhece naquele que é pesquisado e cujo processo é carregado de incertezas e desafios. Com o intuito não mais de controlar e sim compreender, a função da ciência deve ser a de dispor o conhecimento a favor do humano, questionando práticas sociais de dominação que se dizem naturais e inquestionáveis.

Após o recolhimento das informações de cada sujeito-pesquisado, a análise desses conteúdos foi realizada de forma que considerássemos tanto o sujeito singular quanto o conjunto deles. Para identificá-los, foram atribuídos nomes fictícios, todos iniciando com a letra T (aludindo à palavra Trabalho) e respeitando a sequência da realização das entrevistas: Tarcísio, Taís, Tales, Tadeu, Teresa, Talita, Tácio e Tatiana.

A seguir apresentaremos breves sínteses dos posicionamentos de cada um desses sujeitos, buscando organizar nosso raciocínio a partir das categorias que nos direcionaram no decorrer das entrevistas.

5.2 Sentindo no mundo da ação: os sujeitos-trabalhadores, suas vivências e emoções no trabalho

Todos os nossos entrevistados carregam marcas emocionais produzidas na experiência com o trabalho. Essas marcas, porém, apresentam características diferentes, de acordo com as histórias de vida, percepções, crenças e expectativas, que vão se misturando aos cenários onde as tramas do trabalho acontecem: relações que são tecidas, normas que são impostas, condições que são exigidas; tudo isso envolto em arranjos subjetivos e intersubjetivos.

Apresentaremos, neste capítulo, breves trechos da história de vida de cada um de nossos sujeitos, como personagens singulares dessa trama inacabada e ininterrupta, na tentativa de buscar entender as emoções nela construídas. Mapearemos seus relatos a partir de elementos que foram pontos de apoio no decorrer das entrevistas: a trajetória profissional que culminou na busca por qualificação; a experiência atual com o trabalho; a percepção de si mesmo; a construção e vivência de emoções na relação com o trabalho, e as expectativas no que diz respeito ao curso de pós-graduação e ao futuro profissional. Ressaltando que esses elementos não vão aparecer de forma sequencial, nem mesmo pontual, mas na medida em que forem significativos no contexto da fala do sujeito. Além disso, optou-se por omitir as informações referentes ao ramo de atuação do sujeito para preservar sua identidade.

5.2.1 Primeiro entrevistado: Tarcísio

Tarcísio atua na mesma empresa há 16 anos; iniciou aos 15 anos de idade. Formou-se em Educação Física, mas como fez o curso enquanto trabalhava nesta empresa, não seguiu a

formação inicial, buscando, posteriormente, o curso superior de Gestão de Vendas. Ingressou neste ramo de atuação através de um curso técnico. Nas palavras de Tarcísio:

Aí entrei pra ser [ramo de atuação], então fiquei um período como [ramo de atuação], se eu não me engano foram 1 ano de [ramo de atuação], aí fizeram uma proposta de trabalhar dentro do departamento [...], o departamento [...] queria porque o pessoal achava que eu trabalhava bem, que eu era ágil, e não sei o que, porém queriam também colocar eu pra lá porque eu era muito franzino, pô, o pessoal achava que não ia dar certo, muito pequeno, trabalhando com [ramo de atuação] não ia conseguir [atividade do ramo de atuação], inclusive quando eu entrei realmente eu não conseguia, dependendo [atividade do ramo de atuação] eu não conseguia. Dentro do [setor] eu trabalhei, a gente chama de [termo do ramo de atuação], que é onde entregam as mercadorias pros [ramo de atuação] ali, enfim, todo o processo do departamento [...] eu já trabalhei, inclusive de gerência do departamento também, então despache de mercadoria, recepcionamento, enfim, tudo que envolve o departamento [...] eu participei, fui pra [ramo de atuação], trabalhei de [ramo de atuação].

Na fala do entrevistado, percebe-se que ele assumia várias responsabilidades dentro do setor em que atuava, passando também por vários setores, sendo o seguinte outro setor dentro da empresa, onde permaneceu por mais tempo, aproximadamente, 5 anos.

A [ramo de atuação] é onde abrem as ordens de serviço, então, [...] chega, você tira as informações [...], do que ele precisa ser feito [...] e transfere pro [cargo] mandar os [cargo] executarem as tarefas, assim, na teoria é muito simples, mas na prática eu costumo até brincar que só eu... eu falo embolado, tenho a língua presa, babo no canto da boca porque eu fiquei louco naquele departamento, porque é muito trabalho, é muita coisa.

Neste momento, Tarcísio demonstra, metaforicamente, ter vivido emoções bastante intensas neste setor devido à sobrecarga de trabalho. Segundo ele, arcava sozinho com as responsabilidades:

[...] na época a gente tava em estruturação e eu trabalhava sozinho, então o local que a gente atende clientes, dos mais diversos problemas e tipo, e os departamentos ainda não andavam engrenados, então, tinha que fazer muito trabalho pelos outros pra poder que [...] saia, porque assim, a obrigação da [setor] é fazer com que [...] saia dali, entendeu? Então assim, ele tem que correr atrás, tá com mercadoria, da peça que não tem, do serviço de terceiro que precisa fazer fora, dos orçamentos, enfim, é uma carga de trabalho muito grande, realmente pesada, porque a gente não trabalha com carro pequeno, complicado.

Tarcísio relata que, em uma dessas funções, a de atendimento ao cliente, este geralmente exige pressa na realização do serviço e conta-nos um episódio que demonstra ser ele o primeiro a lidar com todas as mazelas que a função pode acarretar:

Ele [o cliente] entra na [local de trabalho] querendo sair já, ele não entra na [local de trabalho] querendo fazer serviço, então, todo esse tipo de preocupação eu tinha, inclusive, já que a gente tá tratando disso, teve uma passagem em que quase eu levei um tapa na cara de um cliente por uma conversa idiota de um cunhado dele que inflamou a história que eu tinha dito pra ele, aí ele veio tirar satisfação na minha mesa e bateu na mesa e tentou me dar um tapa na cara, aí deu de raspão, pegou no queixo assim de raspão, aí ele levantou todo querendo brigar, achou que eu iria tomar uma atitude dessa, né, partir pra cima, mas eu não, fiquei calmo, como eu disse, eu sou muito calmo, então uma coisa dessa nem me assustou, eu fiquei muito calmo, tranquilo, só explicando o que tinha acontecido, não ia partir pra cima nada, aí [...] entraram, tiraram ele da sala, o gerente tirou ele da sala, nós proibimos ele de entrar na empresa [...].

Ao ser estimulado a falar sobre as emoções que sentia em assumir toda essa responsabilidade em um setor cuja carga de trabalho é pesada, Tarcísio responde:

Importante! Eu sentia que eu era, que eu fazia a roda girar, que eu fazia e que, se eu não fizesse, as coisas não giravam, que eu tinha que ajudar todo mundo, que tava na minha responsabilidade muita coisa da empresa e eu me sentia assim.

Parece contraditório em meio a um contexto de tantas obrigações, com uma carga acentuada de trabalho, que desencadeava sensações negativas e cujas consequências, por vezes, eram tão danosas, o entrevistado sentir-se importante. De onde vem esse sentimento? Pelo relato de Tarcísio na continuidade de sua fala, esse sentimento atravessa a necessidade do reconhecimento:

Às vezes eu não me sentia tão valorizado pela empresa porque não havia um certo respaldo, porém, eu me satisfazia com que eu fazia porque eu sabia que tudo tava dando certo [...], os clientes estavam bem atendidos, eles falavam muito bem de mim, então eu me sentia muito bem nesse período que eu trabalhei lá, nunca tive um elogio, falar “putz”, elogio decente, falar “pô, parabéns” ou “vem cá que eu vou te dar um aumento”, não, sempre foi uma coisa mas, você tem que pedir, eu ia pedir, mas mesmo assim, então, eu trabalhava, aí o pessoal pedia pra cortar hora extra, eu trabalhava muito na hora do almoço, sem passar o cartão, mas assim no intuito de falar “pô tô dando conta do serviço”, eu tenho que fazer, eu estudava à noite, não podia ficar depois da hora, final de mês era 24 horas no ar, trabalhava muitas vezes à noite, assim, faltava na faculdade pra poder dar conta do trabalho porque eu não tinha quem me ajudasse, eu tinha um celular do [função do ramo de atuação], que hoje não fica mais comigo, mas eu fiquei muitos anos com ele e era a qualquer momento, qualquer momento que ele ligasse eu tinha que achar um [cargo] pra ir socorrer [...] aonde ele estivesse aqui na região, mas assim, eu me sentia bem, porque eu sabia que eu tava dando conta do serviço.

Em vários momentos de sua fala, o entrevistado ressalta o quanto assumia atividades diversas, até mesmo fora do local de trabalho, o que o levava, muitas vezes, a sacrificar compromissos pessoais em prol do cumprimento da função que exercia, deixando claro que o pagamento por todo esse esforço era o reconhecimento por parte daqueles que se beneficiavam do seu trabalho, conferindo sentido a todo esse rol de situações de sofrimento, o que gerava emoções positivas:

[...] eu sabia que tava sendo bem feito [o trabalho] pelo que eu ouvia [...], dos clientes, e de outras fontes externas também, que até hoje muitos me procuram, apesar de não estar no [setor], mas ainda me procuram porque eu resolvia todos os problemas, então assim, isso realmente é gratificante até hoje, né, tipo assim, vale mais isso que

dinheiro no bolso, o reconhecimento de um cliente e tudo mais, essa era a minha sensação.

Atualmente, Tarcísio exerce o cargo de líder, por meio do qual coordena toda a área de um determinado setor, além de cuidar de outro setor, dos atendimentos e também de outra atividade. Está há pouco mais de um ano nesse cargo e relata que ele permite uma visão mais ampliada da empresa, pois precisa estar atento a outras atividades não específicas do seu setor, como o departamento administrativo e o de contas a pagar e receber por exemplo. De acordo com sua fala, são aproximadamente 50 pessoas na sua equipe, sob sua tutela, portanto, são elas quem estão em contato direto com o cliente e Tarcísio as orienta, intervindo apenas quando é necessário, o que exige o cuidado constante para que todos os processos aconteçam. Segundo ele, o sistema não é perfeito, existem falhas e imprevistos que podem ocorrer e precisam ser averiguados e, nesta dinâmica, as pessoas ainda estão em processo de formação, mas têm a vantagem de contar com o seu suporte, o que foi diferente no seu caso:

[...] as pessoas estão sendo formadas e não é seis meses que faz isso, é anos pra que elas fiquem boas no processo, eu também demorei esse tempo, eu também demorei um tempinho, só que o meu processo foi mais assim “se vira nos trinta”, sem suporte e hoje eles têm o meu suporte, então, o meu processo foi assim “vai e se vira”, que eu acho excelente.

Ao ser indagado sobre o motivo de achar excelente o aprendizado que teve através do método “se vira nos trinta”, como ele mesmo classificou, o entrevistado responde:

Aprendi demais com isso, “vai e se vira”, é o que eu mais valorizo, “vai e se vira” no meu aprendizado, porque eu dei a cara e fui pra cima e aprendi com os erros, com os acertos, com tudo o que aconteceu e nunca tive um suporte pra isso.

No momento em que as falhas aconteciam, Tarcísio disse que estava sozinho, sentindo-se também assim, mas que sabia o que fazer, assumindo a responsabilidade individualmente por elas. Percebe-se, portanto, que, quando precisava de apoio, o entrevistado via-se desamparado, interpretando, de forma positiva, que o sofrimento que advinha nessas circunstâncias trouxe a ele proventos em sua conduta, como o senso de responsabilidade.

Então não tinha quem olhasse pra isso, era eu mesmo, então assim, eu criei uma responsabilidade muito grande com relação a isso, porque se não tinha ninguém pra olhar e eu vi que tá errado, meu, num consigo deixar as coisas erradas, então eu assumia a responsabilidade de consertar, sem ninguém ver também porque eu odeio chamarem minha atenção, entendeu?

Relatou que antes de assumir a função atual, por já ter passado por todos os setores da empresa, era frequentemente escalado para cobrir desfalques de um e outro setor, demonstrando pela sua fala total obediência a essas solicitações, até chegar a oportunidade de ser líder, recebendo-a como uma promoção.

Nesses todos os departamentos que eu já trabalhei, então assim, já fiz ping pong, da [setor] eu voltei pro [setor], da [setor] mandaram o menino do [setor] embora eu tive que sair da [setor] que já tinha uma pessoa pra me ajudar lá e voltar pro [setor] pra ser líder, aí ficar lá no [setor] um ano, aí voltar pra [setor], aí nesse período de [setor] [a empresa] estava em processo de crescimento também, aí chegou um novo gerente [...] daí ele me deu essa oportunidade pelo fato de tanto tempo estar no grupo e também conhecer todo o processo.

Sobre a vivência de emoções na relação com o trabalho, solicitamos que Tarcísio refletisse sobre as emoções e sentimentos que estão mais presentes no seu dia a dia e sua resposta foi: “olha, eu dou mais risada na empresa do que em qualquer outro lugar, eu acho que é mais alegria mesmo, sentimento de alegria [...]”. Ele destaca, inclusive, que o sentir-se importante e valorizado, em grande parte pelo reconhecimento advindo de seus colegas e clientes, não mudou depois que assumiu a função de liderança.

Parece, no entanto, que diante das experiências diárias, esses sentimentos positivos de alegria e reconhecimento misturam-se a outros que apresentam grande potencial de gerar sofrimento. Um desses momentos foi justamente quando recebeu a chance de atuar em um cargo de liderança:

Olha... eu confesso que eu fiquei um pouco, não é que eu não fiquei contente, eu fiquei contente, mas o sentimento que mais... assim, foi mais de, num é medo, mas é algo assim, algo que você nunca viu, receio sabe? Num é medo, pô eu conheço isso, eu sei no que eu tô mexendo, então não é medo, é mais receio, pô muita gente pra controlar,

muito processo pra fazer, muita coisa pra organizar, como eu passei por todos, então eu conhecia tudo, então muita coisa, então assim, *putz*, eu vou... eu já tô louco num lugar, eu acho que eu vou ficar mais louco ainda, só que eu também não quero a vida inteira ficar sendo [cargo], chamado de [cargo], eu quero algo a mais, eu quero vislumbrar uma possibilidade melhor na empresa, tanto aqui na filial como de gestão geral de todas as casas, enfim, eu vi essa possibilidade futura, então o sentimento foi mais assim, de receio mesmo de saber que tem muitas coisas, mas também, acho que esse foi o maior sentimento, alegria sem dúvida, reconhecimento pô, tantos anos, bacana, legal, vamo pra cima!

Ao mesmo tempo em que recebeu a possibilidade de um cargo de liderança como um reconhecimento por parte de seus superiores, o que causou sensações positivas, Tarcísio sabia que as responsabilidades desta nova tarefa poderiam exigir dele esforços ainda maiores do que aqueles que já realizava, deixando claro, quando utiliza a expressão “ficar louco”, seu receio em passar por situações mais intensas de sofrimento. Mas a resposta ao convite não poderia ser negativa pelo compromisso profissional e social de buscar a excelência no desempenho, crescer e vislumbrar sempre a possibilidade de crescimento na empresa.

Quando indagamos nosso entrevistado sobre as responsabilidades de ser um líder e o que é diferente das atividades que ele já exercia, a resposta foi a de que não há tanta diferença, pois ele já cumpria com todas as tarefas, fazendo “as coisas acontecerem”; tal resposta veio acompanhada de uma preocupação de que pensássemos que ele estivesse se enaltecendo:

[...] eu tô dizendo assim, pra você falar “pô esse cara é o herói” e não é bem assim, eu digo que eu fazia a coisa acontecer porque todos os problemas chegavam pra que eu resolvesse, então, é assim, [...], o departamento de [ramo de atuação] não resolvia com a praticidade que a gente precisava, então ia lá no [cargo], lá no Tarcísio, “oh não tem [produto do ramo de atuação]”, aí Tarcísio tinha que pegar o telefone, correr atrás, ligar, cobrar o departamento, ligar em outros lugares pra ir atrás da mercadoria porque [...] tem que sair e é assim [...] era minha palavra que tava em jogo [...], eu acho que não tem tanta diferença do que eu já fazia.

Ao ser incitado a expressar o que quis dizer quando mencionou a palavra “herói”, o entrevistado relata:

[...] do jeito que eu tô falando “ah eu fazia a roda girar, eu faço a coisa acontecer” e tudo mais, parece que eu sou o único da empresa e não tem uma equipe toda em volta, tem seus problemas, tem, mas se não tivesse todo mundo ali, jamais o Tarcísio ia dar conta sozinho de tudo que já aconteceu na minha vida e também jamais teria aprendido tudo que eu aprendi, entendeu?, [...] não tem heroísmo nisso e eu me referi a herói mais pelo título mesmo, herói é aquele que salva todo mundo, que faz tudo, que resolve os problemas, mais por isso.

Em seguida, perguntamos quais emoções e sentimentos aparecem ao fazer essa breve análise e, neste momento, Tarcísio entra em contradição:

De heroísmo mesmo, de ter feito muito pela empresa, e não só pela empresa, a empresa tem uma revista e eu dei um depoimento que eu disse assim que o meu caráter foi feito pelas pessoas da empresa, né, porque assim, foram eles que me ensinaram a trabalhar, entendeu? Não foi a empresa, o dono e tudo mais, assim, foram eles que somaram o caráter que eu tenho, então, P., S., pessoas fantásticas, que me [Tarcísio emociona-se], me ensinaram tudo que eu sei, até me emociono de falar disso.

Tarcísio demonstra total lealdade à empresa e um senso de gratidão pelo aprendizado que adquiriu em meio à convivência com aquelas pessoas, o que nos leva a supor que todo seu esforço e empenho no trabalho seria também uma maneira de retribuir o que recebera. Ao falar sobre o motivo de ter se emocionado, declara: “me emociono mais pela, sei lá, pela trajetória, sabe? Por tudo, por tudo que eu já fiz, por tudo que eu já passei, por todas as dificuldades, entendeu?, até chegar aqui... difícil, bem difícil”.

Sobre a percepção de si mesmo, o entrevistado relata que costuma ser calado, quieto, compreensivo e ter facilidade de absorver as coisas que acontecem, o que, em alguns momentos, tem prejudicado sua atuação a ponto de externalizar o que sente de forma explosiva. Ele confere esse sentimento ao exercício da liderança:

[...] no trabalho principalmente, sabe, é uma coisa que acontece muitas vezes, muitos erros e tudo mais e você vai absorvendo, vai absorvendo e por fim, na hora que vai colocar isso na mesa já sai rude e não pode ser assim, porque se o líder tem que ser calmo, e eu sou muito calmo e tranquilo e hoje eu aprendi a não a ser menos assim, entendeu? A expor as coisas na hora ou pelo menos quando eu seguro eu exponho de

uma maneira mais calma, mas absorvia demais, então isso me prejudicava bastante [...].

Tarcísio conta que as situações que desencadeiam esta sensação são ligadas ao desempenho das pessoas de sua equipe que, ao serem designadas às atividades do setor, realizam os procedimentos de forma errada, acumulando os erros que acabam se tornando frequentes. Segundo ele, são procedimentos que foram ensinados várias vezes e, por esperar que sejam feitos de forma correta e não serem, isto o deixa nervoso durante o trabalho, o que pode se estender à vida fora da empresa: “[...] isso me faz ficar refletindo comigo mesmo, enfim é prejudicial né, eu tenho que sair às seis horas do serviço e ir pra casa e esquecer disso, mas isso às vezes me consome”.

Diante disso, Tarcísio compara o desempenho das pessoas de sua equipe com o seu próprio desempenho em tarefas que antes era ele quem desenvolvia, ressaltando que se esforçava ao máximo para dar conta do seu serviço e que, com o passar do tempo, se sobrecarregava mais, tentando ainda não deixar de lado seus compromissos pessoais: “[...] com o passar dos anos, a carga de trabalho foi me massacrando realmente, entendeu? Trabalhar numa carga dessa, estudar à noite, ficava louco, loucura, loucura, loucura [...]”, até o momento em que chegou no limite, sendo necessário pedir ajuda aos seus superiores. Segundo Tarcísio, a tarefa que antes desempenhava sozinho, hoje é feita por duas pessoas e confessa que, quando eles cometem erros, o pensamento que vem é o de que mesmo “loucamente”, como ele diz, conseguia cumprir sem ajuda a atividade.

De acordo com o entrevistado, situações como essas produzem nele sentimentos difíceis de nomear:

Frustração, acho. Na verdade, sei lá, eu não sei se existe um sentimento de frustração mesmo... sabe aquele sentimento de incapacidade? Principalmente quando eu mudei de função, eu tenho um sentimento de incapacidade porque as coisas não funcionam naquele ritmo que a gente gostaria que funcionasse, então eu saí de um departamento que eu sei que é loucura pra colocar pessoas que eu precisava [...], eu preciso melhorar as condições de trabalho dessas pessoas, essa era o intuito meu, e eu passei, assim como faz um bom tempo já que eu tô nesse processo de [ramo de atuação], porque eu tô em [ramo de atuação], eu sou [cargo], porém eu ainda tô em [ramo de atuação], eu tenho um ano nessa função e eu tive que pôr um pouco meu pé no freio

porque esse sentimento de frustração, de incapacidade, de não conseguir fazer, isso estava prejudicando o meu desempenho.

Tarcísio ressalta que este sentimento de incapacidade (ou frustração) está relacionado ao fato de não conseguir alcançar o que almeja para o seu setor, inclusive mudanças de processos e conceitos, e compreende que, para isso acontecer, depende da gestão da empresa e do aval da diretoria, sendo necessário, muitas vezes, controlar seu entusiasmo em querer promover melhorias para que, inclusive, isso não afete a sua saúde:

[...] eu entrei meio entusiasmado com o negócio e tive que pôr um pouco o pé no freio, porque de fato não são assim, não é dessa forma que as coisas funcionam, demanda tempo, demanda investimento e, enfim, eu já entendi, tive que entender na marra na verdade porque isso prejudicava, tava prejudicando muito o meu desempenho no trabalho, na vida pessoal e tudo mais, sabe? O estresse era alto.

Além disso, para Tarcísio, o papel de líder exige que ele instigue nas pessoas de sua equipe a responsabilidade de buscar cumprir corretamente o processo, além de imbuir na cabeça delas a valorização da empresa, ou seja, da marca que representam; missão que também não depende só dele, mas das próprias pessoas.

Pela sua fala, o entrevistado demonstra dar bastante importância ao aprendizado através da experiência prática; no entanto, busca conhecimento acadêmico para “abrir um pouco mais a cabeça”, em suas próprias palavras. Portanto, cursou Gestão de Vendas, atualmente faz um curso de especialização e pretende, futuramente, cursar outra especialização, talvez em empreendedorismo, valorizando os casos práticos que são transmitidos nesses meios acadêmicos. Segundo ele,

[...] uma pós é totalmente diferente da faculdade e troca de ideias porque na pós pelo menos as coisas são mais reais, num é exemplo da Ford de 1945, lá aquela história do Henry Ford que toda a vez tem a mesma história, é uma história assim mais real, às vezes são professores que trabalham fora da faculdade também e trazem experiências externas, coisas do ramo mesmo ou coisas que eles ouvem, coisas que eles conversam, as pessoas também trocam ideias sobre aquilo que elas fazem, então isso é mais, o ganho de conhecimento é muito maior do que a sala de aula numa gestão estratégica

de vendas ou numa administração, pra mim é muito importante que os professores trouxessem exemplos realmente da vida real e não exemplo de fábrica somente [...].

Ao ser indagado sobre suas expectativas para o futuro profissional, Tarcísio disse que tem muito que aprender e destaca como fontes de aprendizado o seu gerente, ao qual se refere como uma “enciclopédia”, e também as pessoas de sua equipe, declarando que se espelha em atitudes positivas de seus subordinados, observando-os para tentar formar em si o que admira no outro.

5.2.2 Segunda entrevistada: Taís

A trajetória profissional de Taís é bem diferente. Ela é uma jovem de 23 anos que trabalha em uma loja de um determinado ramo de atuação junto com o pai, que é o proprietário há 30 anos. Segue seu próprio relato:

[...] eu comecei sempre trabalhando com a família, eu trabalhava numa loja [...] e saí pra trabalhar num [ramo de atuação], que a gente tem um [ramo de atuação] na cidade, logo depois assim, de uns dois anos eu fui trabalhar com meu pai numa [outro ramo], ele tinha o [ramo de atuação atual] e tinha essa [ramo de atuação] também, só que era só arrendada, aí ele fechou ela, né, num tava dando muito certo, a gente fechou e eu fui pra [ramo de atuação atual], até porque meu tio faleceu e ele foi tomar conta, e assim, lá agora ele que é o dono, né, então assim, eu tento ajudar no máximo [...].

Segundo nossa entrevistada, essa empresa referente ao ramo de atuação atual fica situada em uma cidade pequena onde mora na casa da avó, com o pai e dois irmãos (sua mãe faleceu quando Taís tinha apenas 2 anos de idade, tendo sido criada por sua avó). É também uma pequena empresa com apenas 7 funcionários, além dela e do pai, e, após o falecimento do tio, ela assumiu toda a responsabilidade que era dele, ou seja, como ela mesma diz, passou a tomar conta de tudo, ganhando a confiança do pai. Ela acredita que uma das razões da confiança para cuidar da empresa é por ser formada em Administração: “[...] como eu estudei né, eu tenho já uma... não sei tudo né, mas assim, sei mais um pouco, meu irmão e meu primo fez Direito, aí meu pai também confia muito, deixa só na minha mão”.

Taís revela que seu sonho era mudar-se para Londrina e cursar Farmácia, mas como seu irmão já estava morando em Londrina e fazendo o curso de Direito, seu pai colocou a condição de que faria o curso desejado apenas quando o irmão retornasse. Assim, preferiu buscar curso superior em uma cidade mais próxima, optando pelo de Administração para aplicá-lo na empresa do pai.

Ao ser questionada sobre o que quer dizer quando afirma “eu tomo conta de tudo”, ela responde:

De tudo, financeiro, parte de compras, essa parte burocrática, tudo é eu que faço, meu [outro] tio é o contador então ele me auxilia muito, mas assim, eu que tomo frente de tudo, meu pai ele não é [...], assim sabe, ele fica mais do lado de fora.

No que diz respeito às emoções e sentimentos presentes ao pensar em toda essa responsabilidade, Taís relata que é muito bom e gratificante saber que seu pai deposita nela esta confiança, demonstrando que é muito ligada a ele afetivamente:

Então assim, eu e meu pai tem um convívio, assim, muito grande sabe, então assim, é nós dois e, ele vai sair eu vou junto, então assim, nós dois é um conjunto ali, eu peço ajuda pra ele, né, peço autoridade pra fazer as coisas também, mas ele deixa tudo na minha mão, assim, eu que tomo conta, eu que tomo a frente, fala “oh, você que decide” e pra mim é muito bom, né, porque eu vou aprendendo, né, as coisas, ele vai me ensinando, mas daí eu vou tendo mais maturidade no caso, né?

Ainda com referência ao pai, Taís diz que gosta de ajudá-lo, admitindo que ele é tudo em sua vida. Em suas próprias palavras:

Nossa, meu pai é meu protetor, né, tudo! Assim, se acontecer alguma coisa com meu pai, acho que eu morro junto, porque assim ele sofreu muito na vida, né, pra ter as coisas, pra ter o [ramo de atuação], porque [ramo de atuação] hoje em dia não é fácil, ainda mais na cidade pequena [...].

Parece que, com relação ao trabalho, Taís não teve escolha, embora acredite que tenha sido sua a iniciativa de atuar na empresa do pai. Talvez a ausência da mãe tenha contribuído para que se unisse tão firmemente a ele, o que moldou seu caminho profissional. Ao descrever

a cidade onde mora, pequena, com poucos habitantes e pouco atrativa para jovens da sua idade, ela mesma acaba confirmando ser essa ligação forte com o pai o motivo de estar trabalhando na empresa da família: “[...] aí eu só fico lá mesmo por ser da família e até se meu pai não tivesse o [ramo de atuação], eu também já não estaria lá [...]”.

Na percepção que tem de si, Taís declara que gosta de uma vida caseira, até para evitar fofocas de cidade pequena, e que também gosta das coisas muito certas por ser honesta, acreditando ser esse um defeito, pois exige a mesma postura das outras pessoas, que agem de forma diferente, o que acaba gerando, nela, mágoa. Ao descrever-se como uma pessoa “dramática”, que chora com facilidade, acaba revelando outras emoções produzidas na relação com o trabalho:

[...] pessoal brigou comigo, eu já vou pro escritório chorar (risos), mas, é assim, sou tranquila, sou meia chata às vezes, eu sei (risos), meia nervosa, mas é o [ramo de atuação], acho que em si, assim, deixa a gente meia abalada às vezes.

Quando solicitamos à Taís que esclarecesse melhor seu depoimento sobre o ramo de atuação, perguntando em que momentos o trabalho provoca emoções, ela relata a dinâmica deste ramo em cidade pequena, onde as pessoas compram fiado e a cobrança torna-se complicada. Além disso, lembrou que, na época do seu tio, este não tinha o hábito de cobrar os clientes e como ela mesma disse, “levava as pessoas nas costas”, buscando pagar as dívidas por meio de financiamentos, o que gerava ainda mais dívidas. Ela atribui a dificuldade de cobrar o outro ao fato de que cada pessoa tem um jeito de pensar e agir diferentes. Ademais a cultura de uma cidade pequena acaba reforçando o problema, pois todos se conhecem, sua família é prestigiada, existe amizade por parte das pessoas, o que a deixa ainda mais preocupada por exercer esse papel que acaba gerando sofrimento, como ela mesma expressa: “[...] às vezes eu não durmo preocupada, preocupada e aí tem isso, a questão do [ramo de atuação] é assim [...]”, ou ainda, “[...] aí eu sofro, meu pai num liga, aí meu pai ‘não, deixa, num sei que’, mas eu ligo por eu gostar das coisas certas, né então, e quando meu tio faleceu a gente passou por uns cinco meses assim muito ruim [...]”.

Neste momento, Taís confessa seu receio em se sobrecarregar demasiadamente no trabalho, da mesma maneira que o tio fazia quando administrava a empresa sozinho, bem como nas consequências que isso pode acarretar, inclusive para sua saúde:

Assim ele deixou muita dívida, sabe, ficou muita dívida que só ele sabia, então agora assim, também eu tento passar o que falta pro meu pai, chego no meu pai e falo “oh tá devendo isso, tem isso, meu irmão” pra não ficar só carregada em cima de mim também, porque era só ele [o tio], aí gerou que ele teve leucemia, só que até pode nem ser muito por isso, né, mas vai acarretando bastante coisa, estresse do trabalho, né, e daí eu vou liberando assim, falo “não, pai tá acontecendo isso, tá acontecendo aquilo” pra não me sobrecarregar muito.

Embora esteja vivendo situações de sofrimento no trabalho, gerado tanto pela sobrecarga de tarefas quanto pelo relacionamento com os clientes, Taís demonstra sentimento de ambiguidade ao referir-se às responsabilidades que deve cumprir, acreditando que está no caminho certo. Ao contar com os conselhos dos tios que já atuam neste ramo há anos, tenta convencer-se de que as situações adversas que enfrenta são naturais do ramo em que atua:

Então, isso foi acontecendo com o decorrer das coisas, né, mas assim, tem dia assim que a gente estressa, “ai não aguento mais”, mas é só questão de cansaço mesmo, aí vem pra Londrina, descansa um pouquinho, e eu gosto disso, eu gosto do que eu faço, eu gosto de tomar a frente, eu gosto de resolver as coisas e é bom só uma pessoa também tomando conta, porque se cada um tomar conta de alguma coisa, acaba que vira uma bagunça, né, mas todo mundo, assim, respeita todo mundo [...].

Quando estimulamos Taís a expressar quais emoções e sentimentos aparecem quando pensa em seu dia a dia de trabalho, sua resposta inclina-se para um desses lados: “ai, como assim de cansaço, ‘quero embora, quero descansar’, assim”.

Além da correria cotidiana no trabalho, o sofrimento parece ser mais intenso quando Taís aponta a ligação afetiva que tem com a família, em especial com o pai, indicando que, por ser uma empresa familiar, não haveria outra pessoa para assumir o empreendimento a não ser ela, manifestando o desejo de continuar próxima dele, o que parece deixá-la ainda mais dividida: “[...] penso em vir pra Londrina também, mas daí já penso no caso, ‘nossa, né, vou deixar de trabalhar com meu pai pra ser empregada, funcionária de alguma pessoa, pode não dar certo, né’, sei lá”. Este sentimento de incerteza não aparece apenas na esfera profissional; é ainda mais presente ao pensar em sua própria vida, alinhando-a ao relacionamento com o pai:

Ah, vem assim, sentimento de... como eu posso te explicar, ah não sei de... eu já não tenho minha mãe, né, daí eu penso assim estar sempre do lado do meu pai, ajudando né, o meu pai, assim, incrível que pareça ele depende, eu que ajudo ele em tudo, então assim, eu sinto que se eu for embora, ele não vai conseguir assim né, vai sempre estar precisando de alguém pra ajudar, tem o meu irmão que vai casar, vai continuar morando, assim, lá com eles, né, na casa dele, mais perto da casa do meu pai, que ele tá fazendo, mas sei lá, penso assim, sempre estar próxima do meu pai, mas, também tem que pensar na minha vida, né, no meu lar, que ele não pensa em casar de novo, então eu tenho essa preocupação, né, quem que vai cuidar.

No que diz respeito às suas expectativas para o futuro profissional, Taís revela que pretende fazer melhorias na empresa, pois, como ela mesma defende, é o “ganha-pão” da família, como informatizar os processos, proporcionar qualidade para que os clientes continuem apreciando, sair das dívidas e, até mesmo, pensar na possibilidade de abrir outra empresa em cidades vizinhas; plano este do pai que, para Taís, parece ser uma empreitada difícil por demandar mais responsabilidades e ser necessária uma pessoa competente para cuidar. Sobre sua vida pessoal, Taís relata o interesse em continuar estudando, pensa em casar e ter filhos e destaca a importância de ter uma rotina mais tranquila do que a que está vivendo atualmente. Conta que tem um namorado que mora em Londrina e ao fazer o exercício de pensar como seria sua vida futura com ele, prefere deixar as coisas acontecerem. Aliás, com relação à esfera pessoal, sua resposta demonstra, mais uma vez, o sentimento de incerteza:

[...] quero ajudar ele [o pai], se continuar lá, quero ter uma vida um pouco melhor, a gente, já te falei, moro com a minha avó, a gente quer ter uma casa própria, né, daí não sei se vou morar sozinha, assim, não vou morar o resto da vida com o meu pai, a não ser que eu case, se meu marido for pra lá [cidade pequena], meu pai está fazendo uma casa, está construindo, então, é isso, eu quero viver assim, uma vida tranquila, dar continuidade nos trabalhos dele, né, se for o caso [...].

Taís parece dar importância aos estudos, entendendo que adquirir conhecimento através desses meios auxilia na experiência prática e, ao falar sobre o curso de pós-graduação que realiza, mencionou algumas vezes que procurou o curso para ajudá-la a lidar com pessoas: “[...] trabalhar com as pessoas é uma coisa complicada, né, falei ‘ah então vou tentar me aprimorar mais um pouquinho’ [...]”. Afirma ainda o interesse em fazer mais cursos de

pós-graduação para continuar se aprimorando em sua atuação profissional e por gostar de aprender novos conteúdos.

5.2.3 Terceiro entrevistado: Tales

Tales tem a mesma idade de Taís e iniciou sua trajetória profissional também em uma cidade pequena do interior do Paraná, próxima à Londrina, onde morava com a sua família. Conta que, ao cursar o ensino médio técnico em administração, foi indicado, por ter boas notas, para atuar como estagiário em um dos setores de uma empresa da cidade, que possui 450 funcionários. Permaneceu no estágio por 6 meses e, durante esse período, transitou por outros setores, despertando a predileção pela área que exerce atualmente, como ele mesmo expressa: “quero isso pra minha vida”, tendo sido efetivado para continuar nesse mesmo setor, onde atuou por, aproximadamente, dois anos. Em seguida, decidiu trabalhar para um grupo de empresas de Londrina por apresentar um setor mais estruturado, mantendo-se apenas um ano neste local, e retornando à empresa anterior que, por não ter fixado outro profissional em seu lugar, fez uma proposta para que voltasse à função, completando, ao todo, aproximadamente, 8 anos de experiência nessa empresa.

Ao falar de sua rotina profissional neste setor, o entrevistado destaca a figura de sua gerente que o norteava nas atividades, tendo ela uma posição mais estratégica e Tales assumindo a responsabilidade por toda a parte operacional, além de auxiliá-la em tarefas consideradas estratégicas dentro do setor. Foi justamente a necessidade de atuar diretamente em atividades desse tipo e alcançar autonomia no trabalho um dos motivos de Tales ter buscado outra oportunidade profissional. Em suas próprias palavras:

[...] na verdade a empresa lá tem uma pessoa que ela gerencia o departamento, que tem plena confiança da diretoria e já tá lá há muito tempo e eu já estava na vaga de analista desde quando eu retornei e eu sentia que eu não poderia, assim, crescer mais lá e as oportunidades pelo conhecimento que eu estava tendo surgia umas oportunidades que eu via que se encaixava com aquilo que eu estava buscando pro meu profissional, então essa oportunidade veio, então hoje eu estou no departamento mais na área de gestão de [área de atuação], não mais no operacional.

Com isso, Tales mudou-se para Londrina há pouco mais de um mês, onde mora em uma república com mais quatro amigos, e hoje atua em uma empresa que, segundo ele, é uma empresa pequena, na qual pode “dar os primeiros passos nessa área”, como ele afirma, e adquirir maior aprendizado. Ele mesmo relata sua experiência atual com o trabalho:

Então, hoje minha rotina é numa empresa menor, que tem 57 funcionários, eu estou como [cargo atual] lá e a parte de [atividade referente à área de atuação] é uma parte terceirizada, então, eu não tenho mais esse contato burocrático, faço sim o apoio, o intermédio, mas assim, eu sou mais focado em intermediação [...], [atividade referente à área de atuação], parte de [atividade referente à área de atuação], toda a base porque é uma empresa que é um [ramo específico de atuação], então são [...] sócios, então eu tenho todo o apoio dos sócios naquilo que eles acham que tem que ser melhorado, eu tenho que trabalhar lá, fazer plano de ação, trabalhar com as meninas, trabalhar com [a empresa], fazer a parte [atividades referentes à área de atuação], então, são bastante funções que eu estou focado hoje, mas eu não tenho mais aquele peso da burocracia, [...] e tal, prazo e tal, né?

Ao que tudo indica, Tales tem se identificado com seu trabalho e conseguido conquistar novas posições de acordo com suas aspirações pessoais, além de já ter recebido um retorno positivo por parte de seus superiores atuais, mesmo estando há tão pouco tempo nesta empresa.

No que diz respeito à formação acadêmica, o entrevistado contou que seu desejo inicial era cursar Psicologia, mas como na universidade pública o curso é integral e ele não tinha condições financeiras de pagar uma faculdade particular, optou pelo curso de Administração, que o aproximava da vivência com a área atual, buscando também cursos complementares com foco nas ações que desempenha. Acredita que a opção pelo segundo curso o ajudou a entender melhor a parte burocrática da área, sendo esse tipo de conhecimento técnico requisito de muitas empresas.

Quando solicitamos que Tales refletisse sobre as emoções e sentimentos que surgem na relação com o trabalho, ele retoma a vivência do trabalho anterior, explicando que passou por um processo de maturidade até chegar na postura que assume hoje. Vamos entender melhor através do seu próprio relato:

[...] o [setor] é bem complicado, né, por eu ter começado muito novo no [setor], às vezes me faltava maturidade pra entender as situações, né, porque o [setor] hoje eu entendo que ele, por mais que ele é o departamento que zela pelo funcionário, ele também é algo que tem que ser subordinado, que tem regras a serem obedecidas e tal... uma hierarquia a ser seguida, né, e às vezes pela falta de maturidade que eu tinha no meu outro trabalho, eu não concordava com algumas decisões que eram tomadas, então ficava com sentimento de injustiça em alguns casos tipo, não tinha essa maturidade pra entender, né, o mundo empresarial como um todo, então a parte custo, tal, que tudo é englobado, né? [...].

Tales cita um sentimento de injustiça ao deparar-se com as regras e procedimentos que regem o seu setor, muito provavelmente ligados ao estilo de gestão da empresa. Para compreender melhor o que quis dizer ao falar deste sentimento, perguntamos como ele surgia:

Ah na verdade, como eu era muito novo, eu via, por exemplo, vamos tentar dar um exemplo pra ver se consegue exemplificar melhor, uma pessoa que, na minha visão, merecia um reconhecimento salarial, reconhecimento de função... e a minha função era, na época, passar isso pra gerência, que ia tentar verificar com a diretoria e ia dar um retorno de novo, que ia acabar em mim e eu teria que passar pra pessoa, às vezes eu acreditava que a pessoa precisava daquilo, e a diretoria naquele momento não poderia dar por algum motivo e tal, então, me vinha o sentimento de injustiça, ficava meio assim, como posso dizer, chateado, né, em ter que dar aquela notícia pra pessoa, porque era uma coisa que eu não sentia, uma coisa que, na época eu não queria dar a notícia e tinha que dar porque era a minha função, era a minha responsabilidade, né?

Diante deste relato, podemos inferir que Tales tinha um interesse genuíno de zelar pelas pessoas da empresa, como ele mesmo aponta ser a missão do seu setor; no entanto, precisou ser moldado em favor dos objetivos da organização.

Segundo ele, sua gerente na época foi a pessoa que o orientou, ensinando-o a enxergar com outros olhos os posicionamentos da empresa, além de agir no campo das emoções:

[...] então, essas emoções que iam passando eu tinha muito o apoio da minha gerente, nós temos hoje, somos grandes amigos, ela sempre me deu apoio nisso, ela entendia que eu gostava do que eu fazia, mas ela entendia em que fase de vida que eu estava pra

entender ou não certas posições, né, então ela trabalhou muito comigo, foi essa questão do controle emocional, da maturidade pra entender, o que era realmente a empresa, precisava agir daquela forma, não era injustiça, era o que a empresa poderia proporcionar naquele momento, era uma postura que a empresa teria que tomar com certas pessoas pra elas poderem dar os resultados que a empresa queria, que naquele momento eu não entendia muito bem pela falta de maturidade, acredito eu, ou pela falta de visão macro do negócio.

Ao ser questionado sobre o que significa este controle emocional que precisou ser desenvolvido para lidar com o modelo de gestão da empresa, no qual sua gerente teve grande participação, Tales declara que essa gerente foi seu apoio em todas as fases pelas quais passou no setor, podendo compartilhar suas insatisfações e sentimentos, recebendo dela explicações e direcionamentos necessários para agir da forma esperada pela empresa, conforme o próprio entrevistado detalha:

[...] quando eu achava que aquilo não era justo, eu passava pra ela, ela conversava comigo, passava a visão da empresa, passava o porquê daquilo, então assim, ela me mostrava os bastidores que eu não via, eu tinha a resposta “não”, ela mostrava por que não e, então assim, essa base que eu acho que nos prepara pra receber certas coisas que às vezes a gente não tem aquele pensamento maior de falar porque que isso tá assim, porque que essa decisão é tal, então, ela me ajudava dando o suporte, sendo o apoio que eu tinha pra poder conversar, poder intermediar as situações e fazer convencer que a decisão era melhor pra mim poder ter essa... o mesmo poder de persuasão pra pessoa que eu deveria intermediar a possível decisão, né?

Parece que o papel que a gerente de Tales desempenhou em sua jornada profissional foi a de esculpir suas emoções no trabalho, preparando-o para lidar com as determinações e imposições da empresa e, ao mesmo tempo, ser seu suporte; função importante para balizar a via do sofrimento.

Refletindo sobre as emoções e sentimentos que hoje surgem na relação com o trabalho, o entrevistado destaca sentimentos distintos que parecem marcar cada etapa vivida nesta nova atividade que assumiu:

Eu tinha, antes, no processo de transação da empresa que eu estava pra empresa que eu estou hoje, eu passei pelo sentimento de incerteza, incerteza é, por mais que eu confie no meu trabalho, confie nos projetos que eu desenvolvo, tem um pouco de insegurança, né, naquilo que a gente, é um lugar novo, é uma empresa de um porte totalmente diferente, são pessoas de escolaridade, de perfis totalmente diferentes, então, acontece a incerteza, né, mas depois com o tempo eu fui vendo que, é algo assim, que eu tenho capacidade realmente de fazer e que vai ser muito importante pra minha formação e a empresa precisa mesmo de algo dessa forma, sabe, então eu estou com uma sensação assim, hoje se você me perguntar “como é que você está hoje?”, hoje em questão de sensação, eu estou com uma sensação assim de que eu tenho muito pra fazer, mas que estou preparado e estou me preparando pra o que vem pela frente, sabe, que não sei tudo, não sou uma pessoa que tem, assim, uma ampla experiência na área gerencial, mas tenho muita força de vontade, de capacidade pra fazer acontecer lá, sabe, então, tenho um sentimento de perseverança, de vontade, ânimo, se fosse definir em palavras, assim, vontade, perseverança, visão de que vai dar certo, né, não é pessimismo... otimismo.

Tales apresenta sensações positivas frente à possibilidade de trilhar o caminho da atual área de atuação e desempenhar a função de gerente desta área, considerando que está no início da nova atividade. Sobre o sentimento de incerteza (ou insegurança) que parece, a princípio, ter sido substituído pelo de otimismo, o entrevistado esclarece:

Vinha [o sentimento de incerteza] dessa mudança de rotina, né... porque a rotina de lá [trabalho anterior] era uma e eu já dominava e fazia com as mãos nas costas, né, e aqui a rotina é totalmente outra, as expectativas da empresa que eu tinha, era uma das empresas que eu estava vindo seriam outras, a incerteza vem do momento do incerto, né, é lógico, que vem daquilo que você não sabe o que vai ser, das reações, daquilo que eles realmente esperam, você sabe sim um pouco pelo processo seletivo, que eles deixam muito claro o que eles esperam, então, mas no dia a dia é diferente, você tem o seu perfil, a empresa tem o perfil dela, então tem aquela fase de adequação, será que o meu perfil vai se adequar, será que a empresa vai, então é assim, será que eu vou me adequar ao cargo, será que a empresa vai se adequar à minha personalidade, àquilo que eu desenvolvo, da forma que eu desenvolvo e tem também aquela questão que acontece muito, que antes de mim havia uma outra pessoa, será

que eu vou ser igual ou melhor que a outra pessoa estava, será que eu conseguia desenvolver o que a outra pessoa desenvolvia, será que eles vão ter a mesma visão que tinha da outra pessoa, que era mulher, que era formada em Psicologia, então assim, eu sabia de tudo isso.

Este sentimento de incerteza (ou insegurança) parece advir do confronto natural entre as expectativas, emoções, anseios e necessidades pessoais do próprio Tales *versus* o ambiente de trabalho com seus procedimentos e modos de funcionamento, na intenção de alinhar esses dois polos; além disso, há ainda a preocupação em ter que superar o outro e, mais ainda, superar a si mesmo, demonstrando desempenho em linha crescente. Nesta lógica, parece que o sentimento de incerteza (ou insegurança) irá sempre acompanhá-lo em sua trajetória profissional, ainda que, neste momento, tenda a aparecer menos.

Outra preocupação do nosso entrevistado é a de que a formação no curso de Psicologia possa lhe faltar e com ela a sensibilidade em lidar com as pessoas no trabalho. No entanto, parece que ele mesmo se vê com um perfil inclinado a perceber as necessidades do outro. Nas suas próprias palavras:

[...] eu acredito, não sei, eu tenho um perfil que consegue ter essa percepção, sabe, das pessoas, porque assim, eu não tenho perfil totalmente de administrador, de calculista [...], eu sempre tive um perfil mais comunicativo, mais sensível às emoções e tal, então eu acho que eu consegui suprir bem o que eu acho que a empresa estava esperando e os funcionários também já tinham e queriam, sabe.

Para entender melhor a percepção do entrevistado de si mesmo, solicitamos que ele falasse mais a respeito de como se vê:

Bom, eu sou uma pessoa muito determinada, sempre tive muita força de vontade em saber daquilo que eu queria, a partir do momento em que eu comecei a trabalhar, aí vi que eu gostava, eu comecei a correr atrás daquilo que eu desejava, almejava, e é o que eu faço, então sou uma pessoa assim, em relação a comportamento sou uma pessoa muito comunicativa, gosto muito de lidar com as pessoas, sou uma pessoa que gosta de agradar as pessoas, gosto de ter uma boa impressão das pessoas, o que mais... sou uma pessoa que tem os momentos que gosta de ficar sozinho, gosta de ter esse momento de reflexão interior, sabe, sou uma pessoa que, não sei como definir, mas eu

gosto de ficar sozinho pra eu pensar nos atos que eu já tive naquela semana ou naquele dia, pra tentar fazer um processo interno assim de rever os meus conceitos naquilo que eu acho que eu errei e tal, mas sou uma pessoa que tem muitos amigos, uma pessoa que tem uma relação, assim, com a família, com os amigos, no trabalho, uma relação afetiva muito legal, não tenho problemas com ninguém, não tenho gênio forte, acho que é isso.

De acordo com sua descrição, o entrevistado tem uma percepção bastante positiva de si mesmo e ao explicar o significado de ter dito que não tem gênio forte, Tales remete-se às pessoas do seu convívio que trabalham em funções que não gostam de realizar e, por isso, percebe que são pessoas mais estressadas e frustradas consigo mesmas, acreditando que esta característica não é da personalidade e sim das circunstâncias que a vida acarreta. Considera que, ao contrário, é feliz por estar conseguindo conquistar seus objetivos e que, por trabalhar em algo de que gosta e com o que se identifica, entende que conseqüentemente surgem pensamentos e sentimentos positivos, inclusive na relação com o outro. Ao se ver como uma pessoa determinada, Tales aponta o quanto é importante ter foco naquilo que almeja, não deixando se abalar por contratemplos que são inerentes às experiências da vida, como ele mesmo diz: “[...] perseverança é isso, é você continuar no seu objetivo, isso com os contratemplos que a vida te dá, e utilizar eles como degrau, né, só nesse percurso, né, pra chegar aonde você quer chegar, afinal, né”.

No que se refere aos contratemplos que, segundo o próprio entrevistado, são inseparáveis das situações que a vida apresenta e produzidos por elas, ele resgata o desejo de ter cursado Psicologia e revela outro sentimento que vai na contramão do que relatou acima; sentimento que indiretamente tem relação com o trabalho que escolheu:

Ah na verdade assim eu, a minha vida em si, assim, por mais que eu faça coisas que me satisfaçam, eu sou, eu não digo frustração, mas assim, se eu fosse seguir os objetivos que eu almejava pra mim, seriam os objetivos, eu teria ido pra um caminho diferente, não sei se esse caminho diferente me traria ao mesmo lugar, mas... que nem a faculdade, lá na faculdade eu já não iria fazer Administração, iria fazer Psicologia, não sei se na Psicologia e fazendo Psicologia eu tinha conseguido aquele estágio, então não sei eu teria contato com alguma empresa, então, não sei se eu iria pra Psicologia Clínica, então assim, tem várias coisas, assim, me fizeram ser o que eu sou hoje, muito mais que aquilo que eu queria, mas as circunstâncias me fizeram, então, eu

digo assim, contratempo, não é contratempo, mas é assim, é onde a vida me pôs, eu acredito assim, onde que eu pude ir e eu agarrei, então assim, o que a vida me deu eu agarrei.

Neste momento, Tales confessa o sentimento de frustração por não ter realizado o que almejava no início de sua vida profissional e parece que este sentimento vem acompanhado de incerteza por não saber se está no caminho certo; sensação que aliás já havia aparecido em sua narrativa.

Na verdade, eu acho que assim, [...] a primeira vez ali na outra empresa, a gente tem essa geração Y, a gente quer que as coisas aconteçam, então assim, é nesse sentido, então assim, às vezes eu falo, às vezes eu estava lá, né, oito anos em uma empresa, nossa gente, pessoal da minha geração não fica tanto tempo assim, será que eu tô certo de estar aqui, será isso é algo que eu deveria realmente, né, ficar e tal, nesses momentos que ficava chateado, ficava meio, né, assim, será que eu estou no caminho certo e tal, porque eu sempre, como eu te falei, eu sempre tive muita força de vontade de seguir um caminho que eu pudesse ter sucesso ao longo do meu futuro, assim, ter uma vida confortável, que eu acho que todo mundo procura, né, e às vezes vinha aquele, eu ficava meio triste por causa, será que eu tô no caminho certo, né, porque a gente vê que tem vagas que, áreas que, assim, são mais vistas, mais bem remuneradas que outras, então, às vezes pela falta de maturidade, “ah eu acho que eu vou pra outra área”, mas eu acho que se eu fosse pra uma outra área eu acho que iria voltar naquilo que a gente tava conversando agora pouco, de ser uma pessoa mal-humorada [...].

Mesmo diante do evidente sentimento de incerteza na autorreflexão sobre suas escolhas profissionais, Tales acredita que está no rumo certo e declara que gosta do que faz e sente-se capaz de crescer na área em que atua e conquistar seus objetivos.

No que diz respeito às suas expectativas para o futuro, o entrevistado reforça o interesse em permanecer na atual área de atuação, desempenhando bem sua função na empresa e adquirindo experiências para estar bem colocado no mercado de trabalho. Além disso, Tales apresenta outros planos, como o de atuar na educação e lecionar, e também satisfazer o desejo por cursar Psicologia, justificando que não é frustração por não tê-lo feito, mas que precisou adiá-lo para que fosse realizado no momento certo:

[...] mas talvez eu fazer Psicologia agora e não ter feito no passado me deu uma maturidade empresarial, deu uma experiência, ter feito ADM [Administração] tenha sido muito mais, assim, tenha me dado uma experiência muito maior do que se eu tivesse feito Psicologia porque eu vejo amigos que fizeram Psicologia e que não conseguiram por aquilo que eu te falei, da burocracia e tal, não conseguiam entrar na área, foi assim, eu tento ver pelo lado bom (risos), ter feito Administração, ver por esse lado [...].

Em sua fala, Tales abordou várias vezes a maturidade como um processo de desenvolvimento gradual que foi adquirindo na medida em que passava pelas experiências da vida e que, inclusive, é necessária para entender determinados elementos e práticas na relação com a gestão do trabalho. Ele menciona duas pessoas que foram fundamentais no desenvolvimento dessa maturidade, processo que, podemos dizer, encontra-se na ordem das emoções: sua mãe e sua gerente. Sobre a mãe, Tales declara:

[...] ela foi uma pessoa determinante pra formar um pouco desse meu espírito assim mais responsável, porque ela foi uma pessoa que ela se frustrou muito por ter casado nova, então, ela queria ter estudado, ela queria ter, então assim, ela sempre deixou muito claro isso pra mim, que eu conquistaria o que eu deveria conquistar pelo meu mérito, pelo meu estudo, pelo aquilo que eu correria atrás, né, ela sempre me apoiou em todas as minhas decisões, então assim, por mais que seja difícil eu vir, ficar aqui sozinho, morar com pessoas que eu não conheço direito e tal, ela me apoiou sempre, então ela falou “filho, se você precisa disso pra ser feliz, se você precisa disso pra conquistar os seus objetivos, eu te apoio” [...].

Já sobre sua gerente, Tales conta que foi ela quem o ensinou a enxergar o lado bom das coisas, em especial, na vivência com o trabalho:

[...] isso é algo que a minha gerente da empresa que eu trabalhei me ensinou... ela também falava “Tales, você está aqui como estagiário, mas você está aqui como estagiário porque você vai ser efetivado um dia, então, olha pelo lado bom, que tantos jovens da sua idade nem tem, não tiveram essa oportunidade”, e aí depois que eu comecei lá ela falou assim “olha Tales, olha que legal a responsabilidade que você tem e olha a responsabilidade que não tem”, até hoje eu penso assim, eu penso “poxa,

tenho 23 anos, têm jovens da minha idade que não tem um emprego, estágio, não tem uma experiência, não conseguem entrar na área que gostam, então, tipo assim, por mais que eu não tenha feito aquilo que eu queria na época, hoje eu sou uma pessoa totalmente, não totalmente, mas assim, parcialmente realizada naquilo que eu sou como pessoa, como profissional e tento ver por esse lado que a vida me jogou isso pra, no momento certo, me dar o que eu queria, entendeu, me dar a recompensa daquilo que eu buscar.

Tales procura constantemente confirmar para si mesmo que sua escolha foi acertada, o que leva a supor o sentimento de incerteza sempre presente. As figuras da mãe e da gerente cumpriram a importante função de suporte emocional frente ao sofrimento que atravessava suas experiências e decisões. A gerente, por sua vez, cumpriu outra função relevante, a do reconhecimento, essencial para a promoção da saúde emocional no trabalho. Tales completa que se identifica com a maneira sensível com que ela lidava com as pessoas na empresa, dizendo que se identificavam na convivência, pois conversavam, ela dava conselhos, sentindo por sua gerente um carinho pela “preparação emocional e técnica”, como ele mesmo descreve, proporcionado por ela durante o tempo em que atuaram juntos.

Atualmente, Tales diz sentir-se “preparado emocionalmente”, o que, pela sua fala, indica ser alguém responsável, que apresenta uma visão mais ampla, que permite lidar com as diferentes situações e que tem “controle emocional”, expressão que ele mesmo utiliza. Mais uma vez, nosso entrevistado atribui às pessoas do seu convívio esse desenvolvimento emocional pelo qual passou: à mãe e à família pela base sólida, à sua gerente pela base profissional, aos seus amigos que, segundo ele, sempre foram próximos do seu perfil. Ao mencionar o controle emocional que acredita ter adquirido, Tales completa dizendo que hoje os medos que alguns amigos da sua idade têm, ele não possui:

Por exemplo assim, frus... é, amigos meus querem ser ricos, por exemplo, assim, eles querem ganhar dinheiro, assim, eles querem fazer concurso, então assim, eles não pensam muito na qualidade de vida, não pensam na realização, eles pensam assim “poxa, já terminei a faculdade, eu não tenho um rumo, né?, então preciso prestar um concurso, preciso ganhar dinheiro” e começa a ficar meio perdido, então, hoje eu tenho mais maturidade de pensar “olha, será que é realmente, legal, parte financeira, mas será que é isso que eu quero?, será que isso me satisfaria?, será que concurso público eu não vou ser mais um lá?”, entendeu, isso, mais coisas que simplesmente a

questão financeira, sim a questão financeira importa e pra mim como forma disso que tem objetivos e tal, mas assim, é muito mais, então assim, acho que a minha visão difere muito da visão de muitas pessoas da minha idade, mais velhas, mais novas, e eu acredito, né, eu, não sei, acredito que eu tenho essa percepção diferenciada, sabe, assim da maioria das pessoas que me cercam, assim né, dessas amizades, né?

Embora Tales assegure apresentar uma visão diferenciada das demais pessoas e acredite ter alcançado a maturidade emocional, parece que, ao expor os medos de seus amigos, está refletindo sobre seus próprios medos, o que nos leva a inferir a presença mais uma vez dos sentimentos de incerteza e insegurança frente ao seu futuro no trabalho.

Para Tales, os estudos têm um valor único, pois parece buscar na formação acadêmica e técnica conhecimentos e habilidades que o auxiliem na atuação profissional. cursou Administração, pretende cursar Psicologia, durante a graduação realizou cursos técnicos, como ele mesmo relatou, curso técnico contábil, curso técnico para desempenhar as atividades de sua área de atuação, entre outros, e hoje cursa a pós-graduação. De acordo com suas informações, ele buscou a especialização para ter uma visão mais abrangente da área e não apenas a visão burocrática, já que era este o direcionamento que pretendia dar ao seu trabalho; além disso o *networking* (rede de relacionamentos) que o curso proporcionaria também foi algo que o atraiu. Ao ser questionado se a empresa estaria ajudando-o a custear esse curso de pós-graduação, Tales prontamente respondeu que somente ele está arcando com todos os custos, recusando a oferta da empresa em colaborar com estes, pois pensa que assim dará o devido valor ao investimento, e ainda, que garantirá sua autonomia nas decisões, talvez, para tentar afastar o sentimento de incerteza:

[...] as pessoas também ficam presas a algumas empresas, assim, não que eu tenha intenção de sair, mas eu quero ter autonomia pra tomar as decisões que me serem convenientes nos momentos que eu quiser, né, então, é isso.

5.2.4 Quarto entrevistado: Tadeu

Para compreendermos a trajetória profissional de Tadeu, será necessário descrever uma passagem de sua vida familiar que, segundo ele, determinou em grande parte todas as suas escolhas posteriores. Ele é um jovem Contabilista de 28 anos e quando tinha 16,

aproximadamente, seus pais entraram em um processo de falência do negócio que haviam adquirido, um posto de combustível, o que resultou em sérios problemas financeiros, como nosso entrevistado explica:

[...] a gente vai lá na minha infância, meus pais, eles tinham um negócio, um negócio que era considerável, então a situação financeira da família era uma situação financeira boa [...], naquela fase em que você tem 17, 18 anos acabou que essa empresa, ela acabou quebrando, e analisando, foi por falha administrativa dos meus pais, falhas básicas que culminaram nesse, enfim, nessa falência [...].

Tadeu conta que na época em que seus pais tinham esse posto de combustível, eles o colocaram para trabalhar como frentista, abastecendo os veículos, e confessa que poderiam tê-lo aproveitado melhor, inserindo-o na parte administrativa para que já pudesse começar a desenvolver o senso de administração e finanças. Mas entende que estava na fase da adolescência e que a intenção dos seus pais foi a de não deixá-lo sozinho em casa “pensando besteira”, como ele mesmo adverte, e também a de fazê-lo dar mais valor às coisas, o que talvez não aconteceria se não tivesse passado pelo trabalho braçal:

[...] coloca pra trabalhar no escritório aí é aquela mesma situação, filhinho de papai trabalhou no escritório bonitinho, na frente do computador, não! Vai trabalhar lá na frente do posto, que nem frentista, se sujando de diesel, lavando para-brisa pra aprender dar valor.

Mesmo entendendo a decisão de seus pais, parece que Tadeu ainda lamenta o que poderia ter sido diferente. Em decorrência dessa dificuldade financeira, ele relata que a família mudou-se da cidade onde nasceu e foi criado para uma cidade menor no interior do Paraná, onde seus familiares residem até hoje.

No decorrer de toda a entrevista, Tadeu demonstrou ser bem-humorado, utilizando de brincadeiras em sua fala, como no momento em que perguntamos qual a percepção que tem de si mesmo e ele diz, provocando risos, que é complicado responder, pois é contador e, em consequência, introspectivo e, portanto, este tipo de pergunta é “um tiro no pé”. Sobre si mesmo, Tadeu descreve:

[...] sou um pouco introspectivo, sério [breve silêncio], com relação a trabalho tenho um grau de comprometimento com o trabalho considerável, em decorrência até da linha de trabalho que eu adoto, que é trabalhar na [área de atuação], então tem que ser considerável, sou uma pessoa responsável, isso me colocando pro âmbito profissional, no âmbito pessoal acaba sendo um pouco inverso, acho que em decorrência do trabalho ser, de uma certa maneira um pouco desgastante, não vamos falar estressante, mas desgastante, na vida pessoal, tento um pouco mais, um pouco mais solto, um pouco mais brincalhão, não levo as coisas muito a sério [...], então, em casa eu tendo a ser muito mais tranquilo, no trabalho já não, porque até a questão do cargo, a função exige que você seja um pouco mais, um pouco mais sério, é o que se espera do cargo.

O entrevistado defende que toda essa seriedade e postura na relação com o trabalho, ao que parece opostas à maneira como lida com sua vida pessoal, advém da situação financeira difícil que enfrentou com sua família, o que, segundo ele, acabou moldando sua forma de sentir, ser e pensar:

[...] a gente tem que aprender com os erros dos outros, então esse perfeccionismo nessa fase do trabalho até escolhi a [área de atuação], essa parte administrativa, enfim, essa parte [área de atuação] é mais voltada a isso, a ter o controle, a que não ocorra o que já vivenciei, o que eu já vi ocorrer, então assim, a exigência não é nem da empresa, eu cobro de mim, poxa, eu estou trabalhando pra uma empresa, sou responsável pelas [área de atuação] de determinada empresa, sou responsável por um departamento, por pessoas, então a cobrança em cima de mim, eu mesmo me cobro mesmo, a perfeição é muito grande porque eu sou um espelho de tudo que acontece, e também não tem como, eu sou bem chato nisso aqui, não tem como eu cobrar nada de ninguém, sendo que eu faço o contrário, acaba sendo um pouco hipócrita, né?

O próprio entrevistado interpreta a sua escolha pela área de atuação como meio para tentar manter o controle daquilo que está sob sua responsabilidade. Além da postura frente ao trabalho, a dificuldade financeira vivida na adolescência afetou sua percepção sobre o significado do dinheiro e a aquisição de bens materiais. Ele comenta que a falta de dinheiro é o que “arrebenta com tudo” e que, quando se tem dinheiro, os problemas são mais facilmente resolvidos, como por exemplo, na situação de uma doença séria, com dinheiro é mais fácil passar por ela. Sobre essa forma de pensar, ele diz:

[...] essa situação de eu ser realmente muito, ah não vou dizer ganancioso, assim, não, é muito forte, ambicioso, sabe, essa ambição eu quero ter, eu preciso conquistar, eu preciso conseguir, eu preciso, eu sou, realmente, sou um filho do capitalismo, o negócio é gastar, é gastar, é gastar, eu preciso ter as coisas, preciso chegar numa situação confortável que eu já tive já, essa é uma coisa que eu almejo.

Essa expressão utilizada por nosso entrevistado, “filho do capitalismo”, chamou-nos a atenção, pois parece indicar a maneira que a relação dele com o trabalho foi sendo construída.

No que se refere à trajetória profissional, Tadeu conta que começou a trabalhar no mesmo colégio onde estudava, na cidade onde foi criado, na função de monitor, justamente para ajudar seus pais com a despesa do colégio, que era particular. Ao mudarem para a cidade pequena, Tadeu trabalhou no período de safra de uma indústria, permanecendo 30 dias ligado a essa atividade; depois, devido à sua desenvoltura no trabalho, foi encaminhado para trabalhar no caixa do posto de combustível dessa indústria, onde ficou apenas 15 dias, tendo sido demitido no período de experiência. Ele relata que foi a única empresa que o demitiu até hoje e o motivo, de acordo com ele, foi por imaturidade, pois, como não era ele quem fechava o caixa e a responsável pelo fechamento atrasou pelo menos uma hora para chegar, Tadeu foi embora e deixou o caixa sozinho e, no outro dia, ao ser chamado a atenção por essa atitude, foi grosseiro com essa pessoa. Foi a época em que estava com, aproximadamente, 18 anos. Após este trabalho ficou 6 meses desempregado, sem conseguir ajudar seus pais financeiramente. Um momento, como ele mesmo descreve, “desesperador”.

Depois, Tadeu conseguiu oportunidade de trabalho em outra empresa, indicado por um amigo que conheceu na indústria e, por volta deste período, conta que passou no vestibular da UEL (Universidade Estadual de Londrina) em Contabilidade. Seis meses depois que iniciou o curso, começou a trabalhar em uma associação, um escritório de advocacia, que possuía poucos funcionários, cuidando de duas áreas dentro dessa empresa, onde permaneceu cerca de um ano. Desligou-se dessa empresa para atuar na área administrativa de uma multinacional, mantendo-se por 4 anos e meio, quando surgiu a chance de atuar em outra indústria, que conheceu através da realização do seu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). Segundo Tadeu, durante o processo seletivo para a vaga nesta empresa, ele disse aos selecionadores que sabia todos os procedimentos necessários, como análise de resultados, formulação de custos do produto etc., que “era o cara”, em suas palavras, mas que na verdade, não possuía todo esse domínio. Conta que atuou 2 anos e 1 mês nesta indústria e que foi uma experiência

muito boa, ajudando-a em seu crescimento: “[...] entrei na empresa ela tinha um faturamento de cinquenta mil, eu saí de lá o faturamento era de setecentos mil mês”. Ainda relata o seguinte:

[...] toda a parte de estruturação da empresa, da parte administrativa [...] fui eu que desenvolvi na empresa, como, entrei na empresa pra fazer o contas a pagar, contas a receber, faturamento, folha de pagamento, fazia tudo, saí da empresa tinha uma equipe de [...] funcionários já que eu gerenciava.

Sua fala deixa claro que, em seu percurso profissional, Tadeu foi galgando degraus em sentido crescente, além de parecer demonstrar um sentimento de autoconfiança em suas diferentes atuações.

O desfecho nesta última empresa se deu, de acordo com seu relato, por ter ocorrido um desgaste entre ele e o dono da empresa, jovem como ele, devido a um processo de endividamento que esta vinha sofrendo.

A partir deste momento, Tadeu relata que experimentou outro ramo profissional, o da consultoria, ou seja, como trabalhador autônomo. Foi indicado como consultor por um colega professor que já atuava no ramo a uma empresa, também do segmento industrial, que apresentava um quadro significativo de funcionários e um faturamento considerável. No entanto, permaneceu na consultoria por pouco tempo, aproximadamente três meses, quando fez a proposta para a própria empresa-cliente contratá-lo como funcionário efetivo; atualmente, trabalha como funcionário efetivo em uma empresa.

[...] no diagnóstico surgiu a possibilidade, confesso, fui tendencioso pra “oh, eu sou a pessoa certa!”, o salário era até um pouco menor que a consultoria, mas é diferente, é aquela questão, eu sei que eu vou levantar cedo, eu vou para o mesmo lugar, já sei quais são os problemas que vão estar lá, já sei quais são as pessoas que vão estar lá, vai dar o meu horário de embora, eu pego, vou ficar um pouquinho mais tarde porque tem trabalho pra caramba, mas a hora que eu acabar esse trabalho pra caramba eu tenho, eu vou pra casa, daí no outro dia eu sei onde eu vou, eu vou ter férias, sabe uma certa segurança.

Tadeu acaba de desvendar a necessidade de sentir-se seguro profissionalmente, sensação que a consultoria parece não ter lhe transmitido. Em sua análise da vivência como

autônomo, ele chega à conclusão de que financeiramente poderia ganhar muito mais, porém, o trabalho era frustrante, pois implantava um método de trabalho na empresa-cliente e explicava ao funcionário dela como deveria proceder, e esse funcionário fazia tudo errado, como ele descreve: “[...] ferrava com todo o trabalho que eu tinha fazendo, daí, tinha um trabalho até de repetição, sabe, fazendo, fazendo, fazendo”. Além disso, segundo ele, na consultoria, há vários pequenos problemas que são enfrentados todos os dias da mesma forma em diferentes empresas.

Neste momento, nosso entrevistado começa a demonstrar emoções distintas que foram experimentadas à medida que foi construindo sua relação com o trabalho: no início de seu percurso profissional, parece surgir o sentimento de autoconfiança por conquistar posições que exijam cada vez mais responsabilidades de sua parte e também por contribuir com o crescimento das empresas por onde passou; já na consultoria, os sentimentos de frustração, por ser um trabalho repetitivo que não possibilita enxergar o avanço de suas ações, e o de insegurança, por não ter uma rotina de trabalho, por não saber o que vai encontrar no próximo cliente e pela falta de estabilidade para planejar sua vida.

Ainda no que se refere à consultoria, para Tadeu, desempenhar esse tipo de trabalho desperta nele um afeto negativo que quer afastar:

[...] o trabalho de consultoria é aquele negócio agitado e toda hora problema aqui, resolve aqui, resolve ali, eu tava em casa, às vezes oito horas tocava o telefone, resolver, às vezes é um negócio que a gente faz nas reuniões pra definir a pauta da próxima semana era aos domingos, ia domingo à tarde lá, então eu, eu odiava... eu, até um dos pontos que eu escolhi fazer Contábeis era porque eu queria um emprego de segunda à sexta, das oito às dezoito horas, sábado e domingo pra eu não fazer nada.

Tadeu confessa, ainda, que teria interesse em ser empresário e adquirir seu próprio negócio, mas, em seguida, reflete sobre os riscos que isso pode trazer: “[...] poxa... se der errado estou arreventado pro resto da vida e eu já quebrei duas vezes, sei como que é, quebrei como pessoa física, imagina como pessoa jurídica, os valores são muito maiores”.

Ao tentar explorar no nosso entrevistado essas emoções e sentimentos que aparecem, ele revela que, buscando um lugar que lhe dê segurança, prestou um concurso público no qual conseguiu ficar bem classificado e tem esperanças de ser convocado; se isso acontecer, em suas palavras:

[...] se eles me chamarem hoje eu mudo na hora, porque, vou perder um pouco dessa questão do, eu tenho um cargo hoje que ele me dá um status, eu comando pessoas, [...] eu me sinto importante, e outra, eu sou, eu tenho que mostrar serviço toda hora, qualquer problema que acontece é culpa minha ou eu tenho que me virar, num cargo público não, aí seria muito tranquilo, posso fazer a cagada que for, eu só não posso roubar, se não processo administrativo, mas eu posso ser o pior funcionário do mundo, vou ter meu salário, vou ter minha participação de resultado semestralmente, vou ter benefícios, só que daí o que eu penso com isso, eu vou ter um trabalho de certa maneira fixo, penso que com o que eu sei vou conseguir me destacar logo, só que daí eu vou conseguir viver um pouco mais, eu não vou viver em função do trabalho, “ah eu preciso trabalhar, preciso trabalhar, preciso trabalhar”, vou tentar aproveitar um pouco mais, relaxar um pouco mais.

Parece que o sentimento de insegurança não surge apenas no trabalho como consultor no qual atua em várias empresas de forma autônoma, ou como empresário e dono de seu próprio negócio, mas também no emprego fixo e, mais ainda, se sobressai ao de autoconfiança, pois mesmo se sentindo importante na função atual que exerce, prefere a segurança de um cargo público. Além disso, ao que parece, o trabalho, para ele, não é um elemento valioso em si mesmo, mas pelo que proporciona.

Tadeu acrescenta que, na vivência dos empregos em que atuou, sua saúde também foi afetada: “[...] porque hoje eu vejo, puta, eu já me estressei muito, eu estressei muito já, ah até um dos fatos de eu [característica pessoal] é pelo estresse, eu fiquei [...] com 21 anos”.

Quando perguntamos o motivo de não conseguir se sentir tranquilo no atual emprego, imaginando que essa tranquilidade só será alcançada em um cargo estável, Tadeu responde: “porque hoje se eu relaxar, eu sou mandado embora”. Sobre essa declaração, explica:

O mercado é assim... o que que a empresa, o que que as empresas visam, uma empresa quer? Lucro. Eu trabalho no departamento [...], de uma certa maneira eu dou um pouco, uma relaxada no desempenho das minhas atividades, ah estou com determinado problema [...], ah não, dá um jeitinho aqui, sabe, dá uma empurradinha com a barriga, faz um não sei o que, se ocorre um furto e tem um dispêndio [...] na empresa e fica comprovado que a responsabilidade é minha, primeira coisa que a empresa faz é te substituir, eu se fosse o dono da empresa eu faria isso, está pagando o funcionário pra me dar prejuízo, então, é aquilo, não que o serviço público seja assim

também “ah tô sentado lá não vou fazer nada”, lógico que não, principalmente [empresa pública] [...], então cobranças, metas têm, mas é aquilo, e se eu não atingir a meta, o que que vai fazer? Não vai fazer nada, não tem o que ser feito, então, se eu for o pior funcionário do mundo, eu ainda vou ter um emprego, agora, se na empresa, na situação de hoje, se eu for um funcionário médio, eu estou fora do mercado de trabalho, eu não consigo emprego, você vê o que mais tem são profissionais qualificados que não conseguem, que estão fora do mercado de trabalho por um motivo ou outro não conseguem se inserir novamente [...].

Na visão de Tadeu, as empresas privadas não têm mais condições de oferecer ao empregado a segurança de um contrato de trabalho com período indeterminado, pois é necessário entrar no jogo do mercado, que visa o lucro.

Sua análise vai ainda um pouco mais longe: ele mesmo se coloca no lugar do empresário e afirma que, ao buscar um profissional no mercado, ainda que essa pessoa tenha experiência na função que se pretende contratar, se ela já não estiver inserida no mercado de trabalho, ou estiver afastada por algum tempo, o pensamento que desperta é o de que esta pessoa carrega algum problema. Chega a comparar essa situação ao fato de que, quando se está solteiro é mais difícil encontrar alguém, mas se estiver acompanhado “chove de mulher”, como ele mesmo expressa, porque indica que a pessoa tem qualidade. Para completar sua análise, Tadeu destaca:

[...] empresas hoje não têm mais tempo de ajudar ninguém, a pessoa já tem que entrar de uma certa maneira sabendo, e ele também, porque que, se ela for um funcionário médio, tá fora, a empresa não quer, ela quer sempre os melhores funcionários e também a empresa ganha muito dinheiro explorando mão de obra, então se eu tenho um cara bom eu vou continuar com ele, se eu tenho uma pessoa mais ou menos, vou trocar porque eu preciso de outra pessoa boa, essa pessoa boa vai me trazer muito mais retorno [...].

Parece que o próprio entrevistado tem consciência da atual dinâmica do mercado de trabalho, o que o preocupa. Diante disso, manifesta outro sentimento presente na relação que hoje estabelece com o trabalho:

Eu tenho medo, olha que absurdo, [...] acho que eu sou muito extremista, é oito ou oitenta, eu passo no calçadão, eu vejo aqueles tiozinho vendendo vale sorte, ou então, esses dias uma tarde eu vi um senhorzinho de idade mesmo vendendo sorvete na rua e eu morro de medo de ser um senhor desse! Eu morro de medo de chegar numa certa idade e acontecer igual os meus pais, os meus pais hoje eles pagam aluguel, tem carro financiado, sabe, não tem previdência privada, [...], então se acontecer do meu pai falecer, minha mãe está desamparada... meu pai, ele é autônomo também, então ele está desamparado, então, medo disso, sabe, chegar numa idade, chegar com 50, 60 anos e eu ter que estar ainda nesse ritmo, me matando de trabalhar pra conseguir ter, de certa maneira, um certo padrão de vida, eu quero chegar nessa idade já tranquilo, estar com o resto da minha vida garantido, [...] eu já me preocupei quando era novo, não quero me preocupar mais, eu tenho medo disso.

Esse relato deixa claro o quanto a possibilidade de exclusão do mercado de trabalho amedronta o nosso entrevistado, ou seja, o medo do desamparo por exercer um trabalho sem quaisquer garantias, em especial na velhice; medo que aliás não é só por si mesmo, mas também por seus pais.

[...] então, quando eu vejo aquele tiozinho eu penso, imagina o que esse cara fez durante a vida dele? Claro, ele pode ter feito as escolhas erradas, mas também ele pode ter, assim como meus pais, feito as escolhas certas, acabou não dando certo, simplesmente não dando certo, e eu tenho medo de não dar certo.

A declaração acima demonstra com evidência a responsabilização do próprio trabalhador pela situação em que se encontra, pois se fez as escolhas erradas, o foco do problema foi ele mesmo; se fez as escolhas certas, mas porventura algo saiu errado, a culpa recai sobre ele também. Isso se confirma no momento em que, perguntado se esse sentimento advém do sistema que rege o mercado de trabalho ou de si próprio e de sua forma de pensar, Tadeu, mesmo aparentando conhecer o movimento do mercado, acredita que isso vem de si mesmo, justificando que, se fosse consequência do sistema, todas as pessoas pensariam como ele. Exemplificou que seu irmão (mais novo) tem outra postura, “não quer nada com nada”, como ele diz, tem um emprego que ganha pouco e, para algumas coisas, ainda vive à custa do pai. Reconhece que essa visão é muito velha (estrala com os dedos indicando tempo passado),

a de querer um emprego estável e permanecer nele 30 ou 40 anos, mas diz ser “meio das antigona”.

Tadeu, ao refletir sobre o que poderia fazê-lo não dar certo, responde que seria a consequência de alguma atitude errada de sua parte, ou seja, o medo de tomar alguma decisão errada que traga resultados negativos no futuro, reafirmando a postura de responsabilizar-se exclusivamente pela sua condição. Neste momento, apresenta algumas características pessoais que nos levam a entender parte da percepção que tem de si mesmo:

[...] aí eu acho que chega até ser um pouco problema psicológico, eu acho que as pessoas sempre estão me avaliando, por isso me cobro muito também, eu não admito falhas, porque eu sei que se eu errar, alguém vai ver e falar “oh o Tadeu não é tão bom quanto ele acha que é, ele realmente errou, tem ponto falho”, isso é uma coisa que eu não admito, aí eu acabo entrando nisso... o que eu posso fazer pra não dar certo, realmente, errar, aí acaba sendo um pouco mais de pressão, onde a responsabilidade pra dar certo é minha, ou dar errado é minha também, então eu tenho que tomar muito cuidado com o que eu faço pra eu não me arrepentir.

De acordo com a narrativa do nosso entrevistado, esse medo de errar vem em decorrência de pensamentos anteriores e experiências já vividas, nas quais as decisões tomadas, do seu ponto de vista não acertadas, acarretaram efeitos negativos, como quando não ouvia os conselhos de seus pais, por exemplo, acolhendo-os com arrogância, como ele mesmo ilustra: “você já quebrou, o que que você sabe, deixa que eu cuido da minha vida’ e eu só me arrepentava”, e ainda, mesmo depois de o resultado não ter sido como esperado, vinha o orgulho, nas palavras de Tadeu:

[...] porque daí eu quebrava a cara, falava “pô, ele falou pra eu não fazer eu fui e quebrei, eu vou pedir arrego pra ele?” não posso, vou ter que me virar do meu jeito, é claro, de uma forma ou de outra sempre corria pro pai e pra mãe.

Com isso, Tadeu relata que aprendeu na dor a compreender que as coisas que acontecem são consequência das atitudes tomadas e conclui: “[...] a pessoa que eu sou hoje é em decorrência das experiências que eu já tive, e eu gosto até da pessoa que eu sou hoje... tá! Olhando hoje, no meio do período era horrível”. Acredita, então, que passou por um processo

gradual de amadurecimento, no qual todas as experiências que viveu se converteram em aprendizado e lapidaram seu caráter.

Outro fator que nos chama a atenção na fala do entrevistado é o medo do julgamento do outro. Esse ponto será melhor elucidado quando entendermos sua vivência atual com o trabalho.

Hoje Tadeu ocupa o cargo de liderança na empresa onde atua; exerce o cargo de líder há pouco menos de um mês, sendo responsável por vários departamentos dentro da empresa, além de relatar que dará início também à supervisão de outras atividades. Ele destaca que não cumpre nenhuma das atividades desses setores, embora saiba um pouco de cada uma delas, mas é responsável pelas pessoas que as realizam, tendo em sua equipe, ao todo, aproximadamente 17 funcionários.

Sobre a percepção de si mesmo como líder, nosso entrevistado declara que está trabalhando para ser tornar um e compara as situações vividas nos empregos anteriores com a atual. Disse que, na primeira indústria onde atuou, as pessoas que fizeram parte de sua equipe foram sendo contratadas aos poucos para auxiliá-lo e, na sua concepção, foi se tornando um líder sem querer, conseguindo inspirar a confiança delas a ponto de, no momento em que se desligou dessa empresa, elas pedirem que as indicasse no lugar onde estivesse trabalhando. E de fato, confirma que foi alocando as pessoas de sua confiança nas empresas onde fez consultoria. Na atual posição, porém, conta que está um pouco complicado exercer a liderança e acredita que seja pelo fato de que já entrou na empresa como “chefe”, ou melhor, supervisor, como ele mesmo prefere. Disse que a diretoria dá bastante abertura aos funcionários, o que acaba dificultando seu acesso a eles. Além disso, menciona que a empresa é familiar e que os cargos mais altos são ocupados por pessoas da família, o que demanda maior cuidado em suas ações.

Ocupar a posição de supervisor parece deixar Tadeu em estado de alerta constante, pois, como ele mesmo desabafa: “[...] se eu erro, tem um monte de gente pra ver o erro [...]”. Ele afirma ter medo do julgamento do outro, que parece ser a consequência do medo de errar, relatado acima, sentimentos alinhados à relação que construiu com o trabalho. Descreve-se como “um pouco louco”, por ser tão sério e compenetrado no dia a dia profissional e na vida particular ser mais “relaxado” e comunicativo, perfis que não se encaixam, segundo ele. Uma das atividades que gosta de realizar em seu tempo livre é jogar videogame, que, na sua fala, demonstra ser algo que ele mesmo julga não combinar com seu perfil profissional.

Conta-nos uma situação em que, ao almoçar com seus colegas de trabalho, mencionou, sem querer, que comprou um jogo de videogame pela internet e a reação deles foi a pergunta

“você joga videogame?”. Ao ser questionado se há algum problema de as pessoas de seu convívio profissional saberem dessa prática, ele diz que depende da avaliação que a pessoa fizer ao receber a informação, afirmando que todo mundo julga e que tem medo desse julgamento. Em suas próprias palavras:

[...] tenho medo porque [breve silêncio] acho que não existe coisa pior que uma pessoa que fica falando, uma pessoa [...] falando mal da gente, então, ela tem um julgamento errado, uma informação que pode ser vantajosa pra ela e prejudicial a mim, se tomar uma amplitude que não tem tamanho, porque era uma visão que o pessoal tinha “é sério, não sei o quê, não sei o que lá”, já eles podem pensar “não oh, o Tadeu é um cara normal também, joga videogame, faz coisa errada”, mas pode ser “ah espera aí, ele joga videogame, que responsabilidade que ele tem?, videogame é coisa de criança” [...].

Esse sentimento que surge aparenta estar diretamente relacionado à constante busca por manter-se empregado e afastar a insegurança de não ter essa garantia. Para isso, Tadeu utiliza um método que ele mesmo revela: “[...] por dentro eu sou o que eu sou lá em casa, tipo ah, mas por fora ‘é isso mesmo!’, [...] no trabalho com certeza você tem que acabar vestindo uma máscara... não dá”. Quando solicitamos que refletisse sobre o que significa vestir uma máscara, Tadeu acrescenta:

É hipócrita você dizer que as coisas que você faz em casa é a mesma coisa que você faz no trabalho, vamos dizer, em casa você briga com a tua mãe por causa de mistura, no trabalho você vai brigar com o teu chefe por causa do grampeador que está...? Não vai brigar, nesse sentido.

O entrevistado entende que esse modo de funcionar é fruto do meio, ou seja, das exigências do mercado de trabalho e, na realidade em que vive, uma delas é que seja polido e que tome cuidado com as palavras, pois, como ele mesmo adverte:

[...] a posição que eu tenho hoje é de espelho, todo mundo olhando “ah, ele vai escorregar agora, quase, uh quase escorregou... ah escorregou ali oh, vamos terminar de derrubar ele”, nesse sentido, por isso até dessa questão das máscaras.

Esse relato nos leva a supor que as relações que estabelece no trabalho são superficiais, pois, de sua parte, confiar no outro pode significar perder seu lugar para ele. Com relação aos seus subordinados, Tadeu declara que seu objetivo é o de conseguir que todos trabalhem por ele e não para ele, conforme suas próprias palavras, e sabe que, de um lado, há a necessidade de conquistar as pessoas de sua equipe; por outro, há o interesse dos superiores e, nessa dinâmica, pergunta-se: “quem paga meu salário?”.

No que diz respeito à busca por qualificação, Tadeu confessa que estudar não é o seu forte, mas reconhece a importância de angariar conhecimentos que podem auxiliá-lo na prática profissional. Esse foi o motivo de ter realizado sua primeira especialização voltada para sua área de atuação. Relata também que o fato de ter feito a graduação em uma universidade pública lhe concedeu certo status e acredita ser um diferencial em meio aos colegas. Revela que o título que recebe ao concluir um curso de especialização o atrai em primeiro lugar, como ele classifica, pelo “lado racional” de fazer um curso como esse, além de dar segurança. Atualmente, cursa sua segunda especialização.

Tadeu diz que hoje está colhendo os frutos de todo estresse e sofrimento que passou durante sua trajetória profissional, compreendendo que, se não tivesse vivido essa experiência de dificuldade com seus pais, seria hoje um “tonto”, palavra que ele mesmo utiliza. Alguns desses frutos são possuir casa e carro próprios, trabalhar em uma empresa que lhe confere uma posição privilegiada e não ter mais dívidas. Ao perguntarmos qual a sensação que surge ao pensar nesta nova condição, ele responde com bom humor: “na verdade é estranho, eu sempre fui endividado!”. Relata, ainda, o sentimento de arrependimento por não ter aproveitado mais seu início de juventude, o que não foi possível devido à falta de dinheiro, como também por não ter sido mais tranquilo, por ter se estressado tanto e por ter sido afobado diante das situações, atribuindo a este tipo de postura os problemas precoces que teve. Além disso, arrepende-se pelo tratamento que deu aos seus pais em algumas ocasiões, culpando-os pelo ocorrido. Considera-se uma pessoa inteligente, porém preguiçosa, e se não fosse assim, acredita que hoje teria chegado mais longe.

Parece que a expressão utilizada pelo entrevistado no início de nossa conversa, a de ser “filho do capitalismo”, seja, de fato, apropriada para defini-lo, pois ele demonstra se colocar na figura do competidor que busca, a qualquer custo, um lugar de destaque, com a intenção de usufruir dos benefícios que essa posição poderá lhe conferir, talvez para afastar o incômodo sentimento de insegurança que o acompanha.

5.2.5 Quinta entrevistada: Teresa

A nossa quinta entrevistada, Teresa, é uma jovem de 26 anos. É formada em Psicologia há um ano e meio e optou pela área organizacional. Logo no início da entrevista, informou que estava desempregada havia mais ou menos um mês, tendo atuado em uma empresa do ramo industrial por quase dois anos; local onde foi seu primeiro emprego na área. Anteriormente, enquanto cursou a faculdade, trabalhou como vendedora de lojas em um shopping.

Teresa comenta que, assim que ingressou no curso de Psicologia, já tinha interesse em atuar no ramo de empresas, apreciando a parte da formação que aborda a Psicologia do Trabalho e a busca por “amenizar o sofrimento do trabalhador”, como ela mesmo explica. Disse, ainda, que no período em que atuou em um determinado setor, sentia prazer em trabalhar e pretende continuar nesta área.

Ao perguntarmos se, enquanto trabalhou no setor da empresa, conseguia amenizar o sofrimento do trabalhador como havia aprendido nas aulas de Psicologia, ela demonstrou otimismo em sua resposta:

Olha, eu acredito que sim, é claro que não como a gente vê na sala de aula, né, as coisas são mais lentas e é um processo assim, nem todo mundo entende, vamos dizer assim né, mas lá eu era, eu fazia parte do [atividades da área de atuação] e também pra [atividades da área de atuação] junto com a gestora, né, e eu fazia parte de [atividades da área de atuação], de [atividades da área], acompanhava também as gestões dos líderes, então eu tinha esse contato com os colaboradores, com as falas deles, com as dificuldades deles e muitas vezes era preciso que eu intervisse, né, em alguma coisa, por exemplo, ah aconteceu uma situação em que um líder fez uma coisa em que o colaborador se sentiu mal, né, ficou meio ruim entre os colegas, mas foi uma coisa que talvez o líder não percebeu também, não foi nada de mal assim, né, e você tem que, eu peço autorização no caso, né, se eu posso levar essa fala dele né, com o líder, ele me autorizando eu já cheguei sim a conversar com o líder, “oh quando você for dar um *feedback*, fazer alguma coisa, chama mais, né, particular”, ah umas coisinhas assim, então acho que isso vai amenizando o dia a dia, né, e a pessoa vai aprendendo também, eu acho que às vezes o trabalho a gente vai fazendo automático, né, não percebe as nossas atitudes.

Segundo Teresa, uma das atividades que realizava era mais voltada a um determinado setor da empresa, apresentando picos de volume e intensidade, ora mais tranquilo com poucas atividades, ora com grande quantidade de tarefas, um “absurdo”, conforme ela mesma descreve. Ressalta a figura de sua gerente no processo de adaptação ao trabalho, dizendo que ela foi passando aos poucos as tarefas, o que permitiu que visualizasse seus avanços na área, além de dar liberdade para aprender e condições para que assumisse, no seu próprio ritmo, mais responsabilidades:

[...] com o tempo ela foi me colocando nas reuniões de gestores, de líderes, então assim, cada vez que ela via que eu tava dando conta ela ia me dando atribuições, assim, justamente pra aprender mesmo e eu sempre estava ali indagando ela pra buscar conhecimentos dela, e então, pro meu dia a dia.

Percebe-se que essa gerente marcou a trajetória profissional de Teresa e ela mesma confirma ter recebido sua ajuda no decorrer do trabalho, mantendo o vínculo com ela até hoje.

Teresa revela que, por nunca ter atuado nessa área antes, nem mesmo por meio de um estágio durante a faculdade, a emoção que a acompanhou no momento de seu início na empresa foi o medo, dando pistas de seu modo de funcionar: “[...] era terrível pra mim, tipo, eu tinha medo de não conseguir, eu sempre fui uma pessoa assim muito ética, sempre busquei dar o meu melhor, então eu sempre fiquei muito preocupada, no começo eu nem dormia direito (risos)”. Sentimento este que se misturou a uma sensação boa, segundo ela, e que foi sendo amenizado pelo tratamento que recebia de sua gerente.

Ao averiguar o motivo de ter sido desligada, Teresa relata, a princípio, que foi um momento tranquilo e a razão foi que a empresa está passando por um período de crise, o que culminou no desligamento de mais de 100 colaboradores. No entanto, ela conta que, mesmo tendo sido efetuada sua demissão, no outro dia foi chamada de volta e recebeu a proposta de trabalhar em outro setor dentro da empresa para cobrir o período de licença-maternidade da gerente desse setor, que sairia nos próximos dias. Ao aceitar a oferta, Teresa disse que essa decisão foi tomada pensando, justamente, em retornar ao primeiro setor em que trabalhou assim que a situação da empresa melhorasse.

Sobre esse segundo setor, nossa entrevistada conta que era muito diferente do primeiro setor, pois neste havia o contato direto e constante com as pessoas e naquele o ambiente era fechado. A equipe desse segundo setor era pequena, com poucos funcionários, sendo um deles menor aprendiz. A gerente desse setor faz parte da empresa desde sua abertura. Embora os

planos de Teresa fossem permanecer no segundo setor até o possível retorno ao primeiro, ela confessa que não conseguiu ficar no segundo setor.

O motivo, além da rotina de trabalho ser diferente do que viveu no primeiro setor, foi o tipo de gestão, nas palavras de Teresa.

Ah, era outro tipo de gestão, eu não sentia mais prazer de trabalhar, não era o que eu queria, por mais que, assim, eu sabia que o dono da empresa tinha um, era o que ele falava, ele chegou a falar isso pra mim no dia do desligamento, né, que ele tinha planos pra mim de carreira, que eu poderia até virar gestora daquele setor, por exemplo, mas não era o que eu queria, né, eu tava fugindo da minha área e a gestão daquele setor pra mim foi muito difícil, bateu muito de frente comigo porque a forma que ela fazia aquela gestão não era a forma que eu estava acostumada (risos) e nem a forma que eu acho que é o correto.

Ao questionarmos o que exatamente Teresa não concordava com o tipo de gestão a que estava submetida, ela exemplifica:

Era uma gestão muito autoritária, é..., e muito invasiva, por exemplo, lá nós tínhamos um *skype*, né, tipo um *skype* interno, não era bem *skype*, porque *skype* você olha, né, tipo um *messenger*, e... ela queria às vezes ver quem que estava falando com você no seu computador, sabe essas coisas, eu acho que daí já foge um pouco da sua liberdade de trabalho também e além de já não ser uma área que eu queria, então ela acabou dificultando o processo.

Sobre a equipe desse setor, Teresa acredita que, no caso do menor aprendiz, a gestora conseguiu desenvolver sua capacidade para atuar, mas de forma rígida, além de estabelecer com ele uma relação que se aproxima da de mãe e filho, de acordo com sua análise. Teresa conta que a gestora, ao repreender o menor aprendiz, o fazia como se fosse sua mãe, brigando com ele e, na sua visão, é preciso que haja respeito e profissionalismo. Também descreveu outra pessoa que fazia parte da equipe, uma funcionária muito antiga que parecia estar no setor por amizade com a gestora e não por ser qualificada para a função. A entrevistada supõe que esta gestora tenha medo de quem vai trabalhar com ela, reproduzindo uma de suas falas: “[...] porque logo que eu entrei ela falou assim pra mim ‘ah umas que veio aqui elas nem ficaram’, porque que não fica, né?”.

Ainda no que se refere à dinâmica do segundo setor, Teresa conta que a gerente fechava ainda mais o ambiente, bloqueando a comunicação com os outros setores, como ilustra: “[...] ela não abria o setor pra assim ‘ah oh tá diminuindo o [refere-se ao resultado do setor], vamos conversar com [outro setor] se não pode diminuir [...] pra economizar pra empresa’ [...]”. A entrevistada disse que, ao tentar seguir esta ideia, percebeu que a gerente se sentiu ameaçada: “[...] ela sentiu muito ameaçada porque ela ia sair de licença e quando ela voltasse, né?”. Parece que Teresa se deparou com um formato de gestão opressor, ao qual sabia que não conseguiria se adaptar:

Então, ela acabou me pressionando muito por ela se sentir ameaçada e eu não dei conta, ela começou a duvidar da minha índole, achava que eu fofocava pro [primeiro setor], é, isso, mas eu não fofocava, eu simplesmente falava, que a minha gestora “oh eu acho que o [resultado do segundo setor] está baixo”, e a minha gestora também cuidava da [outro setor], então assim, eu conversava pra tentar melhorar a empresa, só que ela fechava, e ela nunca deu liberdade e o próprio [primeiro setor] sabe disso, é uma pessoa que ela tem que aprender ainda, né, a... (risos).

Solicitamos à Teresa que refletisse sobre as emoções e sentimentos que surgiam na experiência de trabalho nesse setor e sob este estilo de gestão, e sua primeira resposta foi, em meio a um riso encabulado, que era muito angustiante. Ela explica melhor:

É assim, eu ia trabalhar, eu sabia que ia ficar fechada naquele setor, tanto que a minha gestora [do primeiro setor] até falava assim “Teresa, você nem se arruma mais!”, “ah mais ninguém vai me ver mais!” (risos), sabe assim, eu não sentia mais vontade de me arrumar, às vezes, sabe e... eu gostava de conversar com as pessoas, eu gosto disso, né, era o que eu fazia, e essa parte assim dela não respeitar o espaço, dela duvidar de mim, eu não sou uma pessoa de má índole, sabe, então assim, eu sei a pessoa que eu sou, então eu me senti muito mal, muito mal quando ela começou a achar que eu estava prejudicando ela, tanto que quando eu saí da empresa, em momento nenhum eu falei mal dela, eu, minha gestora [do primeiro setor] sabia, porque eu contava o dia a dia, mas eu confiava nela e ela era uma pessoa que estava me ajudando, que ela sabia que eu estava aprendendo e ela sabia que eu ia gerir aquele setor e pra isso eu precisava de orientação dela, na minha cabeça era isso, mas na cabeça dela não era, dessa gestora, então, é, foi um sentimento horrível, horrível, horrível, assim tanto que eu saí no outro

dia, não queria mais trabalhar, né, era muito difícil pra eu ir trabalhar, muito mesmo, porque, quando você não concorda com a gestão, quando você não concorda com o ambiente de trabalho, pode ser o salário que for, pra mim eu não fico, eu não consigo ficar, eu já tive muitos tipos de gestoras assim no shopping, é uma coisa bem mais difícil e são pessoas às vezes que nem tem tanto conhecimento [...].

De acordo com o relato de Teresa, frente à possibilidade de ser, subjetivamente, modelada em favor dos interesses do segundo modelo de gestão, o que gerou esta angústia que ela mesma traduz como um “sentimento horrível”, difícil de nomear, percebe-se que ela não aderiu a esta estratégia.

Chega a comparar a gestão do primeiro setor ao estilo de gestão do segundo setor e certifica que este último é totalmente diferente, por isso, admira a gestora responsável pelo primeiro setor, pois sentia que havia respeito, que ela confiava em seu trabalho, que tinha autonomia para exercer suas atividades, que, ao cobrar, ela era cuidadosa por saber do empenho de sua equipe, e ainda percebia seu incentivo para que aprendesse cada vez mais, como ela mesma descreve: “[...] por mais que eu não sabia, ela confiava em mim e às vezes eu falava ‘ah eu não sei’, ela falava ‘você sabe, você vai aprender, você vai desenvolver isso daí’ [...]” a ponto de sentir-se em uma família.

Sobre esta comparação, indagamos Teresa a respeito da crítica que fez de a gestora do segundo setor tratar um de seus funcionários como se fosse mãe e, agora, relata positivamente o fato de sentir-se em uma família na convivência com a gestora do primeiro setor. A entrevistada justifica que a diferença nos dois tipos de tratamento é a de que no primeiro setor, se ela tivesse um problema pessoal, sabia que poderia contar com a equipe do setor e que, no momento do intervalo ou quando tivessem pouco volume de trabalho, conversavam, identificavam-se em suas experiências, como se fosse uma “terapia em grupo”, conforme suas próprias palavras; no entanto, quando era necessário exercer o papel de líder, Teresa afirma que a gestora do primeiro setor o fazia com profissionalismo, sabendo separar as coisas, “não passando a mão na cabeça”, como ela mesma defende.

O laço afetivo estabelecido com essa gestora e o reconhecimento que perpassa a relação, possibilitando, ao contrário da outra gestão, a reconstrução contínua da subjetividade, produzia em Teresa sensações de prazer e emoções positivas:

Ai, era gostoso e, inclusive, meu namorado ele falava pra mim, né, depois que eu fui pro [segundo setor], às vezes eu tinha que descer no [primeiro setor] (risos), cobrir um

bico, fazer umas [tarefas], então eu sempre ficava emprestada (risos) e ele, às vezes, falava comigo à tarde, ele falava, “ai como você está?”, “ai estou bem, estou aqui no [primeiro setor]”, “tá, por isso que você está feliz”, então ele percebia que eu ficava feliz de estar ali naquele setor, com aquelas pessoas, fazendo o que eu fazia, [...] e aí quando eu passei pro [segundo setor], eu comecei a ficar mais doente, eu comecei a pegar atestado, olha que coisa, né, e coisa que eu nunca peguei no [primeiro setor], aliás, eu me sentia mal de não ir trabalhar, mesmo quando eu estava doente.

Teresa revela, ainda, que o efeito da experiência de trabalho vivida sob a gestão do segundo setor e as emoções produzidas nessa relação se fez sentir sobre sua saúde, como na época em que trabalhava com vendas e tinha enxaqueca frequentemente, que só foi eliminada assim que saiu deste ramo. Diferentemente do trabalho desempenhado sob a gestão do primeiro setor, como ela mesma resume:

[...] eu era, assim, apaixonada por trabalhar lá, naquela empresa, eu sentia, assim, era domingo eu falava ai que saco, vou ter que trabalhar amanhã? Eu não! Eu falava “ai que gostoso vou ter que trabalhar”, aí depois que eu mudei de setor eu falei “não, saco vou ter que trabalhar amanhã” (risos).

Outro momento significativo que nossa entrevistada viveu nesta empresa, e que gerou emoções negativas, foi quando passou pelo processo de demissão, mesmo que soubesse o motivo de seu desligamento e que, posteriormente, tenha sido recolocada em outro setor. Para ela, viver a situação de demissão desencadeou uma sensação horrível, em suas palavras, que fez com que se sentisse uma pessoa desqualificada, ainda que sua gestora tivesse afirmando o contrário. Sobre essas emoções que surgiram, Teresa descreve:

Ah, senti uma tristeza e agora o que é que eu vou fazer, né, ainda mais que era minha primeira oportunidade, será que eu vou conseguir alguma coisa na área de novo, né, será que não, será que eu vou ter que voltar pro shopping (risos), essas coisas, mas o pior sentimento é você achar que você não é capaz, por exemplo, aí, é assim por mais que, eu lembro até hoje, ela tremia [a gestora do primeiro setor], ela pegava na minha mão, ela chorava, ela tremia, eu também chorava, por mais que eu possa sentir que ela gostava de mim, que ela queria que eu ficasse ali, eu me sentia assim, eu acho que não teria como não sentir.

Somado ao sentimento de incapacidade, parecia estar presente o sentimento de insegurança por não ter a garantia de conseguir se recolocar na área e de se identificar novamente com o trabalho.

Tentando entender melhor este sentimento que invadia Teresa, o de não ser capaz, que ela classifica como “o pior sentimento”, perguntamos de onde ele vinha, como surgia, já que mantinha uma relação sincera com sua primeira gerente e esta a convenceu de que seu desempenho no trabalho foi satisfatório. Nossa entrevistada confere à possibilidade de este sentimento estar associado à sua história de vida pessoal:

(breve riso) Eu saí de casa né, meus pais são separados, tipo assim me tiraram da minha mãe eu fui morar, eu fui criada pela minha tia e pelo meu tio, então esse momento que eu saí da casa da minha mãe pra ir pros meus tios, por mais que eu quisesse ir, eu me senti como se fosse rejeitada pela mãe e [...] então, assim, pode ser que eu tenha associado, pode ser que eu tenha sentido “ai, mais uma pessoa me rejeitando, por mais que me ame e goste de mim”, pode ser, pode ser.

Ela acredita que este sentimento pode estar ligado ao abandono (palavra que ela mesma utiliza) vivido em um momento relevante da sua vida. Conta que até hoje mora na casa dos seus tios (o tio já é falecido) e que mantém contato com sua mãe, que mora em Londrina, e também com seu pai, embora um pouco menos por ele residir em Campinas. Sobre a decisão de ir morar com os tios, Teresa relata que a situação obrigou que fosse dessa maneira e que os tios sempre a buscavam desde quando tinha 8 meses de idade. Eles não tiveram filhos. Conta uma passagem da sua infância de que, quando bebê, tomava só leite ninho e, como a mãe não tinha condições de comprar, quem fazia isso era a tia. Em suas palavras:

[...] então ela [a tia] praticamente sempre foi minha segunda mãe, ela sempre estava ali, eu sempre quis morar com ela, assim, era meu sonho, só que, né, separar da mãe é difícil mesmo, cortar os laços ali, os vínculos, é um pouco mais difícil.

No que diz respeito à percepção que tem de si mesma, Teresa descreve-se como uma pessoa tranquila, aberta para receber as opiniões do outro, como na relação que construiu com a gerente do primeiro setor, em que ela própria solicitava *feedbacks* do seu desempenho; vê-se

como uma pessoa que apresenta capacidade de perceber a dinâmica do ambiente, das situações e dos efeitos disso sobre si mesma, como no momento em que começou a ficar doente quando estava no segundo setor. Ela atribui o desenvolvimento dessa capacidade ao processo de terapia pelo qual passou. Demonstrou que faz o exercício de se autoanalisar e, com isso, consegue tomar decisões importantes para sua vida; ela comentou que já tem planos para o futuro, como sair da casa da tia e ter sua casa própria e que um deles já se concretizou, o de ter seu próprio carro. Acredita que, para ela, as coisas são mais difíceis de serem conquistadas, diferente de suas amigas que têm o apoio financeiro dos pais. Neste ponto, ela se classifica como de classe econômica mais baixa, enquanto as amigas são de classe média-alta, usando como exemplo que as amigas ganharam o carro de seus pais e ela está pagando o seu há 5 anos. Diz que precisa lutar mais e ser mais focada naquilo que almeja, pois depende só dela.

Outra característica pessoal que Teresa mencionou foi a de ser “muito impulsiva” às vezes, e em seguida, resgata a ocasião em que se desligou da empresa pela segunda vez e, dessa vez, foi ela mesma quem pediu que fosse feito um acordo. Relata que, no momento da segunda demissão, sente de não ter tido autocontrole ao falar com a gestora do segundo setor, utilizando a expressão “não, não dá pra trabalhar com você!”. Ela explica como a situação ocorreu:

Nossa, eu não sei, foi uma coisa que ela me pressionou tanto no dia, me pressionou tanto, tanto, até hoje eu não sei explicar, como que eu não consegui me controlar, mas eu não consegui, teve uma hora que eu falei assim “não, estou saindo, estou pedindo as contas, não dá pra trabalhar com você” e saí, aí desci no [primeiro setor], conversei com a minha gestora, tudo, ela falou “calma Teresa, a gente arruma outro lugar”, falei “não! Não quero mais”... sabe quando você perde bem o tesão mesmo de trabalhar?

Ao explorar essa autoavaliação da parte de Teresa, de se ver como uma pessoa impulsiva, perguntamos se isso apareceu somente neste momento da demissão ou se acontece com frequência. Ela responde que age dessa forma quando alguma coisa a tira do sério e analisa a ocorrência da demissão como um acúmulo de coisas e que sua reação frente a esse tipo de situação é a de não conseguir pensar, falar “não” e ir embora; atitude que ela julga como ruim, pois deveria resolver antes de acumular. Logo em seguida, analisa que este tipo de reação diante de acontecimentos como o que ela experimentou é natural do ser humano, pois ninguém consegue ser integralmente sensato ou racional; termos que ela mesma utiliza.

Mais uma vez compara os dois estilos de gestão, relatando que a gestora do segundo setor possui um tom de voz mais autoritário, o que pode ter contribuído para que viesse a se exaltar durante o processo de desligamento; o oposto da gestora do primeiro setor que sempre usou o mesmo tom de voz e que, embora houvesse momentos em que discordavam em algum ponto, nunca faltou com o respeito na convivência.

Ainda assim, Teresa arrepende-se de sua postura e acha que deveria ter tido autocontrole, pois percebe que a impressão que ficou foi a de que é uma pessoa “descontrolada”, mesmo sabendo que os colegas de trabalho a conhecem e que nunca a viram antes envolvida em situações como esta.

Parece que nossa entrevistada entrou em um breve processo de culpabilização, assumindo, ainda que de forma parcial, a responsabilidade pelo ocorrido, relativizando os fatores relacionais e situacionais presentes e sua influência em todo esse contexto.

Teresa demonstra valorizar os estudos e relata que teve seu interesse em cursar Psicologia despertado pelas recomendações de sua tia. Sabe a profissional que não quer ser, pois conta que, quando tinha mais ou menos 10 anos de idade, na época em que estava saindo da casa de sua mãe, esta a levou a uma psicóloga que definiu Teresa em uma única sessão; disse que foi uma experiência “traumatizante” e que esta profissional “destruiu” sua vida ao dar conselhos à sua mãe, com os quais ela não concordava.

No que diz respeito ao curso de especialização, optou por fazê-lo quando estava atuando no primeiro setor da empresa de que foi desligada, justamente porque sua gestora o havia feito. Em suas palavras:

[...] como eu admirava muito ela [a gestora do primeiro setor] (risos), a forma como ela faz a sua gestão, eu falei nossa, eu acho que é legal isso, né? Vai que eu consigo aprender um pouquinho desse perfil que ela tem aí, que eu acho que é um perfil bacana, que é uma forma que a gente tem prazer de trabalhar, que funciona, você não precisa ficar pressionando colaborador.

Isso demonstra também que Teresa sabe a profissional que quer ser.

Sobre a especialização, ela diz que busca complementar seu conhecimento, principalmente na parte burocrática organizacional que, segundo ela, o curso de Psicologia não oferece. Relata que tem vontade de crescer na área de atuação e se tornar uma gestora.

Teresa revela que está participando de um processo seletivo para atuar como auxiliar em uma multinacional. Demonstra sentir um misto de emoções, pois relata que está

empolgada por ser uma experiência nova e pela empresa oferecer a possibilidade de crescimento e autonomia, e ao mesmo tempo está ansiosa, pois cuidará de uma das filiais da empresa e, portanto, realizará o trabalho com certa independência. Sente-se preparada para trilhar novos caminhos.

5.2.6 Sexta entrevistada: Talita

Talita tem 28 anos e é formada em Secretariado Executivo e, no que se refere à sua trajetória profissional, iniciou como estagiária, primeiro no Senai (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial), onde ficou nove meses, e depois no Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), no qual fez um processo seletivo para a vaga de estágio e permaneceu por dois anos. Ela comenta que esta última experiência despertou nela o interesse pelo ramo de consultoria.

Quando finalizou seu contrato no Sebrae, Talita já estava formada e conseguiu uma oportunidade em uma grande empresa da região de Londrina para trabalhar na sua área de formação. Considera esta experiência como “traumatizante” e manteve-se poucos dias no emprego. Comenta que a empresa apresenta uma gestão bastante tradicional, além de alta rotatividade e, já nos primeiros dias, percebeu que não conseguiria se adequar. Esse emprego fez com que Talita, num primeiro momento, se decepcionasse com sua área de atuação:

[...] eu terminei a faculdade, então você sai, primeiro já encarar o mercado de trabalho, algo bem traumatizante também, né, uma coisa que você não sabe como vai lidar, não sabe como vai acontecer e no curso os professores falam aí as secretárias são muito bem remuneradas, né, aí você sai, você vê que a remuneração é péssima, você não tem experiência nenhuma na área e as empresas querem experiência e que aqui o mercado de trabalho é muito difícil, então quando eu entrei lá, nossa, foi assim, algo também que foi motivo de festa, só que ao mesmo tempo foi a pressão que tinha lá dentro, a forma da gestão da empresa mesmo que traumatizou, de ver que aquele perfil de Secretária Executiva não seria pra mim, então me desestimulou, até tirou meu interesse de ficar na área, eu falei não, não é isso que eu quero pra mim, e agora eu vejo que não é bem isso, é que na realidade a empresa é que meio que manchou o perfil da profissão pra mim, que a profissão ainda é bacana, mas foi bem assustador.

Parece que, mais uma vez, nos deparamos com um estilo de gestão e organização do trabalho opressores que favorecem a via do sofrimento. A própria entrevistada relata o grau de pressão que vivia no trabalho:

[...] era engraçado porque tem a secretária executiva de lá, então no começo, eu fiquei [...] dias pra você (risos) [...], então eu entrei lá eu ia cuidar da parte de [função do cargo], de [função do cargo] [...], especialmente pro dono da empresa, só que daí não era só isso, aí eu comecei a ver que daí eu teria que cuidar da agenda particular dele, da filha dele e era uma coisa que saía muito dessa bolha empresarial e virava muito familiar, muito particular e era assim, eu não podia, ela falava quando ele chegar aqui se ele olhar pra você e virar a cara, deixa ele olhar e virar a cara, se ele chegar e esticar a mão pra você, você estica a mão pra ele, se ele quiser apertar, ele vai apertar, então é muito, você fala gente! Não é aquela pressão de você falar nossa, e se o cara chegar e me abraçar, e qual que é o problema, que que vai, num dava pra saber, era muito inconstante, assim, e o clima lá, o pessoal chegava parecia, eu tirava sarro que era “O diabo veste [nome da empresa]” (risos), que todo mundo jogava as coisas correndo e arrumava a mesa, e em uma semana eu falei não, não é isso que eu quero pra mim, só que daí até a secretária, “ai a gente tá sentindo que você está desestimulada” e, eu falei assim, ah realmente eu estou, daí eu acabei que eles até me desligaram pela forma da situação que foi, graças ao bom Deus.

Talita compara a gestão da empresa com o filme “O diabo veste Prada”, que retrata a figura de uma líder arrogante e autoritária que causa temor entre as pessoas daquela corporação, relatando que os funcionários da empresa onde atuou reproduzem, no seu dia a dia, uma das cenas desse filme em que a presença da líder é tão aversiva a ponto de os funcionários criarem maneiras de lidar com seus caprichos e mandos, o que não exclui o sofrimento, pelo contrário, confirma sua existência.

Ao ser questionada sobre as emoções e sentimentos que surgiam nesse ambiente de trabalho, nossa entrevistada confessa que sentia medo, nem tanto das pressões às quais estava submetida no trabalho, mas medo das pressões externas caso viesse a sair do emprego, como decepcionar sua família por conta da expectativa depositada, ou ainda, não se ajustar às exigências do mercado. Ela mesma explica:

Medo (risos)... de perder essa oportunidade, [...] eu demorei um pouquinho pra começar a trabalhar, né, meu primeiro emprego foi um estágio, então o primeiro emprego de carteira assinada, eu tenho a responsabilidade até hoje com a minha família, então o salário que eu ganho eu coloco dentro de casa, eu sempre fiz bico em concurso, eu penso no coletivo lá em casa, não consigo me enxergar sozinha, e foi aquele negócio: gente eu vou largar agora? Agora que eu vou começar a conquistar alguma coisa e as pessoas que estão acreditando em mim, e a pressão dos familiares também, de você falar assim “olha gente!”, faz aquele estardalhaço que vai começar numa empresa e de repente “oh saí de lá!” (risos), então foi, no mais foi o medo, tinha essa pressão de não conseguir, mas pra mim o mais difícil foi lidar com “e agora, o que que eu faço?”.

A decisão de sair da empresa já havia sido cogitada antes mesmo de ser demitida efetivamente e, de acordo com Talita, sua mãe e sua família foram o apoio necessário para que se sentisse mais segura na escolha. Ela relata algumas situações experienciadas que justificaram a decisão pelo desligamento:

Eu chegava em casa e era até muito difícil, como eu passei no processo seletivo, falaram que eu teria uma vaga de carro dentro da empresa e lá os turnos são bem irregulares, o que aconteceu, eles não tinham essa vaga de carro dentro da empresa e o estacionamento na frente, o turno começava às [horário do turno], eu chegava às oito, então eu tinha que deixar o carro na rua lateral, na rua lateral roubavam os carros, então eu não conseguia parar de pensar naquele carro que estava lá do lado de fora porque podiam roubar pneu, outro dia roubaram o capô de um carro, então eram umas coisas bem absurdas, daí eu cheguei em casa na sexta-feira à noite eu deitei no sofá, eu entrei, deitei no sofá e fui acordar no sábado de manhã, era sexta-feira sete horas eu acordei nove horas da manhã do sábado, aí minha mãe falou assim “espera aí, que que tá acontecendo?”, daí eu falei dessa pressão que tinha, eu tentava passar todo o lado positivo, nossa aí hoje eu liguei pra [país], falei com um pessoal no [outro país], aí [outro país], aí não sei o quê, e então é muito bacana, né, o lado profissional, você fala nossa tenho ambição, mas daí eu acabei falando a real, né, tipo, contextualizando melhor, aí foi o apoio da família mesmo de falar, “não, a gente vai te dar o suporte, tem oportunidade vai procurar”.

Ao que tudo indica, o movimento de sair da empresa demonstra que Talita optou por se desviar de um sofrimento que começaria a se intensificar, talvez para evitar o que ocorreu com uma das personagens do filme que citou que, ao cumprir fielmente os caprichos de sua líder, acaba por adoecer.

No atual emprego, Talita exerce um determinado cargo, ao qual foi promovida recentemente. Está há aproximadamente três anos na empresa e por dois anos desempenhou outra função hierarquicamente inferior. Considera a promoção uma vitória, pois cobria as férias de dois profissionais que ganhavam mais que o dobro de seu salário e, ao apresentar a possibilidade de sair da empresa e buscar outra vaga no mercado, obteve essa ascensão. Conta que, para entrar na empresa, participou de um processo seletivo que, segundo ela, além de ter sido bem cansativo, foi bastante concorrido. No setor onde desempenha suas atividades, há poucas pessoas ao todo e ela comentou que uma outra funcionária será efetivada para realizar a parte da cobrança; é uma profissional com deficiência.

Nossa entrevistada relata que uma característica do seu setor que a entristece é a situação frequente de “apagar incêndio”, expressão que ela mesma utiliza para se referir às tarefas que são geradas por falta de organização, o que faz com que se esforce inutilmente. Na visão dela, outro fator que dificulta a eficiência da gestão é que são vários setores. Além disso, percebe que é “muito poder em pouca mão”, como ela mesma analisa. Hoje, Talita está focada mais em uma determinada área e consegue deixar tudo “redondinho”, como diz. Comparando seu atual momento com o que já viveu na empresa, introduz: “[...] atualmente, eu estou vivendo um momento iluminado, mas já tive momentos bem difíceis lá, de querer sair, de estresse muito grande, desenvolvendo essas psicossomáticas”. Parece que, dessa vez, a entrevistada não conseguiu evitar o mesmo desfecho da personagem do filme mencionado acima.

Ao questionarmos os motivos que fizeram Talita viver situações de sofrimento no trabalho, inclusive de adoecer, ela relata:

[...] então, eu comecei lá, me dedicava, só que tem um grande problema, o meu gestor direto da área era muito sistemático, ele tem a postura de chefe, então ele acha que, em vez dos colaboradores colaborarem que vão ajudar, não! Ele tem medo de... até que eu posso passar por cima dele ou que posso tomar o lugar dele, então quando eu entrei em três meses, eu já cobri as férias dele, eu nem conheci o nome do pessoal eu já cobri as férias dele, com cinco meses eu cobri a do [setor] que até eu brinco com ele, eu chamo ele de [apelido], porque ele sabe tudo do [nome da empresa], ele é bem reconhecido,

então eu nem tinha tempo e eu chorava, foi ridícula (risos), a pressão foi muito grande porque ele não tem paciência, já falando do [setor], ele não tinha tanta paciência por explicar e eu nunca tinha mexido, era um sistema informatizado, então, quando eu caí naquilo que eu me vi, então, nossa, o pessoal chegava na sala eu estava chorando, eu não estou nem aí é a minha válvula de escape, eu choro, que pelo menos passou, eu continuei trabalhando e sobrevivi.

Certamente a pressão que Talita sofreu ao se ver envolvida em várias atividades para as quais não estava minimamente preparada desencadeou emoções negativas que, como ela mesma relata, foram aliviadas através do choro. Em seguida, nossa entrevistada relata que, mesmo após sua dedicação em cumprir eficientemente as tarefas que lhe foram designadas, o sofrimento, e conseqüentemente as emoções advindas dele, foram ainda mais intensas, pois se deparou com a falta de reconhecimento:

[...] mas daí o momento, eu acho que foi lá depois dessas férias, aí o meu chefe me chamou pra conversar, daí que eu descobri quem ele era na realidade... ele chegou pra mim e falou que ele não podia confiar em mim porque as coisas que ele passava pra mim eu não tinha responsabilidade pra desenvolver, pra terminar e que eu não passava as coisas pra ele e ele fez uma lista que eu me comprometia a fazer tais ações ali e eu tive que assinar, ficou uma cópia pra ele e uma cópia ele ia levar pro gerente, então, eu saí de lá me sentindo um zero à esquerda, assim, uma coisa, essa foi realmente traumatizante e eu até tenho muita birra de *feedback*, agora melhorou graças a Deus, porque eu até brinco com várias pessoas... são aquelas palavrinhas, “ai você é ótimo”, então até hoje ele vai falar assim, “olha lembra aquela vez que você cobriu minhas férias, ai fulano de [cidade] te elogiou, ai não sei quem falou [...], mas... só que... aquela vez que eu te pedi pra tal coisa, você não fez”, e me desestimulou totalmente, aí eu vi que... e eu, nossa, eu vestia a camisa dele acima de tudo, eu não ligava por ele ter me deixado super despreparada nas férias, falei “não, ele confiou em mim!”, e daí quando ele falou aquilo pra mim acabou, meu mundo caiu [...].

Além disso, Talita conta que presenciou outras situações que, como ela expressa, foram “somando” ao que ela já estava sentindo, isto é, injustiças com alguns funcionários, como no caso de um determinado cargo da empresa, em que as pessoas são registradas neste cargo, mas desempenham um trabalho mais exigente, sendo submetidas a uma pressão

elevada, sem contar que as colaboradoras deste setor são profissionais com deficiência, cuja função prescrita, de acordo com a entrevistada, apresenta limitações, inclusive de carga horária e, quando ela procura ajudar as colegas, é vista como alguém que está “passando por cima”. Para completar, ela desabafa: “[...] e eu fico triste acima de tudo porque eu trabalho numa empresa que vende [ramo de atuação] [...]”.

Diante disso, Talita revela sua forma de lidar com o sofrimento:

[...] depois desse tempo, então, já não teve mais, não consegui voltar àquilo, sou aquela que eu posso colar os caquinhos, mas a rachadura vai estar aqui eu vou estar vendo, eu não esqueço, infelizmente eu não esqueço, mas sei relevar (risos), mas pelo bem da equipe, então, eu continuei, ele pedindo as coisas eu fazia [...].

Algumas dessas coisas que Talita teve que fazer, para ela, passaram do limite, como no caso em que, de todas as pessoas que trabalham na unidade, seu gestor pediu, ou melhor, “convocou”, como ela destaca, que em um período de recesso, ela fosse trabalhar sozinha na unidade. Foi na época do final de ano e ela conta que, quando outra gerente chegou na empresa e a viu, exclamou, nas palavras de Talita: “o que que você está fazendo aqui, vai embora [...]!”.

Relata, ainda, que, em outro momento, foi alocada em um setor cujo serviço é bastante específico para cobrir a licença-maternidade da funcionária responsável por uma função deste setor; esta já havia saído e Talita teve que desempenhar as atribuições do setor, inclusive lançar informações em um sistema, sem conhecimento nenhum a respeito e sem qualquer treinamento. Conta que seus colegas de trabalho “brincam” com a situação:

[...] é incrível porque até na unidade o pessoal faz uma graça que fala assim, “oh eu vou sair de férias, vem cá me cobrir”, até o [funcionário da empresa] (risos) tira sarro que eu tenho que cobrir ele, e é uma coisa eu não sei se, em grande parte é pelo setor, mas também não sei se é pela minha inocência ou pela minha bondade ou eu querer aprender muito, a minha prestatividade eu não sei o que que é, mas acaba que... esse ano foi difícil, eu cobri o [setor] em janeiro, daí em fevereiro que que aconteceu? Gente teve mais alguma coisa que aconteceu, a estagiária não ficou com a gente, eu tive que assumir as atividades dela, daí em março uma [funcionária] saiu de férias, então eu dei uma ajuda na [setor], em abril a outra saiu de férias e eu ajudei mais um

pouco, aí em julho o [funcionário] saiu de férias de novo e em agosto o meu chefe saiu de férias e tudo seguido.

A entrevistada parece ser intimada a assumir várias responsabilidades e lidar com tarefas que, formalmente, não fazem parte da função para a qual foi contratada. Ela conta que essas pressões no trabalho foram sendo prolongadas e somadas a outros tipos de pressão sobre si mesma, como a cobrança do namorado e a de sua família. Segundo ela, essas situações e sua reação diante delas, refletiram em sua saúde:

[...] lá no meio tentando oscilar pro lado e pro outro e acabou que eu comecei... primeiro foi uma infecção urinária e que não descobria, não descobria e vai e faz exame de sangue, exame de urina, ultrassom e mediu o fluxo da urina e quando chegou no final, que assim, o cara falou “olha você não tem nada”, já tinha tomado antibiótico [...], foi ouvir que eu não tinha nada, né, daí começou essa dor nas costas [...].

Neste momento, Talita revela uma paixão pessoal, a natação; diz que é atleta e que nada maratona aquática: “[...] a natação é minha vida, assim é minha paixão, a gente treina na piscina e chega no mar e eu posso confessar que eu sou uma peixe, eu nado muito (risos)”. Quando começou a sentir dor nas costas, a preocupação também surgiu. Primeiro porque, por ter um bom condicionamento físico, achou estranho o aparecimento dessa dor; depois, porque se passaram alguns meses enquanto frequentou seis médicos, fez fisioterapia e massagem, e nada adiantou. Até que veio a descobrir que tem uma Síndrome Facetária. Trata-se, segundo ela, de uma inflamação das articulações da coluna que passa do lado das vértebras e as causas, de acordo com as informações que obteve, podem ser a exposição ao estresse ou a uma forte torção que tenha sofrido. Talita não se recorda de ter ocorrido essa segunda opção, embora tenha comentado que já carregou peso no ambiente de trabalho e isso pode ter contribuído para agravar sua dor nas costas.

Contraditoriamente, a empresa diz levar em consideração fatores relacionados à qualidade de vida no trabalho, sendo esperado que tivesse ajuda mediante essa situação. Nossa entrevistada sente, porém, que não recebeu o devido respaldo da organização diante do seu problema. Parece que os valores que a empresa prega são incompatíveis com suas práticas, o que pode favorecer o surgimento de emoções negativas, facilitando a via do sofrimento.

De acordo com Talita, um dos estopins de sua relação atual com o gestor ocorreu quando foi implantado na empresa um programa referente a uma nova metodologia de gestão. Primeiro foi lançado um software, para o qual os funcionários foram capacitados; depois houve uma pesquisa e, por fim, a conversa com o gestor. Pelo relato de nossa entrevistada, uma dessas etapas foi uma autoavaliação no sistema, inserindo notas para o próprio desempenho, sendo que as maiores e a menor nota deveriam ser justificadas; também o gestor avaliaria o seu funcionário. Ela conta, em meio a um riso indignado, que, enquanto deu a si mesma uma determinada média, o seu gestor havia lhe concedido média bem inferior. Ela mesma relata como foi essa experiência:

[...] daí teve a [programa de gestão], aí quando meu chefe, até acabo considerando ele como chefe não como gestor, meu chefe me chamou, ele falou assim “ah então vamos fazer, vai ser bem tranquilo”, gente (risos com indignação), quando ele abriu, que ele começou a falar o que ele enxergava de mim, porque eu me enxergo, eu me dedico, se ele ligar agora eu te largo falando sozinha aqui e eu vou pro [nome da empresa], se ele falar “oh você tem que viajar amanhã”, qualquer coisa, pra mim não tem... eu não ligo porque eu me dedico pra aquilo, às vezes é até um pouquinho errado, né, mas... (risos), eu gosto, mas quando ele pegou e começou a me avaliar, que ele falou que eu tenho problema em relacionamento com as pessoas [...].

No que diz respeito a este último comentário do gestor, parece que Talita foi envolvida por um sentimento de indignação, ainda mais que, segundo ela, outra gerente a elegeu como coordenadora regional de um programa interno da empresa que tem o papel de auxiliar pessoas que apresentam problemas em determinada esfera da vida e Talita está sendo preparada para que essas pessoas cheguem até ela, ou ela as identifique, e construam uma relação de confiança para que possam ser ajudadas. Ao comparar esta missão com a avaliação de seu gestor, que demonstrou ter produzido nela o sentimento de indignação, a entrevistada desabafa: “[...] então eu falei, ‘como que eu tenho problema em me relacionar com pessoas, então a gerente que é uma burra de me colocar nesse negócio!’ [...]”.

Ainda no que se refere à última etapa do programa, em que, a partir da conversa com o gestor, ambos, colaboradora e gestor, deveriam chegar a um consenso das notas atribuídas, pela descrição de Talita, ela foi concluída apenas para uma das partes:

[...] eu me senti tão mal que eu falei, não vai adiantar ficar brigando com ele porque ele tocava numa tecla que foi ridícula, assim, ele enxergou um problema dez anos atrás, ele ficou naquilo ficou, ficou, ficou irredutível e dessa conversa a gente se alinhava pra desenvolver metas, o que vai fazer pra uma futura conversa daqui um ano, e pra fazer essa avaliação, mas foi algo impossível [...] (risos com indignação).

Ao perguntarmos as emoções e sentimentos que surgem quando pensa em toda essa vivência que experimentou, Talita afirma:

[...] dá muita raiva, sabe?, porque eu me sinto usada, você fala nossa, a pessoa vem, eu sei, não tô desmerecendo de jeito nenhum porque ele tem a competência dele, mas eu sei que não é qualquer pessoa que aguentaria o que eu aguento, faria o que eu faço e com o amor que eu faço, eu não faço por obrigação nenhuma, eu faço porque eu gosto porque se eu realmente não suportasse estar ali eu não estaria, mas é uma empresa que eu vejo que eu tenho a crescer, eu tenho a contribuir, ela tem a me ajudar, só que daí ao mesmo tempo você vê que é uma pessoa tão despreparada, tão incompetente tem um cargo tão influente desses [...].

Talita acaba revelando que a empresa, de modo geral, parece dispor de uma gestão falha, pois, no que diz respeito à distribuição do poder, por exemplo, no caso do seu gestor, há reclamação de toda parte e ele está nesta posição porque a gerente superior o mantém. De acordo com Talita, não é o único caso na empresa. Ela também aponta a alta rotatividade em todo o sistema e a falta de interesse por parte dos profissionais em continuar. Esse fato ela ilustra com seu próprio exemplo: “[...] aqui quando eu entrei, o pessoal fez aposta (risos) pra ver quanto tempo que eu ia ficar, e eu ganhei (risos) e eu ganhei”.

Talita confessa algo preocupante ao falar da relação com seu gestor: “[...] ele segue ordem muito bem, [...] só que ele não tem sentimento, eu uso até essas palavras porque judia bastante, ele conseguiu assim, eu comecei a tomar fluoxetina, a [funcionária] tomou fluoxetina, várias pessoas têm problema com isso”.

Ao que parece, Talita tem utilizado o medicamento para dar conta de sua vivência emocional. Explorando como tem sido a ligação construída com o uso do psicotrópico, perguntamos se isso se associa apenas à relação com seu gestor e ela responde que “especialmente com ele”. Em seguida, esclarece que a receita foi dada por um neurologista por conta de suas dores nas costas, atribuindo a causa às situações de estresse às quais está

exposta. Confessa algo ainda mais preocupante: “[...] eu acho que até (risos), é engraçado falar agora, mas eu acho que essa paz de espírito que eu estou vivendo lá, esse momento deve ser muito a fluoxetina”. Talita diz que continua usando o medicamento e declara: “[...] eu tenho medo de largar (risos), infelizmente”. Perguntamos se Talita já havia pensado em fazer terapia e ela responde que sim, que tem interesse, mas que hoje, uma das barreiras é a financeira. Comenta que fazia *kickboxing*, atividade física com socos, que aliviava suas tensões. Diz que buscou aquela especialidade médica porque não tinha mais opção para sua dor nas costas, uma vez que emocionalmente já se sentia desequilibrada. Em sua fala, acaba revelando um pouco de si mesma, seu receio em buscar a terapia e a forma de lidar com as emoções, que parecem estar bem confusas:

[...] eu choro muito, gosto de conversar pra caramba, mas é muito difícil, o que eu estou fazendo com você [refere-se à entrevista] [...], não te olho muito porque ainda é muito difícil ainda de lidar, eu tenho um pouquinho de dificuldade de falar de mim mesma, dos problemas, acho que até por isso que eu não procurei uma terapia ainda, porque eu vou na missa eu choro que nem uma louca, tenho dificuldade em lidar com emoções (risos), é, então por isso que eu sou meio escandalosa, então, eu nunca cheguei a me aprofundar lá mesmo, ah deve ser depressão, teve um período que eu não saía de casa e pelo lado de eu ajudar minha casa também, financeiro, minha mãe falava “ai psicólogo será?” [...].

Ela relembra o momento em que recebeu a notícia de que havia sido classificada no processo seletivo para ingressar na empresa e compara-o ao sofrimento vivido na rotina de trabalho, revelando emoções que foram sendo construídas; revelações que causam certa inquietação:

[...] foi tão triste porque, foi assim, esse período lá da [programa de gestão] foi uma decepção muito grande, eu lembro as outras que eu já tinha passado, mas é, eu lembro até hoje e, quando ele me ligou pra avisar que eu tinha passado no processo seletivo eu estava dentro da piscina nadando aí meu treinador, “ai vem atender”, na hora que eu falei, ai alô, “parabéns você passou”, eu nem desliguei o celular eu comecei a gritar, ai todo mundo, aquela comemoração e de repente, tipo, a própria empresa que você vibrou tanto, você ficou tão feliz, ela te põe pra baixo, de uma forma absurda de

você... não querendo ser dramática, mas até passaram coisas na minha cabeça que, “meu, que que eu tô fazendo nesse mundo, pra que tanta pressão na minha cabeça”.

Talita evidencia ter experimentado um sofrimento intenso e reconhece que talvez o uso do medicamento esteja cumprindo o papel de ser “muleta” diante da situação. Mais uma vez, afirma que, por estar passando por um momento bom, de equilíbrio, tem medo de parar de tomar o remédio. Ao falar das mudanças que, segundo ela, o seu uso proporcionou, relata que não tem mais chorado como antes, consegue se impor um pouco mais diante das situações e tem mais confiança em si mesma. Embora associe toda essa mudança de comportamento ao período em que começou a tomar o remédio, não consegue garantir se foi mesmo o medicamento que propiciou essa transformação ou se ela mesma amadureceu: “[...] não sei se isso é devido à medicação ou se foi uma mudança que eu tive, então meu medo é esse de parar a medicação e, sei lá, acabar essa Talita controlada e voltar a surtar de explosiva”. Relata que, nesta fase tranquila em que se encontra, conseguiu, inclusive, falar com a gerente sobre o seu ponto de vista a respeito da avaliação do programa de metodologia de gestão pelo qual passou:

[...] ele [gestor] pegou e falou tudo isso de mim, depois cheguei em casa chorando que nem uma doida, almocei, consegui comer porque apetite eu tenho que é uma beleza, consegui comer, falar “mãe oh aconteceu isso, isso e isso”, “ah não pode, o que que você vai fazer?”, daí ela, me deu aquele negócio eu falei “ah a única coisa [...] é eu falar pra gerente”, “então vai falar!”, daí eu cheguei pra minha gerente e falava não concordo com a avaliação que ele fez, não sou eu, não sei o que, nesse momento eu já comecei a sentir um pouquinho de mudança, mas eu ainda não tava tomando a fluoxetina, foi... é então, faz uns dois meses que eu estou tomando, daí eu comecei no meio de agosto [...].

Uma figura significativa na vida de Talita é sua mãe. Em vários momentos de sua fala, afirma que o apoio dela em suas escolhas foi fundamental e que a ligação que há entre elas é muito forte, devido ao fato de o pai ser ausente e não buscar o vínculo afetivo e de o irmão não ser tão envolvido com os assuntos da casa. Ao mesmo tempo que sente a força dessa união entre as duas, como diz: “[...] minha mãe é minha mãe, minha irmã, minha filha, meu marido, minha amiga (risos)”, revela que essa relação é também um pouco complicada:

[...] a gente tem um laço muito forte, então, até quando eu estava namorando, “ai porque você tem que passar com a família dele?”, então têm aqueles ciúmes e eu fico com aquela preocupação, ai meu Deus e se eu arrumar uma pessoa e se eu casar, ah ela fala que se eu for embora ou ela vai morrer ou ela vai junto ou ela não sei o quê, então, é coisas de mãe, eu acredito que não chegue a esse extremo, né, mas... (risos).

Talita confessa que essa forma de conviverem a incomoda bastante, descrevendo a mãe como uma pessoa “muito dramática”, que também exerce sobre ela forte pressão, somando-se às outras cobranças que recebe, como no caso do trabalho. Ela chega a dizer que é “meio que marido” de sua mãe, pois assume responsabilidades da casa e toma algumas decisões familiares. Ao ser questionada sobre essa inversão de papéis, ela responde “muito louca (risos)”, demonstrando que tem sofrido com essa dinâmica na relação e percebendo que parece mesmo que inverteram os papéis: sua mãe assumindo a postura da filha, de ficar vulnerável, e Talita preocupada com ela por ser impulsiva em alguns momentos, desempenhando o papel de mãe.

Conta que, com a separação de seus pais, o tio tornou-se muito presente, assumindo mesmo o lugar de pai, tanto que um momento bastante difícil que Talita e o irmão viveram foi quando os tios resolveram adotar um filho e, como ela mesma diz, passaram de filhos para o papel de sobrinhos. É o tio quem a orienta em suas escolhas, revelando que o curso de secretariado executivo foi uma imposição dele. Em sua fala, diz ter sido “criada muito na insegurança”, exemplificando que o tempo todo sua mãe cobrava que ela buscasse certas realizações para corresponder as expectativas dos outros, como estudar e casar-se. Por ser filha de mãe solteira, como Talita mesma classifica, ela sente que sua família vive à espera de uma falha sua. Diz, ainda, que sua mãe parece não confiar que ela é capaz:

[...] até na faculdade, o pessoal da minha turma, eu acho que até por minha mãe não me conhecer direito do que eu realmente sou, então o pessoal da formatura falou “não, faz o discurso, vai ser oradora da turma, vai concorrer”, quando eu falei pra minha mãe ela falou assim “você acha que você vai conseguir, você não vai ficar vermelha, você não vai ficar doente, às vezes você vai perder”, em vez dela falar assim “nossa que orgulho! Que que é isso, vai lá, faz, eu quero estar lá”, então eu acho que até por esse lado eu fui um pouquinho segurada e agora não, eu não sei se é a fluoxetina, se é a cabeça, se é o momento, eu vou, o que eu quero eu vou conseguir e agora eu posso, eu vou lidar, se eu não conseguir eu vou por outra forma, todas ilícitas (risos).

Durante a entrevista, Talita demonstrou ser uma pessoa bem-humorada e, em todo instante, fazia brincadeiras e provocava o riso em sua fala. Talvez o riso tenha sido uma maneira que encontrou de encobrir o sofrimento presente, como na citação acima em que revela sua impossibilidade de lidar com suas próprias emoções, a ponto de ser necessário fazer uso de medicamentos.

No que se refere à percepção que nossa entrevistada tem de si mesma, ela diz que essa postura animada e explosiva que as pessoas enxergam acaba camuflando outras características pessoais, como paciência e resistência diante das situações. Diz ser uma “caixinha de surpresas”, que a cada dia vai se conhecendo um pouco mais e, ao analisar seu jeito de ser, utiliza também da comparação com filmes:

[...] eu me identifico não é com a mocinha do filme, eu me identifico com a heroína que sai dando porrada em todo mundo e eu não quero ser aquela que vai ficar sentadinha olhando pra cima, eu não! Eu sou aquela de fazer, eu pinto a parede da minha casa, eu vou comprar a furadeira porque eu quero instalar a cortina que meu irmão não instala e está me irritando, então, eu sou de tomar a atitude, de ter essa reação, não gosto de ficar parada e essa é a Talita, uma caixinha de surpresa (risos), incrível né? Porque uma pessoa com uma personalidade, um perfil assim sofrer tanta coisa, mas eu não sei o que que vai me anulando que vai me minando e quando eu vejo eu já tô toda pra baixo.

Parece que, no cenário de sua vida, Talita não tem conseguido viver o papel que deseja. E no intuito de consegui-lo e de lidar com as emoções que são produzidas ao longo desse percurso, busca outras vias, não só a do uso de medicamento:

[...] já que você me deu a chance eu vou falar, outro dia eu fui, eu cheguei a procurar, fui numa acupuntura no... ai meu Deus como que é o nome?, [...] e gente, o cara pegou aqueles florais de bach e, nossa, ele começou a falar e olhando pro seu rosto e olha aqui seu olho, ai seu queixo, ai seu nariz, ai estou te vendo assim, ele descreveu uma mulher que eu falei “gente eu quero muito ser ela (risos)”, ele falou “mas é você!” [...], tanto que o floral está na minha bolsa (risos).

Talita deixa claro que as imposições, tanto de sua família como também da sociedade, interferem na forma como se vê, nos relacionamentos que estabelece e na construção de suas emoções; relata: “[...] mulher tem aquele negócio de se não arrumar um namorado, aí porque todo mundo tá me cobrando que eu tenho que casar com 30, eu falei gente com 40 é pouco ainda tá, eu já avisei todo mundo”, e ainda, acrescenta: “[...] tem essa cultura, cultura do corpo, então, você fica meio bitolada em tudo, né, você fala ‘nossa, não estou feliz’, mas eu acabei de tudo isso me fechando por essa pressão [...] (risos)”.

Sobre a expectativa com o futuro profissional, Talita fala com muito entusiasmo do interesse no ramo de consultoria. Relata que gosta da ideia de atuar em várias empresas, organizá-las, conhecer pessoas, e que não tem aquela visão tradicional de querer ficar anos em um único ambiente de trabalho. Gosta de aprender coisas novas e tem facilidade em ensinar. Embora seus planos sejam buscar se desenvolver como consultora, tem consciência dos riscos que essa atividade oferece: “[...] mas eu não sei ainda porque é algo mais... não é tão estável por assim dizer, né? [...]”, e completa:

[...] ainda é meio difícil abandonar tudo e ir pra consultoria, né, tipo aí vou começar do zero... se eu sentir que minha casa está caminhando de um jeito, que eu tenho responsabilidade a cumprir (risos), [...] quem sabe eu dou um passinho assim, eu gostaria já, eu até estou pensando a próxima pós fazer em Marketing, eu nem terminei essa (risos).

Além disso, nossa entrevistada assume que se mantém em seu atual posto de trabalho, entre vários fatores, pelo medo do mercado de trabalho na cidade de Londrina. Ao explicar melhor esse sentimento de medo, ela diz:

ah que absurdo, fala assim “ah tem muita vaga”, mas quando você vai ver não tem, incrível, de mandar currículo e ninguém te responde, porque nesse período eu cheguei a mandar, porque assim você vê no Jornal, “ah Londrina gerou 800 novos empregos”, tá, mas emprego deve ser só o cara do mercado, do operador de caixa, o zelador, não existe [...].

No que diz respeito aos estudos, Talita parece dar valor especial a eles, pois além de dizer que adora estudar, percebe que nos ambientes acadêmicos tem a possibilidade de conhecer várias pessoas, além de aprimorar-se para alcançar o objetivo da consultoria. Conta

que está realizando o segundo curso de pós-graduação e já está pensando no terceiro. Ao comparar os dois cursos, diz que está apaixonada pelo atual por perceber que os conhecimentos adquiridos são mais aplicáveis no dia a dia de trabalho. Revela que há outro fator que a atrai neste curso: sua turma de amigos, e conta que na sala de aula todos se dão bem, conversam sobre si mesmos, trocam experiências e há o sigilo do que é dito e o respeito entre eles; por esse motivo, Talita diz não perder nenhuma aula e comenta que sua empolgação é visível. Sinalizamos que talvez a convivência com essas pessoas no curso de pós-graduação esteja produzindo em Talita um efeito terapêutico, por ser um espaço onde possa expor suas emoções e ser acolhida.

5.2.7 Sétimo entrevistado: Tácio

Dos nossos entrevistados, Tácio é o mais velho: tem 44 anos de idade e é casado. Quanto à sua trajetória profissional, diz que, aos 20 anos aproximadamente, formou-se no curso de Pedagogia e começou a lecionar, permanecendo nessa atividade por quase um ano. Desviou-se desse caminho profissional, pois se desentendeu com seu pai e preferiu sair de casa. Diante dessa escolha, ao vir para Londrina e não encontrar oportunidade para continuar dando aula na época, ficou um ano “perambulando”, como ele mesmo expressa, para depois ingressar em outro ramo de atuação, declarando que se “encantou” pela administração, buscando fazer o curso superior nesta área. Faz questão de dizer que não deixou de trabalhar focado em pessoas. Tácio atua neste mesmo ramo de atuação até hoje, completando mais de 20 anos de empresa.

Relata que dentro da empresa onde atua tem, pelo menos, 12 setores diferentes e ele já passou por todos eles, afirmando que aprendeu “de tudo um pouco”, em suas palavras, e atualmente é o gerente responsável por uma das filiais. Explica que, nesta filial, cada setor tem um encarregado e ele é o responsável pelo trabalho de todos os encarregados, somando diretamente mais de 50 funcionários e indiretamente quase 100 pessoas. Sobre a liderança diz: “[...] quando você tem um gerente pra te apoiar é uma coisa, mas você é o apoio dos outros, né? [...]”.

Ao ser incentivado a falar sobre as emoções e sentimentos que surgem a partir do relato de que é responsável por tantas pessoas no trabalho, Tácio responde:

Um sentimento de responsabilidade pela vida dos outros, porque nos dias de hoje, a liderança não é só você estar ali pra dizer sim ou não, oh, a gente costuma dizer que eu não tenho colaboradores, eu tenho parceiros, e o parceiro realmente tem que ser parceiro, tem que ser, tenho uma convivência legal com eles... o retorno é maior, pode ser que não seja a curto prazo, normalmente não é a curto prazo, mas a longo prazo o retorno é maior e aquilo se mantém, eu lembro muito do livro O Príncipe de Maquiavel e ele diz que o principado conquistado com a força pode durar um pouco, mas ele não se mantém e o principado conseguido com troca mútua ele se mantém e eu tenho vivido isso e é bem gratificante, mas requer bastante conhecimento, bastante desenvoltura, você tem que ter argumento pra tudo, tem que ter meios pra ajudar dentro do limite da empresa, dentro do limite empresarial, tem meios pra ajudar aqueles que estão ao seu lado, entendeu? E é muito gratificante, é um sentimento de responsabilidade mesmo pela vida do parceiro e pela vida da família dele também, né, ele traz problemas pra gente, né, e a gente não pode deixar ele levar problemas pra casa, né, e a gente tem que ajudar a resolver o que ele traz de casa.

Em sua fala, Tácio demonstra apresentar genuíno interesse em exercer a liderança de modo que resulte no bem de seus funcionários. Ressalta o sentimento de responsabilidade como algo positivo, que gera gratificação, o que nos leva a entender que há o reconhecimento por parte de seus “parceiros”, como ele gosta que seus subordinados sejam chamados, o que promove sensações positivas em favor da saúde.

Tácio conta que precisou se afastar por algum tempo do trabalho devido um motivo pessoal e declara ter sido envolvido por um sentimento de impotência, de não estar fazendo aquilo que gosta, deixando claro seu prazer em trabalhar neste lugar e o crescimento que obteve no convívio com as pessoas, ouvindo diferentes histórias e aprendendo com elas.

Ele sabe que, ao mesmo tempo em que procura dar atenção aos seus funcionários, não são todos os seus colegas gerentes que agem da mesma forma e revela que, no início de sua atividade como gerente, tinha “uma fama de bonzinho”, em suas palavras, demonstrando incomodar-se com esse adjetivo: “[...] eu não sou bonzinho (risos)”. Tácio explica por que seus colegas o enxergam dessa maneira:

Porque eu tento entender as pessoas antes, exemplo, ah se o meu parceiro faz alguma coisa errada hoje, a gente vai lá conserta, mas eu não converso com ele hoje, porque ele está nervoso, eu também posso estar nervoso, eu deixo pra conversar com ele

amanhã e reservado, eu, ele e mais uma pessoa, que sempre tem que ter ao menos né, eu ele e mais uma pessoa num lugar reservado, pra gente refletir sobre aquilo, ver o que que ele fez de errado e onde eu posso ajudar pra gente consertar, sei que não é todos que tomam essa linha do diálogo.

Considera esta atitude um jeito seu de lidar com as situações adversas, sendo necessário entender o porquê da falha e o que levou a que ela acontecesse, para depois tomar uma decisão. Perguntado por que acredita ser considerado “bonzinho” por agir assim e ele diz que é por assumir a postura do diálogo, diferentemente dos seus colegas, como ele mesmo ilustra:

[...] por exemplo, eu odeio dar suspensão e advertência escrita, nossa eu tenho pavor disso, entendeu, tenho pavor, eu tento tomar a conduta do diálogo primeiro e aí se não resolver a gente toma outra linha e vai por outros caminhos, né, mas eu não gosto, a gente... exemplo, o funcionário faltou hoje, aí já chega no outro dia eu dou uma suspensão pra ele, não! Vamos entender porquê, se o motivo for banal, aí sim a gente tem que tomar uma linha mais dura e se for um motivo que não vai acontecer de novo, não, aí a gente tem que tentar achar um meio de relevar, né, é um meio também de você trazer a pessoa pra você, fazer com que ela não trabalhe pra você e sim por você.

Agindo por esse caminho, Tácio acredita que consegue conquistar as pessoas e afirma ter conseguido obter bons resultados, embora eles demorem mais para acontecer, como ele mesmo confessa, pois envolve a resolução de conflito e a paciência em fazer o outro entender sua importância no processo produtivo.

Parece que não é só por parte das pessoas a demora no resultado, mas também por parte da gestão da empresa. Diante disso, Tácio retoma o sentimento de impotência, ressaltando que esse aparece frequentemente no dia a dia de trabalho, principalmente por não conseguir fazer o que acha correto devido às regras dessa gestão. Afirma que hoje as empresas visam o lucro, o alcance de metas, o trabalho bem feito, mas esquecem que são as pessoas que o realizam. Diz, ainda, que sua diretoria também apresenta essa mesma visão do lucro em detrimento da necessidade das pessoas e a define, em sua fala, como “uma diretoria muito boa, mas [...] um pouco antiga”.

O nosso entrevistado confessa que não fica de braços cruzados e, às vezes, toma a iniciativa, mesmo correndo o risco de ser hostilizado, chamado a atenção e, inclusive, penalizado. Ele exemplifica:

Um exemplo, toda [filial] que eu vou eu instituo lá no aniversário de cada funcionário eu dou um bolo pra cada um, e um exemplo da [filial] ali, o refeitório ali era um horror, eu cheguei lá praticamente reformou inteiro por conta, entendeu, ninguém mandou não, por conta! (risos) Quer dizer, fazer o funcionário se sentir bem, entendeu, mostrar que realmente ele é importante, né? [...].

Tácio diz utilizar alternativas para conseguir que seu funcionário desempenhe bem o seu trabalho e com satisfação, entendendo que hoje a juventude é muito difícil de lidar, mas que, se souber usar os argumentos certos, torna-se fácil a relação. Das alternativas que para ele funcionam, conta-nos:

[...] ah, horas extras a gente costuma não dar folga no sábado, né, ah se o funcionário conseguir que faça, e eu cuido muito também do quesito [indicador de gestão], isso é um fator terrível também das empresas, né, você fazer um trabalho que você gasta dez minutos, você faz em vinte, entendeu, então eu uso, uso muito esse quesito, funcionário que conseguir fazer suas metas dentro do seu período hábil de trabalho, não ficar na ociosidade ali fazendo, mas a gente sabe que pode produzir mais, né, ele também vai ganhar uma folga no sábado, entendeu, ah no seu aniversário você não ir trabalhar, então você tem que usar algumas ferramentas.

Nosso entrevistado revela que faz isso por sua conta e risco e que seus superiores nem mesmo ficam sabendo. Relata orgulhoso o resultado de suas ações:

[...] a única coisa que eles [superiores] sabem lá é que o meu *turnover* é quase zero, entendeu, as pessoas que estão lá do meu lado só saem se arrumarem um outro trabalho, um trabalho melhor, ou se não vão sair mesmo pra ficar em casa, ou cuidando de alguma coisa, meu *turnover* é quase zero.

Sobre as emoções e sentimentos que afloram ao pensar nos resultados que alcançou na empresa, ele fala mais uma vez da gratificação e que também se sente autorrealizado pelos avanços que obteve no seu ambiente de trabalho:

Muito gratificante, eu me sinto autorrealizado na verdade, né, até quando tinha a pirâmide lá né [refere-se ao conceito da pirâmide de Maslow], autorrealização, autorrealização, eu me sinto lá no topo por esse quesito, não é por viagem ou comprar alguma coisa de alto valor não, por esse quesito, entendeu, eu me sinto autorrealizado por conseguir fazer com que as pessoas se sintam importantes e elas se sentindo importantes, elas vão produzir mais, elas vão fazer aquilo com alegria, né, até o professor, ele diz que a pessoa com fome ela faz qualquer coisa, né, entendeu, mas eu quero ir além, não quero que elas façam por estar com fome.

Tácio parece realmente acreditar que, se as pessoas estiverem satisfeitas no ambiente de trabalho, se houver prazer naquilo que realizam e se receberem o apoio necessário, elas produzem e dão o retorno esperado. Entende a relação com o outro como uma troca e, agindo dessa maneira, considera produzir emoções positivas no outro, o que desencadeia o mesmo efeito em si próprio.

No que se refere à percepção que tem de si, o entrevistado conta que sua vida nunca foi fácil, que tudo aquilo que alcançou foi com muito sacrifício. Diz ter uma vida bastante agitada, também devido ao trabalho, e que adora estudar, ler, adquirir conhecimento, acreditando que é necessário atualizar-se sempre. Compreende que o seu jeito de ser hoje é produto de aprendizados ao longo da vida e confessa, em meio a risos, que até os 25 anos não era assim tão disciplinado, mas que foi aprendendo com as experiências que viveu, em meio a dificuldades, e acredita que hoje possui uma certa maturidade emocional, destacando mais uma vez, seu prazer em trabalhar com pessoas.

Em sua fala, Tácio demonstra ter facilidade em entender as necessidades das pessoas e diz que acha interessante essa oscilação que é própria do humano, ora está bem ora não está. Destaca que o conhecimento que adquiriu e essa maturidade que mencionou são fundamentais para saber o que fazer no momento em que seu funcionário precisar de ajuda, reorganizando a situação e orientando-o naquele instante. Ele mesmo explica:

[...] hoje, depois de um certo tempo, se o meu parceiro chegar na [filial], pelo bom dia dele a gente já percebe que ele não está bem, né?... Pelo bom dia dele a gente já

percebe que ele não está legal, né, espero acalmar e tal e vou lá onde ele está e “o que que está acontecendo?, algum problema?, posso ajudar?”, ah a minha [funcionária], né, ela chegou, ela sempre chegava, encostava no balcão e falava bom dia, aí um dia, esse dia ela chegou, encostou no balcão, baixou a cabeça e falou bom dia, falei bom dia, daí eu terminei meus relatórios e tal, levantei, fui lá na [setor], entrei lá, “o que que aconteceu E.?”, “porquê?”, “não, é que você está diferente, aconteceu alguma coisa?, posso ajudar?”, “não, é que eu estou preocupada!”, falei “com quê?”, “a minha filha, apareceu um nódulo no seio dela e eu estou com medo, estou preocupada e eu preciso fazer consulta, eu não tenho dinheiro, e vai custar acho que uns trezentos reais a consulta”, porque ela não tem plano, tem que fazer particular, eu falei assim “espera aí!”, liguei na [setor], né, consegui lá que eles adiantassem uma parcela do décimo terceiro pra ela, no mesmo dia já foi, já pegou, já resolveu, quer dizer, você já ajuda, no outro dia já chega, “muito obrigado!”... você resolveu um problema particular dela e você ganhou uma parceira ali pra... estar ao seu lado ali pro que der e vier.

Tácio aparenta enxergar as situações e enfrentá-las de uma forma bastante otimista. Ele reafirma que essa aptidão só veio à tona com os conhecimentos que foi adquirindo, inclusive, com formação acadêmica. Nesses quesitos, relata ser diferente de seus colegas gerentes:

[...] eu recebo visita do presidente, do vice, do gerente [...], quer dizer, muitos dos meus colegas, quando eles entram na [filial], eles começam a ficar nervoso, não, a gente vai lá conversa de igual pra igual, tá, eles falam o que eles querem, eu falo o que eu posso fazer, o que eu conheço também dentro da normalidade aí, né, dentro da tranquilidade e a gente se resolve, não tem essa de ficar nervoso e o que é pior, muitos de nós a hora que o chefe passa que ele te joga um monte de problema em cima, qual que é a primeira coisa que a gente faz? Transmitir isso pros nossos parceiros, isso, e a gente não pode transmitir da mesma forma que a gente recebeu, você tem que filtrar ali, né, tirar o que você pode passar realmente pra eles, e o que você não pode você guarda e vai resolvendo aí consequente ali você vai resolvendo dia a dia e quando perceber já não existe mais o problema, né?

O outro quesito em que aponta ser diferente dos outros gerentes da empresa é com relação aos estudos. Tácio, além da Pedagogia, é formado em Administração e atualmente

curso especialização. Optou pelo curso em Administração para obter mais conhecimento e também por exercer a liderança e estar inserido no meio de pessoas, aprendendo, com isso, argumentos e ferramentas melhores para lidar com elas. Outro motivo de ter buscado a formação é o de que, na sua visão, quanto mais informada a pessoa estiver, melhor conseguirá manejar as pressões do trabalho, pois terá argumentos para indagar e, quando necessário, contrapor-se, o que contribui para minimizar o estresse e preservar a saúde.

Procurou a especialização por sua própria conta e revela ter sofrido uma pequena retaliação por parte de seus superiores por ter feito essa escolha. Inclusive, só contou a eles quando já estava matriculado. Conforme havia dito, sua diretoria tem um perfil mais tradicional e não aprecia a busca pela formação, tanto que teve que fazer um pequeno dossiê com as informações referentes ao curso que implicassem no trabalho, como dia e hora em que sairia da empresa para frequentar as aulas, para que, assim, fosse liberado. Conta que, quando já estava fazendo o curso, a cobrança de seus superiores começou a ser de outra ordem, demonstrando ambiguidade no discurso: “[...] depois, vinha a cobrança de outra maneira né, você é formado, tem pós-graduação, você tem que ser exemplo, eu ouvi muito isso já, falei não, eu sou exemplo, mas você entendeu o contraste? Primeiro você não pode, depois...”. Ele acredita que os seus colegas acabam se acomodando nesse ponto porque a empresa não exige e destaca um determinado gerente, que está na empresa há cinco anos e parece ser o único que incentiva seus funcionários a buscarem uma formação, conferindo, inclusive, uma meta para que até 2016 todos estejam estudando. Mesmo assim, Tácio relata que ninguém ainda se mexeu, entendendo que as pessoas buscam sempre uma desculpa para não saírem do lugar.

Quanto aos planos para o futuro, nosso entrevistado relata o interesse em continuar trabalhando com pessoas.

5.2.8 Oitava entrevistada: Tatiana

Nossa última entrevistada é Tatiana, uma jovem casada de 26 anos. É graduada em Gestão de Recursos Humanos há, aproximadamente, seis anos e só no ano passado ingressou em um emprego mais voltado para sua área de formação, onde permanece há dois anos.

No que diz respeito à sua trajetória profissional, conta que atuou em vários empregos diferentes; trabalhou com vendas no shopping e no centro da cidade, como secretária em consultório médico e na parte administrativa de uma faculdade; e ainda, trabalhou com advogados auxiliando-os em suas atividades jurídicas. A decisão por cada novo emprego era

devida a uma melhor remuneração. No emprego anterior ao atual, Tatiana trabalhava na área administrativa de uma faculdade, onde realizava tarefas mais operacionais, como arquivo de documentos, digitação de documentos de alunos, como também o atendimento a professores e alunos via telefone e e-mail. Manteve-se nesse local por quase dois anos quando decidiu se desligar para cuidar dos assuntos do seu casamento.

Nossa entrevistada relata que, após dois meses, aproximadamente, uma amiga indicou-a para trabalhar na atual empresa, onde está há dois anos. Atua desde então em um determinado cargo e conta que, ao ingressar nesse cargo, não tinha experiência prática nenhuma, apenas os conhecimentos que adquiriu no curso superior. Trata-se de uma empresa que tem filiais também em outros estados. A matriz da empresa, que abarca os setores administrativos, é situada em Londrina, onde residem seus proprietários e também seus filhos, que ocupam posições na diretoria da organização.

Segundo Tatiana, são mais de 400 funcionários ao todo e a matriz controla todos os processos de cada filial, como é o caso de seu setor, que cuida dos documentos e procedimentos de todos os colaboradores. Nesse setor, Tatiana trabalha com mais uma colega apenas e as duas são responsáveis por toda a documentação dos funcionários. Sobre suas tarefas diárias, ela fala: “[...] [área de atuação] mesmo, papéis, né, a digitação dos dados dos funcionários no sistema, lançar o funcionário no sistema, todos os salários, todas as partes assim, né, de férias, décimo terceiro, tudo, tudo, tudo nós que cuidamos (risos)”.

Ao solicitarmos que Tatiana falasse sobre as emoções e sentimentos que surgem no seu dia a dia de trabalho em meio a tantas atribuições, ela parece esquivar-se de olhar para si mesma e descreve suas rotinas na empresa:

É bem corrido, assim, por ser muitos funcionários, né, só duas pra cuidar, só que a gente tem todos os meios, é aquela rotina, só que as datas, então, assim pra holerite até quinto dia útil, adiantamento salarial todo dia vinte, alimentação e passe todo dia primeiro útil do mês, então, fica naquele, tem que fechar aquelas datas, tem que fazer aqueles prazos, fazer acontecer, então, só nos duas é bem corrido, a gente trabalha em cima só dos prazos, prazos, prazos, tudo é prioridade, então (risos), assim, fechamento da folha entre 23, 25 até 27, 29 tem que estar, atestado a gente tem que ficar cobrando eles que eles são de outra cidade, mandar pra nós por malote, a gente trabalha, assim, por malote, correio todos, duas vezes na semana o correio leva e busca pra nós os documentos, quando não é transportadora é pelo Sedex, assim os Correios mesmo, né, faz as entregas pras filiais, vai os documentos volta os documentos assinados,

holerites, tudo assim, nós falamos com os supervisores, daí cada [filial] tem um supervisor pra cuidar, pra dar o *feedback* geral que está acontecendo por e-mail e telefone, todo dia, dia inteiro com esses supervisores.

Ao que parece, pelo seu relato, Tatiana sente uma sobrecarga elevada de trabalho que se traduz pelo termo “bem corrido”, utilizado em sua narrativa, ao se referir à vivência em suas atividades profissionais. Embora essa sobrecarga tenda a gerar emoções negativas, isso não foi possível confirmar na sua fala.

Ainda sobre a dinâmica da empresa, a entrevistada conta que há um supervisor responsável para cada filial e na matriz há um supervisor a quem se reporta. Esses supervisores têm acesso direto aos donos da empresa e, segundo Tatiana, eles têm um espaço mais aberto para tratar dos assuntos da organização com a diretoria, diferente dela e de seus colegas do setor.

Ela conta que há uma divisão hierárquica que parece ser bem delimitada, ou seja, os diretores e, logo abaixo, os supervisores. Pela sua fala, o relacionamento é bem formal, sendo que os assuntos correspondentes a cada área são tratados pelos respectivos responsáveis. O contato mais frequente é com os supervisores das filiais e, de acordo com Tatiana, alguns deles são mais difíceis de lidar, não aceitando diretamente os procedimentos solicitados, o que a obriga a pedir a intervenção de seu superior. Ela nos revela que talvez possa existir uma leve discriminação de gênero: “[...] porque é só mulher quase, então eles não respeitam muito, tem supervisor que faz certinho, tem supervisor que esquece, todo mês é as mesmas coisas [...]”.

Tentamos entender melhor essa percepção de Tatiana de que há certa diferença no tratamento por ser mulher e o que ela sente quanto a isso, mas ela desvia sua resposta, queixando-se dos procedimentos que são solicitados por ela aos supervisores e que não são cumpridos:

É, eles não obedecem assim, não tem por favor, manda os holerites, até dia vinte de todo mês porque a gente tem que voltar, então tem que dar a baixa, fazer protocolo que voltou, tem todas as partes da contabilidade, né, fechar o mês, prestação de contas porque os [locais] são alugados, alguns não é nossos né, então tem toda essa parte da contabilidade, tudo e não devolvem, funcionário não assina, funcionário está de atestado não consegue comparecer pra assinar, é não sei se o supervisor deixa lá, não chama cada um pra assinar [...], e sempre é os mesmos supervisores, uns é perfeito, roda certinho vai e volta, tem uns que a gente não sabe o que acontece até hoje não

dão certo, não manda nota fiscal, compra o passe e não avisa, começa um funcionário, hoje é dia sete, começou um funcionário dia vinte e sete e não avisou até agora foi avisar quinta-feira, então todos esses dias por fora, né, porque a folha de pagamento já estava fechada, então todo um transtorno, como a gente fala, né, não é só pro setor, pra empresa inteira, né assim.

Mais uma vez tentamos investigar quais emoções e sentimentos aparecem no relacionamento com esses supervisores e nossa entrevistada diz: “é então só nós duas no setor a gente realmente vê assim que por ser mulher às vezes eles não obedecem muito [...], quando é nosso gerente que fala já acontece mais as coisas [...]”. Tatiana acredita que também o tempo de experiência na empresa interfere no modo de tratamento e aceitação por parte dos supervisores e funcionários, alegando que há pessoas com anos de casa e que por isso são mais ouvidas e respeitadas, e completa: “[...] eu sou uma das mais novas, né, dois anos, nem dois anos, vou fazer ainda em janeiro, e outra seis meses [...]”. Isto indica que Tatiana não se sente ouvida e que seus pedidos não são imediatamente acatados, precisando recorrer ao seu superior. Ao perguntamos como nossa entrevistada se sente diante deste contexto, em meio às suas queixas, ela declara:

[...] a gente fica assim, porque nossa parte a gente está fazendo, né, porque que eles também não fazem? A gente trabalha junto, assim, na mesma empresa, né, então, acaba prejudicando um pouco dali das nossas atividades que atrasa, né, os documentos, depois tem que fazer esses programas naquele dia, pra fazer aí não dá certo, aí fala “ah de novo o mesmo supervisor”, é sempre o mesmo cargo, né, e já estou quase dois anos na empresa e não acontece nada assim pra resolver, aí a gente vê que frustra realmente, assim, a gente fala é ruim porque não tem esse treinamento, não mudou, não tem como mudar, a gente vê que é essa rotina, né, porque os documentos não é perto pra levar e buscar, então, a gente depende de terceiros, aí é o conflito assim que é ruim, né, mesmo pra todo mundo, não sai certo, né?

Ao mesmo tempo em que fala do sentimento de frustração pela rotina desgastante e por perceber que as chances de mudanças são mínimas, nossa entrevistada parece revelar outro sentimento, que é somado ao primeiro, o de indignação, por constatar que seu trabalho é diretamente afetado pelas falhas do outro e que este não se esforça para que haja melhorias.

No decorrer da entrevista, Tatiana vai desvendando o modo de funcionamento da empresa, que parece não estar totalmente alinhado às suas expectativas pessoais e profissionais. Conta que nenhum funcionário passa por treinamento e ela, desde que entrou, desempenha as mesmas funções, sentindo falta de alguns conhecimentos que poderiam facilitar o seu dia a dia de trabalho. Atribui a falta de interesse da empresa em treinar seus funcionários à falta de tempo destes em aprender novas tarefas, uma vez que, segundo ela, há elevada rotatividade em todas as filiais e a finalidade das contratações efetuadas é para repor essas vagas que irrompem. Do lado dos funcionários, por sua vez, Tatiana acredita que o motivo do desinteresse em permanecer na empresa está ligado ao salário, benefício, à carência de um plano de cargos e salários estruturado, à ausência de perspectivas de crescimento na área administrativa e, também, pela falta de oportunidades de aprender, revelando, inclusive, que às vezes os colaboradores não sabem informações básicas como o nome de algum supervisor e a quem se reportar em determinadas situações.

Diante dessas deficiências, ela mesma aponta algumas sugestões: “[...] ter uma organização, ter uma reestruturação mesmo, [...] parar pra ensinar quando a pessoa entra, uma integração, né, tudo certinho, nem que fosse realmente parar a empresa, parar um dia todo mundo, né, um treinamento [...]”. Acrescenta que não há uma área de Recursos Humanos na empresa voltada às necessidades do colaborador na qual fosse possível elaborar projetos como plano de cargos, salários e benefícios, treinamento e desenvolvimento, recrutamento e seleção etc., conforme aprendeu durante a realização do curso superior.

Neste momento, foi incentivado que Tatiana trouxesse à tona as emoções e sentimentos que emergem na relação cotidiana com seu trabalho e quando pensa em toda essa dinâmica que o envolve. Em suas palavras:

É, no começo estava bem mais empolgada, gostando, porque era novidade, né, nunca tinha trabalhado na área mesmo, sempre trabalhei com vendas, médicos, na faculdade eu trabalhei tudo administrativo, então sempre administrativo, aí lá, falei nossa, vou me dar bem, né, tem uma vaga, né, uma chance no meu setor, então eu vou querer fazer essa parte de [atividade do setor] que eu gosto, né, alguma novidade, alguma coisa diferente, já estudei, já vi na faculdade, mas daí só mais voltado a leis, documentos e valores, e cartão-ponto, acho que a chama foi apagando, que realmente não teve muito reconhecimento, a gente não pode fazer nada além do que está, né, então assim, já é aquela rotina, aquele básico, então, não posso fazer nada de novo, não tem pra onde correr [...].

Tatiana demonstra que o sentimento de empolgação por iniciar uma atividade que proporcionaria a vivência prática daquilo que aprendeu em sala de aula foi minando no enfrentamento diário com o trabalho, por perceber que, provavelmente, suas expectativas profissionais e pessoais não seriam correspondidas, o que deixa claro ao utilizar a expressão “acho que a chama foi apagando”. Além disso, ela traz outro elemento fundamental em sua fala, responsável por proporcionar o sentimento de decepção ou frustração construído na relação atual com o trabalho: a falta de reconhecimento.

Mesmo enxergando algumas vantagens na empresa, como o benefício de alimentação que recebe e, no setor onde atua, o horário fixo de segunda a sexta-feira, ao contrário de muitos dos funcionários que precisam trabalhar aos finais de semana e feriados, Tatiana confirma o sentimento desconfortável no que se refere ao trabalho e confessa:

[...] eu gosto, mas já estou, assim, já chegando também no meu... cansando já também, nessa rotina, que seria só isso, só isso, só isso e agora também, né, vou fazer dois anos, tem que tirar férias, né, em um ano eles não dão, eles dão só quando vai fazer dois anos, que um ano não tem quem repor no setor, então, dá muito trabalho, estresse nisso, se não um não consegue repor o outro, fica faltando alguém na atividade porque ninguém sabe ainda a função do outro, né.

Ao perguntarmos sobre o estresse que mencionou em sua fala e quais emoções e sentimentos o acompanham, nossa entrevistada parece desabafar, relatando situações carregadas de pressão e cobrança:

[...] tem um monte de supervisor, um monte de funcionário, que eles ligam, até o funcionário pode ligar e os diretores que são [...] filhos, os diretores e um imediato, né, [...], tantas pessoas pra cobrar, tantas pessoas pra você falar, tem hora que você não sabe mais nem com quem você tem que falar, né, até indiretamente, então, você fala, não tem só ele, né, você tem que se portar a ele, mas às vezes lá pro diretor que é o dono tem que falar também [...].

No que diz respeito aos donos da empresa, o estresse que Tatiana parece sofrer torna-se mais intenso na relação com eles:

[...] eles [os donos] nunca estão, então, você não consegue porque eles estão... tem que assinar um documento, todas as carteiras de admissão e rescisão são os donos que assinam, né, então assim, a gente depende deles, né, também, eles estão viajando, estão em reunião, estão em férias, fica naquela correria, a gente fica assim, tem que depender deles, a gente leva na sala deles, tem que interfonar, tem que ficar ligando, no e-mail, no celular, vai vim hoje?, porque tem o prazo pra mandar, tem rescisão, a gente já pagou, “ah hoje eu não vou, se meu irmão aparecer, tal, pode falar pra ele assinar”, então a gente fica, assim, sem poder fazer mais nada, a gente não assina, né, o líder imediato não assina, os supervisores não assinam [...].

Ao descrever o movimento de seus donos no que diz respeito ao cumprimento dos processos da empresa, nossa entrevistada ressalta que parece haver uma necessidade por parte deles de centralizar alguns procedimentos e decisões, comparando esse tipo de atitude a das empresas onde atuou, nas quais nem mesmo conhecia o dono e os processos pareciam fluir com mais facilidade.

Sobre as emoções e sentimentos experimentados, a entrevistada lamenta que não pode fazer nada diante das regras impostas pela gestão da empresa. Ao expor como se sente diante de toda essa correria, a forma como a entrevistada o descreve deixa a impressão de que, de fato, está correndo:

É uma correria... [...] a gente não sabe que eles [diretores] estavam viajando, hoje é sábado, aí quinta-feira, era segunda e quinta os malotes, aí quarta-feira estava tudo pronto, estava lá na mesa dele, ele não assinou, não foi quarta, não foi quinta, o malote tinha que ir, o que aconteceu? Outro, a gente não sabia que ele estava viajando, ligou, a gente teve que pedir pro outro assinar, eles não gostam, lógico, cada um faz o seu trabalho, né, [...] a gente vê assim que eles não gostam muito, assina, depois o *boy* teve que ir lá levar nos Correios e fecha quatro, cinco horas pra poder levar, então, a gente sente nossa, não consigo quase que fazer meu trabalho, sente bem mal, assim, fala nossa, estava tudo pronto, estava dentro do prazo, não é nós, né, que assina, é ele, depende dele, então tudo tem os prazos, bem complicado [...].

No intuito de explicar essa expressão “sente bem mal”, Tatiana conta que seu trabalho já sofreu consequências negativas por depender das decisões de seus superiores e isso, inclusive, fez com que pensasse em se desligar da empresa, pois cumpre sua função da forma

correta, no prazo estipulado, e percebe que, muitas vezes, seus colegas de trabalho não agem da mesma forma, presenciando prejuízos também para os próprios funcionários. Além disso, percebe que, em muitos momentos, a falha de um supervisor recai sobre o seu setor e o funcionário operacional acaba culpando este setor e, conseqüentemente, ela mesma pelo ocorrido. Em suas palavras:

[...] assim o que que eles acham, nós é o errado [...], o escritório é o errado, porque o supervisor que não passa, supervisor que não falou na data, supervisor que não fez acontecer lá que é eles que estão com eles, é complicado, a gente leva a culpa sem ter feito, né, sem ter feito o erro.

No que se refere à percepção que tem de si mesma, Tatiana descreve características pessoais que parecem se contrapor à postura que precisa manter no ambiente de trabalho, como estar concentrada, em silêncio e ter calma. Diz não ser tão calma e precisar se impor para conseguir o resultado que espera; discurso diferente da postura que assume no trabalho. Também comenta, em suas próprias palavras, que nunca ficou quietinha em uma sala, somente ela e o computador; gosta de ficar ao redor das pessoas, diz ser alegre, fazer amizades com facilidade, aprender depressa e, para isso, não hesita em perguntar e tirar suas dúvidas, além de gostar de estudar.

Sobre os estudos, desde que terminou a graduação, Tatiana não havia buscado nenhum outro curso e, recentemente, optou por fazer a especialização voltada à sua área, pois já era um objetivo que havia traçado. Demonstra dar valor aos estudos, principalmente, pelo incentivo recebido de seus pais. Conta que sua mãe é formada em Pedagogia e a mensagem transmitida, como ela mesma expressa, é a de que deveria estudar, pois “mulher não pode depender de homem”.

Em sua visão, o mercado de trabalho é restrito, pois revela não ter conseguido alguns empregos pela falta de experiência e por ser mais jovem, acreditando que o melhor meio de buscar uma oportunidade é pela indicação, uma vez que as empresas dão preferência às pessoas que já conhecem e em que confiam; percebe também que possuir uma formação superior faz a diferença no mercado.

Suas expectativas para o futuro estão direcionadas a alcançar uma oportunidade melhor em uma empresa mais estruturada, que possibilite a vivência de sua área de atuação da forma como aprendeu no curso de graduação, desviando-se da parte mais burocrática, ou seja,

atuar de forma mais planejada e focando em projetos em prol do colaborador, como plano de cargos, salários e benefícios, recrutamento e seleção, treinamentos, entre outros.

6. AS EMOÇÕES DESTES TRABALHADORES

Minha intenção, aqui, é a de apresentar um conjunto de análises, envolvendo os elementos e os processos que diferenciam e/ou igualam os sujeitos entrevistados. Outro passo é o de compor análises individuais, procurando estabelecer nexos entre as histórias de vida dos sujeitos, suas condições atuais, expectativas futuras e as emoções relatadas por eles na experiência com o trabalho. Assim, cada uma dessas dimensões (individual e coletiva) e as combinações possíveis entre ambas podem nos levar à elaboração de conclusões, tanto situacionais quanto teóricas, que ampliem nosso olhar sobre o tema das emoções no universo do trabalho.

Todos os nossos sujeitos são jovens, com idades entre 23 e 44 anos e, como é próprio da nossa cultura neste momento da vida, estão no auge de suas capacidades produtivas e apresentam a necessidade de delinear seu futuro profissional. Para isso, todos têm buscado, por si próprios, a qualificação para o trabalho através de cursos de pós-graduação que visam assegurar o desenvolvimento de competências diversas, demonstrando valorizarem este caminho para o preparo frente ao mercado de trabalho. Alguns sujeitos estão no segundo curso de especialização e a maioria deles revelou o interesse em realizar novos cursos. A crença que sustenta essa busca por qualificação é a de que:

os desafios inerentes ao mundo do trabalho são múltiplos e exigem do trabalhador atualização constante de saberes e grande disposição para enfrentar a aventura de conhecer e atribuir novos significados ao mundo em profundas transformações (Abbad, Loiola, Zerbini & Borges-Andrade, 2013, p. 499).

Com isso vemos, de um lado, as novas demandas organizacionais, com suas formas de gestão e organização do trabalho reformuladas e, de outro, o trabalhador que se defronta com um mercado instável e com a necessidade de ajustar-se às suas exigências para nele ingressar ou se manter. O que liga (ou afasta definitivamente) esses dois polos é a busca por qualificação, reforçada pelo discurso de que cada um é responsável por se tornar atrativo ao mercado de trabalho, o que nos leva à hipótese de esses fatores estarem associados às recentes melhorias nos meios e resultados educacionais, cada vez mais direcionados ao cenário específico das empresas (Borges & Yamamoto, 2004; Mourão & Puente-Palacios, 2006).

Os entrevistados demonstraram, em seus discursos, que as empresas onde atuam apresentam modelos de gestão e organização do trabalho que afetam diretamente o

desempenho de suas atividades e as relações construídas nesses ambientes. Para Tarcísio e Tácio, ao mesmo tempo que a gestão proporcionou-lhes alcançar o exercício da liderança, esse exercício é limitado às regras e imposições da mesma, sendo necessário adequarem-se a elas de um jeito ou de outro, como, no caso de Tarcísio, mantendo-se fiel ou, no caso de Tácio, buscando assumir sozinho alguns riscos. Tales também comenta sobre as regras que regiam o setor do qual fez parte, chegando à conclusão de que o modelo de gestão adotado era necessário para o alcance dos resultados. Tadeu aponta a gestão familiar na empresa onde exerce também a função de líder e os cuidados que precisa tomar frente às políticas dessa gestão. Já Teresa e Talita depararam-se com estilos de gestão marcados pelo relacionamento com o líder. Tatiana ressaltava as pressões que o modelo de gestão do trabalho ao qual está submetida acarreta sobre seu desempenho e Taís, por sua vez, como responsável pelo negócio do pai, busca encontrar seu próprio estilo de gestão.

A gestão nas organizações atuais, de acordo com Bendassolli (2009), é um campo constituído por práticas e conceitos cujo objetivo é alcançar a máxima eficiência na utilização de recursos, inclusive humanos, com vistas na produtividade e, para isso, as empresas não hesitam em “[...] exigir de seus membros soluções cada vez mais engenhosas para elevarem a eficiência de sua estrutura organizativa [...]” (p. 08). Uma das alternativas apresentadas pela sociedade atual para ter acesso a essas soluções é a da qualificação oferecida pelos vários cursos de especialização, o que, aliás, tem sido valorizado pelas empresas. Até mesmo a empresa onde Tácio trabalha, que aparentemente não considera as especializações capazes de trazer esses resultados, começa a cobrar dele um desempenho diferenciado por estar frequentando um desses cursos.

A necessidade das empresas em extrair de seus trabalhadores desempenho cada vez mais eficiente, exigindo a mobilização de aspectos cognitivos e comportamentais, acaba evidenciando a presença constante das emoções nessa dinâmica, já que é impossível prescindir dos sentidos subjetivos que cada sujeito imprime nas relações e produções que constrói ao longo da vida.

No momento da entrevista com nossos sujeitos, as emoções atravessaram cada palavra, gesto, tom de voz, olhar, expressões como o choro ou o riso; manifestações que revelaram ser apenas a gota de um imenso oceano carregado de experiências diferenciadas, crenças, motivações, expectativas que foram se desenhando no decorrer da história de vida de cada um deles, enlaçadas pelas marcas dos elementos socioculturais.

O trabalho, por exercer um papel central na vida do homem, aciona esse mar de estados emocionais, que se mistura aos componentes oferecidos pelo lugar onde o trabalho é

produzido, desenvolvido e gerido, e pelos relacionamentos nele criados e cultivados, produzindo constantemente novas emoções, que não são regulares, nem aparecem isoladamente, podendo ser, inclusive, contraditórias, indicando que os campos pessoal e profissional estão intimamente interligados.

Tarcísio demonstrou, em todo momento de sua fala, um sentimento de gratidão pela vivência dos 16 anos de dedicação à empresa e por todo aprendizado que adquiriu nesse percurso, acreditando que as pessoas com as quais conviveu nela moldaram o seu caráter. Ao expressar-se através do choro, Tarcísio declara seu amor pela empresa como que a um membro da família, mas ao mesmo tempo, parecia desabafar por todos os percalços por que passou em nome dela, como no momento em que relata ter sido quase agredido por um de seus clientes, sentindo que, muitas vezes, não foi devidamente valorizado por seus superiores.

Um fato importante ocorrido durante o encontro com Tarcísio foi o de que, ao finalizar a entrevista e após desligar o gravador, ele acabou desvendando marcas emocionais atuantes na sua relação com o trabalho. Relatou que havia procurado ajuda psicológica, pois percebeu que, quando chegava em casa depois do trabalho, estava nervoso, estressado e mais introspectivo; no entanto, não deu continuidade ao tratamento por motivos financeiros. Contou, ainda, que mora com a mãe e um irmão e que o pai é falecido há 17 anos (praticamente o mesmo tempo em que está na empresa), revelando, emocionado, que a morte do pai “não fez diferença”, em suas próprias palavras, pois sabia que ele traía sua mãe, que tinha outros filhos fora do casamento e que fazia uso de bebida alcoólica. Parece que Tarcísio transferiu à empresa o papel que deveria ser de seu pai, assumindo a postura de filho obediente, leal e grato, preenchendo, emocionalmente, o espaço vazio dessa importante função no desenvolvimento humano e conferindo sentido à relação que construiu com o trabalho.

Provavelmente para sustentar essa relação, a postura de Tarcísio frente às demandas da empresa é a do *herói*, como ele mesmo acaba se intitulando, aquele que salva todo mundo, que resolve todos os problemas e que está sempre apto a fazer o que for necessário em prol dos interesses da empresa, como quando passou por todos os setores para cobrir desfalques, assumindo as responsabilidades inerentes a cada um deles, a ponto de sobrecarregar-se “loucamente” e viver situações adversas sem mesmo ter o respaldo de seus colegas de trabalho.

Diante disso, Tarcísio aparenta ser o trabalhador ideal da nova gestão flexível apregoada pelas organizações, pois se encaixa aos requisitos do trabalhador polivalente (Pinto, 2013), uma vez que atua em várias atividades que não condizem com o cargo para o

qual foi alocado, além de responsabilizar-se exclusivamente pelas falhas que ocorrem nelas, entendendo como positivo o fato de ter passado por situações em que precisou arcar sozinho com todas as incumbências de alguns dos setores em que atuou, acreditando ter aprendido com isso. A sensação que o acompanha diante de todas essas atribuições, a de ser alguém importante e exclusivo, parece alimentar esse jogo subjetivo construído na vivência com o trabalho, que, certamente, tende a ser reforçado pela atual cultura da performance, cujo destaque é justamente a figura do trabalhador-herói (Ehrenberg, 2010).

A proposta de assumir a função de líder produziu em Tarcísio outras emoções, que ele descreve como medo ou receio das exigências, que poderiam ser (e certamente são) maiores e mais intensas que as que já experimentou no trabalho, porém, em seguida, ressalta o sentimento de alegria por acreditar estar sendo reconhecido pelos seus méritos. Assim, a resposta positiva frente ao desafio parece indicar a impossibilidade da recusa, que significaria decepcionar a empresa e ameaçar a imagem do trabalhador onipotente, mesmo que a mantenha com grande sofrimento.

O sentimento de gratidão também parece estar presente na vivência de Taís com o trabalho, mas, no seu caso, atrelado à confiança depositada por seu pai e diretamente ligado ao laço afetivo que mantém com ele. Em meio às preocupações da rotina de trabalho, outras sensações vão sendo tecidas, como os afetos que se manifestam no nervosismo, na falta de sono, no cansaço, além do receio em sobrecarregar-se demasiadamente, da mesma forma que ocorreu com o tio, que veio a adoecer. Ademais, Taís apresenta, em toda a sua narrativa, o sentimento de incerteza frente ao futuro, pois, ao mesmo tempo em que parece lutar contra os sofrimentos gerados na relação com o trabalho, tem a necessidade de se manter nesse lugar e preservar o amor do pai.

Durante a entrevista com Tales, foi possível perceber sua empolgação ao falar da nova atividade profissional e a visão otimista ao assumir o cargo que almejava, o de gestor de sua área. Simultaneamente a essas sensações, o sentimento de insegurança também parecia envolvê-lo, estando vinculado à necessidade de corresponder (e até superar) as expectativas da nova organização. Tales, ao falar de suas emoções, remete-se a um processo de maturidade pelo qual acredita ter passado (ou estar passando), apontando as figuras da mãe e da sua primeira gestora como fundamentais para o seu êxito. Parece que uma das etapas desse processo foi a de compreender as decisões da empresa como necessárias para alcançar os resultados por ela esperados, mesmo que tais decisões fossem contrárias ao que ele acreditava, o que foi minando o sentimento de injustiça que o próprio Tales disse sentir anteriormente diante dessas situações. Assim, ao que tudo indica, Tales foi aderindo ao modo de

funcionamento da empresa e, mesmo que sua fala seja insuficiente para chegarmos a conclusões mais precisas, podemos inferir que, embora ingenuamente, ele foi sendo modelado ao processo que Dejours (2005a) chamou de banalização do mal, ou seja, a atenuação da indignação contra a injustiça no trabalho, enxergando práticas injustas como razoáveis e justificadas, usando como pretexto para isso a busca pela qualidade e eficiência no trabalho.

Tadeu, por sua vez, parece ser um retrato fiel do trabalhador nos moldes do capitalismo, um “filho do capitalismo”, como ele mesmo enxerga: aquele que busca lugar de destaque, encarnando a figura do competidor, sendo movido muito mais pela recompensa financeira e *status* que o trabalho pode oferecer do que por sua realização simbólica. Alcançar tal posição e saber que contribuiu com o lucro das empresas parecem despertar nele o sentimento de autoconfiança e, até mesmo, o de superioridade, por se perceber mais inteligente que os demais, se ver capaz de obter resultados satisfatórios e se dar bem.

O próprio entrevistado associa sua forma de ser (pensar e sentir) com a experiência de falência de seus pais, o que modelou sua trajetória profissional, deixando claro que essa condição familiar foi um elemento de sentido que marcou, emocionalmente, a relação que foi sendo construída com o trabalho. O sentimento de insegurança e o medo de ser julgado pelo outro, que parecem ser constantes na rotina profissional de Tadeu, provavelmente advêm dessa bagagem pessoal somada às condições oferecidas pelo atual mercado de trabalho, sobre o qual nosso entrevistado aparenta estar informado.

A postura de responsabilizar-se exclusivamente por sua própria situação o faz buscar estratégias na tentativa de afastar, mesmo ilusoriamente, as sensações incômodas, ajustando-se perfeitamente às subjetividades produzidas pela nova gestão do capitalismo flexível. Uma dessas estratégias é a de vestir uma máscara, em sua própria fala, acreditando que, escondendo seu jeito natural de ser (que, em sua visão, seria reprovado pela sociedade capitalista), estará preservando sua posição no trabalho, atitude que parece estar levando a outra, a de estabelecer relações fluidas, pois além de enxergar o colega de trabalho como possível adversário, usa-o para conseguir que os objetivos da empresa sejam alcançados e, com isso, possa ser visto. Talvez Tadeu não perceba que, agindo desse modo, o que consegue é exatamente o contrário: alimentar o sentimento de insegurança, já que não considera o outro como apoio, apostando suas fichas nos títulos que conquista e na expectativa de assumir um cargo estável.

Teresa, apesar de jovem, parece ter noção do caminho profissional que quer seguir, identificando-se com sua formação acadêmica e com a atividade de recursos humanos e,

diferente de Tadeu, buscando um trabalho que possa, em primeiro lugar, fazê-la sentir-se satisfeita e realizar-se profissionalmente.

As emoções que Teresa revela indicam um modo próprio de funcionar, como quando relata o medo que sentiu ao iniciar uma nova atividade, mas que aos poucos foi sendo minado por sensações prazerosas de realizar uma atividade com a qual se identificava e, mais uma vez diferente de Tadeu, por permitir-se receber de sua primeira gerente o apoio necessário para vencer essas barreiras, sustentando o vínculo afetivo, o que trouxe vantagens para si mesma.

Ao deparar-se com uma gestão opressora, que produziu em Teresa emoções que ela mesma nomeia como angústia, percebe-se que não houve a adesão por parte dela; atitude que a própria Teresa confere às sessões de terapia pelas quais passou, o que a ajudou a desenvolver a capacidade de autoanálise. Além disso, embora comente ter sentido como abandono o fato de ter se desvinculado da mãe para ser cuidada por sua tia, parece que esta última assumiu o papel de suporte afetivo em sua vida, cumprindo a função de “segunda mãe”, como a própria Teresa confessa.

Outros sentimentos que apareceram no relato de Teresa, como o de incapacidade ao ser desligada pela primeira vez da empresa e o de insegurança em recolocar-se em um novo trabalho, parecem estar associados ao movimento do mercado, percebido por ela, e à falta de garantia em encontrar novamente uma atividade na qual pudesse executar na prática o que aprendeu na graduação.

Já Talita, mantendo-se submetida a um modelo de gestão que também parece ser opressor, tem usado outras alternativas para lidar com as emoções intensas que são desencadeadas nessa relação e que se somam a outras pressões advindas de sua ligação afetiva com a mãe e com a família. Tais emoções, traduzidas por ela como raiva e percebidas em seu discurso como indignação por não ser reconhecida em seus esforços e por se sentir usada na relação com o gestor, são interpretadas metaforicamente por ela como “rachaduras” que podem ser remendadas, mas não esquecidas, o que parece indicar o sofrimento insuportável sempre presente.

As alternativas usadas por Talita para lidar com as emoções geradas a partir desse sofrimento e, mais ainda, por admitir que não é capaz de lidar com elas, atribuindo a si mesma essa culpa, são as oferecidas pela sociedade de consumo atual, como, no caso de nossa entrevistada, o uso de medicamentos, o que a tem conduzido a um círculo vicioso: o medo de parar de tomar e voltar a sofrer, mantendo-a nesse papel de consumidora.

Ao que tudo indica, outros sentimentos apontados por Talita, como o medo de não se posicionar no mercado de trabalho e de não corresponder à expectativa de sua família, tem contribuído para que permaneça na atual condição.

No discurso de Tácio, no momento em que refletia sobre sua posição de líder, aparecia várias vezes sua preocupação em proporcionar aos seus colegas de trabalho condições favoráveis para exercerem suas tarefas, entendendo que as pessoas são o principal elemento para o alcance dos resultados organizacionais e, por isso, precisam estar saudáveis. Essa forma de pensar foi interpretada por ele como um sentimento de responsabilidade que o leva a tomar iniciativas em prol de seus parceiros, gerando nele gratificação quando são bem-sucedidas; do contrário, acarreta o sentimento de impotência, em suas palavras. O próprio entrevistado reconhece que seu jeito otimista de enfrentar as situações do dia a dia foi sendo aprendido através dos conhecimentos que adquiriu ao longo da vida.

Os exemplos de Tácio para conquistar seus funcionários, utilizando de alternativas criativas para tornar o lugar de trabalho prazeroso e fortalecer o vínculo com eles, assumindo riscos em algumas decisões sem consultar seus superiores, demonstraram o quanto o trabalho se desenrola naquilo que não está prescrito, mas no jogo da criação, da imaginação, da invenção, sendo justamente toda essa dinâmica de ordem emocional que permite a realização do sujeito no trabalho e a efetividade nos resultados.

Nossa última entrevistada, Tatiana, quando incentivada a refletir sobre suas emoções na relação com o trabalho, parecia esquivar-se de olhar para si mesma, disparando informações, muitas vezes repetidas, sobre sua rotina e atual condição de trabalho. Seu discurso mais parecia um desabafo, talvez pela rotina maçante e pelas pressões da sobrecarga de trabalho que relatou estar vivendo. Além disso, esse desabafo pareceu revelar que Tatiana “não existe” em seu local de trabalho, como uma “chama que se apaga” (adaptação da metáfora que ela mesma utiliza em sua fala), pois só consegue ter acesso aos diretores e supervisores da empresa por meio de seu superior, sente que não é ouvida e nem respeitada por ser mulher e por ocupar o cargo há pouco tempo. Ela lamenta por não ser reconhecida em seus esforços e, ainda, responsabilizada pelas falhas de seus colegas. A percepção que Tatiana tem de si mesma aparenta confirmar esta impressão, pois se descreve como alguém diferente daquela que declarou ser quando está desempenhando suas funções.

Diante da condição em que se encontra no trabalho, Tatiana revela os sentimentos de frustração e de indignação, talvez nem tanto pelas falhas que presencia e pelas pressões a que está submetida, mas muito mais pela dificuldade em se posicionar.

Por meio do encontro com nossos sujeitos e de suas revelações, alguns pontos importantes puderam ser mais bem refletidos.

Iniciamos nossa pesquisa apontando que, por meio do trabalho, o homem se tornou humano de fato e isto se manifestou a partir da *interação*, da *relação*, seja com a natureza para obter seu sustento, seja com seu semelhante para reconhecer a si mesmo e construir sua história (Leontiev, 1978; Marx, 1867/2003), e, ainda, que ser sujeito só é possível na relação que se edifica com o outro, dinâmica inseparável do conceito de subjetividade (González Rey, 2003; 2004; Guareschi, 2001; Tomanik, 2009).

Pensando nisso, perguntamo-nos: que tipos de relação nossos sujeitos estabeleceram com o outro no trabalho?

Todos os sujeitos, de uma forma ou de outra, demonstraram que foi a ligação com o outro, e as emoções geradas nessa interação, que determinaram a qualidade das experiências vividas por cada um deles, o que nos permite afirmar a relevância do olhar do outro na construção contínua da subjetividade, traduzido no mundo do trabalho como reconhecimento.

Talvez tenha sido o olhar afetuoso da primeira gestora de Teresa, acreditando em sua capacidade no trabalho, que permitiu que ela não aderisse à manipulação subjetiva de sua segunda gestora. Isso não foi possível na experiência vivida por Talita, que tem buscado outros caminhos para lidar com a falta desse olhar. Da mesma maneira que Teresa, Tales construiu com sua gerente um laço afetivo que o ajudou a se sentir capaz de trilhar novos rumos. Tatiana, por sua vez, assim como Talita, sofre as consequências do não reconhecimento. Bendassolli (2012), ao citar os estudos de Hawthorne (mencionados no Capítulo 3) e sua importância nas pesquisas sobre o papel dos relacionamentos interpessoais no ambiente de trabalho, reflete sobre as instâncias do reconhecimento, apontando “[...] o papel do gestor nesse processo e da mediação organizacional em sentido mais amplo” (p. 40).

De outra perspectiva, Tarcísio e Taís parecem se manter em suas posições no trabalho, consentindo com todas as mazelas, suportando as preocupações geradas e doando-se em seus esforços, na tentativa de alcançar e preservar este olhar (do pai, no caso de Taís, e do pai simbólico, no caso de Tarcísio).

Tadeu, pelo contrário, busca afastar o olhar do outro, acreditando que estará se protegendo e assegurando seu lugar no cenário competitivo em que se encontra, tendo que lidar com as consequências emocionais dessa escolha. Tácio, ao oferecer seu olhar sobre a necessidade de seus pares, parece receber em troca o reconhecimento da parte deles.

Os sujeitos de nossa pesquisa, como vimos, apresentam histórias de vida e experiências com o trabalho singulares que produzem constantemente relações e uma gama de

estados emocionais que é sentida diferentemente por cada um deles. Além disso, é importante lembrar que, por mais que frequentem o mesmo curso de especialização e se conheçam, não podemos dizer que compartilham integralmente das mesmas representações. No entanto, outro ponto a ser considerado é que todos eles estão envoltos em um cenário sociocultural que tem influenciado a configuração da relação estabelecida com o trabalho, o que nos permite afirmar que muitos desses estados emocionais, além de serem compartilhados intersubjetivamente, podem ser estruturalmente semelhantes.

Na fala de todos os nossos entrevistados, em um ou outro momento e de acordo com a bagagem pessoal de cada um, estiveram presentes, na relação construída com o trabalho, emoções que passam pela via da insegurança e do medo. Não apenas o medo ou insegurança comuns na manutenção da homeostase social, como nos explicou Heller (1993), mas sensações que parecem demarcar o estado atual das coisas e que têm delimitado as ações de nossos sujeitos frente ao futuro. “Mal-estar, insegurança e medo são apenas alguns dos exemplos de sintomas mais comuns da relação homem-trabalho em nossos dias” (Bendassolli, 2007, p. 25).

No discurso de Tadeu, essa sensação parece estar mais nítida quando aponta a tentativa de afastar a insegurança ao buscar uma estrutura de trabalho estável, que ofereça uma rotina e carteira assinada com direitos trabalhistas assegurados, e ainda assim, ao analisar a dinâmica do mercado de trabalho e a conclusão de que não há lugar para todos, a insegurança continua presente e talvez mais intensa, pois, como ele mesmo admite, se relaxar é mandado embora.

Talvez esta sensação favoreça a adesão dos sujeitos às estratégias de gestão flexível apresentadas pelas organizações, como é o caso do próprio Tadeu que, para se adequar às exigências da atual função de líder e conquistar os benefícios que, em sua visão, essa posição poderá lhe conceder, acredita ser necessário desfazer de sua postura espontânea, para vestir a máscara do líder sério, polido e intocável. Se retomarmos a época em que vigoravam os modelos de gestão taylorista e fordista, veremos que a estratégia continua a mesma, ou seja, o controle do trabalhador através da manipulação de sua subjetividade, porém o controle que antes era exercido pelo cronômetro, agora se dá pelo próprio trabalhador.

Já os relatos de Teresa e Talita revelaram situações adversas no relacionamento com seus gerentes que parecem demonstrar outro aspecto presente em ambientes de trabalho onde predominam sentimentos como o de insegurança e medo. Teresa contou da gestão invasiva e autoritária a qual esteve ligada, das pressões de sua gerente por se sentir ameaçada por ela, e de perceber que duvidava de sua índole. Talita revelou a postura sistemática de seu gerente

que parecia também se sentir ameaçado, sendo designada seguidas vezes para cobrir férias de funcionários da empresa sem receber as devidas instruções, o que rendia “brincadeiras” de seus colegas, além de ter sido a única convocada a trabalhar em período de recesso. Relatou ainda as reprovações de seu gerente, mesmo diante de seu esforço no cumprimento das atividades, tendo sua capacidade subestimada e recebendo a mensagem de que não é digna de confiança.

Talvez essas duas entrevistadas tenham sido alvo de formas extremas de manipulação das emoções, aproximando-se de situações de assédio moral. Enquanto Teresa optou por sair da condição de sofrimento, Talita permanece, mas, para lidar com as emoções intensas originadas nesse jogo subjetivo, revelando, inclusive, que, em algum momento do relacionamento com seu gerente, passaram pela sua cabeça ideias autodestrutivas, adere à dinâmica do consumo que oferece alternativas que prometem soluções imediatas.

Nesse momento, nossas preocupações se voltam para condições de trabalho que estejam ameaçando a vida psíquica dos sujeitos, ou seja, sua subjetividade. Entendendo que a produção de sentidos subjetivos é distinta para cada sujeito, pois está conectada à história de vida e crenças de cada um, os efeitos desse tipo de ameaça podem ser devastadores. Por outro lado, eles podem ser tremendamente minimizados quando há o suporte do outro, nos coletivos, movimento que temos visto ser cada vez mais enfraquecido em nossa sociedade.

Diante da impossibilidade de a gestão eliminar a contribuição humana do trabalhador (pelo contrário, ela é cada vez mais necessária, uma vez que as empresas precisam de soluções engenhosas e eficazes para se manterem competitivas no mercado), outra preocupação que se abre é relativa às táticas de empresas para atrair e conservar a participação do trabalhador, o que, aliás, como vimos, é herança do toyotismo. Trabalhadores como Tarcísio, que nutre por sua empresa profundo afeto, como Tales, que se deixa modelar pelas determinações da gestão, como Talita, que se responsabiliza exclusivamente pelo sofrimento no trabalho buscando soluções individuais, como Tácio, que assume riscos por conta própria mantendo positivos os resultados da empresa, ou como Tatiana, que não se posiciona frente às pressões que sofre, parecem ser perfis adequados para a gestão organizacional da atualidade, que tem se apropriado do campo das emoções.

No encontro com cada sujeito de nossa pesquisa, foi possível perceber que a decisão em dela participar foi pessoal e dotada de sentidos, o que possibilitou que pensassem sobre suas condições atuais, entrassem em contato com suas próprias emoções, construíssem novas percepções sobre si mesmos ou apenas fossem ouvidos, como no caso de Tatiana, que, ao não ser ouvida em seu ambiente de trabalho, parece ter vislumbrado essa oportunidade neste

encontro. Para Tarcísio, por exemplo, a confiança conquistada durante a conversa fez com que resgatasse, longe da presença do gravador, a necessidade que sente de buscar um espaço onde possa ter contato consigo mesmo, na tentativa de entender suas próprias questões. Talita, a partir do clima amistoso e aberto que foi sendo construído, conseguiu enxergar que sua motivação para frequentar as aulas do curso de especialização advém muito mais da convivência com seus amigos e do acolhimento que sente, do que pelos conteúdos que adquire.

Assumir essa postura diante do processo de pesquisa implica contar com a participação dos próprios sujeitos, permitindo que eles mesmos se reapropriem do conhecimento construído a partir de suas vivências e possam usá-lo a seu favor, além de também se responsabilizarem por ele e “[...] pelas possíveis tentativas de mudança de sua situação” (Tomanik, 1994, p. 166).

É claro que este tema não se esgota aqui. Ainda há muito que caminhar. Nosso intuito foi o de contribuir com reflexões a respeito deste tema tão valioso em nossos dias, as emoções, e como este fenômeno tem sido produzido, manifestado e, muitas vezes, manipulado na relação com o trabalho.

6.1. Reiniciando nossas reflexões

O objetivo que nos fez chegar até aqui foi o de investigar a construção de emoções na relação do sujeito com seu trabalho, considerando as exigências do cenário atual e a busca por qualificação com vistas ao aprimoramento do desempenho profissional. Dois fenômenos humanos estiveram no âmago de nossas buscas e inquietações: as emoções e o trabalho. Para tentar compreendê-los e as relações que se estabelecem entre eles, além de pensar quem é esse sujeito que, ao mesmo tempo, trabalha e sente, fundamentamo-nos na Epistemologia Qualitativa de González Rey (2005b; 2010), que, a partir de seu referencial teórico-metodológico, nos possibilitou enxergar todos esses processos não como lineares, unilaterais e dicotômicos, mas, pelo contrário, como processos multidimensionais, interdependentes e em constante movimento.

A partir dessa proposta, entendemos, com a ajuda dos autores pesquisados (Heller, 1993; Vigotsky, 1934/1998; 1930/2007), que as emoções atuam no sujeito desde o início de sua história de vida, atribuindo sentidos às experiências vividas ao longo do seu percurso e atreladas aos elementos sociais e culturais presentes em seu mundo. Constatamos, em

concordância com Silva (2011), que a trajetória das emoções “[...] se dá do intersíquico (social) ao intrapsíquico (indivíduo) [...]” e, mais ainda, que “[...] não há uma separação entre razão e emoção, mas sim, um desenvolvimento emocional qualitativamente superior, plenamente humano, em que ambas as funções atuam de forma dependente uma da outra” (p. 240).

Pensando nessas concepções, visualizamos uma contradição: por muito tempo (e talvez até nos dias de hoje), o universo do trabalho foi considerado o lugar por excelência da razão, onde as ações deveriam ser planejadas e executadas a partir da racionalidade, acreditando que emoção e razão seriam funções antagônicas. No entanto, vimos, no decorrer dos nossos estudos, que pensamento, ação e emoção fazem parte de um todo unificado e, portanto, o desempenho humano no trabalho ou fora dele, por mais lógico e calculista que possa ser, é regido pela política das emoções.

Fizemos o recorte do mundo do trabalho no momento em que ele se institucionaliza, através da instalação do regime capitalista, por meio do qual novas relações surgiram, demarcando o território daqueles que detinham o poder (sobre os meios de produção, o capital, e a tecnologia) em contraste com os que eram submetidos a ele (os trabalhadores). A partir daí, modelos de gestão do trabalho foram implantados para tornar a ação do trabalhador mais eficiente e acelerar a produtividade: o taylorismo, com a separação brutal entre o planejar e o fazer, e o fordismo, estendendo esta proposta para as esteiras rolantes.

Ao percorrer esse caminho, constatamos que modelos como esses, criados para controlar a subjetividade do trabalhador em prol da máxima eficiência na produção, acreditando que fosse possível eliminar-lhe qualquer vestígio de espontaneidade que pudesse atrapalhar o alcance dos objetivos do capital, não conseguiram anular a vivacidade das emoções, cuja tentativa se manifestava (e talvez ainda se manifeste) nos processos de alienação.

Com os novos direcionamentos da economia mundial, vimos que outros modelos de gestão começaram a entrar em cena, apresentando métodos cada vez mais estratégicos para retomar e manter em alta a produtividade e o lucro. O toyotismo, além do fazer do trabalhador, apropria-se do seu saber e, dessa vez, estimula a participação humana em todo o processo produtivo. Paralelamente, o cenário social se abre para um conjunto de mudanças, como que anunciando um novo tempo rumo à pós-modernidade, marcado pelo consumismo personalizado e pela ideia de flexibilidade. Mais ainda a participação do trabalhador é imprescindível, pois agora, além de assumir múltiplas funções que se tornam cada vez mais

complexas em seu conteúdo, é necessário que seja capaz de inovar, encontrar soluções inéditas, mobilizando sua capacidade cognitiva e, inerentemente, suas emoções.

Essas novas demandas aqueceram o movimento de oferta e procura de cursos de especialização que visam aprimorar as competências necessárias para o sucesso profissional, apresentando-se como a alternativa certa ao trabalhador para se tornar atraente ao mercado de trabalho, assumindo para si a responsabilidade de ser (ou se manter) empregável.

Por esse motivo, optamos por buscar os sujeitos da pesquisa em uma instituição de ensino superior que oferece vários desses cursos, delimitando que, além de serem trabalhadores, estivessem na condição de alunos, tendo sido, ao todo, oito participantes. No decorrer das entrevistas, apoiamos-nos em alguns pontos que nos conduziram no processo de construção do conhecimento, como a trajetória profissional do sujeito e a busca por qualificação, sua experiência atual com o trabalho, a percepção de si mesmo, a construção e vivência de emoções na relação com o trabalho e as expectativas relativas ao curso de especialização e ao futuro profissional. As análises foram conduzidas a partir de dimensões tanto individuais (no intuito de articular as histórias de vida, as experiências de trabalho e as emoções de cada sujeito), quanto coletiva (aquilo que diferenciava e/ou aproximava os sujeitos, em especial, na vivência de emoções).

Dando sequência à nossa pesquisa, verificamos que estudos recentes sobre o trabalho e as organizações têm demonstrado que o discurso atual da gestão é o de aproximar o trabalhador (com suas expectativas, interesses pessoais, motivações) das experiências que vive no seu dia a dia profissional, incentivando-o à sua realização pessoal no trabalho. Contudo, além desses estudos, os discursos de nossos sujeitos também indicaram que as relações produzidas entre as atividades de trabalho, bem como seu modo de gestão, e os processos afetivos não são regulares, mas complexas, cujos efeitos podem ser, até mesmo, conturbados e opostos.

As empresas onde nossos sujeitos atuam, por exemplo, de forma geral, ainda não podem ser consideradas plenamente adaptadas ao sistema toyotista, já que parecem manter alguns resquícios das formas anteriores de gestão; por outro lado, elas já mantêm algumas aproximações com esse modelo e, especialmente, parecem já ter aderido às exigências da multifuncionalidade. Esta pode ser uma das razões prováveis pelas quais as experiências e conflitos vividos por nossos entrevistados oscilem entre dilemas típicos de dois dos mundos do trabalho: ora defrontam-se com formas de gestão autoritárias e centralizadoras (típicas do estilo fordista e taylorista), ora com os requisitos de flexibilidade e multifuncionalidade toyotistas.

Além disso, nossos sujeitos demonstraram em suas falas que o trabalho pode ser fonte de emoções prazerosas, de gratificações, permitindo o vínculo afetivo com a organização e contribuindo com o desenvolvimento pessoal, estando esse papel estritamente ligado às experiências relacionais construídas no ambiente de trabalho e manifestadas através do reconhecimento. Simultaneamente, porém, as consequências da vivência com o trabalho podem gerar no sujeito emoções negativas que se traduzem em intenso sofrimento. Segundo outros autores pesquisados (Borges, Guimarães & Silva, 2013; Codo, Sampaio & Hitomi, 1993; Codo, Soratto & Vasques-Menezes, 2004; Dejours, 1992; Dejours, Abdoucheli & Jayet, 2011; Lancman & Sznelwar, 2011; Mendes, 1995), o sofrimento, que é próprio do humano em sua aventura pela vida, inclusive no trabalho, pode se tornar prejudicial ao sujeito no momento em que ele se vê impedido de utilizar seus próprios recursos internos para lidar com a situação que o faz sofrer; recursos estes que são da ordem das emoções. As manifestações do sofrimento, como vimos, são inúmeras; entre elas destacamos o estresse e a síndrome de *burnout*.

É justamente neste campo do sofrimento que se encontram nossas aflições no desenrolar desta pesquisa, pois, como percebemos em alguns dos nossos entrevistados, a dinâmica que envolve o sofrimento no trabalho é esférica, prendendo o sujeito cada vez mais à sua própria condição, gerando ainda mais sofrimento. Pudemos identificar esse movimento no caso de Tarcísio, por exemplo, que, na tentativa de jamais desapontar a empresa, buscando constantemente seu reconhecimento (o que se mistura à busca pelo reconhecimento simbólico do pai), aceita sofrer em nome dela, acreditando que assim estará mais próximo de alcançar essa valorização, o que, simbolicamente, não ocorrerá, levando-o a se dedicar (e a sofrer) cada vez mais. Tadeu, por outro lado, acreditando que os outros não são necessários e responsabilizando-se unicamente por seus acertos e erros, o que gera o sentimento de insegurança, tem utilizado estratégias cínicas para conservar sua posição ou conseguir lugares melhores, enfraquecendo, assim, a possibilidade de apoiar-se no outro, aumentando a sensação de insegurança. Já no caso de Talita, também foi possível perceber que está presa à condição de sofrimento, pois, ao assumir a dificuldade em lidar com suas próprias emoções, conferindo a si mesma a responsabilidade por estar sofrendo, tem buscado caminhos que tendem a mascarar as sensações negativas, ao mesmo tempo em que não as elimina, pelo contrário, estimula que novas emoções venham à tona, como o medo que a própria entrevistada disse sentir.

Ao que tudo indica, é preciso que nossos sujeitos voltem seus olhares para si mesmos, enxergando-se nesta condição e questionando a realidade que os prendem. Há ainda um

agravante: o cenário social da atualidade que, pautado pelo estímulo ao consumo e ao cinismo, tem fomentado condutas mais individualistas e autossuficientes, como parecia ser o caso dos nossos sujeitos que, em seus relatos, demonstraram ser muito autocentrados, pouco dispostos a assumir que erram e mantendo autoconceitos bastante positivos.

Nesta conjuntura, sentimentos como insegurança e medo estão se alastrando no universo organizacional e, com eles, formas de expressividade abusiva das emoções, como, por exemplo, o assédio moral, que, levando o sujeito a um sofrimento insustentável, pode culminar em atos extremados, como o suicídio. De outro ângulo, a manipulação das emoções parece ser, atualmente, estratégia de gestão, ao convocar o trabalhador para que esteja sempre apto a se aprimorar, mantendo-se, em tempo integral, disposto emocionalmente e aderindo às políticas de afetividade (Freitas; Heloani & Barreto, 2011; Sawaia, 2004; 2006b). Produzir sujeitos-trabalhadores inseguros, que acreditem ser responsáveis exclusivamente pelo seu sucesso ou fracasso, minando o encontro com o outro, é colaborar para nos distanciar de uma sociedade mais humana e igual para todos.

Esperamos que nossa pesquisa possa despertar emoções que levem ao aprofundamento do tema e que possa contribuir para enxergar o trabalhador como sujeito que sente e sofre na relação com o trabalho.

REFERÊNCIAS

- Abbad, G. S.; Loiola, E.; Zerbini, T.; Borges-Andrade, J. E. (2013). Aprendizagem em organizações e no trabalho. Em: Borges; Mourão. *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia* (pp. 497-527). Porto Alegre: Artmed.
- Albuquerque, F. J. B. & Puente-Palacios, K. E. (2004). Grupos e equipes de trabalho nas organizações. Em: Zanelli, J. C.; Borges-Andrade, J. E. & Bastos, A. V. B. (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 357-379). Porto Alegre: Artmed.
- Almeida, A. M. O. & Santos, M. F. S. (2011). A teoria das representações sociais. Em: Torres, C. V. & Neiva, E. R. (Orgs.). *Psicologia Social: principais temas e vertentes* (pp. 287-295). Porto Alegre: Artmed.
- Alves, G. (1998). Nova ofensiva do capital, crise do sindicalismo e as perspectivas do trabalho – o Brasil nos anos noventa. Em: Teixeira, F. J. S. & Oliveira, M. A. (Orgs.). *Neoliberalismo e reestruturação produtiva: as novas determinações do mundo do trabalho* (2ª ed., pp. 109-161). São Paulo: Cortez; Fortaleza: Universidade Estadual do Ceará.
- Antunes, R. (2011). *Adeus ao trabalho?: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. (15ª ed.). São Paulo: Cortez; Campinas: Editora da Unicamp.
- Bastos, A. V. B. (2006). Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. Em: Borges-Andrade, J. E.; Abbad, G. S. & Mourão, L. *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. (pp. 23-40). Porto Alegre: Artmed.
- Bauman, Z. (1999). *Globalização: as consequências humanas* (tradução Marcus Penchel). Rio de Janeiro: Zahar.
- Bauman, Z. (2001). *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Bauman, Z. (2005). *Vidas desperdiçadas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.

Bendassolli, P. F. (2007). *Trabalho e identidade em tempos sombrios: insegurança ontológica na experiência atual com o trabalho*. Aparecida, SP: Idéias & Letras.

Bendassolli, P. F. (2009a). *Psicologia e trabalho: apropriações e significados*. (Coleção debates em administração). São Paulo: Cengage Learning.

Bendassolli, P. F. (2009b). *Os fetiches da gestão*. Aparecida, SP: Idéias & Letras.

Bendassolli, P. F. (2010). O culto da performance como resposta à crise da ontologia do trabalho. Em: Ehrenberg, A. *O culto da performance: da aventura empreendedora à depressão nervosa* (pp. 209-239) Aparecida, SP: Idéias & Letras.

Bendassolli, P. F. (2012). Reconhecimento no trabalho: perspectivas e questões contemporâneas. *Psicologia em Estudo*, Maringá, v. 17, n. 1, p. 37-46, jan./ mar.

Berger, P. L. & Luckmann, T. (2011). *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. 33ª ed. Petrópolis: Vozes.

Bock, A. M. B. & Gonçalves, M. G. M. (2005). Subjetividade: o sujeito e a dimensão subjetiva dos fatos. Em: González Rey, F. L. (Org.). *Subjetividade, complexidade e pesquisa em psicologia* (pp. 109-125). São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Borges, L. O. & Álvaro, J. L. (2013). O psicólogo e as relações de trabalho. Em: Borges, L. O. & Mourão, L. (Orgs.). *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia* (pp. 85-118). Porto Alegre: Artmed.

Borges, L. O.; Guimarães, L. A. M. & Silva, S. S. S. (2013). Diagnóstico e promoção da saúde psíquica no trabalho. Em: Borges, L. O. & Mourão, L. (Orgs.). *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia* (pp. 581-618). Porto Alegre: Artmed.

Borges, L. O. & Yamamoto, O. H. (2004). O mundo do trabalho. Em: Zanelli, J. C.; Borges-Andrade, J. E. & Bastos, A. V. B. (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 24-62). Porto Alegre: Artmed.

Brandão, I. R. (2012). *Afetividade e transformação social: sentido e potência dos afetos na construção do processo emancipatório*. Sobral: Edições Universitárias.

Bruno-Faria, M. F. (2005). Contribuições da teoria da subjetividade e da epistemologia qualitativa para a compreensão do processo criativo no contexto organizacional. Em: González Rey, F. L. (Org.). *Subjetividade, complexidade e pesquisa em psicologia* (pp. 155-189). São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Caniato, A. M. P. & Rodrigues, S. M. (2012). A construção psicossocial da competição: o engano na cumplicidade de uma falsa vida. *Psicologia & Sociedade*, 24 (1), 23-35. Recuperado em 02 de abril de 2014, de [HYPERLINK http://www.ufrgs.br/seerpsicsoc/ojs/viewarticle.php?id=1026&locale=fr](http://www.ufrgs.br/seerpsicsoc/ojs/viewarticle.php?id=1026&locale=fr)

Chauí, M. (2004). *O que é ideologia*. São Paulo: Abril Cultural: Brasiliense.

Codo, W.; Sampaio, J. J. C. & Hitomi, A. H. (1993). *Indivíduo, trabalho e sofrimento: uma abordagem interdisciplinar*. Petrópolis, RJ: Vozes.

Codo, W.; Soratto, L. & Vasques-Menezes, I. (2004). Saúde mental e trabalho. Em: Zanelli, J. C.; Borges-Andrade, J. E. & Bastos, A. V. B. (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 276-299). Porto Alegre: Artmed.

Codo, W. & Vasques-Menezes, I. (1999). O que é *burnout*? Em: Codo, W. (Org.). *Educação: carinho e trabalho* (pp. 237-255). Rio de Janeiro: Vozes.

Dejours, C. (1992). *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho* (5ª ed.). São Paulo: Cortez – Oboré.

Dejours, C. (2005a). *A banalização da injustiça social* (6ª ed.). Rio de Janeiro: Editora FGV.

Dejours, C. (2005b). *O fator humano* (5ª ed.). Rio de Janeiro: Editora FGV.

Dejours, C. (2009). Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. Em: Chanlat, J-F (Coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. (3ª ed., pp. 149-173). São Paulo: Atlas.

Dejours, C.; Adboucheli, E. & Jayet, C. (2011). *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas.

Dejours, C. & Bègue, F. (2010). *Suicídio e trabalho: o que fazer?* Brasília: Paralelo 15.

Duarte, N. (2004). *Formação do indivíduo, consciência e alienação: o ser humano na psicologia de A. N. Leontiev*. v. 24, n. 62. Cad. Cedes, Campinas, 44-63. Recuperado em 23 de fevereiro de 2014, de HYPERLINK "<http://www.cedes.unicamp.br/>".

Enriquez, E. (2000). Vida psíquica e organização. Em: Motta, F. C. P.; Freitas, M. E. (Orgs.). *Vida psíquica e organização* (2ª ed., pp. 11-22). Rio de Janeiro: Editora FGV.

Enriquez, E. (2006, janeiro/junho). O homem do século XXI: sujeito autônomo ou indivíduo descartável. *RAE Eletrônica – On-line version*. São Paulo. v. 5, n. 1. Recuperado em 07 de abril de 2014, da SciELO (Scientific Electronic Library On Line): HYPERLINK "http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1676-56482006000100011&script=sci_arttext"

Ehrenberg, A. (2010). *O culto da performance: da aventura empreendedora à depressão nervosa*. Aparecida, SP: Idéias & Letras.

Fontenelle, I. A. (2008). *Pós-modernidade: trabalho e consumo* (Coleção debates em administração). São Paulo: Cengage Learning.

Freitas, M. E.; Heloani, J. R. & Barreto, M. (2011). *Assédio moral no trabalho* (Coleção debates em administração). São Paulo: Cengage Learning.

Friedman, S. (1995). Uma aproximação metodológica ao estudo das emoções. Em: Lane, S. T. M. & Sawaia, B. B. (Orgs.). *Novas veredas da psicologia social* (pp. 135-146). São Paulo: Brasiliense: EDUC.

Gaulejac, V. (2007). *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social* (Coleção Management, 4). Aparecida, SP: Idéias & Letras.

Gondim, S. M. G. & Siqueira, M. M. M. (2004). Emoções e afetos no trabalho. Em: Zanelli, J. C.; Borges-Andrade, J. E. & Bastos, A. V. B. (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 207-236). Porto Alegre: Artmed.

González Rey, F. L. (2003). *Sujeito e Subjetividade: uma aproximação histórico-cultural*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

González Rey, F. L. (2004). *O social na psicologia e a psicologia social: a emergência do sujeito*. Petrópolis, RJ: Vozes.

González Rey, F. L. (2005a). O valor heurístico da subjetividade na investigação psicológica. Em: González Rey, F. L. (Org.). *Subjetividade, complexidade e pesquisa em psicologia* (pp. 27-51). São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

González Rey, F. L. (2005b). *Pesquisa qualitativa em psicologia: caminhos e desafios*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

González Rey, F. L. (2010). *Pesquisa qualitativa e subjetividade: os processos de construção da informação*. São Paulo: Cengage Learning.

Gorz, A. (2005). *O imaterial: conhecimento, valor e capital*. São Paulo: Annablume.

Gramsci, A. (1934/2008). *Americanismo e fordismo*. São Paulo: Hedra.

Guareschi, P. A. (2001). Compromisso social da psicologia. Em: Caniato, A. M. P. & Tomanik, E. A. (Orgs.). *Compromisso social da psicologia* (pp. 61-97). Porto Alegre: ABRAPSOSUL.

Guareschi, P. A. (2006). Pressupostos psicossociais da exclusão: competitividade e culpabilização. Em: Sawaia, B. B. (Org.). *As artimanhas da exclusão: análise psicossocial e ética da desigualdade social* (6ª ed., pp. 141-156). Editora Vozes.

Hammer, M.; Champy, J. (1994). *Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência*. Rio de Janeiro: Campus.

Hamraouri, E. (2013). Trabalho vivo, subjetividade e cooperação: aspectos filosóficos e institucionais. Em: Merlo, A. R. C.; Mendes, A. M. & Moraes, R. D. (Orgs.). *O sujeito no trabalho: entre a saúde e a patologia* (pp. 55-72). Curitiba: Juruá.

Harvey, D. (2003). *Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural* (12ª ed.) São Paulo: Editora Loyola.

Heller, A. (1993). *Teoria de los sentimientos*. Ciudad de México: Coyoacán.

Heloani, J. R. (2006). *Organização do trabalho e administração: uma visão multidisciplinar* (5ª ed.). São Paulo: Cortez.

Heloani, J. R. (2007). Uma reflexão sobre a ausência de saúde moral. Em: Matias, M. C. M. & Abib, J. A. D. *Sociedade em transformação: estudo das relações entre trabalho, saúde e subjetividade*. (pp. 123-138). Londrina: EDUEL.

Heloani, J. R. (2011). *Gestão e organização no capitalismo globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho* (1ª ed., 4ª reimp.). São Paulo: Atlas.

Hobsbawm, E. J. (1995). *Era dos extremos: o breve século XX: 1914-1991*. São Paulo: Companhia das Letras.

Huberman, L. (1981). *História da riqueza do homem: do feudalismo ao século XXI*. Rio de Janeiro: Zahar Editores.

Kilimnik, Z. M. & Sant'Anna, A. S. (2006). Modernidade organizacional, políticas de gestão de pessoas e competências profissionais. Em: Borges-Andrade, J. E.; Abbad, G. S. & Mourão, L. *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. (pp. 85-96). Porto Alegre: Artmed.

Lancman, S. & Sznelwar, L. I. (Orgs.) (2011). *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho* (3ª ed.). Brasília: Paralelo 15 / Rio de Janeiro: Editora Fiocruz.

Lane, S. T. M. (1995). A mediação emocional na constituição do psiquismo humano. Em: Lane, S. T. M.; Sawaia, B. B. *Novas veredas da psicologia social* (pp.55-63). São Paulo: Brasiliense: EDUC.

Lane, S. T. M. (2003). Emoções e pensamento: uma dicotomia a ser superada. Em: Bock, A. M. B. (Org.). *A perspectiva sócio-histórica na formação em Psicologia*. Petrópolis, v. 1, pp. 100-112.

Le Breton, D. (2009). *As paixões ordinárias: antropologia das emoções*. Petrópolis, RJ: Vozes.

Leontiev, A. N. (1978). *O desenvolvimento do psiquismo*. Lisboa: Livros Horizonte.

Lima, E. (2006). Toyota: a inspiração japonesa e os caminhos do consentimento. Em: Antunes, R. (Org.). *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil* (pp. 115-145). São Paulo: Boitempo.

Magalhães, M. O. & Bendassolli, P. F. (2013). Desenvolvimento de carreiras nas organizações. Em: Borges, L. O. & Mourão, L. (Orgs.). *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia* (pp. 433-464). Porto Alegre: Artmed.

Malvezzi, S. (2004). Prefácio. Em: Zanelli, J. C.; Borges-Andrade, J. E. & Bastos, A. V. B. (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 13-17). Porto Alegre: Artmed.

Martin, H. P. & Schumann, H. (1998). *A armadilha da globalização: o assalto à democracia e ao bem-estar social* (4ª ed.). São Paulo: Globo.

Marx, K. (1867/2003). *O capital*. Livro 1, Vol. 1. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.

Mendes, A. M. B. (1995). Aspectos psicodinâmicos da relação homem-trabalho: as contribuições de C. Dejours. *Psicologia Ciência e Profissão*. Brasília, CFP, marc., 34-38.

Mendes, A. M. B. & Cruz, R. M. (2004). Trabalho e saúde no contexto organizacional: vicissitudes teóricas. Em: Tamayo, A. (Org.). *Cultura e saúde nas organizações* (pp. 39-55). Porto Alegre: Artmed.

Merlo, A. R. C. (2013). Sofrimento silenciado, patologia da solidão e suicídio no trabalho: a questão da atenção à saúde. Em: Merlo, A. R. C.; Mendes, A. M. & Moraes, R. D. (Orgs.). *O sujeito no trabalho: entre a saúde e a patologia* (pp. 93-99). Curitiba: Juruá.

Moscovici, S. (1978). *A representação social da psicanálise*. Rio de Janeiro: Zahar.

Moscovici, S. (2004). *Representações sociais: investigações em psicologia social*. Petrópolis: Vozes.

Mourão, L. & Puente-Palacios, K. E. (2006). Formação profissional. Em: Borges-Andrade, J. E.; Abbad, G. S. & Mourão, L. *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. (pp. 41-64). Porto Alegre: Artmed.

Ohno, T. (1997). *O sistema Toyota de Produção: além da produção em larga escala*. Porto Alegre: Bookman.

Perissé, N. B. & Alevato, H. M. R. (2012, 8 a 9 de junho). Impactos da terceirização na subjetividade do trabalhador. Em: *VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão*. Recuperado em 22 de março de 2014, de [HYPERLINK "http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg8/anais/T12_0490_3110.pdf"](http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg8/anais/T12_0490_3110.pdf)

Pinto, G. A. (2013). Gestão global e flexível: trabalho local e adoecido. Em: Antunes, R. (Org.). *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil II* (1ª ed., pp. 165-181). São Paulo: Boitempo.

Pochmann, M. (2001). *A década dos mitos: o novo modelo econômico e a crise do trabalho no Brasil*. São Paulo: Contexto.

Pochmann, M. (2002). *O trabalho sob fogo cruzado: exclusão, desemprego e precarização no final do século* (Coleção Economia). São Paulo: Contexto.

Pochmann, M. (Org.) (2004). *Políticas de inclusão social: resultados e avaliação*. São Paulo: Cortez.

Pochmann, M. (2010). *Desenvolvimento, trabalho e renda no Brasil: avanços recentes no emprego e na distribuição dos rendimentos*. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo.

Ramos, M. N. (2006). *A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação?* (3ª ed.). São Paulo: Cortez.

Ribeiro, K. C. R. (2012). *A sociedade cínica contemporânea e suas injunções nas subjetividades*. Dissertação de Mestrado Não-Publicada, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, Pr.

Rifkin, J. (1995). *O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho*. São Paulo: Makron Books.

Santiago, E. S.; Hashimoto, F. & Souza, M. (2003). A promessa infiel: trabalho e cidadania na pós-modernidade. *Transversal* (São Paulo), Assis, v. 3, n.3, 37-42.

Santos, J. F. (1993). *O que é pós-moderno* (11ª ed.). São Paulo: Editora Brasiliense.

Sawaia, B. B. (2004). Uma análise da violência pela filosofia da alegria: paradoxo, alienação ou otimismo ontológico crítico? Em: Souza, L. & Trindade, Z. A. (Orgs.). *Violência e exclusão: convivendo com paradoxos*. São Paulo: Casa do Psicólogo.

Sawaia, B. B. (2006a). Introdução: exclusão ou inclusão perversa? Em: Sawaia, B. B. (Org.). *As artimanhas da exclusão: análise psicossocial e ética da desigualdade social* (6ª ed., pp. 07-13). Editora Vozes.

Sawaia, B. B. (2006b). O sofrimento ético-político como categoria de análise da dialética exclusão/inclusão. Em: Sawaia, B. B. (Org.). *As artimanhas da exclusão: análise psicossocial e ética da desigualdade social* (6ª ed., pp. 97-118). Editora Vozes.

Sawaia, B. B. (2009, setembro/dezembro). Psicologia e desigualdade social: uma reflexão sobre liberdade e transformação social. *Psicologia & Sociedade* (Florianópolis), v. 21, n. 3. Recuperado em 02 de junho de 2014, da SciELO (Scientific Electronic Library On Line):
HYPERLINK

["http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-71822009000300010&script=sci_arttext"](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-71822009000300010&script=sci_arttext)

Sennett, R. (2008). *A corrosão do caráter: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo* (13ª ed.). Rio de Janeiro: Record.

Silva, R. (2011). *A biologização das emoções e a medicalização da vida: contribuições da psicologia histórico-cultural para a compreensão da sociedade contemporânea*. Dissertação de Mestrado Não-Publicada, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, Pr.

Siqueira, M. M. M. & Júnior, S. G. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. Em: Zanelli, J. C.; Borges-Andrade, J. E. & Bastos, A. V. B. (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 300-328). Porto Alegre: Artmed.

Sousa, F. P. (2001). Neoliberalismo e subjetividade. A psicologia morreu: viva a psicologia. Em: Caniato, A. M. P. & Tomanik, E. A. (Orgs.). *Compromisso social da psicologia* (pp. 205-212). Porto Alegre: ABRAPSOSUL.

Souza, J. J. & Peixoto, A. L. A. (2013). Os novos modelos de gestão. Em: Borges, L. O. & Mourão, L. (Orgs.). *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia* (pp. 121-149). Porto Alegre: Artmed.

Tamayo, M. R. & Tróccoli, B. T. (2002). Exaustão emocional: relações com a percepção de suporte organizacional e com as estratégias de *coping* no trabalho. *Estudos de Psicologia*, 7(1), 37-46.

Taylor, F. W. (1911/1970). *Princípios da administração científica* (7ª ed.). São Paulo: Editora Atlas S.A.

Teixeira, F. J. S. (1998a). O neoliberalismo em debate. Em: Teixeira, F. J. S. & Oliveira, M. A. (Orgs.). *Neoliberalismo e reestruturação produtiva: as novas determinações do mundo do trabalho* (2ª ed., pp. 195-252). São Paulo: Cortez; Fortaleza: Universidade Estadual do Ceará.

Teixeira, F. J. S. (1998b). Modernidade e crise: reestruturação capitalista ou fim do capitalismo? Em: Teixeira, F. J. S. & Oliveira, M. A. (Orgs.). *Neoliberalismo e reestruturação produtiva: as novas determinações do mundo do trabalho* (2ª ed., pp. 15-74). São Paulo: Cortez; Fortaleza: Universidade Estadual do Ceará.

Tittoni, J. & Nardi, H. C. (1995). Saúde mental e trabalho: reflexões a partir de estudos com trabalhadores afastados do trabalho por adoecimento profissional. Em: Jacques, M. G. C.; Nunes, M. L. T.; Bernardes, N. M. G. & Guareschi, P. A. (Orgs.). *Relações sociais e ética* (pp. 87-99). Porto Alegre: ABRAPSO – Regional Sul.

Tomanik, E. A. (1994). *O olhar no espelho: “conversas” sobre a pesquisa em ciências sociais*. Maringá: EDUEM.

Tomanik, E. A. (2001). Da crítica à psicologia social à psicologia social crítica: compromissos, desafios e perspectivas. Em: Caniato, A. M. P. & Tomanik, E. A. (Orgs.). *Compromisso social da psicologia* (pp. 237-254). Porto Alegre: ABRAPSOSUL.

Tomanik, E. A. (2009). O sujeito humano e o conhecimento. Em: Tomanik, E. A.; Caniato, A. M. P. & Facci, M. G. D. (Orgs.). *A constituição do sujeito e a historicidade* (pp.33-61). Campinas, SP: Editora Alínea.

Vigotsky, L. S. (1934/1998). *Pensamento e linguagem* (2ª ed.). São Paulo: Martins Fontes.

Vigotsky, L. S. (1930/2007). *A formação social da mente: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores* (7ª ed.). São Paulo: Martins Fontes.

Zanelli, J. C. & Bastos, A. V. B. (2004). Inserção profissional do psicólogo em organizações e trabalho. Em: Zanelli, J. C.; Borges-Andrade, J. E. & Bastos, A. V. B. (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 466-491). Porto Alegre: Artmed.