UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
INSTITUTO DE PSICOLOGIA

MARIA APARECIDA CAMPOS

O processo de individuação no contexto organizacional
contemporâneo
(versão original)

São Paulo

2015

MARIA APARECIDA CAMPOS

**O processo de individuação no contexto organizacional
contemporâneo**

Tese apresentada ao Instituto de
Psicologia da Universidade de São Paulo
para obtenção do título de Doutor em
Psicologia

Área de concentração: Psicologia Social

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Afonso
Ribeiro

**São Paulo
2015**

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Catálogo na publicação
Biblioteca Dante Moreira Leite
Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo

Campos, Maria Aparecida.

O processo de individuação no contexto organizacional contemporâneo / Maria Aparecida Campos; orientador Marcelo Afonso Ribeiro. -- São Paulo, 2015.

135 f.

Tese (Doutorado – Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Área de Concentração: Psicologia Social e do Trabalho) – Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo.

1. Individualidade 2. Gestão de pessoas 3. Separação-individuação 4. Modernidade I. Título.

HM1276

FOLHA DE APROVAÇÃO

Nome: Maria Aparecida Campos
Título: O processo de individuação no
contexto organizacional contemporâneo

Tese apresentada ao Instituto de Psicologia da
Universidade de São Paulo, para obtenção do
título de Doutor em Psicologia

Área de Concentração: Psicologia Social

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____

Instituição _____ Assinatura _____

Prof. Dr. _____

Instituição _____ Assinatura _____

Prof. Dr. _____

Instituição _____ Assinatura _____

Prof. Dr. _____

Instituição _____ Assinatura _____

Prof. Dr. _____

Instituição _____ Assinatura _____

DEDICATÓRIA

Às pessoas mais importantes de minha vida,
Yago, Luque, Ari e Conceição.

AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente a Deus pela vida, pela força, pelos “presentes”,

a meu filho, Yago, pela ternura, pela paixão, pelo amor incondicional, pela compreensão e aceitação do meu pouco tempo, da minha correria, da minha ausência, da minha ansiedade...

a meu marido, Luque, pelo amor, pelo estímulo, pela exigência, por acreditar tanto em meu potencial e capacidade, muito mais do que eu mesma...

a minha mãe, Conceição, pela sabedoria, pelo apoio, pela força, pela fé, pelo amor incondicional, pelas broncas...

a minha amiga, Rita, que me estimulou e me carregou para mais esta etapa de minha vida,

a minha amiga, Aline, que me ouviu em vários momentos, me deu força, me aconselhou...

a meu orientador, Prof. Dr. Marcelo Afonso Ribeiro, que me acompanhou durante todo este trajeto, com paciência, empatia, compreensão, auxílio, orientação, respeito e me pegou no colo em alguns momentos...

aos professores Dr. Sigmar Malvezzi e Dr. José Roberto Heloani que fizeram parte da banca de qualificação e muito contribuíram com suas críticas e sugestões,

à Prof^a. Dra. Maria Helena Oliva Augusto, que me aceitou como aluna ouvinte e me propiciou reflexões e aprendizados que contribuíram para direcionar minha pesquisa,

a todos os participantes da pesquisa de campo, dos quais não citarei os nomes por questões éticas, que se disponibilizaram prontamente a participar dos grupos focais e contribuir com suas histórias, ideias e vivências,

a tantos outros parentes, professores e amigos que, mesmo sem saber, contribuíram de alguma maneira para minha trajetória de vida e de estudo,

Vocês fazem parte de minha vida e deixaram suas marcas em minha história.

A todos vocês, minha eterna g r a t i d ã o !

RESUMO

CAMPOS, M. A. *O processo de individuação no contexto organizacional contemporâneo*. 135 f. Tese (Doutorado) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

Compreender os efeitos que a gestão de pessoas produz no processo de emancipação, isto é, na produção de indivíduos autônomos ou na reprodução de indivíduos autômatos foi o objetivo desta Tese. O processo de individuação na contemporaneidade é tema bastante discutido. Apesar do cenário árido do mundo contemporâneo, existe, para autores como Alvesson e Willmott, Giddens e Touraine, a crença de que é possível emergir o sujeito, trazendo à tona o ser responsável, autônomo, capaz de construir seu projeto de vida. O que pode, de alguma forma, já estar iniciando, segundo alguns estudos. Outros estudiosos como Horkheimer, Lipovetsky e Pulido-Martinez tem opiniões opostas e entendem que as relações produtivas produzem um indivíduo subjugado física e mentalmente, não acreditando na possibilidade de existir na ordem capitalista condições favoráveis à autonomia e emancipação. As práticas de gestão de pessoas modernizam-se visando obter desenvolvimento, comprometimento e alta *performance* dos profissionais e passam a compreender, respeitar e valorizá-los como meio de garantir os resultados da organização. Este estudo foi complementado com uma investigação empírica por meio da técnica de grupo focal. Foram feitos 4 grupos focais dos quais participaram 23 profissionais. O material produzido no grupo foi tratado a partir da análise de conteúdo. Os resultados indicaram que as práticas de gestão de pessoas se apresentam em variados níveis de modernização, havendo ainda modelos mais autocráticos, mas também modelos mais flexíveis, que podem contribuir para a produção de indivíduos mais autônomos e emancipados. Em suma, as empresas seguem gerando heteronomia a partir de suas práticas e, dentre elas, as práticas de gestão de pessoas, que se mostraram como o cenário ainda dominante. Entretanto, há indícios, principalmente no relato dos mais jovens, de que o processo de individuação pode ser possível, mas dependeria de uma ação por parte dos funcionários no sentido de chamar a atenção e pressionar a gerência da empresa para a importância do equilíbrio entre a questão econômica e a questão humana no ambiente corporativo.

Palavras-chave: Trabalho. Identidade. Subjetividade. Organizações. Psicologia organizacional.

ABSTRACT

CAMPOS, M. A. *The individuation process in the contemporary organizational context*. 135 f. Tese (Doutorado) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

Understanding the effects that people management produces in the emancipation process, i.e. the production of autonomous individuals or reproduction automata individuals was the goal of this thesis. The individuation process is nowadays widely discussed topic. Despite the arid landscape of the contemporary world, there is, for authors like Alvesson and Willmott, Giddens and Touraine, the belief that you can emerge the subject, bringing up a responsible human being, autonomous, able to build their life project. What can somehow has already been starting, according to some studies. Others scholars like Horkheimer, Lipovetsky and Pulido-Martinez has opposing views and understand that the productive relations produce an individual physically and mentally subjugated, not believing in the possibility of existing in the capitalist order favorable conditions for autonomy and emancipation. The people management practices have modernized up to obtain development, commitment and high performance of professionals and have started to understand, respect and value them as a means to ensure the organization's results. This study was complemented with an empirical research through focus group technique. It was made four focus groups in ones which 23 professionals attended. The material produced in the group was treated from a content analysis. The results indicated that people management practices are presented in varying levels of modernization, with even more autocratic models, but more flexible models also exist, which can contribute to the production of more autonomous and emancipated individuals. In sum, the companies follow generating heteronomy through their practices and, among them, people management practices, which has showed to be the still dominant scene. However, there is evidence, particularly the reporting of younger ones, that the individuation process can be possible, but it would depend on action by the workers in order to draw attention and pressure the company management to the importance of the balance between the economics and human issues in the corporate environment.

Keywords: Work. Identity. Subjectivity. Organizations. Organizational Psychology.

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 –	Caracterização dos participantes do grupo focal 1	46
Quadro 2 –	Caracterização dos participantes do grupo focal 2	48
Quadro 3 –	Caracterização dos participantes do grupo focal 3	50
Quadro 4 –	Caracterização dos participantes do grupo focal 4	52
Tabela 1 –	Sexo dos participantes da pesquisa	54
Tabela 2 –	Faixa etária dos participantes da pesquisa	54
Tabela 3 –	Formação escolar dos participantes da pesquisa	54
Tabela 4 –	Porte das empresas em que os participantes da pesquisa trabalham	55
Tabela 5 –	Segmento das empresas em que os participantes da pesquisa trabalham	55
Tabela 6 –	Tempo de trabalho dos participantes da pesquisa na empresa em que trabalham	55
Tabela 7 –	Tempo de trabalho total dos participantes da pesquisa	56
Quadro 5 –	Fala dos participantes classificadas na categoria liberdade/autonomia percebida no trabalho	57
Quadro 6 –	Fala dos participantes classificadas na categoria benefícios/vantagens oferecidas pelas empresas	67
Quadro 7 –	Fala dos participantes classificadas na categoria impactos produzidos para o profissional	77

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Fundamentação teórica	18
1.1.1 A passagem da comunidade à sociedade e a emergência do sujeito	18
1.1.2 Contemporaneidade, mundo corporativo e gestão de pessoas	24
1.1.3 Contemporaneidade, autonomia e processo de autonomização	26
1.1.4 Processo de autonomização nas organizações de trabalho e gestão de pessoas	29
1.1.5 Estado da arte da questão: processo de autonomização e gestão de pessoas	32
2 MÉTODO	35
2.1 Aspectos epistemológicos e metodológicos	36
2.2 Instrumentos	37
2.3 Participantes da pesquisa	38
2.4 Procedimentos	39
2.5 Análise das informações coletadas	42
2.6 Cuidados éticos	43
3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	45
3.1 Caracterização dos participantes	46
3.2 Apresentação das falas dos participantes distribuídas entre as categorias	57
3.2.1 Categoria: Liberdade/autonomia percebida no trabalho	57
3.2.2 Categoria: Benefícios/vantagens oferecidas pelas empresas	67
3.2.3 Categoria: Impactos produzidos para os profissionais	77
4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	92
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	114
REFERÊNCIAS	123
ANEXO A	133
ANEXO B	135

1.

INTRODUÇÃO

A segunda metade do século XX é marcada por grandes mudanças no mundo do trabalho numa velocidade nunca vista. A intensificação da globalização trouxe uma compressão do espaço e do tempo que elevou o nível de competitividade entre organizações e profissionais, exigindo um aumento significativo de flexibilidade, capacidade de inovação e versatilidade (Harvey, 1992).

A luta contra o tempo é uma das principais características deste período, tudo é feito com muita pressa, prazos são muito curtos, resultados devem ser rápidos, o aprendizado constante, isso requer cada vez mais dedicação e entrega dos profissionais a fim de corresponderem à altura ao que as organizações deles esperam. A pressão por metas, prazos e resultados é crescente dentro e fora do mercado de trabalho. Neste sentido, a subjetividade também passa a ser regida pelo tempo e pelo imediatismo. Nesta cultura da urgência, como denomina Aubert (2003), o pensar já não ocupa um lugar central, o que conta são as respostas rápidas e eficazes. O indivíduo se vê às voltas com um imenso volume de informações efêmeras que lhe exigem ações e não reflexões. Sendo assim, cada vez mais se desconhece, pois representa diferentes personagens que sequer teve tempo de conhecer e elaborar, enfrentando uma dissociação identitária (Aubert, 2003) ou difusão identitária (Dubar, 2009).

Neste cenário, as empresas também alteram sua forma de administrar e atuar no mercado; tornam-se mais focadas em resultados, reduzem níveis hierárquicos, terceirizam atividades, reduzem estoques, adotam sistemas *just in time*, investem na comunicação horizontal, privilegiam o trabalhador multifuncional e multiquificado, modificando as exigências e a forma de lidar com seus colaboradores chamados agora de parceiros do negócio (*business partner*).

Todas essas mudanças relacionadas às organizações e aos profissionais impactam diretamente nas políticas e práticas de gestão de pessoas que passam a se caracterizar por novos pressupostos relacionados à: pró-atividade, sistemas de intervenção, mudança cultural, pessoas vistas como capital social capazes de desenvolverem-se, correspondência de interesses entre empresa e colaboradores, busca de confiança e colaboração, canais abertos de comunicação, orientação para resultados, enfim, políticas que promovam mutualidade, isto é, favorecimentos às duas partes (Dutra, 2002; Legge, 2005; Ribeiro, 2009).

Essa caracterização do contexto organizacional contemporâneo conduz à ideia de valorização e reconhecimento do potencial humano, inclusive, em termos de unicidade,

criatividade, liberdade, autonomia¹, objetivos próprios e projeto de vida²; até porque o meio organizacional requer profissionais que sejam capazes de autogerenciamento, autonomia nas relações de trabalho, menor dependência de contratos formais, mais imprevisibilidade e flexibilidade, autocontrole, equipes interdependentes e polivalentes e menor interesse pela estabilidade (Malvezzi, 2000).

Por outro lado, percebe-se, segundo Legge (2005), que o principal desafio do mundo empresarial na atualidade é justamente a gestão da subjetividade e Freitas (1999) afirma que esta “nova” estética organizacional visa manter o controle social, definir os papéis que devem ser representados pelos profissionais, determinando a conduta esperada e, de certa forma, manipulada; contribuindo ainda mais para o distanciamento do profissional de si mesmo e de seu projeto de vida, acarretando-lhe um falso sentido para sua vida e caminho para a felicidade.

Contudo, o discurso presente no contexto organizacional é de que as práticas de gestão de pessoas atuais possibilitam o reconhecimento do profissional como ser autônomo, capaz de decidir e fazer escolhas, direcionando sua vida para a realização de seus objetivos que podem ser condizentes com os da empresa, possibilitando maior comprometimento e dedicação – aspectos tão perseguidos no meio corporativo.

Desta forma, a gestão de pessoas passa a fazer uso de práticas de capacitação e desenvolvimento que vão além dos programas de treinamento convencionais como *coaching*, *assessment*, *mentoring*, *counselling*, focando busca de projeto pessoal, compromisso, engajamento, contrato psicológico com vistas a preparar os seus profissionais para as necessidades organizacionais e a satisfazê-los em seus anseios de progresso e aperfeiçoamento a fim de retê-los em seus quadros de pessoal seja como empregado, terceiro, parceiro ou autônomo (pessoa jurídica).

É fato que o modo de administrar e gerir pessoas mudou muito da época de Taylor pra cá. Não mais são tratadas como engrenagens, facilmente substituíveis e reprodutoras de

¹ s.f. Aptidão ou competência para gerir sua própria vida, valendo-se de seus próprios meios, vontades e/ou princípios. (...) Direito ao livre arbítrio que faz com que qualquer indivíduo esteja apto para tomar suas próprias decisões. (...) Filosofia. Kant. Faculdade do ser humano de se autogovernar de acordo com seus padrões de conduta moral sem que haja influência de outros aspectos exteriores (sentimentos, repressões etc.). (Recuperado em 15 de janeiro de 2015 de <http://www.dicio.com.br/autonomia/>).

² Constitui-se por estratégias de articulação de espaço e tempo que visam à busca de sentido para a vida psicossocial e são marcadas pela “reprodução ou emancipação de discursos e práticas, sendo resultante da articulação entre o processo relacional e o processo biográfico” (Ribeiro, 2011, p. 58).

programas definidos de trabalho; ao menos em tese. Hoje seu potencial criativo vem sendo altamente valorizado, a administração se torna mais participativa, as necessidades humanas são respeitadas, investe-se no desenvolvimento e no bem estar.

As revistas especializadas em gestão e negócios revelam que as empresas competem pelos profissionais. Investem milhões em programas de reconhecimento, valorização e desenvolvimento visando à retenção de seus talentos e, ainda assim, perdem alguns profissionais para a concorrência. Os profissionais estão valorizando o seu trabalho, as suas competências técnicas e comportamentais e fazendo escolhas entre as organizações de acordo com seus valores, suas crenças e projetos pessoais.

O momento atual é de uma condição diferenciada em termos de relação homem-trabalho e dentro do quadro geral sinalizado há diversas variações que oscilam de um extremo a outro. De um lado, empresas que vivem ainda um sistema autoritário com desrespeito ao potencial humano e, de outro, as empresas que investem pesado em práticas de gestão de pessoas visando à obtenção de comprometimento, alto desempenho e performance.

De uma maneira ou de outra, as empresas, por meio da gestão de pessoas, buscam caminhos para garantir a produtividade de seu pessoal. O foco desta Tese é investigar se o processo de individuação vem sendo estimulado, viabilizado ou possibilitado dentro das organizações. Sendo assim, a **questão básica** desta Tese é:

- A empresa, por meio da gestão de pessoas, oferece possibilidades ao profissional para um agir autônomo?

A evolução da administração e da gestão de pessoas visa a trazer ganhos para todos os *stakeholders*. Contudo, o foco desta Tese está em identificar se, além de alcançar os resultados organizacionais pretendidos, tais práticas também permitem ou favorecem que o profissional se perceba como responsável por sua vida, por suas escolhas, conscientizando-se de sua possibilidade de agir de modo autônomo, num processo de emancipação³.

A cobrança por metas, resultados, formação contínua, melhor *performance* e trabalho flexível é tanta que dificulta a realização pessoal e a atribuição de sentido ao trabalho favorecendo os valores hedônicos da pós-modernidade – a busca do prazer pelo prazer, que

³ É o processo pelo qual ocorre uma mudança qualitativa na forma como o indivíduo vê o mundo, quando ele consegue ter um olhar diferente do que já está “pré-estabelecido” socialmente, ampliando sua autonomia, sua capacidade de fazer escolhas. Para Ciampa (1987), esse processo é chamado de *alterização*.

culmina no consumismo (Appel-Silva & Biehl, 2006). Utilizando a metáfora citada por Paula (2009), é possível dizer que, como num furacão, o indivíduo pode ser levado pelo ritmo intenso de suas tarefas e pela velocidade dos acontecimentos e cobranças e não perceber outras necessidades e/ou valores de sua vida (família, saúde, lazer, etc.).

Entretanto, as próprias metas excessivas e, eventualmente, descabidas das organizações, podem conduzi-lo ao olho do furacão, descrito como “uma região relativamente calma, clara” (Revista Cirrus, 2005, apud Paula, 2009, p. 3), na qual o profissional pode vir a questionar a si mesmo e ao sistema e, eventualmente, se aperceber de suas possibilidades de ser sujeito. Como exemplo, Hall (2002) cita o caso de uma profissional muito bem sucedida que realizava viagens frequentes a trabalho deixando seu filho pequeno com uma babá. Por ocasião de seu primeiro aniversário, ao tomar conhecimento, por telefone, de que ele dera os primeiros passos, revelou sentir-se como uma visitante na vida dele.

Eventualmente, as próprias ações organizacionais podem levar os profissionais à reflexão sobre seus projetos de vida como aconteceu na Empresa Natura S/A que, em 2009, lançou um projeto piloto chamado Engajamento dos Colaboradores. Neste projeto a empresa possibilitou a 80 gestores, a partir de uma autoanálise e avaliações exteriores, a verificação de seus propósitos de vida dentro e fora da organização para, na sequência, de modo colaborativo, redesenhar seus projetos futuros dentro da Natura (Natura, 2009).

É sabido que ninguém pode ser totalmente livre, totalmente sujeito, uma vez que vive em sociedade, em relação com outros e dentro de um sistema. Entretanto, pode conscientizar-se de que pode ser *outro* além do que é esperado e/ou determinado que seja (*identidade pressuposta*) deixando de repetir papéis ou personagens (*reposição*) cristalizados anteriormente, permitindo-se ser diferente a cada momento (*identidade como metamorfose constante*), de acordo com suas escolhas, vivendo o que considera que merece ser vivido (Ciampa, 1987).

A temática desta pesquisa é foco de estudo há tempos, pois a relação homem-trabalho desperta diversos interesses para ambos os lados, seja para o ser humano, seja para as organizações, ou para o capital. A discussão do quanto o homem se colocou a serviço do trabalho e não o seu inverso é antiga. Escravizado o homem deixa de ser sujeito e o capital passa a ocupar a posição central. Diante do que vivemos na contemporaneidade, a chamada sociedade do risco, segundo Beck (2010) e, conforme já previra Giannotti (1983), com o sistema articulado pelo capital não mais sendo gerido, o homem precisa retomar esta gestão.

“E o que está à mão para reorganizar radicalmente a sociedade contemporânea, não a partir de..., mas levando a cabo os impulsos desencadeados pelas forças produtivas mais sofisticadas de hoje, é o próprio trabalho como vigilância e capacidade de integrar” e, principalmente, “o que importa é gerir a própria alienação” (Giannotti, 1983, p. 370).

O mercado vem exigindo um novo perfil do trabalhador e o discurso das organizações vem sendo de valorização do profissional reflexivo, inovador, criativo, pró-ativo, comprometido, tomador de decisão, mas precisamos verificar se a autonomia (consciência) do profissional, enquanto sujeito, é permitida, aceita, estimulada ou reprimida. A maioria das pesquisas relacionadas à gestão de pessoas está voltada a seus resultados em termos de desempenho, produtividade e clima organizacional. Por isso o **objetivo geral** desta Tese é:

- Compreender os efeitos que a gestão de pessoas produz no processo de emancipação, isto é, na produção de indivíduos autônomos, ou na reprodução de indivíduos autômatos.

E, como **objetivos específicos** têm-se:

- Compreender a percepção dos profissionais acerca das políticas e práticas de gestão de pessoas adotadas;

- Compreender se esses profissionais conseguem produzir autonomia para si e para seu trabalho a partir dessas práticas de gestão de pessoas e/ou apesar delas;

- Compreender se, na visão deles, as práticas de gestão de pessoas adotadas guiam de forma externa sua vida e seu trabalho gerando heteronomia⁴.

⁴ Heteronomia é o oposto de autonomia. Significa a sujeição do indivíduo à vontade de outros, deixando de lado seu livre arbítrio.

1.1 Fundamentação teórica

Para fundamentar e pesquisar toda essa problemática é necessária uma revisão histórica da passagem da comunidade à sociedade, do coletivo ao indivíduo; a definição do processo de autonomização; e uma caracterização do mundo corporativo contemporâneo e da gestão de pessoas.

1.1.1 A passagem da comunidade à sociedade e a emergência do sujeito

Inicialmente, é essencial estabelecer quais são os conceitos chave desta Tese e suas definições para que todo o texto de fundamentação e argumentação teórica seja compreendido a partir das mesmas bases conceituais (os conceitos-chave estão destacados em negrito neste tópico do texto). Não iremos realizar uma discussão ampla sobre a tradição de construção de cada conceito a ser utilizado, mas, antes, iremos apresentar nossas escolhas, sem ignorar as outras possibilidades de conceituação existentes, justificando sua pertinência e articulando cada conceito entre si para gerar a coerência necessária ao trabalho acadêmico.

O foco desta Tese é o estudo do processo de individuação no contexto corporativo contemporâneo.

Na tradição filosófica neoplatônica, **individuação** (ou *principium individuationis*) expressa, de maneira geral, algo que é identificado como individual, ou seja, não é outra coisa, mas, sim, uma pessoa una que existe para ser diferente das outras e das demais coisas do mundo: a individuação é a forma como a pessoa se distinguiria das outras pessoas e seria uma em relação às demais (Lalande, 1993).

Apesar de não pretendermos utilizar o conceito junguiano de processo de individuação, ele é central na teoria de Carl Gustav Jung, sendo, em geral, associado a este

autor, por isso apresentaremos, brevemente sua concepção de individuação, para depois postularmos a definição que irá balizar esta Tese. Para Jung (1928/2011), a individuação seria a busca da consciência de si-mesmo (*self*) visando alcançar, gradativamente, a totalidade psíquica, ou seja, a integração das polaridades da psique humana, principalmente os polos consciente e inconsciente, através da função transcendente que possibilitaria tal processo e resultaria na construção de um símbolo como responsável pela reunião e relação dos polos opostos (símbolo pode ser compreendido como aquilo que é posto junto).

Por **processo de individuação** entende-se nesta Tese, de acordo com Touraine (2009), o processo que permite ao indivíduo ser ator, “aquele que modifica o meio ambiente material e sobretudo social no qual está colocado, modificando a divisão do trabalho, as formas de decisão, as relações de dominação ou as orientações culturais” (p. 220-221). Difere do processo de individualização, porque não se limita a reconhecer o espaço do indivíduo na sociedade, vai além, à transformação do indivíduo em sujeito, isto é, à subjetivação, que nada mais é do que o desejo de individuação (Touraine, 2009).

A noção de **sujeito**, aqui adotada, é também proposta por Touraine (2009). É o desejo do indivíduo de ser um ator. Ser sujeito permite ao indivíduo viver sua vida vinculada afetivamente, mas, de forma autodeterminada, capaz de romper com os controles sociais, o que não significa uma ruptura com o contexto social, significa fazer escolhas conscientes, compreendendo a existência dos controles e subordinando-se ou não a eles segundo sua consciência.

Isto implica em dizer que para ser sujeito é necessário se dar conta da responsabilidade perante sua vida, conscientizando-se de sua possibilidade de agir autônomo, num processo de emancipação. Por **emancipação** entende-se o processo pelo qual ocorre uma mudança qualitativa na forma como o indivíduo vê o mundo, quando ele consegue ter um olhar diferente do que já está “pré-estabelecido” socialmente, ampliando sua autonomia, sua capacidade de tomar decisões livre de intromissões e interesses externos. Para Touraine (2006), emancipação envolve a realização integral das possibilidades humanas numa comunidade moral em que todos tenham, respeitadas e asseguradas, sua liberdade e dignidade. No sentido habermasiano, é “(...) um tipo especial de auto-experiência, porque nela os processos de auto-entendimento se entrecruzam com um ganho de autonomia” (Habermas, 1993, p. 99).

Segundo Castoriadis (1992), **autonomia** é um processo que envolve a capacidade reflexiva de agir ancorada num contexto de representações significativas. Baseado em Chauí (1982), pode-se dizer que no processo de autonomização está implícita uma insubmissão ao que é dado e uma rejeição à alienação. **Alienação**, por sua vez, refere-se a um processo que coloca os indivíduos na condição de objetos passivos que sofrem a história. Esses indivíduos são orientados de modo mecânico por concepções alheias ao seu controle e compreensão (Touraine, 1973/1993).

Tendo definido autonomia e alienação, faz-se necessário definir também **heteronomia** que é o oposto de autonomia. Significa a sujeição do indivíduo à vontade de outros, deixando de lado seu livre arbítrio. A heteronomia nega a experiência do indivíduo e atribui à sua vida um sentido *a priori*.

Para Ciampa (1987), o processo de mudança qualitativa descrito acima como emancipação é chamado de **alterização**. Ele explica alterização como o processo em que se dá a “eliminação de minha identidade pressuposta (que deixa de ser re-posta) e no desenvolvimento de uma identidade posta como metamorfose constante, em que toda humanidade contida em mim se concretiza” (p. 181).

Para chegar ao entendimento de sujeito acima proposto, muitos estudos foram feitos acerca do surgimento do indivíduo a partir da modernidade; pois, como descreve Dubar (2009), o aparecimento do indivíduo, de um EU separado do NÓS só foi possível a partir da modernidade, da centralização do poder pelo Estado e do capitalismo.

Este autor apresenta conceitos muito importantes para esta Tese. Ele pressupõe a existência de “identidades para si”, de acordo com as identificações reivindicadas pelo próprio indivíduo, e “identidades para outrem”, que são as identificações atribuídas pelos outros; razão pela qual prefere o termo formas identitárias à identidade. **Formas identitárias** são “sistemas de denominação, historicamente variáveis, que ligam identificação por e para Outrem e identificações por e para Si” (p. 14). Ele define duas modalidades de identificação: formas comunitárias e formas societárias.

As **formas comunitárias** “supõem a crença na existência de *agrupamentos chamados ‘comunidades’*, consideradas como sistemas de lugares e nomes pré-atribuídos aos indivíduos e que se reproduzem de modo idêntico através das gerações”. As **formas societárias** “supõem a existência de coletivos múltiplos, variáveis, efêmeros, aos quais os

indivíduos aderem por períodos limitados e que lhes fornecem recursos de identificação que eles administram de maneira diversa e provisória” (Dubar, 2009, p. 15).

Dubar (2009) considera o risco de existirem **crises identitárias**, isto é, “perturbações de relações relativamente estabilizadas entre elementos estruturantes da atividade (produção e consumação, investimentos e resultados, etc.)” – da identificação (p. 20).

Voltando à modernidade, Touraine (2009) adverte que não deve ser compreendida estritamente como sinônimo de modelo capitalista ou de racionalidade instrumental, pois, apesar de não haver modernidade sem racionalização, também não há sem a “formação de um sujeito-no-mundo que se sente responsável perante si mesmo e perante a sociedade” (p. 215). Para ele, a modernidade possibilitou “a emergência do sujeito humano como liberdade e como criação” (p. 218). Contudo, quando o ser humano se torna manipulado, instrumentalizado para a busca de objetivos alheios, não consegue ser sujeito, nem liberdade, nem força criadora, o que o impede de se proteger e/ou defender da sociedade, ainda mais de reconstruí-la.

A **contemporaneidade**, ou os tempos atuais, revela-se como um campo árido para o exercício do sujeito ator⁵. Este período é também chamado modernidade (Boltanski & Chiapello, 2009), pós-modernidade (Bauman, 1998), modernidade tardia (Giddens, 1991) ou hipermodernidade (Lipovetski, 2004). Neste trabalho adoto o termo **modernidade** ou **mundo moderno**, conforme propõe Touraine (2009), que é um dos autores de base da Tese, fazendo menção à concepção de que, apesar da caracterização do mundo contemporâneo pela racionalidade, pela cultura da urgência, pelas relações efêmeras, pela perda de autoridade das grandes estruturas socializantes e dos projetos históricos, pela realização individual e amor próprio, enfim, como uma sociedade pós-industrial, como versa Touraine (2009), ainda vivemos na modernidade.

Autores como Boltansky e Chiapello (2009) e Lipovetsky (2004, 2005) associam o período inicial da modernidade ao da Revolução Industrial. Há controvérsias em relação às datas, mas não às características do período tais como: sociedade conquistadora, empreendedora, crença no futuro, no progresso, na ciência e na técnica. Os tempos modernos eram marcados pela subordinação do indivíduo às regras coletivas, ao hedonismo, à igualdade, ao pluralismo democrático e à destradicionalização, mas ainda traziam alguma

⁵ Ciampa (1987) corrobora a ideia de **sujeito ator** e o define como “participante ativo e solidário de uma produção coletivamente realizada (p. 211-212).

certeza em termos de ascensão profissional e de classe, havia uma organização vertical das identidades: primeiro, família, depois empresa e, só então, a política. Acreditava-se que condições de paz, equidade e justiça poderiam ser criadas à medida que a razão prevalecesse no mundo (Lipovetsky, 2004).

Tanto Boltansky e Chiapello (2009) quanto Lipovetsky (2004, 2005) descrevem três fases da modernidade. Para os primeiros, estas fases são descritas como primeiro, segundo e terceiro espírito do capitalismo. O espírito do capitalismo é definido pelos autores como ideologia que sustenta o engajamento no sistema e, como tal, deve adequar-se a cada época, por isso tratam de três diferentes momentos. Já Lipovetsky (2004) denomina esses momentos de modernidade, pós-modernidade e hipermodernidade; entretanto, também faz menção à primeira fase do capitalismo moderno e à segunda fase do consumo, o que condiz com o período do primeiro e do segundo espírito do capitalismo.

Segundo Lipovetsky (2004), a modernidade não atingiu seus objetivos iniciais de trazer libertação ao indivíduo, ao contrário, trouxe mais controle em forma de subjugação, burocracia e disciplina, por meio de regras que visam produzir uma conduta normatizada e padronizada. Para ele, a pós-modernidade se apresenta no momento em que a sociedade se reorganiza a partir da lógica da sedução, da renovação permanente e da diferenciação marginal, quando se amplia a autonomia subjetiva e desaparece a transcendência dos princípios sociais reguladores. Entretanto, os meios de controle não deixam de existir, apenas adaptam-se, deixando de lado o caráter impositivo e fazendo uso da comunicação, levando os indivíduos a fazer escolhas e assumir responsabilidades. Como terceira fase da modernidade, descreve a hipermodernidade e a caracteriza pelo hiperconsumo, pela fluidez, pela flexibilidade e pela indiferença aos princípios estruturantes da modernidade.

Sendo assim, o período atual, chamado de modernidade (Boltansky & Chiapello, 2009; Touraine, 2009), pós-modernidade (Bauman, 1998) ou hipermodernidade (Lipovetsky, 2004), nesta Tese, como já indicado, chamado de mundo moderno ou modernidade, tem sido alvo de estudo e análise de muitos pesquisadores dadas as suas características de incerteza e ambiguidade. Com o predomínio da racionalidade, do progresso como caminho para a abundância, a felicidade e a liberdade, do consumo e da comunicação em massa, da liberdade do sujeito e, ao mesmo tempo, de sua submissão aos interesses do todo.

Há uma concordância entre os autores em relação ao insucesso das demandas de libertação por haver caído em seu extremo tornando-se outra forma de opressão, geradora de

desigualdades. Esta opressão acarreta perda da autenticidade, uniformização, perda da diferenciação entre os seres (homens e coisas), primeiro com os produtos massificados denunciando a padronização dos homens e depois a massificação de seres humanos pelo consumo de massa e pela massificação do pensamento.

Voltando a Touraine (2009), para ele, não há modernidade sem racionalização e sem a formação de um sujeito que se sinta responsável por si e pela sociedade. A modernidade é marcada pela entrada na idade da razão e saída do estado natural; pela substituição da crença pela ciência e da sociedade de reprodução pela de produção; e pela separação da ordem do conhecimento da ordem do sujeito. O ponto mais importante da modernidade é, então, a possibilidade de emergir o sujeito como liberdade e como criação. Sujeito “é a vontade de um indivíduo de agir e de ser reconhecido como ator” (p. 220).

Só é possível pensar em sujeito quando existe a aceitação da existência da natureza no indivíduo, de seus instintos, desejos, paixões, libido. A partir da aceitação de si mesmo e da realidade social é que o sujeito pode ser ator de sua vida, não se conformando com as situações e os papéis que lhe são exigidos, mas transformando-os. O individualismo triunfa quando prevalece a lógica do sistema sobre a do ator, reduzindo-o à racionalidade instrumental.

O exercício de dominar a natureza e, conseqüentemente, a si próprio, no decorrer dos tempos modernos, trouxe maior independência ao indivíduo, mas também passividade. À medida que a razão objetiva sobrepõe-se à razão subjetiva e se instrumentaliza em favor da dominação, a autonomia do indivíduo se desvanece.

A sociedade industrialista em razão da ampliação da capacidade produtiva possibilita mais liberdade ao indivíduo e menos dependência de padrões absolutos de conduta. Livre, o indivíduo não precisa de padrões exteriores, somente do seu próprio padrão. Por outro lado, as forças econômicas, políticas e sociais passaram a ser consideradas naturais e, para sobreviver e preservar-se, o homem deve ajustar-se a elas, por isso sua liberdade é relativa. “Nossa espontaneidade foi substituída por uma disposição de espírito que nos obriga a descartar-nos de qualquer emoção ou ideia que possa diminuir nossa atenção às exigências impessoais que nos assaltam” (Horkheimer, 2002, p. 103).

A individualização é um processo característico dos tempos modernos. O propósito presente na modernidade era o de libertar o indivíduo, de permitir-lhe ser único, fazer

escolhas, definir seu caminho, seu projeto de vida. Entretanto, isso não aconteceu como se esperava. Os controles sociais permaneceram rigorosos, mas não mais no exterior, foram internalizados pelos indivíduos que, para sobreviver, se adaptam e transformam para reagir da maneira mais apropriada a cada situação complicada que suas vidas lhes impõem.

Para Horkheimer (2002), o capitalismo contribuiu para o predomínio da razão objetiva. Prevalece a busca pela autossobrevivência em detrimento do reconhecimento de um indivíduo consciente, que pensa e decide.

1.1.2 Contemporaneidade, mundo corporativo e gestão de pessoas

No mundo do trabalho observa-se um quadro ambíguo. Por um lado, profissionais submetendo-se a todo tipo de exigência para garantir sua sobrevivência (precarização do trabalho). E, de outro, profissionais que são desejados por diversas organizações devido a seus diferenciais, às suas competências de inovação, criatividade, flexibilidade e empreendedorismo, que fazem suas próprias exigências para prestar serviços a uma ou outra empresa levando em conta inclusive os valores e a filosofia corporativa, se condizentes com suas crenças ou não (Dutra, 2002; Ribeiro, 2009). São os chamados profissionais com carreira de Proteu, segundo Hall (2002), aqueles que conseguem desenvolver as metacompetências de carreira – autoconhecimento e adaptabilidade, que sabem manter um claro sentido de identidade pessoal que lhes guia segundo seus valores.

No mundo corporativo, um novo modelo de gestão pauta-se por valores e não por regras e enfatiza o aprendizado e o aperfeiçoamento contínuos, além de assimilar:

(...) conceitos como sistemas flexíveis e procedimentos adaptativos, ampla delegação no processo de tomada de decisões, múltiplos fluxos de comunicação em todas as direções com base nas tecnologias da informação, recursos humanos de múltiplas habilidades cumprindo tarefas variáveis, autodefinidas e quase sempre autocontroladas (Tashizawa, Ferreira & Fortuna, 2001, p. 25).

Dutra (2002) considera que atualmente a questão do respeito à individualidade é tão forte que as políticas e práticas de gestão de pessoas só fazem sentido se agregarem valor para as pessoas. Neste sentido, apresenta o grande desafio da gestão de pessoas que é encontrar uma forma de “encarar cada pessoa considerando sua individualidade e como gerenciá-la dentro desse ambiente de diversidade” e comenta que Chanlat (1992) “propõe reflexões sobre a necessidade da criação de uma ética das relações quotidianas na gestão de pessoas pelas organizações, em que o papel e o equilíbrio psíquico dessas pessoas sejam considerados e compreendidos dentro da particularidade de cada contexto” (p. 21).

Os pontos apresentados por Chanlat (1992) e Dutra (2002) podem ser vistos como uma necessidade, como o caminho mais lógico a seguir pelas organizações para obtenção da mais alta performance de seus profissionais, no entanto, na prática, não se confirma como uma tendência, como indicam Alvesson e Willmott (2003), Heloani (2005) e Ribeiro (2009).

Neste sentido, Malvezzi (2010, 2012) destaca que o desempenho está ligado a estruturas fragmentadas de negócios e a gestão de redes de projetos, o que o coloca numa situação bastante particular. Menciona que, por um lado, o desempenho se sujeita à lógica, nem sempre explícita, de uma determinada rotina que é esperada pela empresa e também pelo cliente, mas, por outro, é esperado do profissional certo nível de inovação. Além disso, o desempenho também está sujeito à lógica da tecnologia e da interface com os outros. E, por último, ao agenciamento dos contratos psicológicos, por meio dos quais os indivíduos buscam estabilizar o ambiente social e suas interfaces com os outros. Isso tudo exige do profissional alto nível de flexibilidade e adaptação a um ambiente que se tornou altamente instável que o “transforma em um profissional nômade” que muda de identidade, de referenciais e de competências em correlação com frequentes rupturas (Malvezzi, 2010, p. 27).

O processo de individualização traz consigo a desintegração das antigas categorias como classe, família, etnia, etc. Essa desintegração pode ser vista como uma ruptura (Beck, 2002) ou como um processo histórico de continuidade e descontinuidade (Dubar, 2009). De qualquer forma, a ruptura com as antigas estruturas torna o indivíduo perdido, sem âncoras – significações sociais – que lhe ofereçam sustentação para o processo de individuação (emancipação) (Castoriadis, 1992; Dubar, 2005; Schein, 1993).

Entretanto, como propõe Touraine (2006, p. 102),

(...) a crise da sociedade pode nos salvar de uma catástrofe se esta levar à construção da ideia de sujeito, à busca de uma ação, que não procure nem o lucro, nem o poder, nem a glória, mas que afirme a dignidade de cada ser humano.

1.1.3 Contemporaneidade, autonomia e processo de autonomização

Apesar do cenário árido do mundo contemporâneo, existe, para alguns autores como Alvesson e Willmott (2002), Giddens (1991) e Touraine (2009), a crença de que é possível emergir o sujeito, trazendo à tona o ser responsável, autônomo, capaz de construir seu projeto de vida. O que pode, de alguma forma, já estar iniciando, segundo alguns estudos.

Palangana e Inumar (2001), não se apresentaram como partidárias desta crença e entendem que as relações produtivas produzem um indivíduo subjugado física e mentalmente, logo, não acreditam na possibilidade de existir na ordem capitalista condições favoráveis à autonomia e emancipação, assim como, também, concordam Horkheimer (2002), Lipovetsky (2004) e Pulido-Martinez (2007).

Por outro lado, Westphal (2010), analisando estudos de Ulrich Beck, aponta que, embora, na modernidade, a individualização seja uma obrigação e não uma escolha e que ocasione perda de valores, normas, modelos e referências, de modo que as relações sociais e coletivas se estabeleçam se e, somente se, produzam vantagens individuais; há a possibilidade de surgir outra forma de solidariedade social, mais multifacetada e voluntária, mas que pode vir a ser uma alternativa para a integração de sociedades modernas diferenciadas.

Complementando, Xavier, Aquino e Miranda (2010) fazem uma análise da situação vivida pelo homem “pós-moderno” na realidade contemporânea em sua relação com o trabalho. Segundo eles, o homem tem vivenciado um período de transição e se sente “sem lugar” e fragmentado, deparando-se com um modelo de sociedade em que o imperativo social é o do consumo de bens exclusivos e diferenciados. Os autores frisam que saímos do contexto disciplinar descrito por Foucault e passamos à sociedade de Controle descrita por Gilles Deleuze, a qual possui aparência mais flexível e fluída, mas ultrapassa a vigilância, antes

restrita aos espaços de confinamento. Em relação ao trabalho, a sociedade de Controle é marcada pelos salários variáveis de acordo com a produtividade, pela formação permanente e pelo controle contínuo, definindo não apenas modos de trabalhar, mas modos de ser.

Entretanto, afirmam que diante da flexibilização do trabalho o homem se sente sem referência, o que pode ser positivo. Entendem que o momento contemporâneo foge a qualquer modelização, sendo assim cabe ao homem enxergar “novos possíveis” e ultrapassar a ordem instituída rumo a um movimento de singularização. Singularizar, para eles, é “emergir como subjetividade autorreferenciada; retomar a capacidade de conferir novos sentidos à existência; estar aberto ao diferente; viver a processualidade – o devir e as linhas de fuga – num movimento contínuo de criação” (Xavier et al., 2010, p. 144).

Neste mesmo sentido, Caniato (2008) afirma que o indivíduo, na contemporaneidade, é cobrado para ser resiliente, o que significa, “como pensam alguns intelectuais (...), grande integridade psíquica e poderosa saúde mental” (p. 26). No entanto, ela explica que indivíduos resilientes vergam-se aos ditames da tirania, da opressão e que, mesmo coagidos, vivem tranquilos. Esses indivíduos dizem “sim” ao sistema não por opção ou concordância, mas para não serem taxados de “retrógrados, incapazes ou insanos”. Vivem a superficialidade enganosa de ser-um e a negação da alteridade de um-outro; a impossibilidade de ser diferente sem ser crucificado. Essa e outras formas de violência simbólicas se apresentam como promessas de felicidade e envolvem os indivíduos que se transformam em seus próprios algozes quando e se não conseguem atingir ao padrão esperado e ter sucesso na sociedade. Essa sociedade que forja o destino dos indivíduos, que exige que sejam fortes, dóceis e obedientes, cínicos para viver sem valores e entrar no jogo do “salve-se quem puder”, frios para manter os relacionamentos que interessam, indiferentes, multifacetados e fragmentados.

No entanto, ainda assim, Caniato (2008) admite ser possível que a humanidade esteja a caminho de outro mundo em que os homens possam ser felizes. Que a saída transformadora para a barbárie seria a resistência e a sustentação de uma esperança utópica na construção de uma cultura feita pelos homens, com solidariedade, amor, verdade e respeito às necessidades humanas.

Giddens (1991) aponta que uma das principais características da contemporaneidade seria a radicalização da reflexividade, ou seja, diante da rapidez e da flexibilidade dos processos sociais e subjetivos, restaria ao indivíduo construir seu lugar no mundo por meio de uma pluralidade de escolhas em relação ao nosso estilo de vida, o que não quer dizer que

todas as escolhas estariam disponíveis, levando o indivíduo a ter que rever seu posicionamento diante dos outros diariamente e, por conta disso, a reflexividade seria uma saída para que um processo de individuação possa acontecer.

Alvesson e Willmott (2002) apontam que, apesar da tendência à heteronomia nas organizações, os funcionários viveriam uma tensão constante entre demandas intra e extraorganizacional como base para suas constituições subjetivas e identitárias, o que abriria espaço para formas de microemancipação, “quando os empregados têm uma maior possibilidade de organizar os seus próprios horários e práticas de trabalho, ainda que com os parâmetros (por exemplo: quantidade e metas de qualidade) estabelecidos por outros” (p. 624). Os autores colocam que:

(...) o aumento da flexibilidade e “polivalência” pode ser acompanhado por, ou estimular, questionamentos das hierarquias e práticas estabelecidas, e podem criar pressões e oportunidades para a remoção de restrições sob o exercício da iniciativa e responsabilidade. Em princípio, tal movimento pode promover formas de microemancipação (Alvesson & Willmott, 2002, p. 624).

Por fim, Touraine (1998), um dos autores de base da presente Tese, defende que a saída contemporânea para uma possível emancipação seria a transformação dos indivíduos em sujeitos, como anteriormente já foi definido, numa “combinação necessária de duas afirmações: a dos indivíduos contra as comunidades, e a dos indivíduos contra o mercado” (Touraine, 1998, p. 17). A posição de sujeito, segundo Touraine (1998), seria a afirmação da liberdade contra a falta de controle contemporânea e os ditadores comunitários, pois a transformação do indivíduo em sujeito pede o reconhecimento do outro, proteções institucionais e comunicação intercultural ou entre grupos.

O que se mede aqui é a capacidade dos atores de se comportarem como sujeitos, ou seja, de traçar e de percorrer seu próprio caminho, e não a natureza das relações existentes entre duas ou mais culturas. O que está em discussão não é mais a compatibilidade entre diferentes culturas, mas a capacidade dos indivíduos de transformar numa história e num projeto pessoais uma série de situações e de incidentes vividos (Touraine, 2006, p. 109).

1.1.4 Processo de autonomização nas organizações de trabalho e gestão de pessoas

Ressaltando a dominação psíquica das organizações, principalmente de grande porte, sobre os indivíduos; que, com uma imagem grandiosa, perfeita e de sucesso disseminam seus valores e tornam-se referência para eles; Santos, Siqueira e Mendes (2011) comentam que as políticas de pessoal vão além de seu papel de mediação econômica e funcionam como ideologia que visa obter a desejável adesão “voluntária” dos colaboradores aos projetos organizacionais. Estes, por sua vez, desenvolvem relações afetivas com seu trabalho e estruturam sua vida ao redor dele na luta por atingir o ideal de trabalhador acima da média, flexível e atualizado – um profissional de sucesso. Entretanto, a organização impõe limites, normas e controles para uniformizar e padronizar os comportamentos tornando-os previsíveis. Sendo assim, todo o esforço do trabalhador para atender aos ditames da organização pode não ser suficiente, pois ela pode descartá-lo a qualquer momento, o que o torna temeroso e o deixa em constante estado de alerta, aumentando seu sofrimento e os riscos de adoecimento físico e mental. Os autores concluem que a busca desordenada por resultados lucrativos legitima ações que racionalizam a eficiência e a produtividade apesar de acompanhadas de um processo de desumanização.

Pagés, Bonetti, Gaulejac e Descendre (1993), em estudo sobre o poder nas organizações, intituladas hipermodernas pelos autores, destacam que estas organizações exercem seu poder através de processos de mediação nos quais as contradições entre ações de exploração e dominação que acontecem simultaneamente a ações de concessão de vantagens e benefícios, são aplacadas por meio destes processos, gerando, no limite, a colaboração do explorado para sua própria submissão.

Os autores seguem dizendo que os trabalhadores contemporâneos vivem na contradição marcada por um discurso fragmentado gerador de conflito interno, pois são discursos que oferecem, ao mesmo tempo, uma sensação de liberdade e de prazer, articuladas com situações de exploração e violência. Os processos de mediação garantiriam o aplacamento desta contradição através de quatro modalidades diferenciadas, porém estrategicamente articuladas, a saber: mediação econômica (oferta de boa remuneração e oportunidades de carreira), mediação política (pretensa conciliação entre interesses da

empresa com desenvolvimento de iniciativas singulares), mediação ideológica (identificação entre indivíduo e empresa), e mediação psicológica (transformação de restrições e privilégios em angústia e prazer, ao mesmo tempo e indiscriminadamente).

Os processos de mediação teriam a função de deixar indiscriminadas as possibilidades concomitantes de exploração e emancipação vivenciadas pelos trabalhadores, impedindo, assim, a consciência dos conflitos gerados por esta situação e mantendo a produtividade com uma ilusão de emancipação pelo e no trabalho, sendo as práticas de gestão de pessoas as principais responsáveis para que esta estratégia tenha sucesso e faça os trabalhadores produzirem sem se conscientizarem da exploração e violência sofridas.

Uma das resultantes seria a individualização que, como já discutido anteriormente, impediria processos de individuação, pois geraria a ruptura com o outro e a tentativa de realizar projetos e produzir apenas tendo como base a relação particular de si-mesmo com a organização sem levar em conta o outro.

Appel-Silva e Biehl (2006) mencionam que o trabalho flexível trouxe maiores exigências para o trabalhador, gerou sobrecarga de trabalho, horas extras e um novo perfil do profissional: flexível, ágil, aberto a mudanças, a riscos. Com mais responsabilidades e uma suposta autonomia, os trabalhadores são mais cobrados e, conseqüentemente, culpabilizados por fracassos. Passaram a viver o medo constante da demissão e do insucesso. O risco fabricado oriundo da crença em sua autonomização, como se pudesse ser livre para tudo e autofundador de si mesmo, gera o sentimento contraditório de impotência e seu subterfúgio é o consumo. Elas chamam atenção para a necessidade de se estudar e investir na não alienação no trabalho, isto é, a autogestão do vínculo com o contexto, ressaltando que se for possível obter êxito num determinado contexto, será mais provável que o faça também em outros.

Morais e Paula (2010) apontam a pressão que sofre o trabalhador para aderir aos preceitos organizacionais. Descrevem que as organizações criam um discurso baseado em suas normas, valores, crenças e objetivos envolvendo o indivíduo de tal forma (processo de socialização) que ele o interioriza e segue como se fosse único. Enfatizam que o discurso organizacional vai além de manter a coesão interna, forma indivíduos alienados, reflexivos e adaptados também na sociedade, pois a organização é também um espaço de construção social do indivíduo. Entretanto, advertem que espaços de abertura para transformação social nas organizações poderiam ser produtivos para ambos – indivíduo e organização.

Homem, Oltramari e Bessi (2009) realizaram um estudo junto a profissionais de uma empresa que fora adquirida por outra visando checar sua percepção acerca das mudanças no processo de gestão de pessoas. Verificaram que as políticas e práticas de gestão de pessoas trabalham no sentido de amenizar os impactos culturais, concomitantemente ao desenvolvimento de programas de sedução centrados na adesão e interiorização das novas regras. Observaram que os sistemas de recompensas utilizados para atrair e reter os profissionais mais capazes e de alto nível de desempenho são utilizados estrategicamente em processos de aquisição para fazer com que o pessoal adote o projeto da nova organização como seu. O departamento de gestão de pessoas é visto como um importante agente de mudança no alinhamento do capital intelectual e, como tal, se utiliza de práticas e políticas que funcionam como mecanismos de sedução.

As principais práticas de gestão de pessoas detectadas na pesquisa foram treinamento, plano de carreira, benefícios, programa de participação nos resultados, avaliação de desempenho, sistema de recompensas e comunicação interna. As autoras destacam que para que as ações de gestão sejam efetivas em casos de aquisição é fundamental que sejam honestas, o que sugere um paradoxo com o discurso de sedução também apresentado. Talvez por isso os funcionários da empresa pesquisada tenham apresentado resistência às novas estratégias e desconforto em participar dos treinamentos propostos.

O distanciamento entre discurso e prática em relação às políticas de gestão de pessoas é tema bastante discutido entre profissionais da área, pesquisadores e trabalhadores em geral. O resultado do trabalho realizado por Demo, Fogaça, Nunes, Edrei e Francischeto (2011) corroboram esta questão. Elas realizaram pesquisa sobre o cenário dos estudos publicados sobre políticas de gestão de pessoas nos periódicos científicos de nível superior (maior ou igual a Qualis B2) da área de Administração entre 2000 e 2010, no Brasil. Encontraram um total de 108 artigos. O tema que mais aparece está relacionado a treinamento e desenvolvimento, envolvendo universidades corporativas e educação à distância; seguido de condições de trabalho, mais especificamente programas de qualidade de vida no trabalho e sua relevância. Os temas que menos tiveram destaque foram recrutamento e seleção e avaliação de desempenho, além de benefícios flexíveis. A política de remuneração, nos estudos, reduz-se às práticas de remuneração. O principal foco observado está na necessidade de obter e manter equipes capacitadas e reter os melhores funcionários. Confirmaram o que diz a literatura no que concerne à discrepância entre o discurso e a prática, uma vez que os

maiores beneficiários das políticas de Gestão de Pessoas são as organizações e não os funcionários, razão do baixo comprometimento.

Demo (2008) criou um instrumento – Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP), a fim de identificar a percepção dos colaboradores em relação às políticas de gestão de pessoas por considerá-los a principal competência da organização, aquela que cria alto valor e que a diferencia de seus concorrentes. O instrumento possui 19 itens aos quais o funcionário deve responder se concorda totalmente, em partes, não concorda nem discorda, discorda totalmente ou em partes. As afirmações referem-se às práticas de gestão de pessoas relacionadas às políticas de envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação; condições de trabalho; e recompensas.

O instrumento visa identificar apenas o que a organização oferece ou não ao colaborador e não o quanto satisfeito ele está com o que lhe é oferecido. Logo, parece mais uma verificação dos meios de comunicação e *endomarketing* da empresa, uma vez que não cabe uma análise crítica do colaborador. Reforça a ideia de que a organização propicia diversas oportunidades e benefícios e se o trabalhador não faz uso é porque não é “bom” o suficiente para merecer ou para conseguir utilizar (em caso de tempo) – confirma o processo de individualização.

O que a psicologia estaria estudando e concluindo em suas pesquisas sobre a temática dos processos de autonomização e gestão de pessoas?

1.1.5 Estado da arte da questão: processo de autonomização e gestão de pessoas

Foi feito um levantamento similar ao que Demo et al. (2011) realizaram, só que em periódicos científicos da área de Psicologia, nas bases de dados Psycic, Scielo e Redalyc, a partir do ano 2000, utilizando como busca as palavras chave/indicadores de pesquisa gestão de pessoas e recursos humanos. Foram encontrados 29 artigos. Observou-se que dez deles estudam aspectos de gestão (Santos, 2004) e suas práticas (Balducci & Kanaane, 2007;

Borges-Andrade, 2002; Campos et al., 2004; Grisci & Carvalho, 2004; Lemes & Borges-Andrade, 2001; Philadelpho & Macedo, 2007; Resende & Paula, 2011; Scorsolini-Comin, Inocente & Miura, 2011; Tolfo, 2002), todos com certo enfoque nos impactos trazidos para a identidade ou subjetividade, aspectos esses tratados diretamente em dois dos artigos encontrados (Araujo, 2012; Tittoni, Andreazza & Spohr, 2009). Seis deles abordam diretamente aspectos da psicologia organizacional e do trabalho (Bendassolli, Borges-Andrade & Malvezzi, 2010; Borges-Andrade & Pagotto, 2010; Campos et al., 2011; Freitas & Guareschi, 2004; Wachelke et al., 2005; Zanelli, 2002). Dois artigos abordam o uso dos testes psicológicos em recursos humanos (Baumgartl, Pagano & Lacerda, 2010; Gomes, 2007) e dois o significado do trabalho (Goulart, 2009; Oliveira & Alves, 2001). Os demais abordam temas diversos como relacionamento interpessoal (Ventorini & Garcia, 2004); comportamento humano (Kienen & Wolff, 2002); exigências profissionais no mercado atual (Campos, Duarte, Cezar & Pereira, 2008); estresse e ansiedade (Almondes & Araujo, 2009); desempenho individual (Coelho Junior & Borges-Andrade, 2011); retaliação organizacional (Mendonça, Pires, Tamayo & Torres, 2004); e comprometimento (Bastos & Menezes, 2010).

Os materiais produzidos em relação à gestão de pessoas, em geral, visam o resultado trazido para a organização em termos de produtividade, satisfação do cliente, qualidade, comprometimento para o profissional em termos de desenvolvimento, aperfeiçoamento, experiência, retorno financeiro, conquistas. Mesmo as pesquisas publicadas em periódicos da área de Psicologia que tendem o olhar ao fator humano têm deixado de aprofundar-se com veemência nos impactos produzidos pela gestão de pessoas no processo de individuação dos profissionais. Sendo assim, faz falta verificar os ganhos pessoais que a gestão de pessoas pode trazer para o profissional em relação à sua realização pessoal e ao seu projeto de vida, especialmente, ao seu processo de autonomização.

Assim, a presente pesquisa se justifica por tratar de tema que, em geral, é discutido em textos mais teóricos, entretanto não tem tido a atenção da literatura acadêmica no Brasil, principalmente da área da psicologia que, em tese, se dedica aos estudos dos processos de subjetivação e identitários, nos níveis psicológicos e psicossociais. Desta forma, retomando o **objetivo geral** desta Tese é:

- Compreender os efeitos que a gestão de pessoas produz no processo de emancipação, isto é, na produção de indivíduos autônomos, ou na reprodução de indivíduos autômatos.

E, os **objetivos específicos** são:

- Compreender a percepção dos profissionais acerca das políticas e práticas de gestão de pessoas adotadas;
- Compreender se esses profissionais conseguem produzir autonomia para si e para seu trabalho a partir dessas práticas de gestão de pessoas e/ou apesar delas;
- Compreender se, na visão deles, as práticas de gestão de pessoas adotadas guiam de forma externa sua vida e seu trabalho gerando heteronomia.

2.

MÉTODO

2.1 Aspectos epistemológicos e metodológicos

Segundo Gil (1987), a escolha do método representa a decisão quanto ao caminho que nos conduzirá a um determinado fim. O método é definido por ele como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicas utilizadas para o alcance do conhecimento almejado.

A presente pesquisa se realizou através de uma abordagem qualitativa, a qual permite o estudo da subjetividade, foco do presente estudo, que é parte constitutiva do indivíduo e das organizações sociais, como consequência de sua constituição e não apenas como uma reprodução ou produto cultural (Rey, 2002). Do mesmo modo, esta abordagem permite a observação do sujeito como um ser ativo nos processos sociais e nas mudanças ocorridas em sua vida, como influenciadas ou não pela gestão de pessoas adotada nas organizações pelas quais passou.

Foi utilizada uma abordagem qualitativa descritivo-analítica tendo por objeto um fenômeno (possibilidades de autonomização de profissionais inseridos em empresas) e, por objetivo, sua interpretação a partir dos significados referidos pelas pessoas com relação ao processo de individuação nas empresas, ou seja, o pesquisador compreende as pessoas a partir da referência delas mesmas (Denzin & Lincoln, 2006).

Segundo Minayo (1994), o trabalho de pesquisa é constituído num ciclo que se inicia com uma fase exploratória que dará condições ao pesquisador para realizar o trabalho de campo, definido por ela, como “um momento relacional e prático de fundamental importância exploratória, de confirmação ou refutação de hipóteses e construções de teorias” (p. 26), sendo que este trabalho de campo requer instrumentos adequados para os objetivos visados e, na presente pesquisa, o grupo focal cumpriu este papel se constituindo em um instrumento eficaz para exploração do fenômeno aqui estudado, como será apresentado na próxima subseção.

2.2 Instrumentos

Severino (2002) diz que “entende-se por *métodos* os procedimentos mais amplos de raciocínio, enquanto *técnicas* são procedimentos mais restritos que operacionalizam os métodos, mediante emprego de instrumentos adequados” - grifos do autor (p. 162). Então, foram utilizadas como técnicas de pesquisa: (a) questionário com dados pessoais como empresa, segmento, porte, cargo, departamento e tempo de atuação na empresa com uma questão aberta sobre o tema: A Empresa (em que trabalha) na sua vida e a sua vida na Empresa (em que trabalha); e (b) Grupo focal.

O grupo focal é uma técnica de pesquisa que permite a coleta de dados a partir das interações grupais ao se discutir um tópico sugerido pelo pesquisador/facilitador. A interação do grupo possibilita a produção de dados e *insights* que seriam menos acessíveis com o uso de técnicas individuais. Além de que o processo de compartilhamento e comparação de opiniões presente no grupo focal oportuniza ao pesquisador compreender como os participantes entendem suas similaridades e diferenças (Morgan, 1988).

Para Patton (1990), o grupo focal é uma técnica bastante eficiente que permite alguns controles de qualidade sobre a coleta de dados, uma vez que os participantes tendem a se controlar e compensar mutuamente. As opiniões apresentadas podem ser modificadas pelo grupo quando não são socialmente compartilhadas, propiciando a reconstrução de opiniões individuais.

O grupo focal foi utilizado com a proposta de possibilitar aos participantes apresentar suas ideias, conhecer ideias semelhantes e diferentes, comparar e repensar suas opiniões. A riqueza do grupo está em propiciar a troca de opiniões, a reflexão e a possível reconstrução de ideias pré-concebidas. Além de que os pequenos grupos tendem a reproduzir nos jogos de conversação, o discurso dominante das relações macrossociais (Tanaka & Melo, 2001).

Assim, os produtos das discussões se constituíram em dados que permitiram formular teorias, testar hipóteses e aprofundar o conhecimento sobre o tema específico da pesquisa realizada (Morgan, 1988).

2.3 Participantes da Pesquisa

O critério de seleção para os participantes da pesquisa foram:

- Ser profissionais atuantes em empresas de médio e grande porte;
- Estar trabalhando para que estivessem vivenciando, no momento do grupo focal, a situação pesquisada;
- Estar trabalhando em empresas de médio e grande porte para que a estrutura organizacional fosse bem definida e a gestão de pessoas supostamente desenvolvida;
- Ter uma história de, pelo menos, 5 anos de trabalho (em qualquer empresa) para que tivessem tido tempo de vivenciar, conhecer, talvez refletir e sentir os efeitos da gestão em suas vidas pessoal e profissional.

A escolha dos convidados a participar da pesquisa foi intencional e aleatória, a partir da rede de contatos da pesquisadora e algumas indicações pelo método da bola de neve, independente de gênero, idade, área de atuação, nível de escolaridade ou outros atributos. Os grupos foram formados com a quantidade pré-definida de 4 a 10 profissionais.

Segundo Minayo (2000, p. 101), “a questão da *amostragem* em pesquisa qualitativa merece comentários especiais de esclarecimento”, pois “envolve problemas de escolha do grupo para observação e para comunicação direta”. Neste tipo de pesquisa a preocupação maior não é com a generalização e, sim, com o nível de aprofundamento e abrangência de compreensão possível.

Sendo assim, nesta pesquisa, não houve um número pré-determinado de participantes; entrevistou-se profissionais até que se verificou que houvesse saturação de conteúdo, ou seja, que o mesmo estava repetitivo e que não estavam sendo acrescentados novas informações significativas para o estudo (Fontanella, Ricas & Turato, 2008). Foram feitos, então, quatro grupos.

2.4 Procedimentos

O contato com os possíveis participantes foi feito por telefone, pessoalmente ou por meio eletrônico, convidando-os a participarem de uma pesquisa científica para Tese de Doutorado em Psicologia Social na Universidade de São Paulo, sob a orientação do Prof. Dr. Marcelo Afonso Ribeiro, intitulada “O processo de individuação no contexto organizacional contemporâneo”. Foi esclarecido que a participação ocorreria em grupo com outros profissionais.

Os grupos foram agendados de acordo com a disponibilidade de local e horário dos profissionais e da pesquisadora. Foram feitos quatro grupos focais.

O primeiro contou com a participação de 5 profissionais, foi realizado na casa da pesquisadora, num sábado à tarde, dia 07/02/2015, das 15 às 17h; o segundo teve 6 participantes, e ocorreu no salão de festas do prédio em que reside a mãe da pesquisadora, no domingo à tarde, dia 08/02/2015, das 15h30 às 17h; o terceiro grupo foi feito com 5 participantes na casa da pesquisadora, numa terça-feira à noite, dia 10/02/2015, das 20 às 21h; e o quarto grupo foi feito numa sala de aula da Universidade Nove de Julho, com 7 alunos do 4º semestre do curso de Formação Específica em Administração de Recursos Humanos, numa quinta-feira à noite, dia 12/02/2015, das 20 às 21h10. Ao todo, participaram 23 profissionais.

Os três primeiros grupos foram recepcionados com um café, apresentados e estimulados a um bate-papo informal até o início da pesquisa. No horário marcado foram convidados a sentarem-se à mesa para início da pesquisa. O quarto grupo, por estar dentro da Universidade e em horário de aula, não teve o café e a apresentação, pois já eram colegas de turma. A professora da sala comunicou que a pesquisadora passaria por lá por volta das 20h para levar um grupo de alunos voluntários para participar da pesquisa. No horário marcado, a pesquisadora foi até a sala, falou com a turma e levou os 7 alunos que se dispuseram a participar da pesquisa para uma sala de aula vazia.

Todos os participantes, nos quatro grupos realizados, foram convidados a sentarem-se em círculo.

A pesquisadora cumprimentou a todos novamente e agradeceu a disponibilidade deles em atender ao convite/pedido. Apresentou o objetivo do grupo que era a realização da pesquisa de campo da Tese de Doutorado intitulada “O processo de individuação no contexto organizacional contemporâneo” visando compreender se as empresas, atualmente, por meio da gestão de pessoas, oferecem possibilidades ao profissional para um agir autônomo.

Na sequência, explicou a necessidade da leitura e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Anexo A), entregou os impressos, aguardou a leitura e perguntou se havia alguma dúvida. Em nenhum grupo houve questionamentos ou resistências. Após as assinaturas, os termos foram recolhidos e uma cópia disponibilizada a cada participante.

A pesquisadora, então, solicitou o preenchimento do formulário (Anexo B) com dados pessoais, explicando que eram apenas para definição do perfil da população pesquisada e que em momento algum haveria identificação dos participantes. Ao final dos dados pessoais, havia um espaço para que os participantes escrevessem livremente sobre o tema: A Empresa (em que trabalha) na sua vida e a sua vida na Empresa (em que trabalha).

Em seguida, informou que iniciariam o processo de grupo. Comunicou o tema: “A empresa, por meio das práticas de gestão de pessoas, oferece condições ao profissional para agir de modo autônomo?”, e esclareceu que, nesta pesquisa, entende-se por autonomia, o processo de independência e liberdade do indivíduo em fazer suas escolhas e tomar suas decisões baseado em seus reais objetivos, intenções e expectativas, não agindo conforme condições externas, mas impulsionado por sua autoexigência, por sua razão, portanto, livremente.

Ressaltou o sigilo da identidade dos participantes e das informações prestadas. E explicou que poderiam debater o tema livremente, apenas tendo o cuidado de falar um de cada vez e evitar discussões paralelas para que as informações não fossem perdidas, de respeitar as opiniões de todos, pois não havia certo ou errado e o objetivo não era chegar a um consenso e, sim, trocar ideias sobre o tema, e que podiam expressar discordâncias, concordâncias, defender seus pontos de vista, argumentar, contra-argumentar e falar quantas vezes quisessem. Esclareceu que sobre a mesa estavam papeis e canetas, caso quisessem fazer anotações a fim de não perder o raciocínio ou não esquecer o que queriam falar enquanto aguardavam sua vez.

Por último, mencionou que a discussão do tema era entre os participantes, mas que, eventualmente, poderia fazer alguma interferência. Solicitou autorização para gravar a discussão e repetiu o tema proposto.

A pesquisadora teve o papel de facilitadora do processo de discussão e privilegiou a ênfase nos processos psicossociais que emergiram, isto é, no jogo de interinfluências nas opiniões sobre o tema. Segundo Morgan (1988), o moderador do grupo focal para ter uma boa atuação deve: promover uma discussão produtiva; garantir a máxima variedade de tópicos pertinentes ao tema; limitar suas intervenções a fim de permitir que a discussão flua; intervir somente para introduzir novas questões, facilitar a discussão ou trazer o grupo de volta ao tema; cuidar para que tópicos importantes não fiquem para o final correndo risco de não serem tratados com tempo e profundidade acertados; ter um roteiro adequado que possibilite um aprofundamento progressivo e a fluidez da discussão; e apresentar as regras do grupo com clareza (falar um de cada vez, sem conversas paralelas, todos tem o direito de falar, ninguém pode monopolizar a discussão).

Fern (2001) salienta a existência de quatro processos grupais que podem interferir nos resultados dos grupos focais: bloqueio de produção, influência social, pegar carona e influência da informação.

O bloqueio da produção refere-se à dificuldade presente nos seres humanos de pensar no que vai dizer e ouvir o que os outros dizem simultaneamente, o que pode ocorrer em qualquer conversa ou entrevista. E ao intervalo entre o surgimento da ideia para ser dita e a oportunidade de dizê-la. Neste caso, foi possível amenizar a dificuldade disponibilizando papel e caneta aos participantes para que registrassem suas ideias se achassem necessário, porém nenhum dos participantes fez uso deste recurso.

A influência social pode afetar o grupo por meio da apreensão da avaliação relacionada ao medo da desaprovação; da autoconsciência em função da existência de microfones e câmeras ou pela expectativa de que todos se manifestem; e da influência normativa relacionada à comparação com normas e padrões sociais. A facilitadora do grupo procurou amenizar estas influências ressaltando a importância das manifestações individuais contra ou a favor e a inexistência de respostas certas ou erradas.

Pegar carona refere-se às pessoas que procuram se beneficiar do grupo sem contribuir com a discussão, por entender que a participação individual não é relevante. Por isso, a importância de destacar nas instruções iniciais que a participação de cada um é importante.

Por último, a influência da informação manifesta-se pela persuasão ou pela extensão do compartilhamento da informação no grupo. No entanto, opiniões divergentes ou mesmo persuasivas não são prejudiciais, pelo contrário, pode levar a um redirecionamento dos posicionamentos até então compartilhados. Neste sentido, o facilitador pode resgatar opiniões discordantes se o grupo insistir em ignorá-las. A discussão nos 4 grupos transcorreu de modo muito tranquilo, sem grandes discordâncias ou desentendimentos.

2.5 Análise das informações coletadas

O material gravado produzido nos grupos focais foi transcrito e preparado para ser analisado a partir da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011).

A análise de conteúdo é “um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (Franco, 2012, p. 26). A função da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos que vão além do conteúdo manifesto nas mensagens. É a inferência que possibilita ao pesquisador compreender o sentido da mensagem do participante, uma vez que permite relacioná-la a outras informações, comparando-as (Franco, 2012).

As unidades de análise definidas para a análise de conteúdo foram as falas dos participantes como unidade de registro e a discussão de cada grupo como unidade de contexto.

Na pré-análise, que é a fase de organização do material, fez-se a leitura flutuante como forma de estabelecer contato com o material e conhecer as mensagens, permitindo-se impressões, emoções, conhecimentos e representações. Definiu-se todo o material produzido nos grupos como o *corpus* da pesquisa, isto é, “o conjunto de documentos tidos em conta para

serem submetidos aos procedimentos analíticos” (Franco, 2012, p. 55). Esta definição buscou respeitar as regras de exaustividade, representatividade, homogeneidade, pertinência e exclusividade.

Para a definição das categorias de análise, foram feitas diversas leituras das falas dos participantes procurando identificá-las em temas. Levando em conta as orientações de Bardin (2011) em relação às qualidades das categorias de exclusão mútua, homogeneidade, pertinência, objetividade e fidelidade, e produtividade, optou-se por estabelecer três categorias temáticas conforme a problemática sugerida para o grupo, lembrando: A empresa, por meio das práticas de gestão, oferece condições ao profissional para agir com autonomia em sua vida? As categorias definidas foram: (a) liberdade/autonomia percebida no trabalho, (b) os benefícios oferecidos pelas empresas, (c) e os impactos produzidos para os profissionais.

2.6 Cuidados éticos

A pesquisa visou basicamente investigar se, na visão dos profissionais, as empresas oferecem possibilidades para o processo de emancipação dos indivíduos que nelas trabalham. Emancipação no sentido da assunção por parte do indivíduo do controle de sua vida. A participação dos profissionais no grupo focal pode levá-los a uma reflexão sobre sua trajetória profissional, suas vitórias e fracassos, desejos concretizados e frustrações, projeto de vida e realidade ao construírem suas narrativas. Este processo pode trazer-lhes sofrimento criador ou patogênico (Dejours, 1994) de acordo com seu momento de vida, seu grau de vulnerabilidade e instabilidade emocional.

Ao assinarem o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Resolução 466/12), os participantes têm oportunidade de se aperceberem desses riscos e optarem por seguir em frente ou não. Mas, ainda assim, podem se surpreender com o efeito de suas narrativas em si mesmos e, neste caso, podem contar com outros momentos de contato e troca com a pesquisadora. Isso foi mencionado ao final de cada grupo. Por outro lado, interagir com o

grupo trocando ideias acerca do tema pode favorecer a compreensão e a revisão de algumas ideias ou conceitos e vir a trazer contribuições para suas vidas pessoal e profissional.

3.

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

3.1 Caracterização dos participantes

Ao todo foram feitos quatro grupos focais, somando um total de vinte e três participantes. O perfil dos participantes de cada grupo segue abaixo descrito.

Para facilitar a identificação das falas, os profissionais estão identificados pela letra P de participante, e por números na ordem em que foram se apresentando nos grupos. Sendo assim, no grupo 1, temos P1, P2, P3, P4 e P5; no grupo 2, P6, P7, P8, P9, P10 e P11; no grupo 3, P12, P13, P14, P15 e P16; e no quarto grupo, P17, P18, P19, P20, P21, P22 e P23.

Grupo Focal 1								
Participante	Sexo	Faixa Etária	Formação	Porte da Empresa	Segmento da Empresa	Tempo na Empresa	Tempo de Trabalho Total	Narrativa:
P1	F	35	Ensino Médio	Médio	Comércio	2 anos e meio	14 anos	A “X” na minha vida me trouxe muito aprendizado na área fiscal, pois sempre trabalhei no comércio. Lá pude obter conhecimentos onde na minha área não era necessário. A “X” na minha vida me trouxe tempo para que eu pudesse associar a minha vida com minha família e estudo. A minha vida na empresa “X” trouxe organização e responsabilidade para o trabalho designado, mas sem muito reconhecimento.
P2	F	38	Superior	Médio	Indústria	14 anos	20 anos	A empresa foi muito importante no meu desenvolvimento profissional, aprendi muitas coisas, participei de vários projetos diferentes durante esses anos. Graças ao meu trabalho consegui realizar muitos sonhos, ter uma casa própria, viajar, adquirir os bens necessários para construir uma família feliz. Minha vida na empresa é corrida, trabalho o dia todo, mas gosto muito do que faço, trabalho como gerente de projetos, então a cada novo projeto é um novo desafio a ser alcançado. O meu trabalho é feito em equipe, e com o envolvimento de outras áreas da empresa.

P3	M	42	Superior	Grande	Financeiro	12 anos	26 anos	<p>O banco na minha vida foi um período de aprendizado e crescimento profissional, onde tive que superar muitos desafios em uma nova posição. Onde foi necessário aprender a lidar com opiniões divergentes.</p> <p>Mas minha vida mudou muito, onde tive oportunidade de participar de projetos apoiados pelo banco onde pude conviver com pessoas de classe diferente e observar de perto a dificuldade de pessoas que convivem em nossa sociedade, que no dia a dia, não damos muita atenção. Isso me fez perceber que tem pessoas que precisam de muita ajuda, mas que são totalmente esquecidas pela sociedade.</p>
P4	F	37	Pós Graduação	Médio	Saúde	18 anos	18 anos	<p>Iniciei na empresa como estagiária, adorava a empresa e o que fazia. No decorrer dos anos, com as medidas políticas, o salário foi diminuindo cada vez mais, a cobrança cada vez maior para seguir um protocolo que a clínica estipulava e não “levar em conta” o paciente, foi levando a um quadro de “desestimulação” na qual foi criado um clima ruim entre os funcionários. Hoje, totalmente desestimulada, a empresa serve como um meio para ter meu próprio dinheiro e ter “contato” com outras pessoas.</p>
P5	F	34	Superior	Grande	Financeiro	10 anos	15 anos	<p>O papel do Banco na minha vida é, principalmente, de fonte de renda. Certamente, se analisarmos melhor, acabamos adquirindo conhecimentos e aprendizados diversos que agregam na personalidade e vivência.</p> <p>Atualmente, atuo como gerente de relacionamento personalizado, o que me traz atividades diárias que não vejo como parte do meu perfil, mas que servem como desafios a serem superados.</p> <p>Já a minha vida no Banco, vejo como uma relação de superação. Atuo em um ambiente aonde é estimulada a competitividade, gerando egoísmo. Hoje, vejo o banco como um desafio e crescimento pessoal a ser seguido e também um ambiente que gera um grande desafio pessoal para trabalhar e reforçar os princípios de cada um ou do grupo.</p>

Quadro 1. Caracterização dos participantes do grupo focal 1.

O grupo focal 2 tem as características dos participantes apresentadas no Quadro 2. Um grupo em que predomina o sexo masculino, faixa etária avançada, ensino superior completo, tempo de casa acima de 10 anos em empresas de grande porte, e com tempo de trabalho total de 14 a 40 anos.

Grupo Focal 2								
Participante	Sexo	Faixa Etária	Formação	Porte da Empresa	Segmento da Empresa	Tempo na Empresa	Tempo de Trabalho Total	Narrativa:
P6	F	39	Pós Graduação	Grande	Serviço	10 anos	23 anos	<p>Parceria. Essa palavra representa a minha dedicação em relação à empresa com toda a dedicação que posso no meu dia e responsabilidade pelo que respondo e aplico neste mundo corporativo.</p> <p>Ela em relação a mim: benefícios bárbaros, salário correspondente ao mercado e satisfação por fazer parte deste grupo.</p> <p>Tenho orgulho em ser empregada de uma empresa como essa e sei que faço parte de uma das melhores colaboradoras deste emprego/empresa.</p>
P7	F	62	Superior	Grande	Metalúrgica	18 anos	30 anos	<p>A empresa é um marco na vida de todos nós, o maior objetivo e sentimento é o de “pertencer”. Tudo gira em torno das conquistas que nos favorece e nos deixa feliz. A vida de cada ser humano se resume na sua participação, em seu compromisso e sua dedicação. Fazer parte do contexto empresarial e se sentir vivo é produtivo.</p>
P8	M	54	Pós Graduação	Grande	Indústria	10 anos	35 anos	<p>Apesar dos problemas de gestão de pessoas, a empresa teve uma participação muito importante na minha vida, a começar pela oportunidade de mudança da cidade de São Paulo para a cidade de Itu onde pude usufruir uma maior qualidade de vida, tais como área verde, trânsito, distância, segurança, etc.</p> <p>Foi também nesta empresa que tive oportunidade de passar por diversos departamentos tais como vendas, <i>customer service</i>, exportação, etc.</p> <p>Foram 10 anos de grande aprendizado tanto pelo lado do como fazer tanto quanto o como não fazer em termos de gestão de equipes.</p>
P9	M	67	Superior	Grande	Educação	40 anos	40 anos	<p>Não há como falar de uma instituição sem conhecer sua história, principalmente de uma Instituição a qual é referência para a América latina, África e alguns países da Europa no que se refere ao ensino profissionalizante e a qual você faz parte da equipe de colaboradores há 40 anos. Criada pelo decreto-lei de 22 de janeiro de 1942 no Governo de Getúlio Vargas</p>

							<p>encaminhado pelo ministro da Educação e Saúde, Gustavo Capanema. Época em que a indústria de base ou de produção especialmente as palavras como ferro, aço, siderurgia, laminação, mineração não metálica, carvão, mecânica começaram a povoar mais densamente o jargão da indústria brasileira definindo os contornos da metal mecânica no País. Portanto surgindo daí a necessidade de formação de mão de obra profissional atendendo a grande demanda que surgia. Acredito que a educação é um Sacerdócio, pois transformar, educar, formar exige dedicação, empenho e auto realização. Ao iniciar minha carreira como docente da área técnica em 1974 senti o quão importante estava sendo minha escolha em sair de um sistema produtivo para um sistema educacional. Saber o poder de transformação da educação, para transformar pessoas e uma Nação. Tomar conhecimento da profissionalização ou a atualização para o mercado de trabalho me possibilitou o desenvolvimento e o aperfeiçoamento dos diversos seguimentos industriais. Acompanhar os rumos da ciência as aplicações tecnológicas é algo que satisfaz e mantém vivo o saber, faz o diferencial para qualquer ramo de atividade. Isso foi a EMPRESA NA MINHA VIDA.</p> <p>A minha VIDA NA EMPRESA é ter a satisfação de pertencer a uma instituição que prima pelo desenvolvimento profissional de seus colaboradores dando-lhes oportunidades de se desenvolverem profissionalmente, ter uma política salarial compatível com a capacidade profissional de cada colaborador, propiciar a todos um programa de evolução profissional. Ter a possibilidade de ser um ex-aluno, ir para o mercado de trabalho, trabalhar na área em que se formou, voltar para a Instituição como docente e ter a oportunidade de fazer carreira fazendo parte da gestão de uma escola é ter a satisfação de que a dedicação profissionalismo impera em qualquer atividade profissional. Portanto nesses 40 anos de empresa posso afirmar que tenho a oportunidade de trabalhar com grandes profissionais, pessoas com grande capacidade intelectual que me proporcionou e proporciona não só crescimento profissional como valores éticos e profissionais que se aplicam diariamente na vida e no mercado de trabalho.</p>
--	--	--	--	--	--	--	--

P10	M	32	Superior	Médio	Saúde	2 anos	14 anos	A empresa “A” foi um divisor de águas na minha vida. Um lugar que me deu oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional, além de permitir que eu resolva meus problemas pessoais, independente de data ou horário. Esta empresa também me proporcionou qualidade de vida, por ser um local próximo a minha residência me permitindo um maior tempo de descanso além da possibilidade de realizar atividades como a faculdade e academia.
P10	M	65	Superior	Grande	Serviços	15 anos	35 anos	A “Y”, distribuidora de energia, contribuiu muito na minha formação profissional em razão das exigências administrativas impostas na minha atividade e eu contribui com a gestão da empresa com os meus conhecimentos universitários, pessoais e comprometimento com as metas da empresa.

Quadro 2. Caracterização dos participantes do grupo focal 2.

No Quadro 3 encontram-se as características dos participantes do grupo focal 3, no qual predominam as mulheres com faixa etária acima dos 30 anos, nível superior completo que trabalham em empresas de grande porte, com tempo de casa variando entre 1 e 13 anos e tempo de trabalho total entre 12 e 44 anos.

Grupo Focal 3								
Participante	Sexo	Faixa Etária	Formação	Porte da Empresa	Segmento da Empresa	Tempo na Empresa	Tempo de Trabalho Total	Narrativa:
P12	F	52	Superior	Grande	Indústria	2 anos	36 anos	<p>A empresa “surgiu” na minha vida num momento em que eu estava insatisfeita profissionalmente, buscando novas oportunidades e acabei saindo da empresa anterior.</p> <p>Ela representou minha volta à área de atuação que eu mais gosto e me restituiu o prazer de trabalhar.</p> <p>Como fui convidada a trabalhar na empresa por pessoas que me atendiam como cliente, senti-</p>

								<p>me reconhecida e valorizada.</p> <p>Hoje posso dizer que trabalho feliz, gosto do que faço e sinto que faço diferença para o meu cliente e para a equipe.</p>
P13	F	30	Pós graduação	Grande	Educação	1 ano	12 anos	<p>A empresa é um meio que me subsidia recursos para que eu possa ter a formação profissional e pessoa que desejo e objetivo. Um meio que me permite desenvolvimento, aumento de <i>performance</i> e também autonomia, principalmente falando sob o aspecto pessoal.</p> <p>Tendo em vista a importância da atuação profissional, vejo ser de suma relevância trabalhar com vínculos reais e afetivos. Buscando atuar com o que se tem afinidade, gosto, prazer.</p> <p>Sob o ponto de vista empresarial, acredito que também desempenhe um papel importante, buscando atender as necessidades e os fins da Instituição, numa combinação de valores que garantem para ambas as partes mais produtividade, satisfação e realização.</p>
P14	F	41	Pós graduação	Grande	Indústria	1 ano	27 anos	<p>A empresa na minha vida significa a forma de me transpor como profissional e como retorno faço entrada de dinheiro para subsídio da minha vida pessoal / familiar.</p> <p>Profissionalmente é bastante agregadora, pois é um ramo que não conhecia e me desafia a sair da zona de conforto e procurar informações para que eu possa executar minhas tarefas da forma correta.</p> <p>É possível conciliar a vida familiar, pois há flexibilidade.</p> <p>Acredito que estou em uma empresa que tenho oportunidade de crescimento, por isso, vislumbro continuar lá por bastante tempo.</p>
P15	F	68	Pós Graduação	Grande	Educação	13 anos	44 anos	<p>A Universidade “entrou” na minha vida por um acaso. Não havia, até então, pensado em ser professora, embora trabalhasse na área de RH, em T&D. Mas, ao surgir um convite, arrisquei, já que estava prestes a me aposentar.</p> <p>A partir daí começou um novo ciclo em minha vida.</p> <p>Não diria que melhor, mas que me proporcionou mais satisfação, realização e também liberdade.</p> <p>Contribuir para o crescimento das pessoas me proporciona tamanha alegria e satisfação que,</p>

								hoje, tenho dificuldade de pensar em parar.
P16	M	33	Superior	Grande	Serviços	5 anos	14 anos	<p>Tento fazer com que a empresa em que trabalho me traga o máximo de bem estar, pois além do meu sustento financeiro é lá onde passo a maior parte do meu tempo.</p> <p>Obviamente não sou 100% feliz na empresa, pois fatores profissionais interferem diretamente em meu humor e lá o A. “pessoa” ocupa uma porcentagem pequena em relação ao A. profissional.</p> <p>Percebo que a organização adota medidas para que os colaboradores tenham o máximo de qualidade, porém sempre desconfio se o que se faz realmente é a favor do funcionário ou da pessoa.</p> <p>Embora não ocorra como gostaria, sempre procuro humanizar minhas ações profissionais para me sentir mais confortável.</p>

Quadro 3. Caracterização dos participantes do grupo focal 3.

Os participantes do grupo focal 4 tem seu perfil apresentado no Quadro 4. Trata-se de um grupo jovem, com faixa etária de 21 a 36 anos, cursando nível superior, que trabalha em empresas de médio e grande porte, com tempo de casa que vai de 2 meses a 2 anos e tempo total de trabalho de 5 a 16 anos.

Grupo Focal 4								
Participante	Sexo	Faixa Etária	Formação	Porte da Empresa	Segmento da Empresa	Tempo na Empresa	Tempo de Trabalho Total	Narrativa:
P17	F	27	Superior em curso	Médio	Financeira	1 ano	8 anos	A empresa na minha vida é um lugar que contribui de forma assertiva na minha formação como profissional devido à oportunidade de crescimento. Eu, na vida da “X” contribui com o relacionamento entre empresa e funcionários.

P18	F	21	Superior em curso	Médio	Serviços	2 meses	6 anos	A empresa na minha vida está me agregando muito conhecimento e me desenvolvendo com diversas oportunidades, eu na vida da empresa estou me dedicando ao máximo e sempre me colocando disponível para ajudar a empresa para crescer sempre, porém sempre visando se a empresa está me proporcionando coisas boas e se o que estou fazendo está ou não me fazendo bem.
P19	F	26	Superior em curso	Médio	Serviços	1 ano e 9 meses	14 anos	O escritório representa na minha vida o início da minha caminhada em São Paulo, é meu primeiro emprego aqui. Dedico muito tempo a ela e lá aprendo cada dia mais. Por mais que eu goste, pretendo seguir meus planos e sonhos na área de Recursos Humanos. Sou feliz lá e, por isso, vou fazendo tudo com calma, um passo de cada vez.
P20	F	29	Superior em curso	Médio	Saúde	8 meses	11 anos	Trabalho no “X”, no setor de aplicação de “Y”, mais especificamente na recepção. A empresa me proporciona a oportunidade de conhecer histórias de superação em relação a pacientes com o diagnóstico de “A”; como a recepção é muito dependente de informações de outros profissionais acredito sermos um setor um pouco dependente para atuarmos, mas acredito que me acrescentou muitos conhecimentos, principalmente na questão humana. Já eu procuro fazer o melhor e o que está ao meu alcance.
P21	F	23	Superior em curso	Grande	Serviços	1 ano e 5 meses	5 anos	Costumo dizer que a empresa na qual trabalho, com segmento no atendimento ao cliente para clientes que utilizam o “X”, que é o dispositivo utilizado para “Y”, faz inteiramente parte da minha vida, onde eu me sinto muito bem, tenho minha segunda família dentro dela, chego na empresa feliz. E com relação à minha vida na empresa, eu me dedico totalmente ao que faço, vou para casa imaginando o que posso fazer de diferente no outro dia, quero dar ideias, etc.
P22	M	32	Superior em curso	Grande	Telecomunicações	2 anos	12 anos	A empresa em que trabalho supre o que gosto, pois sou apaixonado por tecnologia e devido a mexer com equipamento de cunho tecnológico, gosto do que faço. Demonstro simpatia pelo cliente e tento sanar suas dúvidas, conforme minha alçada.
P23	M	35	Superior em curso	Médio	Serviços	1 ano e 3 meses	16 anos	A empresa na minha vida, até o momento, a empresa, a única coisa que acrescenta lá é o horário, que consigo ir andando, assim consigo fazer o esporte do dia / atividade física. Eu também não consigo acrescentar nada na empresa.

Quadro 4. Caracterização dos participantes do grupo focal 4.

Traçando o perfil dos participantes dos 4 grupos juntos, encontramos uma maioria do sexo feminino, conforme demonstra a Tabela 1.

Tabela 1

Sexo dos participantes da pesquisa

SEXO	
Feminino	Masculino
65%	35%

A faixa etária dos participantes é bastante abrangente, como se vê na Tabela 2.

Tabela 2

Faixa etária dos participantes da pesquisa

FAIXA ETÁRIA				
21 a 30 anos	31 a 40 anos	41 a 50 anos	51 a 60 anos	Acima de 60 anos
22%	43%	9%	9%	17%

A maioria dos participantes tem nível superior completo, sendo que apenas 1 tem apenas o ensino médio, conforme ilustra a Tabela 3.

Tabela 3

Formação escolar dos participantes da pesquisa

FORMAÇÃO			
Ensino Médio	Superior em curso	Superior completo	Pós Graduação
4%	31%	39%	26%

Em se tratando do porte das empresas em que os participantes trabalham, vemos na Tabela 4 que a maioria é grande.

Tabela 4

Porte das empresas em que os participantes da pesquisa trabalham

PORTE DA EMPRESA		
Pequeno	Médio	Grande
0%	39%	61%

O segmento das empresas em que os participantes trabalham está bem diversificado, de acordo com a Tabela 5, embora serviços tenha a maior concentração.

Tabela 5

Segmento das empresas em que os participantes da pesquisa trabalham

SEGMENTO DA EMPRESA						
Indústria	Telecom	Saúde	Educação	Financeiro	Serviços	Comércio
18%	4%	13%	13%	13%	35%	4%

A maioria dos participantes tem mais de 10 anos de casa, conforme se vê na Tabela 6.

Tabela 6

Tempo de Trabalho dos participantes da pesquisa na empresa em que trabalham

TEMPO NA EMPRESA ATUAL				
Menos de 1 ano	De 1 até 1 ano e 11 meses	De 2 até 5 anos	De 6 até 10 anos	Acima de 10 anos
9%	22%	22%	17%	30%

A Tabela 7 revela que os participantes da pesquisa, em sua maioria, trabalham há mais de 10 anos.

Tabela 7

Tempo de trabalho total dos participantes da pesquisa

TEMPO DE TRABALHO TOTAL		
De 5 a 10 anos	De 11 a 20 anos	Acima de 20 anos
13%	48%	39%

Do total de participantes, distribuídos nos 4 grupos realizados, temos 65% do sexo feminino e 35% do sexo masculino.

A maioria, 43%, com faixa etária entre 31 e 40 anos. Os demais se distribuíam da seguinte maneira: 22% de 21 a 30 anos; 9% de 41 a 50 anos; 9% de 51 a 60 anos; e 17% acima de 60 anos.

Em termos de formação acadêmica: 4% tinham apenas o ensino médio; 31% estavam cursando o ensino superior; 39% tinha o ensino superior completo; e 26% haviam cursado pós-graduação.

As empresas em que os participantes trabalham são 61% de porte grande e 39% de porte médio. Quanto ao segmento são: 18% da indústria; 4% de Telecom; 13% da saúde; 13% da Educação; 13% do Financeiro; 35% de Serviços; e 4% do Comércio.

A maioria dos participantes trabalha nas empresas há mais de 10 anos, 30%. Os demais têm o seguinte tempo de casa: 9% menos de 1 ano; 22% de 1 ano a 1 ano e 11 meses; 22% de 2 a 5 anos; e 17% de 6 a 10 anos.

Em relação ao tempo total de trabalho, a maioria, 48%, tem de 11 a 20 anos; 13% de até 10 anos; e 39% mais de 20 anos.

3.2 Apresentação das falas dos participantes distribuídas entre as categorias

Abaixo seguem apresentadas as falas dos participantes distribuídas entre as categorias.

3.2.1 Categoria: Liberdade/autonomia percebida no trabalho

O Quadro 5 apresenta o conteúdo das discussões categorizadas como liberdade/autonomia percebida no trabalho.

Categoria: Liberdade/autonomia percebida no trabalho
<p>Definição: Liberdade / autonomia percebida no trabalho em função das normas, regras e procedimentos determinados, participação em projetos e/ou decisões e possibilidade de administrar horários e resolução de problemas particulares.</p>
<p>P1- No caso da minha não, rs, não sei se é pelo ramo ou por ser uma empresa familiar, aí, então, na minha não, é aquilo que você é designado a fazer e somente... (...) por ser familiar, é assim, eles querem o seu profissional... eu trabalho na parte de faturamento, só que quando você dá uma opinião pra melhorar, aquilo é meio que barrado, você... então, você... até mesmo pra agir ali dentro é difícil, muito difícil. (...) é, meio que acaba sendo uma obrigação, não deixa você trabalhar com liberdade, assim, né, porque vocês são bonificados por isso, estão sendo recompensados, por isso eu acho que acaba sendo uma obrigação a seguir... (...) ah, gente, vocês são felizes, eu tenho que seguir regras da Receita e pronto e acabou, eu não posso fazer nada... sem motivação!!!</p> <p>P2- é... na minha empresa também, tem as regras, tem os processos e você é obrigado a seguir todos eles, tem auditoria, né, eu trabalho como gerente de projetos, tem vários processos que tem que seguir e no final do mês você é auditado, então você pensa sempre praticamente dentro da caixinha, você não sai... (...) a empresa... faz um ano que ela foi comprada por uma empresa japonesa, então agora ta começando a mudar, isso que eu falei era até o ano passado, agora eles tão fazendo assim, eles criaram um grupo de ideias e eles estão incentivando as pessoas a pensarem nessas ideias. E as ideias são assim, criar produtos novos que seria ideia de inovação ou criar melhoria de processo que são os kaizens que eles chamam. (...) Aí esse ano eles estão fazendo de novo, só que as metas, assim, agora são mais difíceis de serem alcançadas, porque o ano</p>

passado, acho que teve 150 ideias, né, de patentes, pra virar patente de melhorias de processo, só que este ano eles estão olhando para uma coisa mais... mais técnica. O ano passado aceitavam qualquer ideia, se falasse: ah, quero pintar a parede... pintava. Esse ano tá mais rígido, aí a mesma coisa, vai ter a premiação, etc., e tal, então tá mudando. Isso aí vem do Japão, agora, parece que nesta firma, que é do Japão é obrigado as pessoas a escreverem uma patente por ano, pelo menos, de alguma coisa que elas criaram, que elas inovaram, tá vindo essa tendência dos japoneses.

P3- na minha até deixam, em partes, na verdade, num banco global todas as regras são feitas fora daqui e a gente tem que cumprir. Trabalho no mercado financeiro e tem que seguir muitas políticas e... então, assim, algumas coisas até que são flexíveis, é... a gente cria grupos pra fazer alguma coisa, pra tentar melhorar a questão do meio ambiente que o banco tá muito ligado a isso... (...) Mas tem muitas políticas, até por segurança, mercado financeiro é bem complicado, mas é um pouco flexível sim, eu percebo também que não só o meu, mas colegas meus de outros bancos também tem essa flexibilidade aí, até pra atrair cliente, ser um banco que vê o meio ambiente, que ajuda crianças, que faz algumas coisas pra sociedade, então o banco, ele quer ser visto desta forma, então ele muda um pouquinho, mas algumas regras não tem jeito, mas uma boa parte, assim, ele deixa criar alguns grupos, alguns comitês, e cada comitê é responsável por uma coisa e fica mudando algumas ideias, quando não tem muito custo e dá pra gente implantar, a gente até consegue fazer isso daí, mas é uma coisa que vem de fora já.

P4 – Até por recomendação de paciente, a gente via que o paciente precisava fazer outras coisas, então hoje a gente tem poder de falar assim, a gente tem liberdade de falar alguma coisa, tem que fazer hidroterapia, então vai pra hidroterapia, mas a gente também, ao mesmo tempo, recebe aquela coisa assim: olha, o setor da hidroterapia tá diminuindo, então, vê paciente que você pode indicar... então é assim, você pode escolher, mas meio que assim, direciona a gente, precisa de mais paciente em determinado campo, então manda, então, é meio que essa coisa assim, você tem autonomia, mas não tão assim, ah, você escolhe, você é direcionada... (...) tem autonomia pra fazer o que quer desde que tenha lucro pra empresa... Você pode escolher qualquer coisa... mas a gente vai ter lucro? Então tá bom...rs...

P5- Trabalho em banco também, só que eu trabalho em rede de agência, eu tenho minhas metas do mês, a forma como eu vou atuar é uma escolha minha, só que eu fico meio que limitada em questão das regras, das normas do banco, do que eu preciso. Às vezes eu tenho um cliente que precisa ter um produto, mas nem sempre é o perfil dele, então fica com uma questão meio minha, com o que eu tenho que fazer, com a visão do cliente, então você meio que fica amarrada, mas o banco, a agência diz: não, você tem autonomia pra fazer o que você quiser desde que você entregue tudo; então é uma autonomia bem mais ou menos... né...

P6- (...) o que que o nosso recursos humanos, ele pensa em relação aos profissionais? é... primeiramente, é a conciliação da sua vida profissional com a sua vida pessoal, é... eles tem um programa lá dentro que se chama Conciliar e você pode, sim, começar a trabalhar um pouco antes do seu horário de expediente, mas a empresa quer que você tenha consciência de que, se começou um pouco antes, saia também um pouco antes e não que fique até mais tarde, e nem que se desgaste demais nestas 8 ou 9 horas que fica lá dentro e esquecer que tem uma família, amigos ou qualquer tipo de atividade social. (...) eu acho que isso depende muito do seu gestor... eu não sei... é a minha opinião... é... eu já tive diversos gestores aí ao longo do tempo que eu trabalho e eu posso te garantir, hoje, que o melhor gestor que eu tive na minha vida é o que eu tenho hoje, por quê? Ele se importa com você enquanto pessoa, ah, ele diz, você tá com esse tipo de problema particular, não se preocupe, o que você quiser fazer pra resolver isso no seu tempo, você só me fala, olha eu estou indo, que a gente concilia as coisas aqui dentro da empresa, não se preocupe com nada enquanto você estiver lá fora, eu quero que você tenha autonomia de resolver as suas coisas e saber que a empresa, do lado de cá, está te apoiando no que for necessário. Então, assim, eu tenho o *laptop* da empresa, eu tenho o celular da empresa, eu tenho os emails da empresa no próprio celular, ou seja, eu posso estar onde eu quiser online, respondendo o que eles quiserem, e sabendo que estou com meu foco na minha vida particular, focada naquele assunto especificamente, e o meu gestor sabe, eu não preciso omitir isso dele e nem de qualquer pessoa de dentro da empresa, né. (...) é liberdade com responsabilidade...

P11- Lá não é bem assim, não. Ela quer o cara lá as oito horas trabalhando, se estiver com problema particular, se vira amigão, não quero nem saber, você tem que estar lá. Aí depende da sua relação com o seu gerente, você vai chegar nele... o gerente que eu tinha dizia eu só quero ser comunicado se fulano de tal tá fora da empresa e porque, agora o resto você se vira... se um colaborador dissesse pra mim, olha, vou ter que ir no Poupatempo fazer um documento, eu libero, mas seguro a bucha do cara... isso eu to falando do pessoal administrativo, agora o pessoal de campo, nem se fala, não pode faltar. (...) Então o pessoal de rua é muito mais no chicote do

que a parte administrativa. Então essa relação... como é... você é um número e tem que produzir aquele tanto pra ganhar o seu no final do mês...

(...) mas é isso daí, 90% das empresas do Brasil são assim, tem que cumprir, ela tem metas que tem ser cumpridas...

(...) então, mas é a cultura de metas... nesta cultura é assim... chega na reunião, vão dizer, você tinha que produzir 30 milhões de peças e você diz, ah, não deu, eu produzi 28 milhões, 890 mil... não serve, eles vão querer saber o porquê, você diz, não deu, não tem não deu, você falou que ia alcançar, então tem que alcançar... no mês seguinte você vai ter os 30 milhões mais aquelas que você deixou de alcançar...

(...) mas a questão de metas vem do conselho e depois volta pra lá, tem que chegar e mostrar, olha, conselho, não deu pra atingir, por que não?... e as cobranças são de cima pra baixo e de baixo pra cima, tem que cumprir as metas, tem que chegar naqueles números... se não cumpre, tem que ter uma justificativa...

(...) esquece, no Brasil não existe isso... tem que seguir as regras...

(...) porque as empresas visam a sobrevivência delas, o lucro, então qualquer coisa que você possa sugerir que não esteja de acordo com os diretores, ela pensa assim, eu tenho que subsistir, tenho que dar lucro, eu tenho que ter é... bônus não... a distribuição de ações e pra isso tem que dar lucro...

(...) só complementando... vai muito da origem da gestão da empresa, em termos de ser estrangeira ou não, por exemplo, (...) a do grupo português que é outra cabeça. (...) o grupo americano que tem outra cabeça: investimos aqui um milhão, no final do ano queremos esse um milhão e mais um percentual em cima, são muito exigentes e imediatistas, investiu e quer retorno, mas não é assim, você tá trabalhando com gente. Fizeram assim, todo mundo que tem acima de dez anos tá fora, seja quem for, sem analisar, se é gerente, diretor, se veio de baixo e tem toda uma história, todo um conhecimento, não quiseram saber, mais de dez anos pra fora... a (do grupo português) não, ela trouxe esse pessoal, é o arquivo que ela tem, não mandou ninguém embora, já é outro conceito...

P7- a gente fala de metas, metas, metas... vê, ... eles falavam agora tem que ser 30 milhões de peças... 30 milhões de peças, só que eles fazem 29 milhões de peças mês, mas eles não estão perdendo, não fecharam no vermelho, estão deixando de ganhar, mas não estão perdendo... o gerente pegava no pé dos caras e ficava todo mundo no sufoco... (...) e aí o pessoal fala, este mês o gerente vai pegar no pé, ele quer 30 milhões e aí eu falo, poxa, mas fizeram 29 milhões e 800 mil, tá quase lá, e eles falam, não, ele quer 30 milhões, não serve. Poxa, a (empresa) não fechou no vermelho, só deixou de ganhar mais... eu acho que é muita pressão, muita pressão... (...) mas em relação à autonomia... isso vai muito de gestor também, essa questão de autonomia... porque quando eu estou no RH, por exemplo, conversando com uma consultoria, eu sou a empresa, (...) eu tenho que ter autonomia pra isso...

(...) não existe isso nas empresas, isso é cultura, é cultura, uma que está engatinhando como aqui... ali... é uma pessoa, um gestor que está agindo assim, que tem uma visão legal e, talvez, ele possa até influenciar outras pessoas, mas, em linhas gerais, não existe essa autonomia... essa coisa de eu quero, eu posso, eu vou fazer, vou sugerir, eu tive uma ideia, vou dar uma sugestão, propor um projeto, isso não, você é podado... você pode até ter boas intenções... principalmente, porque existe muita vaidade, acima de você, existe a vaidade, se você vai sugerir alguma coisa e o cara não é bem resolvido, ele te corta, porque ele tem, dentro da gestão dele, ele tem esse poder, então ele te poda, ele te corta... então não existe, isso é cultura...

(...) e pensa, eu não vou bater de frente com você, porque você tá acima de mim e eu preciso do meu emprego...

P8- (...) Então tem toda a filosofia do fundo de investimento, no sentido de ser uma empresa lucrativa, então, assim, ó, apaga-se tudo que se tem de conceito de políticas de RH em termos da construção do eu, do ser autônomo... esquece, é só resultado, resultado, resultado... é o tempo todo assim...

(...) eu já tinha dito no início... o conceito é autonomia zero... é claro que, enquanto diretor você tem autonomia pra tomar decisões dentro... mas em relação a suas coisas particulares, não há essa liberdade, é zero, ninguém quer saber de nada...

(...) é raríssimo... eu ainda tenho a tendência de acreditar que empresa que tem essa filosofia é empresa que vem da área pública...

P9- Agora vamos... nós estamos fazendo outro, mas o incentivo é muito pequeno, eu vejo vocês falarem aí, da empresa de vocês, onde tem uma preocupação com o funcionário, com a vida familiar e, na minha empresa, não tem isso... Então, o que nos fazemos... somos nós... nós temos uma boa colônia, temos um bom sítio lá pra visitar, mas tudo nós temos que fazer uma individualização. A empresa não se preocupa em fazer uma festa... se tem uma festinha de fim de ano, nós é que bancamos, a nossa associação, não existe a participação da empresa e, agora, o que eles estão fazendo?

P10- manda quem pode obedece quem tem juízo, é mais ou menos assim.

P12 – Bom... é... eu trabalho na ... é uma empresa imensa, né, é... então, ela tem obviamente uma estrutura que é, até certo ponto rígida, até por ser muito grande, então tem várias regras, vários padrões que você tem que seguir que, de certa forma, limita, é... essa questão de autonomia, mas por outro lado, a área que eu trabalho, como eu trabalho com projetos, né... então, é uma área que eu tenho um cliente específico e aí eu tenho uma certa liberdade, uma certa autonomia, desde que meu cliente esteja satisfeito. Então, assim, eu tenho uma certa liberdade pra decidir, pra definir algumas coisas com o cliente, tenho alguma liberdade até com relação à minha vida pessoal, no sentido de trabalhar em *home office* ou de não ir pro escritório algum dia decidido por mim mesma, assim, sem nenhuma interferência, mas desde que eu responda pelos resultados, eu não sei, se daria pra dizer que isso é uma autonomia ou não, mas, de qualquer forma, no trabalho, no processo do trabalho eu tenho várias etapas a cumprir, eu tenho que cumprir, não posso pular, não posso decidir que esse eu vou fazer diferente, eu posso tratá-lo diferente, mas eu tenho que cumprir cada uma das etapas, cada uma das formalizações, cada uma das, né, das entregas que são previstas pela empresa...

(...) É que... a impressão que eu tenho é que quando a gente fala é... assim de regras, né, de procedimentos, assim... ok, regras e procedimentos, elas existem e devem existir, claro, numa empresa, senão viraria bagunça... mas é... em algumas empresas, você fica limitado realmente por elas, então você... é... você não tem uma... você não tem condições de fazer a coisa de um outro jeito de pensar... Tem até aquelas pessoas que gostam disso, que dizem, ah, sempre foi assim, ah, isso sempre foi assim e sempre funcionou, mas será que não funcionaria melhor se fosse de outro jeito? E, às vezes, você não consegue mostrar esse outro jeito, ou, às vezes, as pessoas, é... muitas se acomodam, né, e muitas se sentem tolhidas mesmo, porque a própria chefia, né.. acha que não, pra que que eu vou mudar, né... Então, a questão da autonomia... as regras, acho que elas tem que existir... eu percebo isso na minha empresa, como eu falei é uma empresa enorme e várias... são várias coisas, né... vários negócios. (...) então, assim, são muitas coisas diferentes, né, então se não tiver realmente aquela regra, aquele modo de fazer, né, e aquela direção pras pessoas seguirem, fica confuso.

P13- (...) sou tutora no ensino à distância e eu acho que, por ser uma instituição acadêmica, eu não sei se isso é comum pra todo mundo que trabalha na área acadêmica, mas eu percebo um impacto menor nas minhas rotinas da... da gestão de pessoas ou da filosofia da empresa, enfim...

P14- Apesar de ser uma empresa multinacional, ela também tem muitos processos, mas... a empresa que eu estou hoje é uma unidade de negócios, que é nova, e eu sou a compradora, eu sou a pessoa que faz a compra daquela unidade de negócios, então não existe um outro profissional que tem a mesma característica que eu, inclusive a minha gerente, a especialidade dela é em logística, então ela não tem especialidade em compras, então eu sinto bastante flexibilidade em expor as minhas ideias e colocar em prática as coisas que eu conheci em outros lugares com muita tranquilidade, porque ela acaba aceitando, talvez por não ter tanto conhecimento da área. Então eu sinto, é... muito mais prazer de trabalhar lá do que em outros lugares que eu trabalhei, em que eu tinha normas e regras para seguir e, hoje, eu posso dar sugestões de normas e fazer dessa forma...

P15- Em sala de aula também, embora a gente tenha que apresentar resultados, existem normas, regulamentos etc., mas nós temos liberdade pra trabalhar... A... em relação à gestão de pessoas, eu sinto, é... uma grande dificuldade, porque o acesso é limitado aos gestores... limitado no seguinte sentido... eu acho que eles não tem grande autonomia pra... é... decidir algumas coisas, então, nós ficamos presos em relação a algumas coisas... Então, no trabalho, eu acho que dificulta um pouco, eu me sinto um pouco presa às normas e regulamentos...

P16- eu trabalho numa empresa multinacional também, no ramo de logística, ... e, bem parecido com o seu caso, eu acho que a questão da autonomia ela é bem velada, porque assim, existem normas que são o padrão da empresa, né, eu acho que o que eu aprendi foi, é... imprimir a minha marca nos procedimentos da empresa que eu tomo... a maneira com que eu levo aquilo, trato aquilo, então eu tenho autonomia, assim, pra fazer do meu jeito as normas que a empresa designa que a gente faça, porque você sempre vai estar preso a um procedimento, à matriz, a diretor, a gerente, né... então eu não tenho autonomia, eu não sinto autonomia de mudar um procedimento, mas de imprimir a minha marca, de como tratar aquilo, como tratar com clientes, porque eu trabalho com suporte a contas, então um cliente eu posso tratar de uma maneira, com outro de um outro jeito, então essa autonomia das diferentes tratativas eu tenho, mas sempre seguindo o padrão, então... e assim...

P17- Hoje eu estava até falando sobre isso porque eu acho a empresa em que eu trabalho muito burocrática. Apesar de existir o cargo de chefia dentro da empresa, ela não tem autoridade, sempre tem que passar pelo presidente da empresa, qualquer informação, um simples comunicado, até comentei com ela (P18) ontem, um simples comunicado do feriado que, acredito que o gestor de RH poderia repassar esse comunicado pra empresa inteira sobre o funcionamento, né, da sede, tem que passar pelo presidente. Então, assim, não tem autoridade nenhuma apesar de ser um cargo de confiança da área de RH, né, e você tem que passar para o presidente um simples comunicado, acho que a empresa não facilita em nada esse processo de individuação, de autonomia.

(...) porque lá no meu serviço, essa falta de individualização acaba atrapalhando... um exemplo, hoje mesmo... nós temos, o nosso adiantamento que é feito no dia 15 e o pagamento no dia 30 e o que acontece? Hoje nós tínhamos que fechar a folha do dia 15, do adiantamento, (...) Só que hoje era dia de comitê de diretoria no meu serviço e o que aconteceu? Meu diretor ficou lá nessa reunião, desde às 9 horas da manhã, e eu só posso mandar os arquivos de pagamento pro financeiro até às 16h. A reunião se estendeu, foi até a hora do almoço e o diretor saiu pra almoçar e não avisou ninguém, é claro, não dá satisfação pra nós, né... é diretor e não tem secretária ele, e não chegava e a gente só tinha até às quatro pra fazer o pagamento. Então, o que seria uma empresa que desse mais autonomia pro funcionário, já que a gente faz isso todo mês, né... são três pessoas conferindo a folha... o diretor não vai conferir, ele só vai assinar. As conferências já foram feitas por três pessoas (...) Deu quatro horas e ele não tinha chego ainda, o que aconteceu? (...) tivemos que arrumar um motoboy que fosse lá no restaurante ali perto e levar a folha para que ele pudesse assinar e o financeiro pagar. Então, olha a situação, o que aconteceu? Eu e as meninas, apreensivas, né, com o horário... deu quatro horas, ninguém saiu pra almoçar, o motoboy chegou umas quatro e vinte, por aí, não me lembro o horário certinho, mas era antes das quatro e meia e nós conseguimos entregar a folha, resumindo, ninguém almoçou... meu diretor estava onde? Almoçando...rsrs.... e a folha de pagamento quase não foi. E amanhã nós teremos outro problema, porque nós tivemos algumas admissões e pode ser que tenha algum problema de conta, então, amanhã, teremos um novo problema, e tudo isso devido à... eu chamo de burocracia, né, à burocracia que tem ali na empresa.

P18 - Onde eu trabalho é bem, assim, é diferente. Eu to lá há dois meses como estagiária (...) é um escritório contábil, é todo mundo mais próximo, mais perto, tudo o que a gente quer fazer, a gente pode, eles autorizam você vai lá e faz, não tem essa coisa assim de pedir autorização, você vê, se é algo vinculado ao seu trabalho, você vai lá faz e acontece. Tem uma nota pra você, tem uma..., tem “n” coisas pra você fazer, que nem a gente tá em época de entregar a DIRF, quem chegou é só falar, ó, to fazendo e não essa, ó, você é estagiária, não pode fazer. Não, você vai e faz, lógico que vai passar pela conferência, eu to em processo de aprendizado, mas eu posso fazer e tenho chances de me desenvolver. Com certeza, tem direcionamento, tem orientação, mas você pode ficar à vontade pra fazer o que tá pendente. Nesse ponto minha empresa é bem aconchegante...

(...) Lá é bem diferente, porque lá tem só um coordenador e um gerente, só que eles mal vivem lá, vivem em auditoria, em cliente... tem os donos, mas eles não se colocam como diretores, nem nada ... eles se colocam como auditor e não como dono mesmo, então, você chegou um pouco atrasado, você faz o seu banco... Se o gerente ou o coordenador não está lá, e tem um cliente, você vai lá e pode atender e passar informação.... até mesmo quando tem reunião, quem assume a frente é quem tá... é analista, tem o analista fiscal, o analista contábil, o analista de DP, que são as pessoas que estão há mais tempo lá, mas dizer assim que tem supervisor, que tem líder imediato, não. E se você precisa sair ou chegar mais tarde, você pode, é só passar um email falando um dia antes falando que você vai e ele te autoriza, mas você já sabe que tá autorizado, você, automaticamente, sabe que está autorizado, mesmo que não venha a resposta a tempo... você só faz o comunicado e já tá autorizado, você não é obrigado a pedir e esperar a resposta...

(...) Essa semana eu vivi exatamente isso, porque eu fui no banco na segunda e vou ter que ir na sexta... porque não bastou ir na segunda, falaram pra eu voltar na sexta, e assim, é simples, olha aconteceu tal coisa, e tem que ser na agência de onde eu moro, eu aviso, e tudo bem, só falaram pra eu dar uma ligadinha pra analista pra avisar se fosse demorar mais do que o previsto e avisa ela se está tudo bem, porque vai ver acontece alguma coisa no seu trajeto... a gente tem que saber... aí eu cheguei lá às 13h, então, não consegui resolver o problema e vou ter que voltar, mas tudo bem...

(...) É, e... Lá a gente tem bastante cliente, a gente tem que entregar folha quase todo dia, porque são diversas empresas. A gente tem que entregar folha de 25 empresas e não é só folha, a gente faz tudo de DP pra aquela empresa, é, DIRF, a GPS, tudo... A gente tem que seguir os prazos de cada um, então entregando, não tendo que pagar juros, porque aí eles poderiam até te cobrar os juros... mas não acontece, porque todo mundo segue e faz o serviço direitinho... a gente sabe todos os prazos...

P19 - O que eu noto aqui, é... antes de eu vir pra aqui, eu trabalhava numa imobiliária na minha cidade que é bem pequena (RS), assim, e eram poucos funcionários, só que o dono... gente, se tu tivesse que sair, ele não perguntava onde tu ia, se tu faltasse, ele não te pedia atestado, sabe, eu, várias vezes, emendava feriado pra vir pra São Paulo ficar com meu namorado e ele nunca me cobrou... tinha muita liberdade, desde que tu estivesse com teu trabalho feito e a gente sempre tava, assim, ninguém abusava, mas tinha muita flexibilidade e aqui, o que eu noto é assim, você pode fazer 20 coisas perfeitas, o teu trabalho pode estar impecável, se tu faz uma coisa errada, aquilo vira maior do que todo o seu esforço no trabalho, eles valorizam mais uma coisa ruim do que 20 boas...

(...) É liberdade com responsabilidade, né? (...) O importante é você entregar o serviço...

(...) Na minha já é bem ao contrário, já existe muita autoridade por parte das minhas coordenadoras, eu tenho duas coordenadoras, uma que trabalha diretamente na minha sala e a outra que é formada, acho que em gestão financeira, então ela cuida de toda a parte financeira do escritório, então ela fica lá na sala dela, mas ela também

nos avalia mesmo não ficando com nós ela nos avalia pelo que a outra fala e, apesar de ficar na outra sala, acho que manda mais que a outra. Elas não aceitam ideia de nada, a gente não pode falar nada, porque tudo elas levam para o outro lado. No ano passado, eu peguei, eu peguei, não, né... deu bursite no meu braço e tendinite por causa do esforço, e eu fui inventar de dar uma ideia, de chamar um ergonomista pra ver como que a gente tava trabalhando ... a gente tá num escritório de advogados e é bem grande, tem mais de 50 advogados, mais o setor administrativo, e todo mundo reclama muito de dor, e elas se ofenderam, levaram completamente pro outro lado a minha ideia de levar alguém pra tá avaliando como que a gente tá trabalhando. Elas disseram que eu estava, é, induzindo as outras gurias a pensar que o escritório não está preocupado com a gente assim falou um monte de coisa pra mim sendo que eu só tava tentando ajudar, porque outras tiveram o problema depois de mim, outras funcionárias estão com tendinite, só que elas têm medo de ir no médico e pegar atestado, porque a última que pegou tendinite e faltou uns dias ela foi demitida, depois de três dias, ela foi demitida. Então, assim, informações elas não repassam, fica tudo num cochicho, as duas sempre cochichando, fica aquele ar de mistério, não tem aquela comunicação e elas não te deixam, assim, à vontade pra trabalhar e elas não são assim gestoras formadas em nada de RH, uma é financeiro e elas são coordenadoras, porque elas estão lá há muitos anos. Então eles foram lá é, já que o escritório tá crescendo e vocês estão aqui há bastante tempo, vão ficar cuidando de tudo, tanto que nós temos duas coordenadoras pra cuidar de 8 pessoas, duas... e uma nem está diretamente com a gente... Então tem essas coisinhas de a gente nem poder se manifestar muito no escritório. (...) é, o teu trabalho pode estar todo impecável, mas uma coisinha ali, uma entradinha na internet num momento pra desestressar a mente, uma notícia, aquilo já vira, é.... feedback, reunião com todos os funcionários, gente, meu Deus, é muito ruim, muito ruim mesmo, porque daí parece que todo o teu esforço não valeu de nada, né, por causa daquele negocinho pequeno...

P20 - Já lá, onde eu trabalho, nós temos um grande problema em relação à liberdade que é dada, elas deixam a gente à vontade pra resolver as coisas e correr atrás, porque sabem que a gente tem conhecimento do processo. Só que muita gente tá se sentindo tão liberto, que acaba não fazendo o que realmente deveria. A gente tá até programando uma reunião agora, porque não tem condições de fazer uma reunião durante a semana, porque é parte de atendimento, não tem condições de tirar todo mundo ao mesmo tempo pra poder conversar. Eles estão programando a reunião justamente por isso. Os processos lá são muito burocráticos, a gente depende dos médicos e eles não tem horário definido pra tá lá, pra gente pegar processo e dar sequência, então tá muito, muita informação se perdendo, então muita liberdade tá deixando muito a desejar no meu serviço, assim com o pessoal.

P21 - A minha empresa... ela é bem flexível. Não dá tanta liberdade, mas também não tira. É bem flexível, você pode tomar algumas decisões, outras basta comunicar a coordenadora ou a supervisora e tá tudo certo. Não precisa levar ao diretor, como no caso dela, é bem flexível neste sentido. Também, é, por exemplo, há empresas, não sei se hoje ainda é assim, mas havia empresas em que o funcionário era proibido, é, aliás, é, a funcionária da limpeza não podia falar com o funcionário, com o supervisor ou vice versa, porque o coordenador já se contrariava. Lá, é totalmente diferente, as tias, a gente chama as tias da limpeza, elas chegam limpam as nossas mesas, conversam um pouco, falam com o coordenador, tem uma liberdade muito legal assim. Todas elas que chegam, chegam sempre receosas, talvez porque trabalharam em empresas que não dava tanta liberdade de conversar com as pessoas... de ter um relacionamento, né, então elas chegavam sempre receosas e, com o tempo, elas viam aquela liberdade e, com o tempo é... jamais querendo sair da empresa, falam, eu não quero sair dessa empresa, porque aqui é um lugar ótimo... então, todo mundo tem essa flexibilidade em todos os sentidos. Praticamente, se eu preciso resolver alguma coisa na hora do almoço, eu comunico a minha supervisora ou a coordenadora e, pelo fato de saber que isso não ocorre com frequência, elas liberam normalmente, e você paga as horas depois. Mas se sente livre, se você tem um problema pra resolver, você não vai deixar de resolver, porque tem que estar ali, você fica livre, ah, no horário de almoço pra resolver e entra um pouquinho mais tarde sem problemas... e... é.... basicamente isso, é flexível a empresa...

P22 - Não veem que você construiu toda uma história positiva...

(...) Falando um pouquinho da empresa que eu trabalho, assim, tem as duas fases, a fase que é muito de cobrança. Mas, assim deixa muito tranquilo. Eu tenho que entregar meu trabalho, então, chega no fim do mês, se eu entregar minha meta, ok. Como eu vou fazer para entregar aquela meta, desde que esteja dentro dos padrões da empresa, é tranquilo, mas aí a complicação, porque você... você é cobrado se você está um pouco atrás daquilo que você tem que entregar até o dia X, mas, no geral, acho que por causa do ambiente, você fica muito mais tranquilo, você, lá na sua mesa, fica mais tranquilo de trabalhar, você... as pessoas com quem você tem que trabalhar em equipe, mas você tem o seu trabalho individual pra entregar, então, assim, o importante lá é você estar tranquilo e fazendo o seu resultado, então, isso é muito fácil de... de... como eu não dependo do trabalho do outro diretamente, então, pra mim é tranquilo, então isso eu vejo um pouco de individualização nesse aspecto. Eu recebo meu trabalho e eu faço o meu trabalho, tenho cobrança superior, sim, como todo trabalho,

mas eu tô tranquilo.

P23 - Deixa eu pegar um gancho nesse negocio de ir ao banco, né, essa semana eu tive que ir lá no banco pegar meu cartão, fui no horário do meu almoço, só que eu achei que não ia demorar, e a porcária do banco, eu fiquei mais de uma hora lá no banco... e, na minha empresa, eles não sabem a hora que eu entro, que eu saio, ninguém bate cartão, não tem nada... é empresa familiar, só que tem cinco unidades... é familiar, mas é empresa grande, eles ganham bem... só que aí eu fiquei todo aquele tempo lá no banco, né, fiquei mais de uma hora lá e atrasei no meu almoço, aí quando eu cheguei, meu, a mulher falou um monte pra mim... eu falei você olhou meu serviço? Olhou o meu trabalho? Tem alguma coisa faltando? Eu podia trabalhar uma hora por dia e fazer todo o serviço, ninguém ia saber... eles não acompanham nada, é só ficar o dia inteiro lá sem fazer nada... (...) é, desde que esteja sentado, então, chega no final do mês, falam que tem que bater a meta, se bater vão ganhar valor x ou valor y... eles sempre prometem isso, só que na hora de pagar, aí que está o problema, ah, é que a dona foi viajar e vai pagar depois... não sei quem não está, então, vai pagar depois e nunca paga... O gerente lá, o coordenador não tem preparo nenhum pra estar naquele cargo, não tem preparo nenhum, não tem estudo e, principalmente, não tem conhecimento do que eles estão fazendo, do produto que eles tem na mão, do potencial pra vender, não tem nenhum conhecimento, então eles tão cobrando uma coisa que eles não sabem nem o que estão fazendo... eles estão cobrando, porque a dona falou que eles tem que fazer isso, mas eles não sabem nem porque estão fazendo isso, então, pô, é ruim de trabalhar, não tem nem ferramenta legal pra você trabalhar, o sistema lá tá com problema, mas a pessoa que fez o sistema tá lá na Bélgica, mudou pra lá... eu falei outro dia, vamos ligar lá na Bélgica pra resolver o problema do sistema...

Quadro 5. Falas dos participantes classificadas na categoria liberdade/autonomia percebida no trabalho.

Sintetizando o conteúdo apresentado no Quadro 5, o grupo 1 formado por P1, P2, P3, P4 e P5 focou principalmente as regras, normas e padrões estipulados e exigidos pela empresa e na possibilidade de participarem com sugestões e ideias de melhoria.

A P1 destacou o interesse da empresa apenas pelo resultado de seu trabalho (dentro do que é estabelecido) e o descaso em relação às suas particularidades como profissional em termos de ideias e sugestões.

A P2 revelou dois momentos da empresa, o primeiro em que o profissional deveria seguir obrigatoriamente as regras e procedimentos da empresa sem nenhuma liberdade. E o segundo momento em que a empresa passa a estimular os colaboradores a darem ideias e desenvolver projetos de melhoria ou de novos produtos. Sendo que no primeiro ano estimulou, aceitou e premiou qualquer ideia e, no segundo, já definiu critérios bastante exigentes e técnicos com vistas à obtenção de lucro e tornou o desenvolvimento de projetos obrigatório.

O P3 mencionou a rigidez das políticas e normas do banco, mas, por outro lado, a tentativa de compensar esta inflexibilidade com a criação de grupos/comitês de funcionários para o desenvolvimento de projetos sociais e de melhoria para o ambiente de trabalho. Sendo que os primeiros são bastante estimulados devido ao impacto na imagem organizacional.

A P4 comentou sua autonomia enquanto profissional da saúde para indicação do melhor tratamento ao paciente, porém revelou que, quando há queda no número de pacientes em determinada área, as indicações tornam-se obrigatórias e direcionadas e conclui que há autonomia desde que gere lucro para a clínica.

E a P5 destacou que há liberdade na forma como executa as tarefas contanto que siga as normas e padrões do banco e atinja suas metas, o que a limita muito. Acrescenta que nem sempre pode fazer o que entende ser melhor para o cliente, caso a meta do mês seja outro produto.

O grupo focal 2, com os participantes P6, P7, P8, P9, P10 e P11, colocou ênfase na possibilidade de administrar questões particulares, pontuaram autonomia como sendo esta possibilidade, o respeito ao profissional e a pressão pelo alcance das metas a qualquer custo.

A P6 destacou a grande flexibilidade da empresa com relação a horários e resolução de problemas particulares e certa preocupação com o bem estar social dos colaboradores. Citou que tem notebook e celular da empresa, o que lhe possibilita atender ao que a empresa solicita a qualquer hora e em qualquer lugar, até mesmo em horário de expediente, quando está fora resolvendo um problema particular. Considera que tem liberdade com responsabilidade.

O P11 relatou que, em sua empresa, não há liberdade em relação a horários e resolução de problemas pessoais; os funcionários são obrigados a cumprir o horário determinado sem nenhuma alteração, principalmente o pessoal externo; o pessoal administrativo ainda pode contar com a compreensão do gestor, mas não é uma orientação da empresa. Considera que, no Brasil, não existe uma preocupação com autonomia dos profissionais, somente com o cumprimento de metas a geração de lucros. A principal preocupação da empresa é subsistir, dar lucro. Entende que a forma de ver e tratar os colaboradores é cultural; está muito relacionada à origem da empresa (país).

A P7 vê a exigência para o cumprimento de metas elevadas como certo abuso e excesso de pressão. Acha que existe certa autonomia somente quando o profissional representa a empresa diante de um fornecedor ou prestador de serviço. E que autonomia é uma questão cultural, não só em relação à empresa, mas também em relação ao gestor que, por vaidade ou insegurança, poda o profissional.

O P8 considera que só há certa autonomia em cargos elevados (nível executivo) e em relação à tomada de decisão para o alcance dos resultados organizacionais, mas que, em se tratando de questões particulares, a autonomia é zero; há somente pressão por resultados.

O P9 comenta que, em sua empresa nada se faz em benefício dos funcionários, porém estes podem organizar-se, constituir associação e desenvolver projetos em prol dos profissionais como festas, colônia de férias e sítio para lazer.

E P10 faz referência à necessidade de obediência dentro das empresas.

O grupo focal 3, contou com os participantes P12, P13, P14, P15 e P16, e a discussão enfatizou a necessidade de existirem padrões a serem seguidos e a liberdade relativa no modo de fazer.

A P12 argumentou que a empresa tem muitas normas e procedimentos que devem ser seguidos à risca e que isso é muito importante e necessário em razão do tamanho e variedade de negócios da empresa. Afirmar que tem liberdade na forma como vai atender e tratar cada cliente, mas dentro do procedimento pré-estabelecido e na possibilidade de trabalhar em *home office* por decisão própria sem aprovação da gestão. Considera que, apesar da necessidade de existência e cumprimento das normas e procedimentos, esta empresa permite ao profissional algumas escolhas no trabalho e que existem empresas que limitam o profissional além do que as regras exigem.

A P13 considera que o impacto da gestão em suas rotinas é pequeno e que não sabe dizer se isto é em função da empresa ser do segmento educacional, da gestão ou filosofia adotada.

A P14 comentou a liberdade que tem para dar ideias e propor melhorias em função de ser a única pessoa na unidade de negócios em que trabalha em sua área de atuação.

P15 afirma que tem liberdade na execução de seu trabalho propriamente dito, mas sente dificuldade para dar ideias e obter informações institucionais.

O P16 enfatizou a existência de normas e procedimentos e a exigência em seu cumprimento e que sua autonomia está em imprimir a sua marca naquilo que faz, nas diferentes tratativas com os clientes; esta foi a forma que encontrou para colocar algo de seu no trabalho que realiza.

O quarto grupo focal, que teve os participantes P17, P18, P19, P20, P21, P22 e P23, abordou autonomia como liberdade de desenvolver seu trabalho sem muita pressão e direcionamento, respeito às particularidades e necessidades pessoais, e valorização do profissional pelo esforço e resultados.

A P17 enfatizou a falta de autonomia dos profissionais na empresa, o excesso de burocracia e centralização que prejudica o andamento do trabalho e impacta na qualidade de vida das pessoas.

P18 abordou a valorização do profissional que é reconhecido como competente e respeitado em suas necessidades particulares, e tratado de modo igualitário, independente do cargo ocupado.

P19 destacou que o respeito e a valorização do profissional acarretam liberdade com responsabilidade e resultados mais satisfatórios; a falta de reconhecimento das competências, do esforço e dedicação, faltas de informação, comunicação e distanciamento por parte da gestão prejudicam o trabalho e as pessoas.

P20 mencionou que, numa empresa, liberdade demais atrapalha, pois nem todos têm consciência de suas obrigações e acaba havendo abusos.

A P21 comentou que a empresa respeita o funcionário, compreende as necessidades particulares e favorece a comunicação e relacionamento entre eles.

P22 apontou certo equilíbrio entre exigências e liberdade na empresa em que trabalha, mencionando sentir-se bem e livre para realizar seu trabalho, embora dependa de outras pessoas; isso se estiver cumprindo metas, caso não cumpra a liberdade deixa de existir.

E P23 destacou falhas no processo de administração e gestão da empresa, com cobranças excessivas em aspectos simples e descaso em questões mais importantes que envolvem o resultado.

3.2.2 Categoria: Benefícios/vantagens oferecidas pelas empresas

A segunda categoria analisada refere-se aos benefícios/vantagens oferecidas pelas empresas. De acordo com o material produzido nos grupos, esses benefícios foram divididos em bonificação, plano de carreira, benefícios, lazer, desenvolvimento e clima organizacional, conforme mostra o Quadro 6.

Categoria: Benefícios/vantagens concedidas (ou não) pelas empresas	
Definição: Benefícios ou vantagens concedidas aos profissionais em termos de bonificação, plano de carreira, benefícios, lazer, desenvolvimento e clima organizacional.	
B O N I F I C A Ç Ã O	<p>P2- Então, assim, tem lá o processo, o valor que eles reduziram e a fotinho das pessoas que deram a ideia, então, parabenizando, e na parte onde eu trabalho que é de informática, a gente deu a ideia, assim, foram formados 20 grupos na empresa inteira e cada um tinha que dar dez ideias, no mínimo, pra você ganhar um valor lá em dinheiro. Aí o grupo que ganhasse, os três primeiros colocados que dessem mais ideias, ganhariam um prêmio maior de participação, aí o meu grupo ficou em terceiro lugar e foi muito legal, assim, porque foi a primeira vez que a gente teve a chance de falar alguma coisa, e o prêmio foi até que grande, a gente ganhou R\$ 1.200,00 pra gastar, assim, não em dinheiro, era R\$ 1.200,00 para o grupo para gastar num almoço de confraternização, então foi muito legal.</p> <p>(...) os objetivos destas inovações, também, é isso, você vai fazer um caixa eletrônico que na hora que o bandido for lá explodir não perca todo o dinheiro, se você tiver uma ideia brilhante assim, ... proteger o cofre, né... então você vai ter... mas você não ganha nada, vai ser pra empresa, ela vai economizar e obrigado, parabéns... tá tendo bastante resistência justamente por esse fato, o pessoal fala assim: é, a gente faz, faz, faz e não ganha nada, etc., e tal, só que, né, como vem da chefia vai continuar e todo mundo tem que obedecer...</p> <p>(...) o meu marido, no ano passado, participou de um projeto e ficou quase louco, ele também trabalha com informática, e foi o ano inteiro pra implantação. Aí depois que eles implantaram, a empresa sorteou alguns brindes para as pessoas que participaram do projeto, então um ganhou celular, outro R\$ 200,00 e foi sorteado um voucher pra uma viagem em Campos do Jordão, o melhor hotel de Campos do Jordão, um resort, e quem ganhou? Meu marido.</p> <p>(...) na minha empresa também tem, só que não na minha área, tem na área comercial que eles são premiados de acordo com a pontuação do que eles vendem por ano e o ano passado tinha lá, uma lista de pessoas, e eles proporcionam uma viagem pra Itaparica e a pessoa também pode levar o marido e os filhos, assim no final de semana ou uma semana... só que isso nunca chegou na minha área, né...rs... mas acho uma forma muito boa de premiação porque é conjunta.</p> <p>P5- eles veem como uma questão motivacional, né... eu te deixei participar, né, de um super projeto... (...) acho que é um pouquinho subjetivo, né, lá no banco a gente tem, ontem mesmo, precisava atingir uma meta, e bem maior que a do dia a dia e o vencedor ganhava um ingresso pro jogo do Palmeiras e Corinthians, eu falei, ah, bacana, né, pra mim que sou são-paulina... (...) não me motivou em nada e, às vezes, é assim, você se mata, se mata e é um par de ingressos pro Cinemark, aí você fala, ai, gente, tá falando sério?... você se mata pra ganhar um par de ingressos pro Cinemark... isso não é motivador, pelo menos, não pra mim... em compensação tem gente que se mata e diz, eu quero dizer que eu ganhei, entra na questão da competitividade, que eu tenho menos, tem gente que só quer dizer, eu ganhei, não importa o</p>

	<p>que foi, mas eu ganhei, acho que entra no subjetivo de cada um, o que te motiva ou não...</p> <p>P4- É, lá na clínica é assim, quem mais indica, aí, você, no final do mês, tem uma tabelinha, quem mais atendeu, quem mais indicou algum tratamento, quem mais alguma coisa, aí você ganha uma porcentagem... (...) Assim, a gente ganha 40% do valor que o convênio paga, se você tiver todos os itenzinhos lá de indicações, de atendeu mais não sei quanto, fez não sei o que, aí sua sessão passa a valer a partir de 45%, aí você recebe...</p>
P L A N O	<p>P7- Quanto à gestão de pessoas, lá o que acontece com as pessoas, eles exigem bastante e dão poucos recursos. Exige bastante, isso é o normal lá. Apesar de ser uma empresa, assim de bom nome no mercado... é empresa de (...) de ponta, (...) e ela quer ser a primeira, mas ela não conseguiu ainda ser a primeira por causa do lado pessoal da empresa. Em termos do material que a gente produz, ela é muito boa, mas em termos de gestão de pessoas ainda não. (...) É uma empresa em que o pessoal é de carreira e sucessão, mas o RH não é sucessão. Então eles não têm uma política de cargos e salários, gostariam, mas não tem uma política de cargos e salários. As pessoas vão sendo promovidas e você não sabe nem porque estão sendo promovidas. O questionamento é muito grande em função... porque fulano e não eu?</p>
D E	<p>P8- ... todo mundo entra como ajudante e aí ate conseguir classificação 1, 2, 3 até existe este plano de cargos e salários, mas é só até esse nível, daí pra frente não mais. Aí o RH, o recrutamento e seleção... essas coisas assim é muito, muito fraco, muito ruim, principalmente... é... mudou... é, principalmente, por causa de uma mudança de gestão.</p>
C A R R E I R A	<p>P9- Agora, por exemplo, tem pra nós lá um novo plano... nós fazemos a avaliação anual, então, cada gestor faz a avaliação, o docente preenche o questionário, coloca-se no sistema e depois cada gestor chama e vai discutir aqueles pontos... é duro quando tem uma diferença muito grande... olhar no olho e falar, olha você errou aqui, ali... claro que depende de cada gestor... é pesado, você até pode dizer, olha, errou aqui e ali e pronto, mas aquele que é mais consciente vai discutir ponto por ponto com o funcionário... Só que também temos o limite, pô, você tem um grupo lá que tem 12 funcionários que merecem ter um aumento salarial, mas você também tem outro grupo de 10 que também merece, mas a sua verba é limitada e mesmo que você tenha sido avaliado acima das expectativas, você não pega o aumento, porque é negociado, então, rsrs, é um pouco diferente da realidade de vocês, né...</p>
R A	<p>P11- (...) Em termos de salários, eles obedecem... as áreas não têm muito poder, eu tenho um funcionário lá e quero dar um aumento pra ele, eu não tenho esse poder, tem que seguir os degraus que o RH estabelece, eu quero discutir, ah, mas ela merece, não adianta, tem que seguir o RH, se o gerente quer dar uma premiação, não pode, mesmo que reclame: o funcionário é meu e vocês que avaliam....</p>
B E N E F Í C I O S	<p>P1- onde eu trabalho também é bem difícil, tem muita rotatividade de funcionário, porque os funcionários não tem benefício nenhum, nenhum, não tem convênio, não tem vale transporte, não tem vale alimentação, não tem nada, e eu, recentemente, fiz rs... uma denúncia no sindicato, pelo menos, pra gente ter água, porque a água lá não é nem bebível... (...) eles não dão benefício, eles pagam bem (...)</p> <p>P3- porque é obrigado...rs... Dá porque ta no acordo coletivo, porque, senão acho que também não dava não... (participação nos lucros)</p> <p>P6- (...) lá na minha empresa, tenho dois tipos de previdência, a aberta que é do Bradesco e a fechada que é da própria empresa que administra isso, que coloca a rentabilidade desse dinheiro em várias cestas de investimento, porque se eu colocar tudo numa cestinha eu vou quebrar se tiver uma falta de sorte... se eu dividir isso em várias cestinhas, pulverizar o dinheiro em várias possibilidades, eu tenho chance de ter maior rentabilidade, mas as pessoas acham que aquele desconto que vem no holerite é roubo, pensam, onde é que vão levar meu dinheiro, por quanto tempo, que papo é esse que vai rentabilizar, cadê o extrato... eu não lembro quanto que eu pus e você está me dizendo que foi isso... então as pessoas não se preocupam com seu futuro e duvidam de quem acredita, então é... esse benefício é um dos melhores, a previdência complementar, as pessoas não dão nenhum tipo de importância pra isso, porque não chegaram na fase da sua elegibilidade e, aí, quando chegam nesta fase não sabem as regras e acham que a própria empresa que está criando...</p> <p>P7- (...) Mas é uma empresa boa, que tem recursos, porque ela pensa no funcionário... ela faz festas,</p>

eventos, festa de final de ano... todo funcionário fica aguardando a festa de final de ano, que é pra 4 ou 5.000 pessoas, porque é o funcionário mais a sua família, e eles ficam alucinados com aquilo, ficam esperando. Uma coisa legal que eles tem pra crianças de 0 a 13 anos, são presentes de final de ano e tem muitas crianças, muitos filhos de funcionários, que acham que aquele é o presente do papai Noel... sendo que é o presente da empresa... e são presentes bons mesmo, que eles levam 6, 7 meses antes do natal pra poder pedir presentes bons pras crianças... então muitos funcionários levam como se fosse o presente de natal mesmo. Isso eu acho muito importante.

Muitos esperam a cesta de Natal que é o único momento... porque tem muito... é... baixo, né, gente do piso de fábrica... então é uma empresa com 10.000 funcionários, mas as fábricas, o piso de fábrica não exige muita escolaridade, principalmente por ser um trabalho muito braçal, então o nível do pessoal é muito baixo. Tem muitos lá que querem entrar... em função do vale transporte, da alimentação, da cesta básica, da assistência médica... são os benefícios que segura muita gente, não é nem pelo cargo, porque a maioria que entra é ajudante de produção..

(...) uma coisa importante que eu preciso ressaltar... é... 12 anos atrás, começou... não sei... um pacotão lá, de dinheiro, do grupo (...) então... é... tinha um dinheirão lá na Fundação que não sabiam o que iam fazer com ele, aí criou-se, de doze anos pra cá, o tal do PAI, que é Plano de Aposentadoria Individual... não sei de que forma que o dinheiro foi dado, B. ganha tanto, I. tanto, colocaram tempo de casa, salário, cargo, não sei, cada um ganhou um tantinho, tá, e aí tinha a contrapartida, todo mês você podia tirar 1% do seu salário para você colocar nesse plano e a empresa, como patrocinadora, colocava o dobro. Então você tinha o dinheiro seu de participante e o da empresa como patrocinadora, então tinha um montante, e todo ano um reajuste, muito legal, muito isso, muito aquilo... com o passar do tempo o dinheiro vai crescendo... com algumas regras, é claro, então se você sai da empresa, você, praticamente... você é, foi obrigado a fazer, de uns anos pra cá não é mais obrigado, mas quando surgiu, (...) esse dinheiro foi rateado pra todo mundo e nós ficamos, todo mundo, vai, lá ganhando, se você sai da empresa, você retira, só se quiser, a parte que você contribuiu, a da patrocinadora fica lá, volta pra Fundação, funciona como se fosse uma poupança programada, qual que era a regra? Aos 55 anos você podia tirar 25% e depois tirar o restante, e só aos 60 anos, é que pode tirar tudo, a patrocinadora é sua também, tá, aí o que acontece? muita gente (...) ficava esperando dar os 60 anos pra colocar a mão no dinheiro todo, que foi o meu caso também...rs..., então o que aconteceu... se você quiser continuar contribuindo, a patrocinadora não coloca mais dinheiro e, aos 60 anos, você pode tirar tudo, pois vai sendo reajustado e tudo. Então esse é um plano de previdência privada que eles chamavam.

(...) obrigatório você ter o seguro de vida e quando você sai você não faz mais nada com ele....

P8- (...) pegando o gancho da previdência privada, você sabe quem tinha previdência privada na empresa? Diretoria por muitos anos e depois, em algum momento, foi incorporado os gerentes.

Plano de assistência medica é absolutamente diferenciado, mas não assim, pra dizer que você tem um plano médio e o diretor tem um plano executivo, a diferença é gritante, é um plano que tem assim o Albert Einsten e o outro o Santa Marcelina, em todos os aspectos, é um nível muito grande de diferença, é um negócio assim absurdo, ou seja, só to voltando um pouquinho pra mostrar o que é uma empresa que tem alguma filosofia em relação à gestão de pessoas e a outra que tem simplesmente... o foco é... nós vamos fazer resultado a qualquer preço, então, de verdade, assim, a gente sabe... pra fazer resultado, você precisa das pessoas, quer dizer, das cabeças, as pessoas que vão conduzir os grupos, mas também precisa do grupo, só que lá é assim, tem que levar ao resultado e você tem que levar o pessoal de qualquer jeito, mete o pau, e pra você, que vai trazer o resultado, você até que é privilegiado, vai ter benefícios, bônus etc. etc. mas o grupo é praticamente a lei seca, não tem a previdência complementar, o plano de assistência médica é o básico e muito por conta de pressão do sindicato que exige, praticamente, que você tenha isso e você tem, só pra ter uma ideia, esse vale alimentação, na empresa, para os funcionários, era de R\$ 40,00, isso em 2004, estamos em 2015 e ele é de 40,00.

(...) Tem também só pra esse grupo... (seguro de vida para grupo executivo)

(...) PLR também existe, porque faz parte do acordo com o sindicato, então tudo que é... a empresa não deixa de cumprir uma vírgula do que é a legislação, uma vírgula, tudo 100% do que a legislação exige...

P9- (...) onde eu trabalho não tem muito isso... aí nos começamos, em 1988, com um plano diretor de recursos humanos, eu fiz parte, inclusive, era selecionado um profissional de cada área para representar todos os funcionários da rede que, hoje, deve estar por volta de uns 18 mil funcionários, né, e foi contratado um executivo e nós fazíamos parte da plenária somente. Então veio uma pessoa, que era o executor do plano, então, quando ele começou a fazer este plano, que nós fazíamos parte da plenária, nós começamos a relatar os problemas e ele viu que a empresa era muito complexa, que tinha uma quantidade enorme de cargos. Então o que foi feito? Foi juntado alguns cargos, e quando foi feito isso, ele falou assim: ó, gente, devido à complexidade, que é muito grande pra nós termos que fazer isso... então vamos ter que

fazer algumas junções... e foi dado grandes privilégios para algumas pessoas, eu fiz parte deste privilegio também, porque eu já tinha formação e um tempo de empresa e isso aí trouxe um estouro na verba, porque nós somos fiscalizados pelo Tribunal de Contas da União e, aí, o que eles fizeram? Pegaram todo esse pessoal, depois de 3 anos, e deram um incentivo pra aposentar, então, hoje, nós temos um grupo de pessoas que são aposentadas. Eles fizeram um plano... nós pagávamos um terço e a empresa pagava dois terços, não é? Mas isso aí, como somos fiscalizados pelo Tribunal de Contas da União, e tínhamos que prestar contas, fomos ver que nossa verba começou a diminuir, porque nós não temos uma produção... nós somos financiados pelo imposto compulsivo, né, então o que aconteceu? Nós tivemos que pegar aquelas pessoas todas e dar um incentivo pra elas se aposentarem, porque também precisava oxigenar a empresa... a empresa em que eu trabalho é uma empresa envelhecida, você tem uma base por mim, que estou com 40 anos lá...rs.... pô, havia essa necessidade de oxigenar a empresa, então o que foi feito? Nisso aí, hoje, nós temos pessoas lá que, em termos de Brasil, ganhando aí R\$ 8.000 de aposentadoria, que é um bom salário pra um aposentado, né, mas isso também trouxe um estouro da verba e acabou o plano.

(...) Vocês comentaram aí sobre o PLR, nós não temos PLR, não temos produção, nosso ramo é educacional, não geramos receita. O que tínhamos, no passado, era produtividade. A produtividade funcionava assim, 0, 3, 6, 9, 12 ou 15%, então quando você entrava na empresa, você não podia ser avaliado em 15%, você estava num processo de aprendizado, então passou o primeiro ano você não tinha uma produtividade, a partir do segundo ano em diante você tinha uma produtividade. Então os gestores faziam uma avaliação, então, você foi bacana, fez tudo certinho, então tinha 3%, 6 ou 9 ou 12, então isso era anual... então, por exemplo, se eu tenho 10 anos de empresa e eu ganhei 15%, seriam 150%, entendeu, só que a empresa foi crescendo, o número de funcionários aumentando, chegou num ponto, que não tinha mais como manter isso, então as pessoas que tinham produtividade tinham um direito adquirido e não podia simplesmente acabar, então, teve que incorporar no salário pela média dos últimos três anos e vinha como adicional pessoal. Eu faço parte deste grupo. E acabaram com isso daí, não tem mais a produtividade, então os novos que entram não tem mais a produtividade, acabaram com isso também. Nós temos também um plano de reembolso que é muito bom, você entendeu, no plano de reembolso, as despesas médicas são 100%, mas é 100% assim, você pode gastar até o valor do seu salário, aí a empresa restitui. O tratamento odontológico eles vão pela associação odontológica, então você gastou R\$ 5.000,00, eles não vão te pagar R\$ 5.000,00, eles vão verificar o quanto a associação odontológica cobraria por esse serviço.

P10- (...) começou a reestruturar todas as áreas, porém, na minha visão, essa parte de gestão de pessoas e RH ele deixou um pouco de lado, porque quando eles fizeram essa pesquisa de satisfação que tem nas empresas, eles perceberam que precisava mudar algumas coisas, só que a principal parte que era gestão eles deixaram de lado, porque essa parte que você fala de benefícios que tem nas empresas, festa de final de ano que, na verdade, é o pão e circo que, principalmente, quando vê o nível, né, esta parte mais baixa da empresa, que é o pão e o circo mesmo que as pessoas dão muita importância nestas coisas, cesta básica, festa de fim de ano é uma coisa que não tem. É uma coisa que não tem na empresa, assim, o pão e o circo, que a gente chama, apesar de eu achar que não é o mais importante, mas algumas pessoas acham, e eles deixam a desejar nisso, o que teve depois de muitos anos, o que teve foi uma festa de fim de ano, mas isso porque a empresa fez 40 anos e eles agregaram essa parte de 40 anos com festa de final de ano e fizeram um agradinho e tudo, mas o pessoal sente falta de algumas coisas de benefícios, não tem vale refeição, o que tem é o vale alimentação que é baixo, então, o pessoal reclama muito, essa parte eu acho que a empresa precisava ter dado uma atenção um pouco maior. Uma empresa que está há 42 anos no mercado, eu acho que já passou da hora deles estruturarem essa parte que eu acho que é fundamental, você pegar e... sei lá, tanto que pesquisa de satisfação, eu to lá há dois anos, e só participei de uma e o resultado, assim, foi péssimo, o pessoal metendo o pau na empresa, principalmente nesta parte que não dão. O que eles acham que é importante... eles daram de estrutura pro funcionário nesta parte de gestão de pessoas... eles tem umas parcerias com locais tipo parque da Xuxa, coisas assim que eles dão alguns descontos pros funcionários pra eles participarem junto com a família, mas o pessoal não acha isso tão interessante quanto outras coisas como benefícios, então, a minha empresa acho que deixa a desejar muito na parte aí de RH e de gestão de pessoas que é fundamental ter essa base pras pessoas darem atenção no seu próprio trabalho, no desenvolvimento da sua área, assim.

P11- (...) Em termos de benefícios, ela dá vale refeição, vale transporte, vale alimentação, fim de ano faz uma festa pra todo mundo, tipo, antigamente, tinha a festa que era pra todo mundo, mas infelizmente teve alguns beverrões e acabaram parando, porque no manual de ética da empresa é proibido bebida e nós da auditoria dissemos: é um paradoxo, você dizer que não pode ter álcool dentro da empresa e você faz a festa e oferece bebida... Então agora a empresa dá uma verba pra cada área, é proporcional, tipo, R\$ 100,00 por pessoa, sua área tem 10, então R\$ 1.000,00 pra fazer a festa onde quiser, se for menos problema de vocês,

	<p>se for a mais vocês põe do bolso.</p> <p>Começo de ano tem material escolar para os filhos de funcionários, o pessoal lá da área de Assistente Social vai e verifica... em termos... dão o PLR e todo mundo espera, é como um 14° salário, a empresa tem um lastro muito forte com o sindicato, embora o sindicato lá não apita muita coisa não, ela obedece e tudo, mas o sindicato vai fazer qualquer coisa lá, o pessoal não gosta, tem acesso a todas as jornadas, mas não surte muito efeito. O pessoal não gosta do sindicato de lá.</p>
L A Z E R	<p>P6 – É... paralelo a isso tem a parte de lazer que ela se preocupa especificamente com os filhos desses colaboradores para que eles façam alguma atividade fora da empresa, é... com a supervisão dos pais, de que jeito? É... vai gravando imagens do que estas crianças estão fazendo em algum lugar que a empresa contratou e a mãe ou pai que trabalha na empresa vai acompanhando isso pela internet, né, então eles tem acesso às informações, e se ela vê, por exemplo, que o filho tá se comportando de um jeito meio estranho ela tem como, é... entrar em contato com a organizadora do evento e falar que acha que seu filho tá com um comportamento esquisito e pedir pra intervir e verificar se quer que o busque ou alguma coisa neste sentido.</p>
D E S E N V O L V I M E N T O	<p>P4- Não, você paga o curso e você faz pra te agregar, assim, você precisa se atualizar, precisa fazer mais cursos e vai continuar recebendo seus R\$ 10,00 por sessão, então...</p> <p>P2- A minha ajuda nos cursos, sempre tem treinamento, todo ano eu faço, pelo menos um, nem que seja pela internet, ou às vezes em alguma instituição que dá o curso, mas é bem difícil de conseguir, tem que ser bem específico, não adianta eu querer fazer um curso de linguagem Java se não é com essa linguagem que eu estou trabalhando, tem que ser sempre ligado ao que você tá fazendo, então é difícil, mas eu já fiz vários cursos.</p> <p>(...) mas a pessoa ganha fácil e não dá valor e isso acaba desmotivando a empresa. Às vezes também querem promover um evento, alguma coisa e as pessoas não demonstram interesse, não participam, então é complicado. O ano passado eles promoveram um negócio de autodesenvolvimento. A gente trabalha todo mundo com informática, então eles estavam fornecendo duas horas por semana pra você estudar o que você quisesse e, aí, no final do ano, tinha que ir no auditório fazer uma apresentação.</p> <p>P3- a empresa também paga cursos pra gente, lá dentro ou fora, até que paga, não é tão complicado assim, conseguimos mais fácil isso daí, mas é tudo relacionado ao trabalho...</p> <p>P5- (...) e banco é muito uma coisa de troca, ele te ajuda a pagar a faculdade, que nem, eu quero fazer uma pós, ele me dá a bolsa, só que, por exemplo, se a pós tem dois anos, eu tenho que ficar depois no banco por dois anos, se eu sair antes eu tenho que pagar minha pós inteira de uma vez, então, não é que ele tá te dando, ele tá meio que fazendo uma negociação...</p> <p>(...) e aí cursos a gente também tem, mas eu quero fazer um curso de gestão de pessoas, ah, não, não pode, não está na grade da agência, são cursos dentro do interesse deles, é meio que justo, né, mas... você vai lá pra Paulista, cinco dias... vai pra Guarulhos... eu fiz um em Guarulhos, até que foi bem legal, foi na época da copa, era na Cultura Inglesa, mas por quê? Você poderia receber um cliente estrangeiro a qualquer momento e tinha que estar com o inglês perfeito, aí foi uma semana e foi bem legal. E aí tinha gente que inglês não queria fazer de jeito nenhum, eu falei, ah, eu quero. Porque eu queria sair da agência e porque eu queria aperfeiçoar o meu inglês. Vai de cada um...</p> <p>P9- (...) Existe uma cobrança muito grande, porque, antes, a pessoa entrava com curso técnico, agora não, você precisa entrar com nível superior e uma pós graduação. Pra você ter uma pós graduação, hoje... embora nosso mercado seja extremamente competitivo e deficitário também em termos de bons profissionais... começou-se a pensar num novo plano... neste novo plano... eu faço parte da avaliação de alguns funcionários e você vê uma pessoa pós graduada... ele é um incentivo, ele alavanca a sua promoção, mas quando você vê o percentual, a pessoa não tem um incentivo pra fazer uma pós, um doutorado, porque ele vai ter 2 ou 5% de aumento, mas só naquele ano e depois ele tem que ficar dois anos sem ter... então não é nem um reajuste salarial, é um aumento...</p> <p>P11- (...) Outra coisa legal que tem lá e que também é super bacana é a Universidade Corporativa. Tem um andar inteiro que é só sala de aula, todos os cursos da “empresa” são ministrados lá, traz o cara lá de Araraquara e fica lá uma semana. Ou contrata professores das universidades de Campinas para dar as aulas ou se for aulas que a tipicidade seja energia, ou seja, gestão de energia, distribuição ou geração existe</p>

	<p>alguns professores criados lá dentro que recebem um adicional e vão dá o curso. Aí é aquele negócio, vai ter curso e você diz, “caraca”, essa semana não dá, é assim, se vira cara, a aula tá marcada e você tem que se programar, você se inscreveu, as matérias são essas e essas, você tem que se preparar, alguém te ajuda a fazer o trabalho, mas a aula tem que ser dada. É uma coisa super importante, inclusive tem uma sala que parece uma nave lá, que é redonda, super bacana, e as reuniões de conselho são feitas lá, na sala máster aí, reunião de diretor, ou com algum convidado, é feito lá. E tem uma parte do RH que só cuida da Universidade.</p> <p>Na pesquisa de clima detecta-se se está faltando curso, alguém registra, olha quero fazer curso de eletricidade que eu não tenho, então, o RH programa pra dar condições básicas para o pessoal.</p>
<p>C L I M A O R G A N I Z A C I O N A L</p>	<p>P3- (...) o que o banco tenta fazer pra melhorar pelo menos ou até pra incentivar e o pessoal dá uma animada é promover estes grupos, um dá ideia, ah, vai ter massagem toda sexta feira, vamos fazer... vamos ajudar uma instituição, fazer forração, teto, pegar um grupo e contar história pra criança... tem uma escola lá perto que a gente ajuda a mexer na parte de informática da escola, aí leva o pessoal de A.T., a gente vai lá e mexe naquilo lá, aí acerta, então pintar a sala de música que nós fizemos no Campo Limpo, então a gente ta sempre fazendo isso pra dar uma animada, chama o pessoal, tem uma corrida, sempre tentando fazer alguma coisa, porque, assim, no mercado financeiro mesmo a gente não tem muito o que mexer, o produto é aquilo lá, é regra bem rígida, não tem muito o que fazer, então eles tentam melhorar o clima lá dentro até porque tem muita gente antiga e tem muita gente de fora, por ser um banco estrangeiro, então a gente... tem gente lá do mundo inteiro, então, toda hora vem alguém lá e, com costumes diferentes, então, eles trazem... os europeus, eles tem muito esse negocio de querer ajudar uma pessoa mais pobre, uma pessoa que é menos, é ...sei lá... na parte financeira, né, não ta tão bem, então eles tem muito disso, vem pra cá, eles veem isso e eles querem ajudar, eles pegam e todo mundo vai junto e isso dá uma animada em todo mundo. (...) agora com relação ao produto, a única coisa que a gente faz lá é tentar diminuir custo... aqui vamos usar esta folha, não vamos imprimir, vamos imprimir de uma outra forma... o copo que a gente vai usar é diferente, de milho, é um outro tipo de copo que não agride tanto a natureza, então essas coisas que nós fazemos lá... a lâmpada que vamos usar é um outro tipo de lâmpada... Então ta todo mundo tentando melhorar, mas são esses grupos que o banco forma, eles chamam o pessoal e falam tem esse grupo aqui quem quer participar, então o pessoal se candidata e aí vai e participa, aí se reúne uma vez por mês e vai dando ideias pra tentar melhorar isso aí dentro do banco.</p> <p>(...) a gente consegue fazer alguma coisa, internamente ali, quando tem coisa, por exemplo, se tem um diretor nosso... se ele tá pressionando a gente... que tá fora do que o banco... da ética, né, aí a gente tem um lugar lá, que a gente tem um papelzinho lá, uma caixinha que todo o pessoal tem medo, o pessoal, os diretores, que se ele fizer alguma coisa com um funcionário, pressionar e o funcionário for lá e colocar no papelzinho, ó, ta acontecendo isso, você não precisa se identificar, não precisa nada, esse papel vai pra ali, vai pro nosso líder, vai pra Nova York, lá vai analisar.</p> <p>Isso já aconteceu com a gente, tem uma pesquisa de satisfação lá dentro e um diretor nosso, chamou, eu que sou responsável por uma área e mais dois, as três áreas respondem pra ele, e falou, olha tem essa pesquisa aqui e vocês vão colocar o que acham, mas se tiver alguma coisa ruim não coloca aqui, fala pra mim e passa pro seu pessoal fazer isso também. Aí não sei quem foi lá e colocou no papelzinho que estava acontecendo isso aí. Não deu duas semanas, o meu diretor não foi mandado embora não sei como, ele e o RH fizeram uma reunião com todo o pessoal, pediu desculpas, dizendo que a gente tinha entendido mal que não era nada disso. Isso ficou super mal pra ele, então, assim, se a gente é pressionado por alguma coisa que não é o que banco determina, aí você tem várias formas que você pode ir lá e denunciar. Se o cara ta agindo de forma errada, se ta levando vantagem de algum jeito, se ta te pressionando a fazer alguma coisa que não é legal... (...) As decisões não são tomadas aqui, o responsável vai lá na caixinha pega os papeizinhos, lê e direciona, ou pro diretor, ou CEO, ou vai pra <i>Compliance</i>, depende do que ta acontecendo, pra onde vai ser encaminhado. Mas depois volta e vem fazendo um barulho danado...</p> <p>(...) No banco tem a pesquisa, mas é por área, ninguém sabe quem respondeu ou não, vem no meu email, aí eu acesso o link e, vem de fora, ninguém de São Paulo tem acesso...</p> <p>P2- mas que bom que você pode falar. Na minha empresa tem um negócio que chama pesquisa organizacional, mais ou menos isso que você falou. Vem o questionário, só que vem por email, falam que é sigiloso, só que vem o seu nome e uma senha... de sigiloso não tem nada... pois se já sabem que eu sou a E. e a senha é tal... Aí vem lá, responde tudo o que você quiser, aí pergunta um monte de coisas, pergunta da empresa, do salário, se você tem reconhecimento, etc., e tal, aí algumas pessoas escrevem a verdade, mas a maioria não, porque aquilo ali não é sigiloso. Teve uma o ano retrasado, e vários chefes perderam o cargo, porque as pessoas escreveram, algumas, né, falando mal, e o chefe perdeu o cargo, então é meio complicado. Agora a gente pediu várias mudanças, quero treinamento, quero isso, quero aquilo... agora</p>

que entrou a empresa japonesa, eles estão tentando olhar de uma outra forma. Porque a outra pesquisa que a gente fez, quando tinha um outro presidente, nada do que a gente falou foi feito. Então eles falaram que não vai ser igual no passado, que vão agir em cima das melhorias, daquilo que vocês colocaram... foi feita o ano passado e até agora nada mudou, mas, né, ... mas é uma coisa que não é do seu jeito aí, no papelzinho, aí você é totalmente livre e, no caso, eu jamaisalaria mal na pesquisa porque ta meu nome e minha senha...

P5- (...) o banco tem um projeto que é super bonito de voluntariado, só que pouquíssimas pessoas se envolvem. Se você contar o Banco inteiro que é uma empresa enorme... só que é assim, primeiro que as pessoas que se envolverem tem que apresentar um projeto, aí eles aprovam, aí você vai tentar por em prática, não é todo mundo que se dispõe do tempo que tem fora, você já fica oito ou nove horas no banco (...)

P6- É... pesquisa de clima é algo que a empresa parece que põe como acima de todas as ações de recursos humanos, porque, se ela tem algum colaborador que, eventualmente, coloca uma nota ruim em relação à empresa e ela prejudica o grupo que tá ali falando bem, aquele unicozinho que tá ali falando besteira da empresa pode queimar 10, 20% daquela pesquisa que ta falando coisa boa, então ele, a empresa, o recursos humanos procura trabalhar antes de lançar a pesquisa de clima daquele ano, em grupos, o que será a pesquisa de clima naquele ano e o que a empresa espera disso para que possa passar pra frente, ela não tem nenhum tipo de condão de transformar a opinião daquele colaborador, mas essa atuação do RH, antes de lançar a pesquisa, tem, sim, como dizer para o colaborador que: olha, a gente sabe que você vai receber, mas a gente sabe também que a empresa não tem nenhuma intervenção na sua resposta, mas veja bem tudo que a empresa te dá, olha os benefícios, veja tudo que a gente tem ao seu redor, a gente paga direitinho suas horas extras, tem o banco de horas se você quiser, mas tenta, né, dar uma resposta bacana pra que a gente consiga estar entre as primeiras empresas e melhores empresas do mercado, é isso!!!
(...) Não, ela não induz. Ela chama pra realidade dela, tipo: quero eu, empresa, ficar entre as 100 melhores, mas veja o que eu te dou de bacana pra não apontar só coisas negativas, veja as coisas boas.

P7- (...) a empresa, pegando o gancho da pesquisa de clima, ela já deu com os burros n'água três vezes, por quê? Porque a primeira vez que ela fez uma pesquisa de clima, ela colocou vários fatores, aí o presidente queria sair entre as 100 melhores, aquela coisa toda, e no ano seguinte, levantou-se muitos, muitos dados e não fizeram nada, aí no ano seguinte quis novamente. O presidente da empresa da época, ele queria novamente entrar na pesquisa, claro, que tem que ter etapas, no primeiro ano a gente passou da primeira pra segunda etapa, no segundo ano a gente parou na primeira porque levantou-se muitos dados e não se fez absolutamente nada e o pessoal, completamente desmotivado. Ai meteram a lenha mesmo, por quê? Porque não se preocuparam com isso, não fizeram absolutamente nada, nada, nada, nada... praticamente a empresa regrediu... então, é... aí o pessoal ainda, porque eles são aleatório, vai você, você e você, é aleatório e falavam toma cuidado com o que você vai responder, mas não adiantou porque o pessoal não acreditou.

Então, a pesquisa de clima não funcionou. Aí no terceiro ano, eles pensaram em começar e recuaram, nem fizeram a pesquisa de clima. ... não existe pesquisa de clima.

(...) Outra coisa que também foi muito legal lá, foi quando instalaram a ouvidoria, aí sim, na ouvidoria o pessoal mete a lenha, é um departamento de reclamações, né? e a ouvidoria vai em cima pra saber das coisas, qualquer reclamação... antigamente tinha o RH Escuta, então qualquer coisa podia falar, mas acharam que era uma coisa muito pequena de uma fábrica só e, aí, criaram a ouvidoria que qualquer pessoa pode reclamar. Isso começou a tomar forma... o pessoal reclamava: por que a T. foi promovida? Então o pessoal ia lá saber por que houve a promoção, ela tem requisitos pra isso? o perfil dela é condizente? O que antes não acontecia...

P11- (...) Em termos de RH é uma empresa muito sólida... em todas as áreas... é... vocês estavam falando sobre pesquisa de clima, todo ano tem, é levada muito a sério, não há nada que passe, só falam assim, todo funcionário vai ter que responder, tem que dar um jeito de chegar até ele nem que seja lá no inferno, nem que seja via sistema, online, ou se a pessoa não tem acesso, o pessoal que trabalha no grupo de rua, recebe diretamente e tem que preencher. É tabulada e qualquer coisa que está lá, um senão, eles vão atrás pra saber o porquê está acontecendo aquilo.

P11- uma coisa que esqueci de falar pra vocês, é que lá tem dois feedbacks. Na pesquisa de clima que vai pra área pra avaliar aquilo que foi dito da área dele, os pontos fortes e os pontos fracos e o que foi levantado, eles vão tentar ver, embora não haja identificação da pessoa, mas eles vão ver por área, ver o que foi apontado, não importa quem respondeu, então, se foi dito isto na área tem que avaliar, tem que

	<p>buscar aquilo para que na próxima pesquisa de clima não se repita.</p> <p>E outra, todo funcionário tem o feedback do gestor, então numa data X você abre o sistema e informa assim, fulano não foi avaliado, então o gestor tem que chamar e fazer. Eu como coordenador, então eu ia lá, chamava meu time e meu gerente, sentava com ele de portas fechadas, a gente vai avaliar a C, então...</p>
--	--

Quadro 6. Falas dos participantes classificadas na categoria benefícios oferecidos (ou não) pelas empresas.

Conforme apresentado no Quadro 6, observa-se que o grupo focal 2 (P6, P7, P8, P9, P10 e P11) foi o que mais direcionou a discussão do tema para os aspectos dos benefícios ou vantagens oferecidas ou não pelas empresas; o grupo focal 1 (P1, P2, P3, P4 e P5) citou alguns pontos; e os grupos focais 3 (P12, P13, P14, P15 e P16) e 4 (P17, P18, P19, P20, P21, P22 e P23) não fizeram referência a questões relacionadas a esta categoria.

Nota-se que o grupo focal 1 compreendeu o tema da autonomia como voltado às questões de liberdade no trabalho e dos benefícios oferecidos pelas empresas de modo relativamente equilibrado; o grupo focal 2 também tratou das duas questões, mas focou com mais veemência os benefícios como reconhecimento e valorização do profissional; e já os grupos focais 3 e 4 compreenderam o tema como relacionado especificamente à liberdade existente para realização do trabalho.

O grupo focal 1 trouxe as seguintes contribuições.

Em relação à bonificação, a P2 comentou a premiação para a apresentação de ideias de melhoria e produtos, entretanto, com as mudanças ocorridas na empresa, esta apresentação passou a ser obrigatória e a premiação não tão interessante face aos benefícios trazidos para a empresa. Também comentou que a premiação quando envolve a família é mais interessante, pois quando o profissional dedica-se demais à empresa, a família também sofre com ele, por isso, merece usufruir da premiação também. A P5 mencionou que as empresas veem a participação em projetos e campanhas de metas como motivacional e que nem sempre é assim, apenas para pessoas muito competitivas que se satisfazem apenas por participar independente da premiação oferecida. E a P4 colocou o incentivo ao alcance das metas com aumento do percentual de participação no valor pago pelas sessões de fisioterapia e RPG.

Em se tratando de benefícios, a P1 comentou que a empresa não oferece nada aos colaboradores e isso aumenta a rotatividade, embora pague bem. E o P3 salientou a concessão de participação dos lucros apenas por obrigatoriedade imposta pelo sindicato.

Quanto ao desenvolvimento, a P4 citou a cobrança por realização de cursos para aprimoramento sem nenhum tipo de incentivo financeiro; P2 mencionou que a empresa oferece bastante curso, mas somente vinculado à área de atuação, mas que muitos profissionais não dão o devido valor. O P3 e a P5 concordaram que em suas empresas também há incentivo, mas sempre direcionado a suas atividades atuais.

Em se tratando do clima organizacional, o P3 discorreu sobre a preocupação do banco em melhorar o clima no ambiente de trabalho, estimulando a formação de grupos para desenvolvimento de projetos sociais e de melhoria, aplicando a pesquisa de satisfação com bastante seriedade e oferecendo espaço para que expressem suas insatisfações e denunciem práticas e procedimentos contrários à política da empresa, tomando as medidas necessárias e apresentando os resultados. A P2 comentou a importância de ouvir os funcionários, mas revelou que, em sua empresa, existe a pesquisa organizacional, mas nem sempre os profissionais se expõem, porque é dito que é anônima, mas recebem senhas definidas e não acreditam que seja. E a P5 comentou que o banco propõe projetos de voluntariado para contribuir com o clima interno, mas que poucos aderem por serem desenvolvidos fora do horário de expediente.

O grupo focal 2 trouxe bastantes aspectos relacionados a esta categoria.

Em termos de plano de carreira, a P7 comentou que a empresa valoriza a sucessão interna, porém não investe na área de gestão de pessoas, o que faz com que não exista ainda um plano de cargos e salários que atenda a todos com critérios definidos. O P8 mencionou a existência de plano de carreira somente para os níveis iniciais, pois a área de gestão de pessoas é bem fraca. P9 citou um sistema de avaliação anual que possibilita a obtenção de um aumento salarial, porém, por ser limitado a certa quantidade de profissionais, alguns merecem e não obtém. E o P11 mencionou que, na empresa, a área de RH é bem forte e existe plano de carreira definido, porém os gestores não têm autonomia para interferir e premiar seu melhor profissional, pois fica preso aos critérios do RH.

Já com relação aos benefícios concedidos, a P6 apresentou os planos de previdência privada que tem na empresa, sua importância e qualidade; e a P7 também apresentou o plano de previdência privada como muito positivo e comentou a preocupação da empresa em oferecer aos funcionários festas de final de ano, presentes de natal para os filhos, vale transporte, alimentação, cesta básica e assistência médica.

O P8 comentou que a previdência privada, na empresa, é somente para o nível executivo, bem como o seguro de vida; que a assistência médica existe para todos, mas que a diferença entre os planos para o nível executivo e para os demais é gritante; o vale alimentação é muito baixo e o mesmo há 11 anos; e o PLR existe somente por conta do sindicato. Acrescentou que a empresa somente oferece o que é definido pela legislação e que cria algumas vantagens para o nível executivo, porque cabe a ele fazer o pessoal alcançar os resultados a qualquer custo.

O P9 comentou que onde trabalha há muitos privilégios para o pessoal antigo em função de algumas reestruturações, mas que estas iniciam e param em função da falta de planejamento de contas, houve prêmio por produtividade, mas também deixou de existir pelo mesmo motivo; há um plano de reembolso de despesas médicas e odontológicas que é muito bom.

O P10 mencionou que a empresa passou recentemente por uma reestruturação, mas que a parte de gestão de pessoas continua a desejar. Não oferecem benefícios, apenas fazem algumas parcerias com parques para concessão de descontos. Acrescentou que o pessoal sente falta dos benefícios, o que considera “pão e circo”, pois não é o mais importante para o profissional.

E P11 comenta que sua empresa concede muitos benefícios aos funcionários: vale refeição, vale transporte, vale alimentação, verba para festa de fim de ano de cada área, material escolar para os filhos em idade escolar, e PLR.

Em relação ao lazer, somente a P6 destacou que sua empresa faz eventos para os filhos de funcionários e que coloca câmeras para que as mães e pais vejam e acompanhem seus filhos no evento enquanto trabalham.

No que diz respeito ao desenvolvimento, o P9 mencionou que a empresa exige o aprimoramento e continuidade dos estudos, mas não oferece incentivo financeiro, dá um aumento de salário que não compensa. O P11 apresentou e elogiou a universidade corporativa da empresa.

E, por último, em relação ao clima organizacional, a P6 mencionou que existe pesquisa de clima na empresa e que é levada muito a sério. Como a empresa faz parte das 100 melhores para se trabalhar, conforme o Guia da Revista Exame, há uma conversa com os profissionais para que pensem bem no que a empresa lhes oferece antes de responder a

pesquisa a fim de que não falem “besteiras”. Diz que a empresa não induz o funcionário, apenas lhe chama a atenção para as coisas boas que a empresa faz. A P7 relatou que a empresa teve problemas com a realização da pesquisa de clima, porque não tomou providências com os resultados obtidos e acabou deixando de fazer, mas tem ouvidoria e os funcionários podem fazer reclamações e questionamentos e as medidas cabíveis são tomadas. O P11 disse que o RH de sua empresa é muito sólido e que a pesquisa de clima é realizada com toda seriedade e procedimentos adequados. Acrescentou que há dois momentos de feedback na empresa, o da pesquisa de clima e o da avaliação de desempenho.

3.2.3 Categoria: Impactos produzidos para os profissionais

A terceira categoria definida refere-se aos impactos das práticas de gestão para os profissionais, cujo conteúdo produzido nos grupos segue apresentado no Quadro 7.

Categoria: Impactos produzidos para os profissionais
Definição: Impactos que a autonomia/liberdade percebida pelos profissionais em suas organizações produz em suas vidas.
<p>P4- ... e se o convênio glosar a gente não recebe, então a gente atendeu e não recebe, então o índice de insatisfação, de mudança de pedido de “x” e “y” lá é muito grande, porque quando o pessoal vê, que começa a trabalhar e não receber, cai fora, então fica lá quem, como eu, no caso, é acomodado: ah, é perto da escola das crianças, eu já venho, já deixo eles na escola, fico lá enquanto eles estão na escola, já saio no horário que eles saem, então, pra mim, tá legal, porque não preciso ir pra outro lugar, não preciso me preocupar que, aí, vou sair mais tarde, não tem quem vai pegar, então, pra mim, é cômodo. E agora pra reverter isso, porque não podem aumentar as sessões, porque não tem... o convênio não repassa pra eles, então eles também não podem repassar, então, eles decidiram diminuir o valor da sessão... o tempo da sessão... era de 45 minutos, agora é 30, então, assim, eu fui atender e me senti muito mal, porque não dá tempo de você fazer tudo o que, é... seria mesmo necessário, então, assim, são coisas que eles vão fazendo que, por causa, assim, de política, de tudo, é um jeito deles manterem o terapeuta e terem o lucro deles e.... é.... (...) esse pessoal que fica é esse pessoal que, geralmente, tem filho, que... que mora perto, então precisa ter, assim, duas vidas, a do serviço e a da vida... eu só trabalho de manhã, então tá cômodo pra mim, porque só vou de manhã, vou ganhar aquele x, a tarde vou ficar com meu filho e pronto, mas a gente vê que é assim, os recém formados que chegam, que ainda estão novos e tudo, eles não ficam, porque eles já vão ver... e uma coisa que eles querem agora é que a gente faça cursos, só que são cursos que, assim, é 2, 3, 4 mil reais e não vai aumentar o salário...</p>

(...) eu to totalmente desestimulada, então, por várias questões... tem isso de diminuir o tempo da sessão que eu acho que não estou fazendo o que eu me propus a fazer... Na faculdade eu imaginei aquela coisa linda, quando você vê na prática não é nada disso, então, eu queria seguir aquela coisa certinha e você sabe que o que você faz não é o correto, eu me sinto mal. Essa questão de diminuir o tempo da sessão pra mim fez mal, então, assim, pra mim, todo esse desestímulo... eu tive uma desilusão. Então, hoje em dia, a clínica pra mim é aquela coisa, eu vou... atendo no horário três vezes na semana só que eu to indo, eu vou, fico lá, o que eu recebo eu consigo usar com as crianças, de passeio da escola, alguma coisa extra que eu quero, ah, vai sair do orçamento, então meu salário é praticamente pra isso, pra ajudar com as crianças, tudo, e a minha intenção é sair, é abandonar a fisioterapia, porque eu acho que... não vejo nada que a, longo prazo, vá me deixar mais... que vá melhorar... então a minha intenção é sair, e abandonar, porque não vejo lucros pra mim lá na frente, nem pessoal, nem financeiro, nem nada.

(...) Eu já fui muito, na época que eu era mais Caxias, eu ia pro sítio, aí o pessoal vinha pra São Paulo pra trabalhar e eu vinha junto. Combinava com o paciente, vai vir mesmo, vou voltar pra São Paulo só pra te atender... aí marcava 7 e vinham 2, então já não marco mais, não dou nem opção, aviso que não vai ter e a gente repõe depois. (*em caso de emendas de feriados*) (...) sair de férias já é um estresse... eu procuro nem pegar... só pego quando meu marido tira também e a gente vai viajar com as crianças... ano passado ele tirou em época de aula, então, como as crianças tinham que ir pra escola, eu nem sai de férias, dizia pra ele, se a gente for fazer alguma coisa, vamos na quarta a tarde, assim as crianças não faltam muito e eu também não... porque a gente cansa só de pensar em ter que achar alguém, organizar, pagar....

(...) minha motivação é acordar de manhã e dizer, ai, F., você precisa fazer alguma coisa...rs... essa é a única motivação que eu tenho... quer dizer, motivação nenhuma...rs...

P1- lá tem uns funcionários com bastante tempo, há 15 anos, 8, 9, só que são, assim, pessoas bem de idade, já que, como ela falou, é cômodo, né, pra eles estarem ali. Eu to lá ainda, mas agora voltei a estudar pra mim, né,... rs.... sair, porque não tem pra onde crescer, não tem um plano de carreira, não tem nada, então é difícil, você fica muito limitado pra ta trabalhando, até mesmo pra ta exercendo a função, é difícil.

(...) Assim, pra mim, lá foi muito bom, porque eu sempre trabalhei no comércio, shopping, essas coisas não tem muito horário, você não vive muito, né, então eu era formada em contabilidade, mas eu nunca tinha trabalhado na área e lá eles me deram, assim, por indicação, né, porque hoje em dia é só por indicação... eles me deram a oportunidade de estar trabalhando, no escritório, na parte fiscal, então, assim, pra mim foi melhor por conta do horário, porque agora eu tenho tempo pra minha família, eu tenho tempo pra voltar a estudar, então foi melhor pra mim nessa parte. Financeiramente também foi muito bom, que mesmo eu não tendo conhecimento, a empresa, mesmo tendo esses defeitos, ela paga muito bem, então pra mim foi ótimo, mas você tem hora que não é só o salário que te compensa, tem hora que você quer mais, você quer poder ver que aquilo que você faz, faz a diferença lá dentro e, às vezes, o salário não compensa. Eu mesma já tentei sair de lá várias vezes, não consigo ainda por conta do salário, porque eles pagam bem mesmo, (...) então acaba te cercando ali de uma forma, porque, hoje em dia, qualquer coisa que você vai fazer é super caro... é super caro... e assim, eu ainda moro muito longe também, então, imagina, eu moro em Suzano, pra mim vim trabalhar aqui, eu tenho que ganhar bem, eu não posso aceitar qualquer coisa, assim, então, eles acabam me cercando nesta parte do salário.

(...) E eu também... eu to estudando, vou estudar uma coisa totalmente do que eu sei... eu to indo pro campo de Letras justamente pra ver se... hoje em dia, professor não é muito valorizado, a gente sabe disso, mas ... é um campo que vejo que vou ter mais recurso, que eu vou ter pra onde mais... pra onde ir, vou ter mais saídas, porque contabilidade pra mim já ta um pouco saturada, assim, eu quero ver se eu me encaixo neste campo, acho que eu também... como você, acho que eu tive uma desilusão, assim, tipo, talvez por conta da empresa mesmo, pode ser, mas eu vou mudar um pouco pra ver se... se eu consigo outros campos aí...

(...) é por isso que você vê muitos profissionais insatisfeitos, em medicina... em áreas diferentes porque a questão salarial... muita gente não vai pelo que gosta, vai pelo dinheiro, pela questão financeira mesmo.

(...) e você pensa, porque você tem aquele salário que você sabe que é bom pra você... você precisa e se sair dali como vai fazer pra obter aquele salário, assim, num novo emprego é difícil, é muito difícil você ser valorizado pelo que fazia numa outra empresa com o mesmo salário, é muito difícil...

(...) no meu trabalho, ninguém fica pegando no meu pé, você tem que fazer isso, tem que bater esta meta, tem que vender x, ninguém fica assim, então, você acaba se acomodando, né, por conta das regalias que você tem...

(...) eu já to no terceiro ano sem férias pelo mesmo motivo, não tem ninguém que faça o faturamento, ninguém sabe, lá embaixo só tem eu e uma menina que faz o cadastro dos produtos pro cliente final poder comprar e o comprador, então não tem ninguém pra ficar e já to indo pro terceiro ano sem férias...

(...) autonomia eu não digo em termos de empresa, mas pelas questões de horários ela me dá autonomia pra fazer outras coisas, quando eu entrei lá falaram, você vai fazer tal curso de contabilidade, a gente paga metade. No começo era assim, agora não mais, então ela não me contribui em nada, o que eu quiser fazer fora dali é pessoal, ela não contribui com alguma coisa...

(...) mas a empresa proporcionar uma viagem pra você e sua família... aí não... isso sim seria uma autonomia...

(...) é, você tem que pensar no profissional, aquilo é um aprendizado pra você fora dali...

(...) Pra gente também acaba sendo legal, a gente vem (*pra participar da pesquisa*) e pensa que não vai aprender nada, mas é legal que acabamos vendo também que não é só na nossa empresa, que os problemas existem também nas outras e que é tudo a mesma coisa...

P5- eu sou... na verdade, o banco pra mim foi muito ao acaso, primeiro porque é banco público, né, eu to lá exatamente por ser banco público, se fosse uma questão de uma empresa privada eu já teria saído, com certeza. E eu também... eu entrei, porque eu falo assim, é de Deus, porque eu não estudei, eu não acompanhei e, de repente, chegou e me ligaram e falaram: olha você foi convocada, e era pra trabalhar no fim da zona sul e eu falei, eu não vou, eu to trabalhando, no fim da zona sul não dá, então ta, você volta pra fila. E a segunda vez que me chamaram era pra São Mateus, eu falei, não dá pra falar não, né, ta do lado, eu falei, então ta, só que, meu, eu sou formada em psicologia, então o banco, quando eu entrei, eu falei, eu me dou cinco anos pra entrar na área de gestão de pessoas do banco ou eu peço demissão, mas, imagina, não entrei na área de gestão de pessoas e, muito menos, pedi demissão. Aí hoje eu to lá, mas é assim, é bem complicado, porque eu to em agência, tanto assim em formação pessoal como até de religião e de estudo, você é formada pra pensar no bem do próximo, pra buscar o bem, e assim, você chega no banco, e isso em questões pequenas pra gente, mas, assim, eu tenho uma meta que vai diferente do que aquilo que aquele cliente quer, só que eu tenho que atingir minha meta, ele quer uma aplicação, você tem aquela que rende mais que é o perfil dele e uma que rende um pouco menos que é a minha meta, a minha instrução dentro do banco é, coloque na que rende um pouco menos, porque é a meta do mês, não interessa que ele poderia estar naquela que rende um pouco mais, e, pra mim, isso é um conflito muito grande diariamente, porque eu entendo que estou fazendo mal a uma pessoa e isso, em geral, em seguro ... então algumas coisas eu acho ótimo por conta de plano de vida e tal, mas aí o banco pra mim entra muito em conflito nesta questão pessoal, só que, em compensação, hoje eu tenho meu apartamento graças ao banco, se estivesse numa outra empresa ou ate trabalhando na minha área podia ser que eu não tivesse... a questão salarial... é grande a diferença, então, você fica naquele conflito, né, o pessoal com os seus princípios e com o lado financeiro que, querendo ou não, é como ela falou, tudo hoje é muito caro, tudo o que você vai fazer... você vai sair um fim de semana pra almoçar, você gasta demais...

(...) eu acho que hoje você vê muitos profissionais, diferente de um tempo atrás, buscando a satisfação pessoal, né, começando a ir atrás de uma satisfação pessoal nem que seja como uma segunda atividade, tem uma ali que me prende na questão financeira, mas eu vou buscar fazer alguma outra coisa que, pessoalmente, me satisfaça, porque só a questão financeira, todo mundo, acho, ta meio que se dando conta disso, que, não me basta, é necessário, mas não me basta...

(...) Nossa, é complicadíssimo, eu falei pra minha mãe e pra minha irmã, esta semana eu só não pedi demissão porque o RH não é na agência, eu falei, porque se fosse questão de eu sair e mudar de sala, tipo, mudei de andar e vou lá e falo, eu me demito, esta semana eu teria me demitido, só que é um pouco mais complicado, porque estou numa agência da zona leste e pedir demissão é lá na Paulista...

(...) ...rs...é, e lembra aquela parcela que vai debitar dia 20...

(...) Eu falo, pra mim, o banco em primeiro lugar está a questão financeira, mas querendo ou não, no dia a dia te traz algumas coisas que você acaba crescendo como pessoa (...)

(...) é que acho que quando te pede algo fora do horário, é complicado... (...) tem pessoas que tem família, tem filhos e ainda ter que ir lá pra elaborar um projeto muito bem elaborado se não, não aprova pra daí começar a por em prática e nem sempre a gente tem o tempo pra se dedicar num projeto que também seria muito legal...

P2- o meu é o mesmo caso da F, eu to nesta empresa vai fazer 14 anos, várias vezes já quis sair, não por estes motivos éticos, assim, mas... assim, como eu trabalho com projetos, tem picos, tem época que você tem coisa pra caramba, você trabalha que nem louco e tem época que você não tem nada, é muito tranquilo, e essa fase do muito tranquilo, pra mim, é muito desgastante, porque eu não consigo ficar sem fazer nada... então, várias vezes eu pensei, eu vou sair, eu vou sair, só que lá eu tenho a mesma coisa que ela (F), tipo assim, meu horário, já é um horário meio que ... todo mundo bate ponto, eu não bato por causa dos meus filhos, então quando dá cinco horas da tarde, eu vou embora. O horário é até cinco e meia... cinco horas eu vou embora, porque eu tenho que pegar as crianças na escola, então, assim, eu to no meio de uma reunião, de repente eu falo assim, gente tchau, eu levanto e vou... Onde que eu vou conseguir isso numa outra empresa? Entendeu? Eu tenho que levar as crianças no médico, eu levo, chego lá, ninguém desconta do meu salário, eu tenho tipo, um né...

(...) eu já tive até chances de ir trabalhar em outros lugares pra ganhar mais até, só que eu falei, como é que eu faço? A escola fecha e eu tenho que sair cinco horas, então, não dá, eu tenho que ficar lá, eu acabo me acomodando, só que... só que, assim, eu gosto muito do que eu faço. Meu problema é esse... é essa fase que fica meio sossegado, aí, assim, pra mim, é o dia que eu volto mais cansada, de ficar sem fazer nada, você fica lá lendo, lendo, lendo e não chega projeto, não, ai, é desgastante e desmotivador. A gente teve até avaliação de desempenho esta semana e eu até falei pro meu chefe, pra mim, eu espero que este ano a empresa tenha muitos projetos, muitos clientes, porque isso é o que me motiva, agora ficar aqui sem ter cliente, sem ter projeto, sem

ter nada, meu, é muito ruim... Só que eu já não tenho esse... como é que fala... essa perspectiva de mudar de empresa, eu não vou, eu vou ficar lá até eu ser mandada embora ou até eu me aposentar, entendeu, eu não consigo mais me ver procurando, indo... eu trabalho relativamente perto de casa, tipo uma hora de casa, não me vejo trabalhando lá em Alphaville tendo que atravessar São Paulo, então, pra mim... acabo me acomodando... (...)

(...) você se acomoda...

(...) graças ao dinheiro que a empresa paga...rs...

(...) Ele nunca ganhou nada, aí, maravilha, ganhou a viagem e foi muito legal, porque ele se matou o ano inteiro e aí fomos um fim de semana pra lá, um hotel muito legal, um SPA até, muito chique, ficamos até fora de... entrei no quarto e o cara falou assim, se você quiser que o mordomo venha preparar o seu banho é só ligar... tinha banheira e tudo, né...aí eu fiquei assim, meu Deus, vai pagar o mordomo?...rsrs....

Tinha uma cesta de frutas enorme com uma champanhe e aí a gente fica... será que ta incluso?... risadas
Coisa de pobre, né?

Mas foi muito legal, porque depois de tudo que a gente tinha passado, foi muito legal, e a família, né, porque eu também sofri, ficava em casa sozinha, com as crianças e ele trabalhando, então foi um prêmio que alegrou tanto a ele quanto a mim, diferente de ganhar um celular ou um almoço na empresa... porque eu sofri junto, ele chegava tarde, trabalhava de final de semana, então foi muito legal, aí, eu brinco toda hora, quando é que vai ter outro?...

(...) até porque você passa o dia inteiro na empresa, chega em casa e você fala de fulano e ninguém sabe quem é, pelo menos assim já vai conhecer....

(...)... ou ao contrário, então sempre que eu ganho um curso, eu sempre to lá certinho no horário, eu valorizo, porque eu sei o custo daquilo e que é bom pra mim...

(...) Eu não fui, porque eu não tinha tempo, eram duas horas por semana, ia ter que fazer em casa, porque na empresa não dá. Em casa, não dá, não tenho tempo nem de me coçar. Algumas pessoas foram e apresentaram, só que, de uma empresa que tem 4.000 funcionários, foram 12. Então, assim, tem sempre um lado, né, as duas medidas, a pessoa que teve essa ideia deve ter ficado chateada porque só foram 12 pessoas... eu me senti mal de não ter ido, mas fazer o que, na empresa não tinha tempo, em casa também não, eu ia fazer o negócio a meia noite, eu não tenho mais pique pra isso. Mas é triste, a empresa deu, sei lá, você podia ficar 50 horas pro seu auto estudo, mas...

(...) e não é só isso, vai acabar convivendo com as mesmas pessoas que já estive a semana inteira... e acaba conversando sobre trabalho...

(...) sim, é um ambiente diferente, mas você está com a pessoa que trabalha do seu lado, em algum momento, você vai acabar falando de trabalho... lembra daquele problema... você não desliga... não é totalmente à parte...

(...) acaba dando valor pra aquilo que tem...

P3- você fica muito tempo na empresa você acaba se acomodando mesmo, lá pelo que eu percebo, eu vejo assim, tem lá... assim, nós temos alguns problemas, aí a gente escuta: eu vou sair, eu vou sair... só que na hora que você pensa, ah, e começa a fazer as contas: se eu for mandado embora eu recebo x e se eu pedir a conta... eu vou deixar... então, não, eu vou ficar aqui, até o pessoal me mandar embora, eu não vou sair...

(...) eu mexo com pessoa jurídica... em empresas grandes que, às vezes, quem está administrando lá não entende muita coisa e eu vejo que, às vezes, uma empresa estruturada o “*spread*” é baixinho, né, a taxa que o banco cobra... agora, empresa que tem um diretor financeiro que, às vezes, não sabe nem o que está fazendo, você vê que o “*spread*” nosso vai aumentar, e muito, poxa, mas estão... estão esfoltando o cara e o diretor não percebe... como é que deixa um negócio desse? E a gente vê que o banco acaba se aproveitando disso daí... se pega um cara que tem o conhecimento legal do que ele tá fazendo, ele chega no banco e fala, ó, eu quero fazer isso aqui. Se for um cara que conhece um pouco mais ele vai conseguir uma oportunidade, um negócio melhor, mas se você não tiver noção e chegar no banco e disser, eu preciso fazer isso... ah, o banco não vai ter dó ... é complicado aquilo lá... mas você vê, é complicado, mas o banco tem as metas e o banco ganhando eu vou receber o meu, tem as metas do banco e ele também tem, mas ele que se prepare melhor ... fica num dilema... você vê que o cara, pra fazer um papelzinho, sei lá, um aditamento de um contrato, um cheque especial, um CDC, quando você vai ver, sei lá, duzentos mil reais, nossa, papel caro esse daqui... eu sei que tem os riscos, essas coisas, mas você olha assim e fala, não é possível que o cara está aceitando um negócio desses... e aceita. Aí você pega uma empresa um pouco maior que chega lá, aí, ele dá o preço, mas se a empresa é menor e o cara não conhece do assunto, aí o banco dá o preço e, aí, o negócio pega...

(...) são coisas pequenas, coisinhas bobas que acabam desestimulando, mas que daria pra resolver, pra empresa não é nada, se ela ajudasse a organizar isso já ajudava, né,...

(...) a empresa contribui porque o que a gente ganha é o que permite a gente fazer alguma coisa, mas a empresa diretamente não contribui em nada. A gente trabalha, ajuda a empresa e ela paga, e com o que ela paga a gente faz outras coisas... eu saio de lá e até esqueço, não venho com problemas na cabeça, deixo tudo lá...

(...) E é com o trabalho que a gente consegue fazer outras coisas, passear com a família...

(...)... é, senão não ia dá não...rs...

(...) isso acontece com a gente lá também, chama o pessoal pra participar do projeto no fim de semana e tem cara que fala, eu hein, vou lá cuidar do filho dos outros no fim de semana, e meu filho, não fui eu que fiz o filho do outro lá...

(...) mas você se envolve com o problema daquelas pessoas, vê tanta coisa... às vezes, para e pensa, poxa, e eu reclamo de tão pouco, olha essas pessoas... não tem nada... tem só o barraquinho que a gente tá fazendo e tá super feliz...

(...) é super legal, mas o pessoal fala que final de semana não vai mesmo...

(...) é... já aconteceu do banco falar assim, você vai e aí ganha um dia a mais de férias... nossa, apareceu tanta gente pra trabalhar no projeto, que aí não tinha nem trabalho pra todo mundo...

(...) você via o cara que nunca tinha se interessado, ali querendo fazer... Se dá alguma coisa aí o pessoal vai.

(...) mas a gente aprende muita coisa que acaba usando até em casa... num final de semana a gente faz o barraco e no outro voltamos pra pintar... aí pode levar a família, os filhos, depende da favela também, né, e é legal... acaba passando alguns valores... Esses projetos, então, ajudam fora do banco.

(...) é, porque a gente tem mania de achar que a grama do vizinho é sempre mais verdinha...

P6- (...) a empresa tá ganhando muito em relação a essa credibilidade com o seu colaborador e aí eu acho que ele vira muito mais parceiro do que ela imagina, né, eu acho que isso é um ponto positivo e quem está ganhando com isso é a própria empresa... o colaborador ganha, mas a empresa ganha muito mais.

P7- você tem um pessoal mais comprometido quando acontece assim...

(...) pra vida pessoal? Um bando de frustrado, de mal amado, de ... (...) de amargurados, ansiosos... (...) um bando de frustrados, estressados que gostaria de mudar e não consegue, que fica atado... (...) sabe, aí as pessoas buscam algo que te violente menos, que te agrida menos... e assim é a nossa realidade, sabe, empresário é isso, a realidade é essa... isso não vai me agredir tanto, então eu vou na boa, ou eu dou um grito aqui e volto pra lá e vai levando... e é assim que funciona, se você sair um pouquinho, você leva um pé na bunda... faz aquele contrato: eu dou a bunda e você o pé... (...) deu pra entender que a coisa é bem assim e que aqui é todo mundo Le re Le re Le re Le re Le re Le re (música da escrava Isaura)

P8- de amargura...

P9- Mas é uma grande empresa. Quando eu entrei na empresa, me falaram assim: aqui é assim, se você marcar o seu ponto direitinho e cuidar do patrimônio da empresa, você pode comprar uma casa do BNH e pagar...

porque a casa do BNH era aquelas casas que você começava a pagar na Terra e terminava no Céu...rs.... e foi justamente o que eu fiz,... rs... paguei e tudo... Mas é uma grande empresa, gente, mas não tem nada disso que vocês falaram,

(...) decepção...

P10- (...) Acho que algumas coisas que você fizer pelo funcionário, pela família eu acho que o resultado lá na frente, tanto na parte financeira, que ele vê que tá fazendo tal coisa, mas que lá na frente vai ter um retorno, mesmo que seja esse pão e circo, mas vai ter, então, ele se empenha mais, enfim, acho que é isso.

P13- (...) mas, falando do que eu sinto trabalhando lá e do quanto isso me proporciona de autonomia na minha vida pessoal e profissional, eu acho que é muito, principalmente quando eu comparo com o último... o penúltimo vínculo empregatício que eu tive, que foi no Grupo Pão de Açúcar, um trabalho mais formal, vamos dizer assim, lá, apesar de ser uma estrutura de uma das maiores empresas brasileiras e, com isso, existir uma política de planejamento de carreira, de avaliação de desempenho, de... enfim, de “n” fatores que possibilitam, sim, promoções e enfim... Apesar disso, quando eu comparo a minha vida lá e a minha vida hoje, é muito diferente, eu sinto que hoje eu tenho muito mais poder de autonomia do que eu tinha lá, então, assim, o resultado dessa gestão no Grupo Pão de Açúcar não me trazia autonomia no trabalho e nem, muito menos, na minha vida pessoal, porque era... apesar dessa filosofia deles... e de ser muito positiva... eu tinha... eu me sentia muito presa, presa a processos e isso impactava na minha vida pessoal também. Já hoje não, hoje... talvez por eu sentir o vínculo menor, não sentir tanto impacto, talvez, hoje eu consigo tomar decisões de empresa... o vínculo que eu tenho hoje me permite tomar decisões mais autônomas e mais, como se diz, menos influenciadas, né, então eu acho que, hoje, eu sinto que eu tenho isso, não sei se por competência da gestão da Universidade, ou pelo tipo de trabalho que eu exerço, ou por eu ter essa percepção de ter vivido as duas coisas, enfim, eu acho que me possibilita, sim, agir... eu acho que eu tenho um poder de decisão sobre a minha vida muito maior do que eu tinha há um tempo atrás, nesse penúltimo vínculo... acho que é isso.

(...) - interessante isso... porque a autonomia... a questão de estar preso, às vezes, a regras e procedimentos, sob um ponto de vista, é bom, porque você aprende a lidar com situações que você também não pode mudar sob o aspecto pessoal e você aprende a... acho que a ter um pouco mais de disciplina e também a se submeter a regras

e a imposições... mas isso não faz com que você seja um indivíduo não autônomo ou não livre, pelo contrário, eu acho que isso pode até proporcionar uma liberdade mais verdadeira e mais positiva.

(...) Eu acho que as regras e os processos, eles não podem, então, limitar o potencial das pessoas... eles tem que existir, mas a pessoa precisa estar numa zona onde ela possa usar da sua criatividade, do seu potencial, pra que ela possa se sentir bem e importante, né, porque senão ela acaba se sentindo... ninguém... e vai se sentindo cada vez menos...

(...) É, falando um pouquinho, de novo, da outra, da minha penúltima experiência, no Grupo Pão de Açúcar, eu acho que isso me afetava tanto e ... de não, não me sentir bem, não era exatamente o trabalho, eu acho que a gestão, ou o clima, enfim, é... isso impacta tão negativamente ao ponto de eu não ser, de não poder ser eu mesma no ambiente de trabalho, isso é muito ruim e isso eu acho que é um exemplo típico de falta de autonomia e é como se eu tivesse que... que ter uma máscara, ser uma outra pessoa...

(...) É... e isso é muito devastador. Eu acho que isso é uma total falta de autonomia. Então eu era uma coisa lá e eu era uma outra coisa fora de lá, onde eu podia, né, respirar e, enfim, hoje eu já sinto que eu posso, é... eu tenho autonomia pra trabalhar as coisas que eu tenho, as minhas características positivas e potencializar isso no meu ambiente de trabalho, então, é... essa oportunidade eu acho que proporciona... falando de autonomia... muito mais autonomia, autonomia de poder ser você mesma, eu acho que isso tem muito valor...

(...) E você não tem limite.... né...

P15- Bom, na minha vida pessoal eu acho que ela me proporciona uma certa liberdade e autonomia, porque eu posso escolher a minha carga horária, posso escolher o meu horário de trabalho, isso, claro, dentro de algumas limitações, não é 100%, mas me possibilita isso. Então, neste sentido, eu acho que dá pra trabalhar bem essa questão da autonomia e liberdade.

(...) Eu acho que isso interfere bastante. Eu senti uma grande diferença quando eu trabalhei em outro segmento. Trabalhei em indústria, construção civil... sempre na área de RH... no setor financeiro... quando eu fui pra área da educação eu senti uma grande diferença nessa questão da liberdade e da autonomia. Na empresa existem normas, regulamentos, como vocês falaram, mas você tem uma certa liberdade. Dentro das Instituições de Ensino, eu acho que a coisa é mais rígida. Eu tenho liberdade dentro de sala de aula, eu tenho até autonomia, mas tem muita coisa que eu preciso, ainda, reportar ao meu superior, e eu acho que aí as coisas ficam um pouco mais difíceis... olha, isso, não sei, acho que a gente podia pensar melhor... chega uma hora que você... como você disse, ah, zona de conforto, sempre foi feito assim, e vou fazer assim pra não ter tantos problemas, atritos, pra evitar até... então... isso às vezes me angustia até.

(...) mas eu estou angustiada com a minha carga horária, então, isso traz pra vida pessoal. Hoje eu estava assim, extremamente tensa, e eu não sou assim, sou uma pessoa extremamente tranquila, calma, sabe, é... eu não digo que eu sou extremamente extrovertida, mas eu sou bem humorada, a maior parte do tempo. Então eu acho que quando a coisa não anda legal, alguma coisa não está bem, você acaba sofrendo esses impactos, da empresa como um todo, você capta isso e traz pra sua vida e.... o pior, que eu acho, é que as vezes a gente repassa sem querer, né...

P16- isso me ajuda, me ajudou na minha vida pessoal, porque, há coisas na nossa vida que a gente não pode mudar, né, então eu aprendi a dar diferentes tratativas pra coisas que eu não posso efetivamente mudar da maneira como eu quero que elas aconteçam... eu acho que... a questão de autonomia é muito relativa neste caso...

(...) Eu vou além... além da liberdade, ele te... ele faz com que você descubra habilidades ou trabalhe habilidades de se moldar a diferentes cenários... então, você pode descobrir novas, é... novos *skills* que você tem... que você... se não seguisse um padrão você talvez não tivesse oportunidade de desenvolver...

(...) e transita nos dois âmbitos como se fosse um só, né.

P12- Mas quando você, dentro da sua área, você sente que não consegue dar o seu jeito, que você tem que fazer de uma determinada maneira e, às vezes aquele maneira... eu sentia isso na outra empresa que eu trabalhava que, inclusive, foi uma das coisas que eu escrevi, que a “empresa” apareceu pra mim num momento em que eu estava muito, realmente muito insatisfeita profissionalmente, porque eu sentia que, realmente, eu não podia fazer do meu jeito e aí... chegava ao ponto que, lógico não chega a ser a questão da autonomia, mas chegava ao ponto de apresentar pra chefia, sei lá... um slide de uma apresentação qualquer e a pessoa discutir comigo que devia ter borda ou não deveria ter borda, entendeu? Quer dizer, a gente já passou dessa fase, né, estamos discutindo conteúdo e não forma, entendeu? E... Então aí, você começa a se sentir, realmente, tolhido... você não pode pensar, sequer, se você quer escrever um texto livre ou um texto formatado, sabe, então... eu acho que nesse sentido, pode te... te prejudicar e aí, aí eu acho que interfere na vida pessoal... Eu estava naquele momento extremamente insatisfeita, extremamente mal, sabe, assim... e... aí você resolve, assim, querer mudar sua vida inteira sem saber exatamente o que está incomodando... Quando eu mudei... aí... sabe, você fala, nossa!!! Eu descobri de novo o prazer de trabalhar, descobri de novo o prazer de fazer o que eu gosto, entendeu?

(...) Eu acho que... é assim... é... a gente passa a maior parte do tempo da gente dentro da empresa, né... então... eu... não sei... já experimentei aí, em algum momento do passado, de ficar um tempo até sem trabalhar e você meio que se questiona quem é você, né. Eu, hoje, quem eu sou? Quando você pensa: quem é você? Eu digo: consultora de negócios e toco projetos na “empresa”, quer dizer, a primeira coisa que vem à minha mente é o meu trabalho, né, é... então eu acho que é óbvio, né, que tudo aquilo que você vive no seu trabalho interfere diretamente na sua vida. A maneira como você... quando você... é... eu acho que quando você tem, né,... tem opções, quando você consegue lidar... e resolver, e você sente que você faz diferença naquilo que você faz e que você tem autonomia, tem liberdade, que você tem respeito, né, tudo isso faz com que você, de certa forma, trabalhe tudo isso na sua vida pessoal também, né, então você começa a falar, nossa, se lá eu consigo, se lá eu resolvo, entendeu? E aquilo vai trazendo um pouco pra sua vida, pra você mudar, pra você querer, pra você, né, resolver e eu acho que interfere, sim, diretamente. No meu caso, especificamente, eu tenho até, como eu falei, essa flexibilidade de *home office* e tudo mais... então, interfere até mais diretamente, porque se eu tenho alguma coisa pra resolver, eu consigo trabalhar de casa, ou se eu não consegui fazer durante o dia, se eu não estava bem por alguma razão, eu trabalho à noite, às vezes, levo o *notebook* pra casa e aí trabalho, então, assim, né, você vira meio que assim, né... as coisas perdem meio que aquela linha, né, de... que delimita realmente o que é o trabalho e o que é a vida pessoal, principalmente quando você faz com prazer... se você tem prazer naquilo que você faz, aí, vira um...

P14- Eu acho que, às vezes, a gente acaba trazendo a chateação pra casa, também, mesmo que a gente queira dividir, aí, meu marido tem os problemas da empresa dele, mas eu tenho que desabafar... mesmo que a gente queira dividir as coisas, quando a gente está se sentindo oprimida ou tolhida, alguma coisa assim, a gente acaba levando pra casa... e interferindo no relacionamento familiar.

(...) Aí você vai ficando criativa e você vai se empolgando e vai gostando mais da coisa...

P17- Hoje pra empresa se desenvolver, ela tem que ser flexível, né, porque hoje os horários, nós aqui que moramos em São Paulo, principalmente, que nem o expediente bancário, por exemplo, é das 10 às 16h, então, se você precisa resolver alguma coisa no banco, como você vai fazer... então, você vai deixar de almoçar pra ir ao banco, né, não dá...

(...) aproveitando o que ele falou sobre aquela parte de trabalhar o dia inteiro ou não... eu acho que um bom conceito de individuação seria o *home office*, né, é um exemplo maravilhoso, ainda são poucas as empresas que adotam, né, não sei porque, já que São Paulo tenta ser um estado tão ... evoluído, e ainda pensa dessa forma, de querer todos, né, no chão de fábrica. Entra todo mundo junto, almoça todo mundo junto, fecha todo mundo junto. *Home office* é uma... um exemplo maravilhoso. Claro que tem o sistema que acaba gerenciando e analisando, enfim, supervisionando é a palavra certa, o funcionário. Mas, acredito que, ainda assim, seja um ótimo exemplo, né, porque a pessoa tá em casa, não tem aquele... o chefe. Precisa sair, sai. O importante é você entregar o resultado. Conheço pessoas que trabalham dessa forma com *home office*, né... a gente vê aí as matérias que o futuro será dessa forma, mas esse futuro nunca chega ... e isso ia ajudar totalmente São Paulo, né, não ia ter trem lotado, né... ia tá cada um trabalhando na sua casa. Infelizmente, a gente ainda não tem uma plataforma de internet tão evoluída. E nem todo mundo fica em casa trabalhando... né... Mas eu acho importante a gente colocar isso aqui também. Já que a gente tá falando da individuação. Que eu acho que é um grande exemplo de autonomia do funcionário.

(...) Eu concordo com você. É poder fazer alguma coisa sem ninguém estar ali te cortando...

(...) Quando você entra numa empresa, você é obrigado a assinar termos até da roupa que você vai ter que vestir, então, assim, eu não tenho tanta experiência, os oito anos que eu trabalhei foi sempre em RH e, no meu ver, quando eu contrato um funcionário, como na aula de ontem, a gente analisa o currículo do candidato, analisa a vaga que a gente tem, se ele se enquadra, tem essas responsabilidades, eu contratei... eu tenho que contratar um funcionário, então, assim, eu tenho que dar pra ele autonomia pra que uma vez ou outra que eu não esteja presente pra tomar determinada decisão, ele possa fazer isso por mim, então, assim, tem que analisar o perfil do candidato, né, dessa forma, porque mesmo que não seja um cargo de chefia, né, de liderança, porque a gente nunca sabe, acontece coisas atípicas na nossa vida a todo momento, então, assim, você fica presa à gerência, à diretoria, ou até mesmo à supervisão, assim, acho que é muito arcaico para os dias atuais, né, na minha visão.

(...) Você ter pra si a responsabilidade do departamento e poder tomar decisão, pra vida pessoal você leva segurança sobre as coisas que você vai ter que fazer, agora, se nem no serviço você tem autonomia pra determinadas situações mínimas, você até acaba levando essa insegurança pra vida pessoal também.

(...) Eu levanto às 5h30 da manhã e já to contando como se eu estivesse trabalhando... A gente sai da empresa, mas a empresa não sai do nosso pensamento...

(...) você vai falar, caramba, era pra eu ter feito isso, aí, você já pega, eu costumo já anotar... (...) amanhã não posso esquecer de tal coisa, de tal coisa... quando você vai ver, você continua trabalhando, você vem no metrô, vem trabalhando... (...) De repente, você tem que retornar no trabalho, ligar, menina, esqueci de fazer tal coisa,

faz pra mim...

(...) É sobrevivência. Hoje em dia como que a pessoa sobrevive se não tiver um trabalho?

(...) Então, mas até onde vai ter a mãe pra ajudar? (...) Eu volto a falar, no momento, não precisa trabalhar... mas é uma coisa secundária... porque você tem quem te ajude, mas e quando faltar?

(...) Gostar eu gosto, mas se eu tivesse a oportunidade de ganhar na mega sena, e ficar sem trabalhar, ninguém trabalharia aqui não, né... (...) Eu seria a primeira a pedir minhas contas... tchau... (...) Mas se você ganhou milhões de reais, vai ficar dentro de casa?

(...) Mas aí, sim, o serviço seria opcional, você milionária, o serviço seria opcional, vou trabalhar pra ganhar uma miséria? Não, vou por gente pra trabalhar pra mim. Aí o serviço seria uma coisa secundária, não ia ser uma obrigação...

(...) E tudo leva de volta pra questão financeira...

P23 – (...) A única coisa que a empresa agrega pra mim é que meu horário é às nove horas e eu posso sair de casa às 8h e ir a pé pro trabalho, então já faço a minha atividade física, porque eles não me dão liberdade de nada, a empresa não me contribui em nada e eu não contribuo em nada com a empresa, então fica assim... a gente fica olhando um pra cara do outro o dia inteiro...

(...) Você erra, mas aprende, e é melhor errar na primeira, antes de fazer o fechamento, ah, tá certo, assina aqui pra fazer o fechamento...

(...) é que o que a gente aprende aqui (Universidade) é o moderno, e lá é o antigo...

(...) eu acho que a gente aprende o que não fazer, mesmo que a gente tá ali, naquele momento ruim, serve como experiência, a gente vai ser gestor um dia... E que nem os professores falam você tem que ter um ambiente legal, tem que ter uma estrutura pra pessoa poder fazer o que tem que fazer no dia a dia, né.

(...) Você não escolheu este tipo de empresa, né, faz isso e faz aquilo, você vê já no começo tá assim, já não tem uma entrevista legal, você foi lá, a pessoa olhou pra sua cara, gostou, gostou do seu nome, ah, vai você mesmo, então vai, senta lá na cadeira, fica o dia inteiro lá sentado e tá bom.

(...) Necessidade. (...) Eu só trabalho pra pagar pensão...rsrs...

(...) Mas é que nem jogador de futebol, vê se eles querem parar, porque já ganharam muito dinheiro? Parar de jogar pra ficar lá em casa com os pé pra cima...

P18 - eu já passei por... assim, desde que eu comecei a faculdade, passei por três estágios e, no primeiro estágio, eu via que a minha coordenadora não me dava total autonomia, tinha o serviço de recrutamento e seleção, eu pedia um serviço técnico administrativo, ela me dava.... eu vi que estava agregando conhecimento, mas eu precisava de algo melhor, porque eu não sou muito sociável, não sou muito de falar com todo mundo, então no recrutamento e seleção você tem que falar e ser mega sociável, mas assim quando eu estava dentro de sala fazendo o processo, a minha coordenadora mega me elogiava e aquilo te deixava melhor. Se você precisasse sair, também tinha possibilidade. Só que teve uma hora que não tava mais agregando mais nada pra mim, era aquilo todo dia, a mesma coisa, aí eu parti pro segundo estágio. E, no segundo estágio, me agregou muita coisa, mas assim que eu entrei, eu fiquei uma semana com uma pessoa que estava me passando as coisas de DP e, às vezes, a menina do... a supervisora do recrutamento passava alguns serviços pra mim, só que eu não gostava tanto, porque eu já tinha algum conhecimento. E aí as duas saíram de uma vez, chorei várias vezes, fiquei nervosa, porque eu tinha que fazer um monte de coisas e eu não sabia, várias vezes quem me ajudou foi o *Google* porque... ou o *Youtube*, eu pesquisava o que eu não sabia e aquilo estava me prejudicando bastante. E eu tinha horário pra entrar, mas não tinha horário pra sair é... tava ficando mega estressada, cansada, não dormia... Então eu falei, tenho que partir pra outra empresa, aí eu vim pra que eu estou agora. Eu vejo que lá, na segunda empresa, eles me cobravam como analista, eu era estagiária, mas não fazia serviço de estagiária, não tinha horário de estagiária e, no final, meio que tive alguns problemas. Já agora, eles me tratam como estagiária, mas o conhecimento que eles me passam é o conhecimento de uma analista, tudo que as analistas fazem elas passam pra mim e elas já falaram que, futuramente, eu vou ser a terceira analista. Então isso é muito bom, você tá vendo que a empresa tá realmente agregando pra você. Lá não tem isso, não vou te passar, porque você é estagiária, não tem isso. E o conhecimento que eu to tendo agora, na contabilidade, é assim... eu não tinha visto nas outras empresas que eu passei, então, a diferença é que a segunda empresa que eu também fiz estágio em DP, eles escondiam muita coisa, aprendi muita coisa, mas não me agregava tanto, tinha coisa que eu pedia e eles falavam: ah, M., agora não! E eu percebia isso e agora já não, eles realmente me passam tudo, eu questiono, eu peço serviço, tudo é muito bem passado, tudo é muito bem esclarecido, eles têm que mandar... tem que mandar a folha... a minha primeira correção, a analista ficou comigo me explicando, daí eu fiz, ela mostrava o que tava errado e me agregou bastante. Eu sei que, futuramente, se eu sair dali, qualquer outro lugar eu consigo me adequar, porque eles estão realmente passando conhecimento pra mim. Não é porque... eles falam, a gente tá te passando o serviço pra você ficar conosco, mas se, futuramente, não for o melhor pra você, com certeza, em qualquer lugar você deslancha...Então isso eu acho bom, e tá sendo muito bom pra mim, porque é uma área que você não tem que lidar muito com as pessoas, é mais fechado. A contabilidade é você, a

calculadora, um monte de papel e o computador, eu adoro, mas também quando precisa desta comunicação todo mundo tem. É um silêncio total no escritório, mas é um fazendo uma piadinha, outro falando do serviço e eu acho que é por causa dessa flexibilidade, todo mundo que tá ali não fala: ah, to desmotivado... não fala, porque é bem flexível. Eles te entendem, porque da mesma forma eles também... eles avisam... falam, gente, hoje não vou vir por causa de tal coisa, eles avisam. Acho legal, todo mundo sabe o que todo mundo tá fazendo, mas tem autonomia pra fazer as coisas pessoais...

(...) Autonomia pra mim é... você poder se colocar, poder fazer alguma coisa, você não precisar, assim, pedir pra alguém... Bem diferente de quando você está numa empresa... ah, eu posso fazer tal coisa? Você não tem autonomia de ir lá e buscar o seu trabalho, você sempre está com alguém atrás de você...

(...) Exatamente, de final de semana, você lembrou alguma coisa, eu mando um email do meu pessoal pro email da empresa, chegando lá eu não vou esquecer nem o papelzinho em casa, nem o celular, porque o email tá lá, precisa fazer isso, isso e isso. Mas o que eu vejo e me ajuda bastante é a tal da liberdade. No outro estágio, eu tinha que levar pasta pra casa, ficar com o celular disponível e diversas vezes me acordavam 7 horas da manhã, M. você precisa não sei o que... meu estágio era de segunda a sexta, mas... Agora não, quando dá sexta-feira, eu desligo e não preciso pensar mais nada, e volto na segunda, 9 horas da manhã, a hora que eu chego lá. Então, assim, está sendo bem saudável pra mim. Eu to gostando demais, e a gente começa a analisar, desde o começo, numa entrevista, a pessoa está te entrevistando, mas você automaticamente também está observando a empresa, então a gente começa a ser mais... a gente passa por experiências, a gente começa a ser mais crítica, tal coisa não é pra mim... (...) É... você tem que selecionar mais, porque senão você não consegue ter uma vida saudável, mesmo estando fora da empresa você tem que sempre tem que estar pensando nela...

(...) Eu trabalho, sim, porque eu gosto muito do que eu to fazendo agora, mas já teve lugar que eu falei... olha, eu não tenho marido, eu não passo fome, minha mãe me dá tudo o que eu quero, então não tem essa, você receber desaforo, você saber que aquilo, você não precisa, não precisa passar por aquilo. Tem pessoas que são obrigadas a trabalhar... eu trabalho porque eu gosto e, futuramente, eu quero alguma coisa pra minha vida e pra vida junto com meu namorado e eu quero ter filho. Então, a minha mãe me ensinou isso, desde sempre, você trabalha, por que? Primeiro, porque é uma coisa que você gosta, e pra você conquistar suas coisas. Então, eu trabalho muito porque eu gosto do que eu faço, sim, eu preciso do dinheiro, mas é uma coisa que assim, minha mãe me ajuda muito, então, ...

(...) Mas é esse o pensamento que sempre foi passado em casa, não assim, você é obrigada a trabalhar. Não, minha mãe, ela sempre me incentivava a trabalhar, tanto que eu trabalho desde os quinze anos pra eu poder sair e pagar as minhas coisas. No momento, minha mãe me dar dinheiro, eu acho isso um absurdo, eu falo, pelo amor de Deus, eu não gosto. Eu aprendi muito com a minha mãe, ela me passou muito isso, mas de primeiro assim, eu não to sendo obrigada a nada, hoje ela fala, você trabalha por amor e pra você conquistar suas coisas futuramente, então, isso que é bom, porque tem pessoas que são obrigadas a trabalhar, tem filho, tem aluguel, tem um monte de coisa... (...) E se está desmotivado, você é obrigado a ir.

(...) imagina a pessoa que fica em casa o dia inteiro... (...) Tudo é uma conquista... (...) você sabe que se você ficar em casa, assim, chega uma hora que não tem mais da onde sair dinheiro então tudo é uma conquista, se você quer um celular novo, tudo é uma conquista, você tem que trabalhar pra aquilo... (...) Às vezes você quer alguma coisa, você não vai precisar depender do pai, olha filha, quando eu puder te dar, eu, eu dou... (...)

Exatamente, dependendo do marido, ficar, me dá R\$ 10,00 pra eu comprar um sorvete... Eu nunca vou depender, porque eu traço meus planos desde agora... (...) meu namorado fala, a gente vai casar e eu quero que sua carga horária seja mais reduzida, mas eu vou continuar, porque eu quero ter as minhas coisas, eu quero ter um escritório contábil, então eu vou ter as minhas coisas, eu não vou precisar pedir como quando eu era criança... Tudo é questão de economia, você tem seu dinheiro, você não precisa ficar pedindo, por isso que a gente tem que pensar agora...

P19 - é o poder de decisão, né? Autonomia, no meu ver, seria o poder de decisão. (...) É muito ruim a ideia de alguém te censurar...

(...) quando você tá estudando e começa a comparar, né... eu aprendo muito no escritório de direito, é bem legal saber e ter um pouquinho de noção, os advogados lá brincam que nós, lá do administrativo, se fôssemos fazer direito hoje, a gente ia ter bastante facilidade, porque acaba entendendo um pouco, mas, na questão de eu levar alguma coisa... eu começo a comparar muito as minhas duas coordenadoras com tudo o que eu aprendo na sala de aula, né, e tu começa... não, não é assim, dá vontade de ir lá e falar, olha, pelo que meu professor me ensinou não é assim que tem que fazer e o que eu não quero... (...) ...é, eles tem uma administração bem taylorista, que nem o professor de TGA dizia... Se eu tiver uma oportunidade de ser gestora um dia, se Deus quiser, eu quero isso, eu não quero cometer jamais os mesmos erros, as coisas que eu vejo elas fazer com as pessoas... e é tão injusto, sabe, tu vê gente sendo demitida assim por tão pouco... (...) acho que tudo é aprendizado, né, quando tu sai de um emprego que tu não tá esperando, é um recomeço. Mesmo que seja por um erro que tu cometeu, é bom que tu vai aprender lá... no próximo emprego, não fazer a mesma coisa pra ser demitida de novo.

(...) Nossa, a gente fica tanto... né, fica até mais no trabalho do que em casa, trabalha 8 horas por dia e não se

desliga... (...) Eu saio as 6 horas de casa e já começo a contar daí.

(...) O coração até acelera quando lembra de alguma coisa que tu tinha que ter feito...

(...) ...é sobrevivência. (...) E pra conquistar também, tudo custa dinheiro, uma bala custa dinheiro, uma folha de papel custa dinheiro... (...) Trabalhar é a forma, né... pra tudo tem que ter dinheiro, se você não tem dinheiro você se dana... não come, não bebe água...

(...) Eu já coloco, em primeiro lugar, a sobrevivência e depois porque gosto. Eu gosto mesmo, às vezes, até quando se fala em férias, eu falo, nossa, eu acho que não ia conseguir ficar em casa mais um pouco...

(...) Mas eu já penso que eu ia querer ter um negócio... porque chega uma hora que não tem mais o que fazer com tanto dinheiro...tu já fez de tudo, já viajou, já... (*em caso de ganho na mega sena*) (...) Aí seria por amor...

(...) Não, mas a gente tem planos de comprar uma casa e um carro, então, a gente tem que estudar pra conseguir um emprego melhor pra... você sempre quer mais, você tá sempre querendo mais... (...) E quer estudar pra que? Pra ganhar mais... (...) Você tem que traçar um plano, então, pra fazer o que você quer.

P22 - É, você não tem receio de fazer aquela coisa e ser podado.

(...) Na minha concepção, quanto à questão de você colocar, ah, o que você leva pra vida? Eu acho que, assim, quando a gente caminha com as próprias pernas, eu acho que, assim, sem aquela de bater de frente, olha, se você não fizer desse jeito, você vai ser mandado embora, se você não fizer o serviço, você vai tomar uma advertência ... Eu acho assim, quando você consegue andar com as próprias pernas, acho que isso é bom pra vida... assim, você vai ser um bom profissional, a partir disso, você vai pensar, ah, to preocupado se eu for com um chinelo hoje vão me chamar a atenção, se eu for com o cabelo sem gel vão me chamar a atenção, ou, no caso das meninas, se eu... eu não fizer uma chapinha, se eu não for daquele jeito x ou y, vou ser cobrado, então, é isso que faz com que a gente se sinta bem trabalhando naquele lugar. (...) Segurança.

(...) é, não consegue se desvincular... (...) Quantas vezes, a gente já não ligou falando assim, olha tem que fazer isso...

(...) Hoje a Rosangela (*professora*) falou alguma coisa que eu fiquei pensando na aula. Em tempos de recessão, a gente vai cortar muita coisa, mas se a gente pensar bem, ninguém vai deixar de ter o seu celular, é supérfluo, mas ninguém vai deixar de ter... a comida, você pode comer uma coisa mais barata, mas você não vai deixar de comprar a bolacha Trakinas... Então, a gente trabalha pra comer alguma coisa que a gente goste, algo que a gente goste, por mais que não seja nossa necessidade inicial. Mas a gente quer sempre ter o dinheiro pra comprar alguma coisa. As meninas também, boa parte delas, devem gostar de melissa, então tá lá... o sapato, mulher gosta de sapato, uma pá de coisa, né...

(...) Eu trabalho porque eu gosto, mas...

(...) Seria, não ter que pedir dinheiro pra ninguém... (...) Como quando a gente era criança ...rs... pai, eu quero, agora, eu não tenho dinheiro,

P21 - Eu costumo dizer que a empresa é a segunda... é a primeira casa ...

(...) A minha empresa é uma flexibilidade com relação a.... a ter amizade dentro e fora do ambiente da empresa. Lá a gente conversa sobre tudo, sobre família... eu me sinto em casa quando eu vou trabalhar. E acontece que quando eu saio da empresa... é que agora eu to aprendendo novas coisas, eu to sendo desenvolvida pra virar analista, então assim tá sendo muita coisa nova junta, tá sendo muita responsabilidade que, até então, eu tava, eu ainda estou como assistente administrativo II e eu fazia atendimento chat, então é uma coisa que é bom que você aprende a solucionar as várias possibilidades de problemas, mas tem que resolver o problema do cliente quando ele precisa, mas não tem aquela coisa de você aprender, assim, ter um leque de aprendizado igual eu estou vivendo agora, tem que aprender um monte de coisas... a ser uma analista mesmo, a ser mais analítica, coisa que eu tenho dificuldade, mas agora que estou sendo desenvolvida, eu estou me preparando também, só que, quando eu saio da empresa, eu penso assim, ai, meu Deus, amanhã eu tenho aquilo pra resolver, eu tenho que mandar a planilha, tenho que fazer o relatório...

(...) E também a questão da independência, né, hoje todo mundo quer ter suas próprias coisas, não quer ficar dependendo... Antigamente as mulheres ficavam em casa, né, e justamente tinha sempre o marido para dar tudo que elas queriam. Hoje em dia não, elas querem liberdade, todo mundo quer liberdade de ter autonomia pra poder comprar tudo o que quiser, né, poder fazer “n” coisas... viajar... Também pra satisfação, né, que a gente trabalha, pra satisfação pessoal...

(...) É, a faculdade custa dinheiro, um intercâmbio... (...) Exatamente, a gente quer estudar e pra estudar você tem que pagar, sabe... (...) Pra estudar tem que pagar, tá, minha universidade é do governo, é federal,enfim, mas você tem que se alimentar, você tem que pagar o transporte, então, tudo você volta pra questão, né, pra ter dinheiro pra fazer as coisas.

(...) Seria uma independência...

P20 - Eu ia falar que eu já me peguei muitas vezes, nos finais de semana, pensando nas questões do trabalho, porque ali, a gente lida com pacientes oncológicos, então, a gente acaba meio que se envolvendo com a história

do paciente. Tem pacientes que a gente vê semanalmente e tem pacientes que a gente vê diariamente e daqui a pouco... (...) às vezes, eu recebo um *whatsapp* de uma das meninas dizendo “lembra do paciente fulano de tal?” Você vai lembrar, porque você pega ali a ficha do paciente todo dia, você acompanha o histórico dele todo dia... e aí fala, “acabou de falecer, deu entrada no pronto atendimento”, tal... São pessoas que você acaba meio que se apegando, porque ela senta ali, cinco minutinhos que ela fica ali com você, ela conta a vida inteira, “passei por isso, foi isso, isso e isso” Lá, a gente tá recebendo agora pacientes do Oswaldo Cruz, né, estão indo fazer tratamento lá com a gente e, aí, o tempo que a gente vai pegando a documentação do paciente pra dar entrada no processo deles, ele vai contando “ah, eu to há tantos anos nessa luta, assim, assim e assim, já passei por isso, agora eu vou ter que começar tudo de novo, porque são pessoas novas...” Aí você fica também até meio receoso do que falar... Alguns tem o estado bem crítico, né, bem debilitado. Mas é legal, porque você vê a finalização do tratamento de uma pessoa que, depois, ela chega pra você e fala, “estou de alta”, ela faz questão de passar lá no setor e falar pra você e te dar um abraço e agradecer aquilo que você fez, então é meio que... É gratificante, você sabe que você fez coisa mínima, mas, na verdade, pra ela foi muito. (...) Isso que eu acho que tem a ver, na verdade, trabalhar com essas pessoas saber que você, por mínimo que você faça, você sabe que está ajudando a pessoa. O serviço em si não é o que eu quero, ainda não trabalho na área que eu quero, mas essa questão de lidar com essas pessoas nessas condições, eu acho que me dá um *up* assim no dia a dia, você tem contato com muita coisa...

Quadro 7. Falas dos participantes classificadas na categoria impactos para o profissional

De acordo com o Quadro 7, os impactos produzidos para os profissionais são diversificados.

No grupo 1, temos a fala da P4 que trabalhou sempre na mesma empresa desde que se formou e que, ao longo do tempo, veio se desiludindo com seu trabalho e, conseqüentemente, com sua profissão, ao ponto de estar decidida a abandonar os dois. Ela afirmou que permanece na empresa por comodismo, pois consegue conciliar os horários de trabalho com o cuidado dos filhos.

A P1 revelou que o trabalho na empresa lhe trouxe muitos ganhos, pois teve oportunidade de atuar na área que fez o curso técnico, de deixar de trabalhar em regime de escalas, incluindo finais de semana, de ter mais tempo para a família e de ter maiores ganhos financeiros. No entanto, pela falta de benefícios, de investimentos, de bom ambiente de trabalho, de férias, vem buscando outro emprego, mas vem encontrando dificuldades devido à faixa salarial que a empresa atual lhe proporciona, o que provoca a permanência dos profissionais e comodismo. Optou por voltar a estudar (superior em pedagogia) visando a novas oportunidades em área bastante diversa, pois se desencantou com a atual.

A P5 destacou que trabalha na empresa pela estabilidade e questão financeira. Pretendia permanecer por pouco tempo caso não conseguisse migrar para a área de gestão de pessoas, porém lá está há 10 anos, apesar de não ter alcançado seu intento, devido às conquistas materiais que seu salário lhe proporciona. Denota insatisfação e conflitos em sua

atuação, pois sente um choque entre seus valores e princípios e os do banco, os quais é obrigada a seguir. Entende que situações como essa levam os profissionais a buscar uma atividade fora do trabalho que lhe dê satisfação como forma de compensação.

A P2 afirmou que a liberdade que tem em relação a horários e necessidade de se ausentar da empresa é o que lhe mantém ali. Mas revelou gostar muito do que faz e apresentou aspectos positivos da empresa. Disse que já teve oportunidade de sair e obter ganhos maiores, mas não o fez devido às “regalias” que a empresa lhe dá e que são fundamentais para cuidar de seus filhos. Comentou que premiações pelo alcance de metas que envolvem a família são gratificantes e reconhecem que o empenho do profissional trouxe impactos à família também, além de reconhecer que o profissional precisa conviver com pessoas diferentes e não só da empresa, com quem sempre acaba tratando de trabalho. Vê o trabalho como meio (financeiro) para adquirir bens e construir uma família feliz.

E o P3 considera que a longa permanência na mesma empresa leva ao comodismo e que se houvesse uma preocupação maior com os funcionários, o nível de satisfação seria maior. Entende que a empresa não contribui em nada com sua autonomia, exceto pelo fator financeiro, pois é com o que recebe por seu trabalho que tem oportunidade de fazer outras coisas. Afirmou que quando sai da empresa se desliga e não fica com problemas de trabalho na cabeça e que gosta de participar dos projetos sociais incentivados pela empresa, mas que são poucos os profissionais que participam, porque não querem dedicar seus finais de semana para trabalharem em prol de pessoas com necessidades.

No grupo 2, a P6 destacou que a empresa ganha um profissional comprometido, um parceiro, quando o trata com respeito e credibilidade. A P7 concorda, mas disse que os impactos da gestão na vida do profissional, em geral, são negativos, como frustração, amargura, ansiedade, estresse e faz com que as pessoas tentem apenas buscar algo que as agride menos para manter-se no trabalho e encerra brincando ao cantar a música de Dorival Caymmi, Vida de Negro (Lerê, lerê...). O P8 concordou com tais aspectos negativos na vida do profissional. O P9 reconheceu qualidades em sua empresa e que entrou lá sabendo que seria uma empresa para trabalhar a vida inteira, porém sem grandes ganhos ou desenvolvimento. E o P10 comentou que tudo o que a empresa fizer pelo profissional retorna pra ela em resultados.

O grupo 3 foi bastante enfático na discussão dos impactos para o profissional, a P13 revelou sentir muito mais autonomia em sua vida nesta empresa em que trabalha do que na

anterior que era muito mais estruturada em termos de gestão de pessoas, onde se sentia muito presa aos processos e sentia que levava isso pra sua vida pessoal também. Esta situação lhe afetava tanto que sentia que não podia ser ela mesma no trabalho, como se usasse uma máscara, o que considera um exemplo típico de falta de autonomia e devastador para o profissional. Na empresa atual sente que pode ser ela mesma, que tem autonomia para trabalhar suas características positivas e potencializa-las no trabalho e considera que isso tem muito valor. Comentou que a existência de regras e procedimentos na empresa é positiva e que pode contribuir com o profissional, uma vez que, em sua vida pessoal, também é obrigado a submeter-se a regras e imposições, possibilitando que, ao saber lidar com elas, tenha uma liberdade mais verdadeira e mais positiva. Desde que as regras e os processos não limitem o potencial da pessoa, quando isso acontece a pessoa se sente cada vez menos, sente-se ninguém.

A P15 citou que tem liberdade com relação à escolha de seu horário de trabalho e carga horária, o que lhe dá possibilidade de trabalhar a questão da autonomia e da liberdade. E que a maneira como o profissional se sente no trabalho interfere em sua vida, pois leva os sentimentos, as preocupações ou frustrações também para suas relações pessoais.

O P16 mencionou que conviver com regras e procedimentos organizacionais o ajudou na vida pessoal, no sentido de fazê-lo aprender a tratar de diferentes maneiras as coisas que não pode mudar e que a questão da autonomia é muito relativa. Também considera que a vivência nas organizações e suas limitações faz com que o profissional descubra ou desenvolva novas habilidades visando moldar-se a diferentes cenários.

A P12 comentou que a impossibilidade de colocar-se de alguma maneira no trabalho, pelo excesso de regras e exigências, muitas vezes, desnecessárias, prejudica o profissional também em sua vida pessoal. A insatisfação atinge a vida pessoal, gerando um descontentamento geral. Como a vida na empresa ocupa grande parte do tempo do profissional adquire grande importância em sua vida; estar sem trabalhar gera um vazio, até um conflito de identidade. A possibilidade de fazer diferença em seu trabalho, sentir-se útil, produtivo e reconhecido contribui para que, na vida pessoal, o profissional também se sinta capaz de tomar decisões e enfrentar os problemas.

E a P14 concorda com esta influência da vivência profissional no pessoal, tanto positiva quanto negativamente e considera que, em havendo a possibilidade de sentir-se criativa no trabalho, a empolgação e o prazer de fazer bem feito só crescem.

O grupo 4 abordou bastante o impacto financeiro.

A P17 mencionou que as organizações precisam ser flexíveis para se desenvolver e que ter autonomia é poder fazer as coisas sem ter ninguém que fique lhe cortando e que o fato de poder tomar decisões acertadas na empresa contribui para que o profissional tenha mais segurança em sua vida pessoal também. Considera um bom exemplo de individuação o *home office*, pois possibilita que o profissional se organize para atingir os resultados esperados e, ao mesmo tempo, cuidar de suas coisas. Entende que a empresa, quando contrata um profissional, precisa avaliá-lo adequadamente a fim de identificar se é mesmo o que procura e dar-lhe certa autonomia para que ele possa desenvolver o trabalho mesmo na ausência de seus superiores. Diz que gosta de trabalhar, mas que o faz por questões financeiras, de sobrevivência.

O P23 entende que a única contribuição que tem da empresa para sua vida pessoal é que seu horário de trabalho e a localização da empresa permite que vá trabalhar a pé fazendo sua atividade física; e que lá aprende o que não deve fazer em uma gestão. Afirma que trabalha por necessidade, mas, por outro lado, considera que as pessoas querem sempre mais no sentido material e no sentido do trabalho também.

A P18 contou sobre os três estágios que realizou desde que ingressou na Universidade e afirmou que não é só a empresa que escolhe o profissional, este também escolhe se quer trabalhar ali ou não. Em função disso, é que está no terceiro estágio, pois considera que, embora precise trabalhar para conquistar suas coisas e para se desenvolver, merece e exige que o trabalho lhe acrescente como pessoa e profissional. Enfatizou que aprendeu isso em casa, deve trabalhar primeiramente porque gosta e porque quer conquistar e alcançar seus objetivos. Entende que autonomia é poder se colocar e fazer alguma coisa sem precisar pedir.

A P19 considera autonomia como poder de decisão e se ressenete disso não existir na empresa em que trabalha. Admite que trabalha por necessidade e questões de sobrevivência, em primeiro lugar e, depois, porque também gosta.

O P22 também entende que as pessoas trabalham pela questão financeira, pois sempre adquirir produtos sem depender de ninguém – a questão do consumismo fica bem presente.

A P21 enfatiza o bom relacionamento entre as pessoas na empresa como fundamentais, chegando a mencionar a empresa como sua segunda casa e corrigindo para a

primeira casa. Considera a necessidade de trabalhar para obtenção da independência (financeira).

E a P20 comentou o quanto as questões vividas no trabalho são levadas para a vida pessoal, pois há envolvimento emocional.

Após a apresentação dos resultados que sistematizou a fala dos participantes em três grandes categorias temáticas, a questão de pesquisa postulada (“A empresa, por meio da gestão de pessoas, oferece possibilidades ao profissional para um agir autônomo?”) será discutida a partir da interpretação das falas sistematizadas.

4.**DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A discussão de resultados é um dos momentos mais ricos do trabalho de pesquisa, pois é quando o pesquisador se debruça diante de todo o material produzido na pesquisa de campo para, então, lê-lo várias vezes, analisando-o à luz dos elementos teóricos a fim de dar-lhe um sentido.

O material obtido nos grupos focais foi bastante elucidativo e contribuiu imensamente para a compreensão do problema de pesquisa levantado nesta Tese. Inicialmente este material foi distribuído em três categorias de análise de conteúdo a fim de possibilitar a inferência como procedimento intermediário que culmina na interpretação (Franco, 2012).

Em três dos quatro grupos focais realizados, os participantes iniciaram a discussão atribuindo a possibilidade ou impossibilidade de autonomia à necessidade de cumprimento de regras, normas e procedimentos⁶ impostos pela empresa em relação à execução do trabalho que, em excesso, limita a atuação, criatividade e poder de decisão do profissional, como exemplificado pelas falas:

P17- (...) eu acho a empresa em que eu trabalho muito burocrática. Apesar de existir o cargo de chefia dentro da empresa, ele não tem autoridade, sempre tem que passar pelo presidente da empresa, qualquer informação, um simples comunicado, (...) acho que a empresa não facilita em nada esse processo de individuação, de autonomia. (...) porque lá no meu serviço, essa falta de individuação acaba atrapalhando...

P19 - (...) Na minha (...) já existe muita autoridade por parte das minhas coordenadoras (...) Elas não aceitam ideia de nada, a gente não pode falar nada, porque tudo elas levam para o outro lado. (...) Então, assim, informações elas não repassam, fica tudo num cochicho, as duas sempre cochichando, fica aquele ar de mistério, não tem aquela comunicação e elas não te deixam, assim, à vontade pra trabalhar (...) Então tem essas coisinhas de a gente nem poder se manifestar muito no escritório.

P2- é... na minha empresa também, tem as regras, tem os processos e você é obrigado a seguir todos eles, tem auditoria, (...) então você pensa sempre praticamente dentro da caixinha, você não sai...

O excesso de regras, burocracia e disciplina nas organizações regula as ações dos profissionais visando garantir que suas condutas mantenham-se dentro das normas e padrões

⁶ Embora não exista uma distinção clara entre normas e regras no dicionário da língua portuguesa, citamos as regras como as determinações específicas da empresa que devem ser obedecidas e as normas como diretrizes que devem ser seguidas pelo entendimento do motivo pelo qual foram criadas e de sua importância; existindo, assim, uma diferença entre o profissional que apenas obedece regras e aqueles que seguem normas. E procedimentos como os processos descritos pela empresa.

determinados, inibindo sua criatividade e liberdade, tal como citado por Lipovetsky (2004) em relação aos objetivos da modernidade.

No discurso dos participantes, ora podemos perceber o excesso cometido pelas empresas, como expressa P1 que está em busca de nova oportunidade de trabalho, inclusive tentando mudar a área de atuação, de contabilidade para pedagogia, com o ingresso no ensino superior.

P1- (...) por ser familiar, é assim, eles querem o seu profissional... eu trabalho na parte de faturamento, só que quando você dá uma opinião pra melhorar, aquilo é meio que barrado, você... então, você... até mesmo pra agir ali dentro é difícil, muito difícil.

E ora é possível notar que se encontram adaptados a essa realidade, como citam alguns participantes do grupo 2.

P3- (...) Trabalho no mercado financeiro e tem que seguir muitas políticas e... então, assim, algumas coisas até que são flexíveis, é... a gente cria grupos pra fazer alguma coisa, pra tentar melhorar a questão do meio ambiente que o banco tá muito ligado a isso... (...) Mas tem muitas políticas, até por segurança, mercado financeiro é bem complicado, mas é um pouco flexível sim...

P7- a gente fala de metas, metas, metas... vê, ... eles falavam agora tem que ser 30 milhões de peças... 30 milhões de peças, só que eles fazem 29 milhões de peças mês, mas eles não estão perdendo, não fecharam no vermelho, estão deixando de ganhar, mas não estão perdendo... o gerente pegava no pé dos caras e ficava todo mundo no sufoco... (...) e aí o pessoal fala, este mês o gerente vai pegar no pé, ele quer 30 milhões e aí eu falo, poxa, mas fizeram 29 milhões e 800 mil, tá quase lá, e eles falam, não, ele quer 30 milhões, não serve. Poxa, a (empresa) não fechou no vermelho, só deixou de ganhar mais... eu acho que é muita pressão, muita pressão...

P11- (...) mas é isso daí, 90% das empresas do Brasil são assim, tem que cumprir, ela tem metas que tem ser cumpridas... (...) então, mas é a cultura de metas... nesta cultura é assim... chega na reunião, vão dizer, você tinha que produzir 30 milhões de peças e você diz, ah, não deu, eu produzi 28 milhões, 890 mil... não serve, eles vão querer saber o porque, você diz, não deu, não tem não deu, você falou que ia alcançar, então tem que alcançar... no mês seguinte você vai ter os 30 milhões mais aquelas que você deixou de alcançar...

P8- (...) Então tem toda a filosofia do fundo de investimento, no sentido de ser uma empresa lucrativa, então, assim, ó, apaga-se tudo que se tem de conceito de políticas de RH em termos da construção do eu, do ser autônomo... esquece, é só resultado, resultado, resultado... é o tempo todo assim... (...) eu já tinha dito no início... o conceito é autonomia zero... é claro que, enquanto diretor você tem autonomia pra tomar decisões dentro... mas em relação a suas coisas particulares, não há essa liberdade, é zero, ninguém quer saber de nada...

Os modelos de gestão apresentados pelos participantes são bastante diversificados. Dos mais arcaicos que mantem grande distância entre a massa produtiva e a cadeia pensante da organização como se a participação devesse se dar somente em nível estratégico (Heloani, 2005), como ilustram P19 e P11.

P19 – (...) No ano passado, eu peguei, eu peguei, não, né... deu bursite no meu braço e tendinite por causa do esforço, e eu fui inventar de dar uma ideia, de chamar um ergonomista pra ver como que a gente tava trabalhando ... a gente tá num escritório de advogados e é bem grande, tem mais de 50 advogados, mais o setor administrativo, e todo mundo reclama muito de dor, e elas se ofenderam, levaram completamente pro outro lado a minha ideia de levar alguém pra tá avaliando como que a gente tá trabalhando. Elas disseram que eu estava, é, induzindo as outras gurias a pensar que o escritório não está preocupado com a gente, assim, falou um monte de coisa pra mim sendo que eu só tava tentando ajudar, porque outras tiveram o problema depois de mim, outras funcionárias estão com tendinite, só que elas têm medo de ir no médico e pegar atestado, porque a última que pegou tendinite e faltou uns dias ela foi demitida, depois de três dias, ela foi demitida.

P11- Lá não é bem assim, não. Ela quer o cara lá as oito horas trabalhando, se estiver com problema particular, se vira amigão, não quero nem saber, você tem que estar lá. Aí depende da sua relação com o seu gerente, você vai chegar nele... (...) o gerente que eu tinha dizia eu só quero ser comunicado se fulano de tal tá fora da empresa e porque, agora o resto você se vira... (...) isso eu to falando do pessoal administrativo, agora o pessoal de campo, nem se fala, não pode faltar. (...) Então o pessoal de rua é muito mais no chicote do que a parte administrativa. Então essa relação... como é... você é um número e tem que produzir aquele tanto pra ganhar o seu no final do mês...

Aos mais participativos como expõe P18,

P18 - Onde eu trabalho é bem, assim, é diferente. Eu to lá há dois meses como estagiária (...) é um escritório contábil, é todo mundo mais próximo, mais perto, tudo o que a gente quer fazer, a gente pode, eles autorizam você vai lá e faz, não tem essa coisa assim de pedir autorização, você vê, se é algo vinculado ao seu trabalho, você vai lá faz e acontece. (...) Com certeza, tem direcionamento, tem orientação, mas você pode ficar à vontade pra fazer o que tá pendente. Nesse ponto minha empresa é bem aconchegante... (...) Se o gerente ou o coordenador não está lá, e tem um cliente, você vai lá e pode atender e passar informação.... até mesmo quando tem reunião, quem assume a frente é quem tá...

P12 demonstra que os profissionais entendem a necessidade das normas e padrões organizacionais.

P12 – (...) É que... a impressão que eu tenho é que quando a gente fala é... assim de regras, né, de procedimentos, assim... ok, regras e procedimentos, elas existem e devem existir, claro, numa empresa, senão viraria bagunça... mas é... em algumas empresas, você fica limitado realmente por elas, então você... é... você não tem uma... você não tem condições de fazer a coisa de um outro jeito de pensar... Tem até aquelas pessoas que gostam disso, que dizem, ah, sempre foi assim, ah, isso sempre foi assim e sempre funcionou, mas será que não funcionaria melhor se fosse de outro jeito? E, às vezes, você não consegue mostrar esse outro jeito, ou, às vezes, as pessoas, é... muitas se acomodam, né, e muitas se sentem tolhidas mesmo, porque a própria chefia, né.. acha que não, pra que que eu vou mudar, né... Então, a questão da autonomia... as regras, acho que elas tem que existir... eu percebo isso na minha empresa, como eu falei é uma empresa enorme e várias... são várias coisas, né... vários negócios. (...) então, assim, são muitas coisas diferentes, né, então se não tiver realmente aquela regra, aquele modo de fazer, né, e aquela direção pras pessoas seguirem, fica confuso.

Tanto que a inexistência de regras na empresa os incomoda e prejudica seus trabalhos, como citam P20 e P23.

P20 - Já lá, onde eu trabalho, nós temos um grande problema em relação à liberdade que é dada, elas deixam a gente à vontade pra resolver as coisas e correr atrás, porque sabem que a gente tem conhecimento do processo. Só que muita gente tá se sentindo tão liberto, que acaba não fazendo o que realmente deveria. (...) Os processos lá são muito burocráticos, a gente depende dos médicos e eles não tem horário definido pra tá lá, pra gente pegar processo e dar sequencia, então tá muito, muito informação se perdendo, então muito essa liberdade tá deixando muito a desejar no meu serviço, assim com o pessoal.

P23 – (...) essa semana eu tive que ir lá no banco pegar meu cartão, fui no horário do meu almoço, só que eu achei que não ia demorar, e a porcaria do banco, eu fiquei mais de uma hora lá no banco... e, na minha empresa, eles não sabem a hora que eu entro, que eu saio, ninguém bate cartão, não tem nada... (...) só que aí eu fiquei todo aquele tempo lá no banco, né, fiquei mais de uma hora lá e atrasei no meu almoço, aí quando eu cheguei, meu, a mulher falou um monte pra mim... (...) Eu podia trabalhar uma hora por dia e fazer todo o serviço, ninguém ia saber... eles não acompanham nada, é só ficar o dia inteiro lá sem fazer nada... (...) O gerente lá, o coordenador não tem preparo nenhum pra estar naquele cargo, não tem preparo nenhum, não tem estudo e, principalmente, não tem conhecimento do que eles estão fazendo, do produto que eles tem na mão, do potencial pra vender, não tem nenhum conhecimento, então eles tão cobrando uma coisa que eles não sabem nem o que estão fazendo... eles estão cobrando, porque a dona falou que eles tem que fazer isso, mas eles não sabem nem porque estão fazendo isso, então, pô, é ruim de trabalhar...

Contudo, enfatizam a importância de um espaço para que possam se colocar de alguma maneira, como demonstram as falas de P13 e P16.

P13- Eu acho que as regras e os processos, eles não podem, então, limitar o potencial das pessoas... eles têm que existir, mas a pessoa precisa estar numa zona onde ela possa usar da sua criatividade, do seu potencial, pra que ela possa se sentir bem e importante, né, porque senão ela acaba se sentindo... ninguém... e vai se sentindo cada vez menos...

P16- eu trabalho numa empresa multinacional também, no ramo de logística, ... e, bem parecido com o seu caso, eu acho que a questão da autonomia ela é bem velada, porque assim, existem normas que são o padrão da empresa, né, eu acho que o que eu aprendi foi, é... imprimir a minha marca nos procedimentos da empresa que eu tomo... a maneira com que eu levo aquilo, trato aquilo, então eu tenho autonomia, assim, pra fazer do meu jeito as normas que a empresa designa que a gente faça, porque você sempre vai estar preso a um procedimento, à matriz, a diretor, a gerente, né... então eu não tenho autonomia, eu não sinto autonomia de mudar um procedimento, mas de imprimir a minha marca, de como tratar aquilo, como tratar com clientes, porque eu trabalho com suporte a contas, então um cliente eu posso tratar de uma maneira, com outro de um outro jeito, então essa autonomia das diferentes tratativas eu tenho, mas sempre seguindo o padrão, então... e assim...

E percebem as limitações impostas pela organização diante da suposta autonomia oferecida,

P4 – (...) a gente via que o paciente precisava fazer outras coisas, então hoje a gente tem poder de falar assim, a gente tem liberdade de falar alguma coisa, tem que fazer hidroterapia, então vai pra hidroterapia, mas a gente também, ao mesmo tempo, recebe aquela coisa assim: olha, o setor da hidroterapia tá diminuindo, então, vê paciente que você pode indicar... então é assim, você pode escolher, mas meio que assim, direciona a gente, precisa de mais paciente em determinado campo, então manda, então, é meio que essa coisa assim, você tem autonomia, mas não tão assim, ah, você escolhe, você é direcionada...

P5- (...) eu tenho minhas metas do mês, a forma como eu vou atuar é uma escolha minha, só que eu fico meio que limitada em questão das regras, das normas do banco, do que eu preciso. (...) mas o banco, a agência diz: não, você tem autonomia pra fazer o que você quiser desde que você entregue tudo.

P12 – Bom... é... eu trabalho na ... é uma empresa imensa, né, é... então, ela tem obviamente uma estrutura que é, até certo ponto rígida, até por ser muito grande, então tem várias regras, vários padrões que você tem que seguir que, de certa forma, limita, é... essa questão de autonomia, mas por outro lado, a área que eu trabalho, como eu trabalho com projetos, né... então, é uma área que eu tenho um cliente específico e aí eu tenho uma certa liberdade, uma certa autonomia, desde que meu cliente esteja satisfeito. Então, assim, eu tenho uma certa liberdade pra decidir, pra definir algumas coisas com o cliente, tenho alguma liberdade até com relação à minha vida pessoal, no sentido de trabalhar em *home office* ou de não ir pro escritório algum dia decidido por mim mesma, assim, sem nenhuma interferência, mas desde que eu responda pelos resultados, eu não sei, se daria pra dizer que isso é uma autonomia ou não, mas, de qualquer forma, no trabalho, no processo do trabalho eu tenho várias etapas a cumprir, eu tenho que cumprir, não posso pular, não posso decidir que esse eu vou fazer diferente, eu posso tratá-lo diferente, mas eu tenho que cumprir cada uma das etapas, cada uma das formalizações, cada uma das, né, das entregas que são previstas pela empresa...

Complementando,

P5- (...) uma autonomia bem mais ou menos... né...

P4- (...) tem autonomia pra fazer o que quer desde que tenha lucro pra empresa... Você pode escolher qualquer coisa... mas a gente vai ter lucro? Então tá bom...rs...

Demonstram consciência de que a organização deve exigir do profissional a ser contratado com preparo, competências técnicas e comportamentais como criatividade, inovação, discernimento e tomada de decisão, de acordo com o que considera adequado e necessário para delegar algum poder a ele dando-lhe condições para atuar com tais competências, como expressa P17.

P17- (...) quando eu contrato um funcionário, (...) a gente analisa o currículo do candidato, analisa a vaga que a gente tem, se ele se enquadra, tem essas responsabilidades, eu contratei... eu tenho que contratar um funcionário, então, assim, eu tenho que dar pra ele autonomia pra que uma vez ou outra que eu não esteja presente pra tomar determinada decisão, ele possa fazer isso por mim, então, assim, tem que analisar o perfil do candidato, né, dessa forma, porque mesmo que não seja um cargo de chefia, né, de liderança, porque a gente nunca sabe, acontece coisas atípicas na nossa vida a todo momento, então, assim, você fica presa à gerência, à diretoria, ou até mesmo à supervisão, assim, acho que é muito arcaico para os dias atuais, né, na minha visão.

Os participantes também associaram a possibilidade de autonomia ao respeito e reconhecimento, por parte da empresa, do profissional enquanto pessoa com necessidades e problemas particulares, aceitando possíveis saídas antecipadas, atrasos e faltas em razão dessas necessidades.

P18 - (...) então, você chegou um pouco atrasado, você faz o seu banco... (...) E se você precisa sair ou chegar mais tarde, você pode, é só passar um email falando um dia antes falando que você vai e ele te autoriza, mas você já sabe que tá autorizado, você, automaticamente, sabe que está autorizado, mesmo que não venha a resposta a tempo... você só faz o comunicado e já tá autorizado, você não é obrigado a pedir e esperar a resposta...

P19 - O que eu noto aqui, é... antes de eu vir pra aqui, eu trabalhava numa imobiliária na minha cidade que é bem pequena (RS), assim, e eram poucos funcionários, só que o dono... gente, se tu tivesse que sair, ele não perguntava onde tu ia, se tu faltasse, ele não te pedia atestado (...) tinha muita liberdade, desde que tu estivesse com teu trabalho feito e a gente sempre tava, assim, ninguém abusava, mas tinha muita flexibilidade.

P21 - (...) se eu preciso resolver alguma coisa na hora do almoço, eu comunico a minha supervisora ou a coordenadora e, pelo fato de saber que isso não ocorre com frequência, elas liberam normalmente, e você paga as horas depois. Mas se sente livre, se você tem um problema pra resolver, você não vai deixar de resolver, porque tem que estar ali, você fica livre, ah, no horário de almoço pra resolver e

entra um pouquinho mais tarde sem problemas... e... é.... basicamente isso, é flexível a empresa...

P1- (...) autonomia eu não digo em termos de empresa, mas pelas questões de horários ela me dá autonomia pra fazer outras coisas, quando eu entrei lá falaram, você vai fazer tal curso de contabilidade, a gente paga metade. No começo era assim, agora não mais, então ela não me contribui em nada, o que eu quiser fazer fora dali é pessoal, ela não contribui com alguma coisa...

P6- (...) eu acho que isso depende muito do seu gestor... eu não sei... é a minha opinião... é... eu já tive diversos gestores aí ao longo do tempo que eu trabalho e eu posso te garantir, hoje, que o melhor gestor que eu tive na minha vida é o que eu tenho hoje, por que? Ele se importa com você enquanto pessoa, ah, ele diz, você tá com esse tipo de problema particular, não se preocupe, o que você quiser fazer pra resolver isso no seu tempo, você só me fala, olha eu estou indo, que a gente concilia as coisas aqui dentro da empresa, não se preocupe com nada enquanto você estiver lá fora, eu quero que você tenha autonomia de resolver as suas coisas e saber que a empresa, do lado de cá, está te apoiando no que for necessário. Então, assim, eu tenho o *laptop* da empresa, eu tenho o celular da empresa, eu tenho os emails da empresa no próprio celular, ou seja, eu posso estar onde eu quiser online, respondendo o que eles quiserem, e sabendo que estou com meu foco na minha vida particular, focada naquele assunto especificamente, e o meu gestor sabe, eu não preciso omitir isso dele e nem de qualquer pessoa de dentro da empresa, né.

P6 deixa clara a estratégia da empresa para que seus objetivos não sejam prejudicados. O profissional pode ausentar-se, tem essa liberdade, desde que seu trabalho esteja em dia e dentro do que é esperado e, para isso, pode-se até deixá-lo com o *notebook* e o celular da empresa com acesso ao email corporativo para que ele possa trabalhar de onde estiver, o que parece ser visto como positivo pela participante.

Legge (2005) aponta que, no cenário corporativo atual, as políticas e práticas de gestão de pessoas pautam-se por novos pressupostos visando a oferecer benefícios aos profissionais em troca de seu comprometimento, dedicação e produtividade, isto é, visando à mutualidade. Isto fica bem claro quando os participantes apontam que a empresa lhes dá liberdade desde que os resultados sejam atendidos.

P6- (...) é liberdade com responsabilidade...

P17- Hoje pra empresa se desenvolver, ela tem que ser flexível, né, porque hoje os horários, nós aqui que moramos em São Paulo, principalmente, que nem o expediente bancário, por exemplo, é das 10 às 16h, então, se você precisa resolver alguma coisa no banco, como você vai fazer... então, você vai deixar de almoçar pra ir ao banco, né, não dá... (...) Home office é uma... um exemplo maravilhoso. Claro que tem o sistema que acaba gerenciando e analisando, enfim, supervisionando é a palavra certa, o funcionário. Mas, acredito que, ainda assim, seja um ótimo exemplo, né, porque a pessoa tá em casa, não tem aquele... o chefe. Precisa sair, sai. O importante é você entregar o resultado. (...) um grande exemplo de autonomia do funcionário.

P19- (...) é liberdade com responsabilidade, né? (...) O importante é você entregar o serviço...

Durante as discussões nos grupos 1, 2 e 4 foi difícil levá-los a abordar a questão dos impactos causados pela gestão vivida na organização em suas vidas, pois, embora a pesquisadora focasse a pergunta na vida pessoal, as respostas eram voltadas à questão do trabalho.

P22- a gente fica tanto, né, fica até mais no trabalho do que em casa, trabalha 8 horas por dia e não se desliga...

P19- Eu saio às 6 horas de casa e já começo a contar daí.

P17- Eu levanto às 5h30 da manhã e já to contando como se eu estivesse trabalhando...

P19- Eu também.

P21- Eu costumo dizer que a empresa é a segunda... é a primeira casa ...

P22- é, não consegue se desvincular...

P17- A gente sai da empresa, mas a empresa não sai do nosso pensamento...

Chanlat (1992) e Dutra (2002) apontam a necessidade das áreas de gestão de pessoas de se modernizarem e passarem a dar o devido valor aos indivíduos, deixando de vislumbrar somente os objetivos organizacionais visando a agregar valor também aos profissionais, só assim contribuirão com ambas as partes, desenvolvendo e respeitando as pessoas e alcançando os resultados organizacionais por meio da alta performance de seus profissionais. De alguma maneira, os participantes revelam ter esta expectativa.

P12- Mas quando você, dentro da sua área, você sente que não consegue dar o seu jeito, que você tem que fazer de uma determinada maneira e, às vezes aquele maneira... eu sentia isso na outra empresa que eu trabalhava que, inclusive, foi uma das coisas que eu escrevi, que a (*empresa*) apareceu pra mim num momento em que eu estava muito, realmente muito insatisfeita profissionalmente, porque eu sentia que, realmente, eu não podia fazer do meu jeito e aí... chegava ao ponto que, lógico não chega a ser a questão da autonomia, mas chegava ao ponto de apresentar pra chefia, sei lá.. um slide de uma apresentação qualquer e a pessoa discutir comigo que devia ter borda ou não deveria ter borda, entendeu? Quer dizer, a gente já passou dessa fase, né, estamos discutindo conteúdo e não forma, entendeu? E... Então aí, você começa a se sentir, realmente, tolhido... você não pode pensar, sequer, se você quer escrever um texto livre ou um texto formatado, sabe, então... eu acho que nesse sentido, pode te... te prejudicar e aí, aí eu acho que interfere na vida pessoal... Eu estava naquele momento extremamente insatisfeita, extremamente mal, sabe, assim... e... aí você resolve, assim, querer mudar sua vida inteira sem saber exatamente o que está incomodando... Quando eu mudei... aí...

sabe, você fala, nossa!!! Eu descobri de novo o prazer de trabalhar, descobri de novo o prazer de fazer o que eu gosto, entendeu?

P6- (...) a empresa tá ganhando muito em relação a essa credibilidade com o seu colaborador e aí eu acho que ele vira muito mais parceiro do que ela imagina, né, eu acho que isso é um ponto positivo e quem está ganhando com isso é a própria empresa... o colaborador ganha, mas a empresa ganha muito mais.

P7- (...) você tem um pessoal mais comprometido quando acontece assim...

P10- (...) Acho que algumas coisas que você fizer pelo funcionário, pela família eu acho que o resultado lá na frente, tanto na parte financeira, que ele vê que tá fazendo tal coisa, mas que lá na frente vai ter um retorno, mesmo que seja esse pão e circo, mas vai ter, então, ele se empenha mais, enfim, acho que é isso.

P18 - Não é porque... eles falam, a gente tá passando o serviço pra você ficar conosco, mas se, futuramente, não for o melhor pra você, com certeza, em qualquer lugar você deslancha...Então isso eu acho bom, e tá sendo muito bom pra mim...

Porém, não é o que vivenciam alguns dos participantes, o que indica que, embora este seja o caminho mais lógico para a obtenção de resultados, ainda não é o mais praticado, como preconizam Alvesson e Willmott (2003), Heloani (2005) e Ribeiro (2009).

P7- Quanto à gestão de pessoas, lá o que acontece com as pessoas, eles exigem bastante e dão poucos recursos. Exige bastante, isso é o normal lá. Apesar de ser uma empresa, assim de bom nome no mercado... é empresa de (...) de ponta, (...) e ela quer ser a primeira, mas ela não conseguiu ainda ser a primeira por causa do lado pessoal da empresa. Em termos do material que a gente produz, ela é muito boa, mas em termos de gestão de pessoas ainda não. (...)

P8- (...) Aí o RH, o recrutamento e seleção... essas coisas assim é muito, muito fraco, muito ruim, principalmente... é... mudou... é, principalmente, por causa de uma mudança de gestão.

P10- (...) começou a reestruturar todas as áreas, porém, na minha visão, essa parte de gestão de pessoas e RH ele deixou um pouco de lado, porque quando eles fizeram essa pesquisa de satisfação que tem nas empresas, eles perceberam que precisava mudar algumas coisas, só que a principal parte que era gestão eles deixaram de lado, (...) mas o pessoal não acha isso tão interessante quanto outras coisas como benefícios, então, a minha empresa acho que deixa a desejar muito na parte aí de RH e de gestão de pessoas que é fundamental ter essa base pras pessoas darem atenção no seu próprio trabalho, no desenvolvimento da sua área, assim.

P1- (...) onde eu trabalho também é bem difícil, tem muita rotatividade de funcionário, porque os funcionários não têm benefício nenhum, nenhum, não tem convênio, não tem vale transporte, não tem vale alimentação, não tem nada, (...) eles não dão benefício, eles pagam bem...

P4- (...) sair de férias já é um estresse... eu procuro nem pegar... só pego quando meu marido tira também e a gente vai viajar com as crianças... ano passado ele tirou em época de aula, então, como as crianças tinham que ir pra escola, eu nem sai de férias, dizia pra ele, se a gente for fazer alguma coisa, vamos na quarta a tarde, assim as crianças não faltam muito e eu também não... porque a gente cansa só de pensar em ter que achar alguém, organizar, pagar....

P1- (...) eu já to no terceiro ano sem férias pelo mesmo motivo, não tem ninguém que faça o faturamento, ninguém sabe, lá embaixo só tem eu e uma menina que faz o cadastro dos produtos pro cliente final poder comprar e o comprador, então não tem ninguém pra ficar e já to indo pro terceiro ano sem férias...

As práticas adotadas pelas empresas para atrair, reter e elevar a produtividade mencionadas pelos participantes foram: premiações pelo desenvolvimento de projetos de melhoria; premiações pelo atingimento de metas; plano de carreiras; avaliação de desempenho; seguro de vida; participação de lucros e resultados; previdência privada; vale alimentação, refeição e transporte; assistência médica e odontológica; presentes de natal e material escolar para filhos de funcionários; cursos, treinamentos e universidade corporativa; pesquisa de clima organizacional; e ouvidoria.

Quanto ao desenvolvimento dos profissionais, na amostra pesquisada, podemos dizer que há tanto as que oferecem boas condições:

P2- A minha ajuda nos cursos, sempre tem treinamento, todo ano eu faço, pelo menos um, nem que seja pela internet, ou às vezes em alguma instituição que dá o curso, mas é bem difícil de conseguir, tem que ser bem específico,

P3- a empresa também paga cursos pra gente, lá dentro ou fora, até que paga, não é tão complicado assim, conseguimos mais fácil isso daí, mas é tudo relacionado ao trabalho...

P5- (...) e banco é muito uma coisa de troca, ele te ajuda a pagar a faculdade, que nem, eu quero fazer uma pós, ele me dá a bolsa, só que, por exemplo, se a pós tem dois anos, eu tenho que ficar depois no banco por dois anos, se eu sair antes eu tenho que pagar minha pós inteira de uma vez, então, não é que ele ta te dando, ele ta meio que fazendo uma negociação...

P11- (...) Outra coisa legal que tem lá e que também é super bacana é a Universidade Corporativa. Tem um andar inteiro que é só sala de aula, todos os cursos são ministrados lá.

Como as que apenas exigem,

P9- (...) Existe uma cobrança muito grande, porque, antes, a pessoa entrava com curso técnico, agora não, você precisa entrar com nível superior e uma pós graduação. (...) é um incentivo, ele alavanca a sua promoção, mas quando você vê o percentual, a pessoa não tem um incentivo.

P4- (...) eles querem agora é que a gente faça cursos, só que são cursos que, assim, é 2, 3, 4 mil reais e não vai aumentar o salário... (...) você paga o curso e você faz pra te agregar, assim, você precisa se atualizar, precisa fazer mais cursos e vai continuar recebendo seus R\$ 10,00 por sessão, então...

A pesquisa de clima organizacional e a ouvidoria também são vistas como formas para a participação do profissional na organização.

P3- (...) No banco tem a pesquisa, mas é por área, ninguém sabe quem respondeu ou não, vem no meu email, aí eu acesso o link e, vem de fora, ninguém de São Paulo tem acesso...

P2- (...) mas que bom que você pode falar. Na minha empresa tem um negócio que chama pesquisa organizacional, mais ou menos isso que você falou. Vem o questionário, só que vem por email, falam que é sigiloso, só que vem o seu nome e uma senha... de sigiloso não tem nada... pois se já sabem que eu sou a E. e a senha é tal...

P6- É... pesquisa de clima é algo que a empresa parece que põe como acima de todas as ações de recursos humanos,

P7- (...) Outra coisa que também foi muito legal lá, foi quando instalaram a ouvidoria, aí sim, na ouvidoria o pessoal mete a lenha, é um departamento de reclamações, né? e a ouvidoria vai em cima pra saber das coisas, qualquer reclamação...

P11- (...) Em termos de RH é uma empresa muito sólida... em todas as áreas... pesquisa de clima, todo ano tem, é levada muito a sério, não há nada que passe, só falam assim, todo funcionário vai ter que responder, tem que dar um jeito de chegar até ele nem que seja lá no inferno, nem que seja via sistema, online, ou se a pessoa não tem acesso, o pessoal que trabalha no grupo de rua, recebe diretamente e tem que preencher. É tabulada e qualquer coisa que está lá, um senão, eles vão atrás pra saber o porque está acontecendo aquilo.

O modelo de gestão adotado, muitas vezes, dificulta a realização pessoal e a atribuição de sentido ao trabalho (Appel-Silva & Biehl, 2006), como demonstra P13.

P13- (...) mas, falando do que eu sinto trabalhando lá e do quanto isso me proporciona de autonomia na minha vida pessoal e profissional, eu acho que é muito, principalmente quando eu comparo com o último... o penúltimo vínculo empregatício que eu tive, que foi no Grupo “X”, um trabalho mais formal, vamos dizer assim, lá, apesar de ser uma estrutura de uma das maiores empresas brasileiras e, com isso, existir uma política de planejamento de carreira, de avaliação de desempenho, de... enfim, de “n” fatores que possibilitam, sim, promoções e enfim... Apesar disso, quando eu comparo a minha vida lá e a minha vida hoje, é muito diferente, eu sinto que hoje eu tenho muito mais poder de autonomia do que eu tinha lá, então, assim, o resultado dessa gestão no Grupo “X” não me trazia autonomia no trabalho e nem, muito menos, na minha vida pessoal, porque era... apesar dessa filosofia deles... e de ser muito positiva... eu tinha... eu me sentia muito presa, presa a processos e isso impactava na minha vida pessoal também. Já hoje não, hoje... talvez por eu sentir o vínculo menor, não sentir tanto impacto, talvez, hoje eu consigo tomar decisões de empresa... o vínculo que eu tenho hoje me permite tomar decisões mais autônomas e mais, como se diz, menos influenciadas, né, então eu acho que, hoje, eu sinto que eu tenho isso, não sei se por competência da gestão da Universidade, ou pelo tipo de trabalho que eu exerço, ou por eu ter essa percepção de ter vivido as duas coisas, enfim, eu acho que me possibilita, sim, agir... eu acho que eu tenho um poder de decisão sobre a

minha vida muito maior do que eu tinha há um tempo atrás, nesse penúltimo vínculo... acho que é isso.

Por outro lado, são citadas as empresas que desenvolvem práticas de gestão de pessoas pautadas por valores e não por regras, com sistemas flexíveis e procedimentos adaptativos, delegação de poder, conforme destacam Tashizawa, Ferreira e Fortuna (2001), que levam os profissionais a cumprir diferentes tarefas, de modo autodefinido e autocontrolado.

P6- (...) pesquisa de clima (...) se ela tem algum colaborador que, eventualmente, coloca uma nota ruim em relação à empresa e ela prejudica o grupo que tá ali falando bem, aquele unicozinho que tá ali falando besteira da empresa pode queimar 10, 20% daquela pesquisa que tá falando coisa boa, então ele, a empresa, o recursos humanos procura trabalhar antes de lançar a pesquisa de clima daquele ano, em grupos, o que será a pesquisa de clima naquele ano e o que a empresa espera disso para que possa passar pra frente, ela não tem nenhum tipo de condão de transformar a opinião daquele colaborador, mas essa atuação do RH, antes de lançar a pesquisa, tem, sim, como dizer para o colaborador que: olha, a gente sabe que você vai receber, mas a gente sabe também que a empresa não tem nenhuma intervenção na sua resposta, mas veja bem tudo que a empresa te dá, olha os benefícios, veja tudo que a gente tem ao seu redor, a gente paga direitinho suas horas extras, tem o banco de horas se você quiser, mas tenta, né, dar uma resposta bacana pra que a gente consiga estar entre as primeiras empresas e melhores empresas do mercado, é isso!!! (...) Não, ela não induz. Ela chama pra realidade dela, tipo: quero eu, empresa, ficar entre as 100 melhores, mas veja o que eu te dou de bacana pra não apontar só coisas negativas, veja as coisas boas.

P21 - A minha empresa... ela é bem flexível. Não dá tanta liberdade, mas também não tira. É bem flexível, você pode tomar algumas decisões, outras basta comunicar a coordenadora ou a supervisora e tá tudo certo. (...) as tias, a gente chama as tias da limpeza, elas chegam, limpam as nossas mesas, conversam um pouco, falam com o coordenador, tem uma liberdade muito legal assim. Todas elas que chegam, chegam sempre receosas, talvez porque trabalharam em empresas que não dava tanta liberdade de conversar com as pessoas... de ter um relacionamento, né, então elas chegavam sempre receosas e, com o tempo, elas viam aquela liberdade e, com o tempo é... jamais querendo sair da empresa, falam, eu não quero sair dessa empresa, porque aqui é um lugar ótimo... então, todo mundo tem essa flexibilidade em todos os sentidos. (...) Eu costumo dizer que a empresa é a segunda... é a primeira casa ...

(...) A minha empresa é uma flexibilidade com relação a.... a ter amizade dentro e fora do ambiente da empresa. Lá a gente conversa sobre tudo, sobre família... eu me sinto em casa quando eu vou trabalhar. (...) E acontece que quando eu saio da empresa... é que agora eu to aprendendo novas coisas, eu to sendo desenvolvida pra virar analista, então assim tá sendo muita coisa nova junta, tá sendo muita responsabilidade que, até então, eu tava, eu ainda estou como assistente administrativo II e eu fazia atendimento chat, então é uma coisa que é bom que você aprende a solucionar as várias possibilidades de problemas, mas tem que resolver o problema do cliente quando ele precisa, mas não tem aquela coisa de você aprender, assim, ter um leque de aprendizado igual eu estou vivendo agora, tem que aprender um monte de coisas... a ser uma analista mesmo, a ser mais analítica, coisa que eu tenho dificuldade, mas agora que estou sendo desenvolvida, eu estou me preparando também, só que, quando eu saio da empresa, eu penso assim, ai, meu Deus, amanhã eu tenho aquilo pra resolver, eu tenho que mandar a planilha, tenho que fazer o relatório...

Essas organizações, com suas imagens grandiosas, perfeitas e de sucesso, disseminam seus valores e os tornam referência para seus colaboradores a ponto de obter sua adesão “voluntária” aos projetos organizacionais (Santos, Siqueira & Mendes, 2011). Concedem vantagens e benefícios aos profissionais a fim de obter sua submissão (Pagés, Bonetti, Gulejac & Descendre, 1993), funcionando como mecanismos de sedução (Homem, Oltramari & Bessi, 2009), fazendo-os desenvolver relações afetivas com o trabalho e a empresa.

P6 enfatiza que a empresa cobra dos profissionais que se dediquem também à sua vida pessoal e que não a sacrifiquem em função do trabalho, por meio do projeto denominado Conciliar. Embora pareça estar presente na gestão da empresa a tentativa de gerir a subjetividade (Freitas, 1999; Legge, 2005) de seus profissionais, esse projeto poderia levá-los de volta a seus projetos pessoais ou incentivá-los a permanecer focados neles.

P6- (...) o que que o nosso recursos humanos, ele pensa em relação aos profissionais? É... primeiramente, é a conciliação da sua vida profissional com a sua vida pessoal, é... eles tem um programa lá dentro que se chama Conciliar e você pode, sim, começar a trabalhar um pouco antes do seu horário de expediente, mas a empresa quer que você tenha consciência de que, se começou um pouco antes, saia também um pouco antes e não que fique até mais tarde, e nem que se desgaste demais nestas 8 ou 9 horas que fica lá dentro e esquecer que tem uma família, amigos ou qualquer tipo de atividade social.

P13 ilustra muito bem como as políticas de gestão podem prejudicar o processo de individuação dos profissionais, se estes se deixarem levar e assumirem as identidades pressupostas pelo meio organizacional. Ela menciona como lhe fazia mal viver num ambiente em que não conseguia ser ela mesma, na verdade, ser outra além do que era esperado dela, num processo de alterização, conforme destaca Ciampa (1987).

P13- É, falando um pouquinho, de novo, da outra, da minha penúltima experiência, no Grupo “X”, eu acho que isso me afetava tanto e ... de não, não me sentir bem, não era exatamente o trabalho, eu acho que a gestão, ou o clima, enfim, é... isso impacta tão negativamente ao ponto de eu não ser, de não poder ser eu mesma no ambiente de trabalho, isso é muito ruim e isso eu acho que é um exemplo típico de falta de autonomia e é como se eu tivesse que... que ter uma máscara, ser uma outra pessoa...
(...) e isso é muito devastador. Eu acho que isso é uma total falta de autonomia. Então eu era uma coisa lá e eu era uma outra coisa fora de lá, onde eu podia, né,

respirar e, enfim, hoje eu já sinto que eu posso, é... eu tenho autonomia pra trabalhar as coisas que eu tenho, as minhas características positivas e potencializar isso no meu ambiente de trabalho, então, é... essa oportunidade eu acho que proporciona... falando de autonomia... muito mais autonomia, autonomia de poder ser você mesma, eu acho que isso tem muito valor...

No entanto, os salários percebidos são vistos por boa parte dos participantes como o principal motivo pelo qual trabalham e a principal contribuição da empresa para a autonomia, pois é o que permite ao profissional fazer escolhas em sua vida. Trabalhar não é visto como uma escolha e sim como uma necessidade para garantia de sobrevivência.

P1- (...) já tentei sair de lá várias vezes, não consigo ainda por conta do salário, porque eles pagam bem mesmo, (...) então acaba te cercando ali de uma forma, porque, hoje em dia, qualquer coisa que você vai fazer é super caro... é super caro... (...) é por isso que você vê muitos profissionais insatisfeitos, em medicina... em áreas diferentes porque a questão salarial... muita gente não vai pelo que gosta, vai pelo dinheiro, pela questão financeira mesmo. (...) e você pensa, porque você tem aquele salário que você sabe que é bom pra você... você precisa e se sair dali como vai fazer pra obter aquele salário, assim, num novo emprego é difícil, é muito difícil você ser valorizado pelo que fazia numa outra empresa com o mesmo salário, é muito difícil...

P5- (...) na verdade, o banco pra mim foi muito ao acaso, primeiro porque é banco público, né, eu to lá exatamente por ser banco público, se fosse uma questão de uma empresa privada eu já teria saído, com certeza. (...) então tá, só que, meu, eu sou formada em psicologia, então o banco, quando eu entrei, eu falei, eu me dou cinco anos pra entrar na área de gestão de pessoas do banco ou eu peço demissão, mas, imagina, não entrei na área de gestão de pessoas e, muito menos, pedi demissão. (...) Eu falo, pra mim, o banco em primeiro lugar está a questão financeira, mas querendo ou não, no dia a dia te traz algumas coisas que você acaba crescendo como pessoa (...)

P3- a empresa contribui porque o que a gente ganha é o que permite a gente fazer alguma coisa, mas a empresa diretamente não contribui em nada. A gente trabalha, ajuda a empresa e ela paga, e com o que ela paga a gente faz outras coisas... eu saio de lá e até esqueço, não venho com problemas na cabeça, deixo tudo lá... (...) é com o trabalho que a gente consegue fazer outras coisas, passear com a família...

P19 - (...) é sobrevivência. (...) E pra conquistar também, tudo custa dinheiro, uma bala custa dinheiro, uma folha de papel custa dinheiro... (...) Trabalhar é a forma, né... pra tudo tem que ter dinheiro, se você não tem dinheiro você se dana... não come, não bebe água... (...) Eu já coloco, em primeiro lugar, a sobrevivência e depois porque gosto. Eu gosto mesmo, às vezes, até quando se fala em férias, eu falo, nossa, eu acho que não ia conseguir ficar em casa mais um pouco... (...) Não, mas a gente tem planos de comprar uma casa e um carro, então, a gente tem que estudar pra conseguir um emprego melhor pra... você sempre quer mais, você tá sempre querendo mais... (...) E quer estudar pra que? Pra ganhar mais... (...) Você tem que traçar um plano, então, pra fazer o que você quer.

P21 - (...) E também a questão da independência, né, hoje todo mundo quer ter suas próprias coisas, não quer ficar dependendo... Antigamente as mulheres ficavam em casa, né, e justamente tinha sempre o marido para dar tudo que elas queriam. Hoje em dia não, elas querem liberdade, todo mundo quer liberdade de ter autonomia pra poder comprar tudo o que quiser, né, poder fazer "n" coisas... viajar... Também pra satisfação, né, que a gente trabalha, pra satisfação pessoal... (...) É, a faculdade custa dinheiro, um intercâmbio... (...) Exatamente, a gente quer

estudar e pra estudar você tem que pagar, sabe... (...) Pra estudar tem que pagar, tá, minha universidade é do governo, é federal, enfim, mas você tem que se alimentar, você tem que pagar o transporte, então, tudo você volta pra questão, né, pra ter dinheiro pra fazer as coisas.

O valor e a importância que os participantes atribuíram às questões materiais e financeiras em seus discursos, apontam o que previam Beck (2010) e Giannotti (1983) no sentido do homem distanciar-se de sua condição de sujeito para entregar-se aos domínios do capital. Predominando a razão objetiva (Horkheimer, 2002), prevalecendo a busca pela autossobrevivência em detrimento do reconhecimento de um indivíduo consciente, que pensa e decide.

P17- (...) É sobrevivência. Hoje em dia como que a pessoa sobrevive se não tiver um trabalho? (...) Gostar eu gosto, mas se eu tivesse a oportunidade de ganhar na mega sena, e ficar sem trabalhar, ninguém trabalharia aqui não, né... (...) Eu seria a primeira a pedir minhas contas... tchau...

P23 - (...) Necessidade. (...) Eu só trabalho pra pagar pensão...rsrs...

P22 - (...) Hoje a (*professora*) falou alguma coisa que eu fiquei pensando na aula. Em tempos de recessão, a gente vai cortar muita coisa, mas se a gente pensar bem, ninguém vai deixar de ter o seu celular, é supérfluo, mas ninguém vai deixar de ter... a comida, você pode comer uma coisa mais barata, mas você não vai deixar de comprar a bolacha Trakinas... Então, a gente trabalha pra comer alguma coisa que a gente goste, algo que a gente goste, por mais que não seja nossa necessidade inicial. Mas a gente quer sempre ter o dinheiro pra comprar alguma coisa. As meninas também, boa parte delas, devem gostar de melissa, então tá lá... o sapato, mulher gosta de sapato, uma pá de coisa, né...

Em contrapartida, P18 foi capaz de atribuir um sentido ao trabalho, que vai além da necessidade financeira e demonstrou valorizar o seu trabalho, as suas competências e seguir suas crenças, valores e objetivos.

P18 - (...) eu já passei por... assim, desde que eu comecei a faculdade (*está no 4º semestre*), passei por três estágios ... (...) Então, assim, está sendo bem saudável pra mim. Eu to gostando demais, e a gente começa a analisar, desde o começo, numa entrevista, a pessoa está te entrevistando, mas você automaticamente também está observando a empresa, então a gente começa a ser mais... a gente passa por experiências, a gente começa a ser mais crítica, tal coisa não é pra mim... (...) É... você tem que selecionar mais, porque senão você não consegue ter uma vida saudável, mesmo estando fora da empresa você tem que sempre tem que estar pensando nela... (...) Eu trabalho, sim, porque eu gosto muito do que eu to fazendo agora, mas já teve lugar que eu falei... olha, eu não tenho marido, eu não

passo fome, minha mãe me dá tudo o que eu quero, então não tem essa, você receber desaforo, você saber que aquilo, você não precisa, não precisa passar por aquilo. Tem pessoas que são obrigadas a trabalhar... eu trabalho porque eu gosto e, futuramente, eu quero alguma coisa pra minha vida e pra vida junto com meu namorado e eu quero ter filho. Então, a minha mãe me ensinou isso, desde sempre, você trabalha, por que? Primeiro, porque é uma coisa que você gosta, e pra você conquistar suas coisas. Então, eu trabalho muito porque eu gosto do que eu faço, sim, eu preciso do dinheiro, mas é uma coisa que assim, minha mãe me ajuda muito, então, ... (...) Mas é esse o pensamento que sempre foi passado em casa, não assim, você é obrigada a trabalhar. Não, minha mãe, ela sempre me incentivava a trabalhar, tanto que eu trabalho desde os quinze anos pra eu poder sair e pagar as minhas coisas. No momento, minha mãe me dar dinheiro, eu acho isso um absurdo, eu falo, pelo amor de Deus, eu não gosto. Eu aprendi muito com a minha mãe, ela me passou muito isso, mas de primeiro assim, eu não to sendo obrigada a nada, hoje ela fala, você trabalha por amor e pra você conquistar suas coisas futuramente, então, isso que é bom, porque tem pessoas que são obrigadas a trabalhar, tem filho, tem aluguel, tem um monte de coisa... (...) E se está desmotivado, você é obrigado a ir. (...) imagina a pessoa que fica em casa o dia inteiro... (...) Tudo é uma conquista... (...) você sabe que se você ficar em casa, assim, chega uma hora que não tem mais da onde sair dinheiro então tudo é uma conquista, se você quer um celular novo, tudo é uma conquista, você tem que trabalhar pra aquilo... (...) Tudo é questão de economia, você tem seu dinheiro, você não precisa ficar pedindo, por isso que a gente tem que pensar agora...

Foi perceptível que a sua forma de encarar o trabalho como uma escolha incomodou aos demais participantes do grupo focal 4 que colocavam a necessidade de trabalhar para a sobrevivência acima de seus desejos e objetivos a ponto de interrompê-la repetidas vezes questionando-a.

Alguns participantes têm clareza do motivo pelo qual se mantem em seus trabalhos atuais, pois é o que lhe permite melhores condições de vida em razão de escolhas familiares, como destaca P2.

P2- (...) eu to nesta empresa vai fazer 14 anos, várias vezes já quis sair, (...) então várias vezes eu pensei, eu vou sair, eu vou sair, só que lá eu tenho (...) tipo assim, meu horário, já é um horário meio que ... todo mundo bate ponto, eu não bato por causa dos meus filhos, então quando dá cinco horas da tarde, eu vou embora. O horário é até cinco e meia... cinco horas eu vou embora, porque eu tenho que pegar as crianças na escola, então, assim, eu to no meio de uma reunião, de repente eu falo assim, gente tchau, eu levanto e vou... Onde que eu vou conseguir isso numa outra empresa? Entendeu? Eu tenho que levar as crianças no médico, eu levo, chego lá, ninguém desconta do meu salário, eu tenho tipo, um né.... (...) já tive até chances de ir trabalhar em outros lugares pra ganhar mais até, só que eu falei, como é que eu faço? A escola fecha e eu tenho que sair cinco horas, então, não dá, eu tenho que ficar lá, eu acabo me acomodando, só que... só que, assim, eu gosto

muito do que eu faço. (...) eu já não tenho esse... como é que fala... essa perspectiva de mudar de empresa, eu não vou, eu vou ficar lá até eu ser mandada embora ou até eu me aposentar, entendeu, eu não consigo mais me ver procurando, indo... eu trabalho relativamente perto de casa, tipo uma hora de casa, não me vejo trabalhando lá em Alphaville tendo que atravessar São Paulo, então, pra mim... acabo me acomodando...

A questão financeira colocada como fator primordial a regular sua vida pode ser geradora de conflito. A situação vivida por P5 demonstra a agressão a seus valores que suporta cotidianamente a fim de manter-se empregada, uma vez que seus ganhos lhe possibilitam aquisições que em outras empresas talvez não tivesse, como ela própria afirma.

P5- (...) é bem complicado, porque eu to em agência, tanto assim em formação pessoal como até de religião e de estudo, você é formada pra pensar no bem do próximo, pra buscar o bem, e assim, você chega no banco, e isso em questões pequenas pra gente, mas, assim, eu tenho uma meta que vai diferente do que aquilo que aquele cliente quer, só que eu tenho que atingir minha meta, ele quer uma aplicação, você tem aquela que rende mais que é o perfil dele e uma que rende um pouco menos que é a minha meta, a minha instrução dentro do banco é, coloque na que rende um pouco menos, porque é a meta do mês, não interessa que ele poderia estar naquela que rende um pouco mais, e, pra mim, isso é um conflito muito grande diariamente, porque eu entendo que estou fazendo mal a uma pessoa e isso, em geral, em seguro ... (...) então algumas coisas eu acho ótimo por conta de plano de vida e tal, mas aí o banco pra mim entra muito em conflito nesta questão pessoal, só que, em compensação, hoje eu tenho meu apartamento graças ao banco, se estivesse numa outra empresa ou ate trabalhando na minha área podia ser que eu não tivesse... a questão salarial... é grande a diferença, então, você fica naquele conflito, né, o pessoal com os seus princípios e com o lado financeiro que, querendo ou não, é como ela falou, tudo hoje é muito caro, tudo o que você vai fazer... você vai sair um fim de semana pra almoçar, você gasta demais...

Ela pode ser considerada resiliente, pois aceita as condições impostas pelo Banco e pela sociedade de consumo, uma vez que este é o motivo pelo qual ali se mantém apesar do desejo de se demitir (Caniato, 2008). Pode ser que em, algum momento, ela se conscientize da violência simbólica a que vem se submetendo em função do próprio turbilhão de conflitos a que se submete (Hall, 2002; Paula, 2009). Ela relata uma vez em que quase se demitiu, porém, a distância física do órgão de Recursos Humanos do Banco, fez com que não agisse por impulso e pensasse melhor nas contas que tem para pagar – a consciência ainda não foi completa!

P5- (...) Nossa, é complicadíssimo, eu falei pra minha mãe e pra minha irmã, esta semana eu só não pedi demissão porque o RH não é na agência, eu falei, porque se fosse questão de eu sair e mudar de sala, tipo, mudei de andar e vou lá e falo, eu me demito, esta semana eu teria me demitido, só que é um pouco mais complicado, porque estou numa agência da zona leste e pedir demissão é lá na Paulista...(...) ...rs...é, e lembra aquela parcela que vai debitar dia 20...

Essa suposta resiliência (Caniato, 2008) também pode ser verificada no discurso de P4 que vem se sentindo agredida com as situações impostas pela empresa, mas ali permanece em função de comodismo, como ela mesma diz.

P4- (...) o tempo da sessão... era de 45 minutos, agora é 30, então, assim, eu fui atender e me senti muito mal, porque não dá tempo de você fazer tudo o que, é... seria mesmo necessário, então, assim, são coisas que eles vão fazendo que, por causa, assim, de política, de tudo, é um jeito deles manterem o terapeuta e terem o lucro deles e... (...) eu to totalmente desestimulada, então, por várias questões... tem isso de diminuir o tempo da sessão que eu acho que não estou fazendo o que eu me propus a fazer... Na faculdade eu imaginei aquela coisa linda, quando você vê na prática não é nada disso, então, eu queria seguir aquela coisa certinha e você sabe que o que você faz não é o correto, eu me sinto mal. Essa questão de diminuir o tempo da sessão pra mim fez mal, então, assim, pra mim, todo esse desestímulo... eu tive uma desilusão.

P4- (...) então fica lá quem, como eu, no caso, é acomodado: ah, é perto da escola das crianças, eu já venho, já deixo eles na escola, fico lá enquanto eles estão na escola, já saio no horário que eles saem, então, pra mim, tá legal, porque não preciso ir pra outro lugar, não preciso me preocupar que, aí, vou sair mais tarde, não tem quem vai pegar, então, pra mim, é cômodo. (...) esse pessoal que fica é esse pessoal que, geralmente, tem filho, que... que mora perto, então precisa ter, assim, duas vidas, a do serviço e a da vida... eu só trabalho de manhã, então tá cômodo pra mim, porque só vou de manhã, vou ganhar aquele x, a tarde vou ficar com meu filho e pronto.

Por outro lado, apesar da necessidade de seguir regras, perseguir metas impostas e guiarem-se por fatores externos, os profissionais também se veem diante de oportunidades que podem trazer-lhes algumas reflexões diante da catástrofe vivida por seus semelhantes, despertando sua solidariedade e conduzindo-os em busca de ações mais autônomas para suas vidas, como é o caso do projeto de voluntariado proposto pelo banco em que trabalha P3.

P3- (...) o que o banco tenta fazer pra melhorar pelo menos ou até pra incentivar e o pessoal dá uma animada é promover estes grupos, um dá ideia, ah, vai ter massagem toda sexta feira, vamos fazer... vamos ajudar uma instituição, fazer forração, teto, pegar um grupo e contar história pra criança... tem uma escola lá perto que a gente ajuda a mexer na parte de informática da escola, aí leva o pessoal

de A.T., a gente vai lá e mexe naquilo lá, aí acerta, então pintar a sala de música que nós fizemos no Campo Limpo, então a gente tá sempre fazendo isso pra dar uma animada, chama o pessoal, tem uma corrida, sempre tentando fazer alguma coisa, porque, assim, no mercado financeiro mesmo a gente não tem muito o que mexer, o produto é aquilo lá, é regra bem rígida, não tem muito o que fazer, então eles tentam melhorar o clima lá dentro até porque tem muita gente antiga e tem muita gente de fora, por ser um banco estrangeiro, então a gente... tem gente lá do mundo inteiro, então, toda hora vem alguém lá e, com costumes diferentes, então, eles trazem... os europeus, eles tem muito esse negócio de querer ajudar uma pessoa mais pobre, uma pessoa que é menos, é ...sei lá... (...) mas você se envolve com o problema daquelas pessoas, vê tanta coisa... às vezes, para e pensa, poxa, e eu reclamo de tão pouco, olha essas pessoas... não tem nada... tem só o barraquinho que a gente tá fazendo e tá super feliz... é super legal, (...) mas a gente aprende muita coisa que acaba usando até em casa... num final de semana a gente faz o barraco e no outro voltamos pra pintar... aí pode levar a família, os filhos, depende da favela também, né, e é legal... acaba passando alguns valores... Esses projetos, então, ajudam fora do banco.

Já P5 revela esta oportunidade vinda da iniciativa do próprio profissional que começa a sentir necessidade de buscar prazer em atividades paralelas.

P5- eu acho que hoje você vê muitos profissionais, diferente de um tempo atrás, buscando a satisfação pessoal, né, começando a ir atrás de uma satisfação pessoal nem que seja como uma segunda atividade, tem uma ali que me prende na questão financeira, mas eu vou buscar fazer alguma outra coisa que, pessoalmente, me satisfaça, porque só a questão financeira, todo mundo, acho, tá meio que se dando conta disso, que, não me basta, é necessário, mas não me basta...

Esses projetos podem despertar sentimentos de solidariedade, amor, verdade e respeito às necessidades humanas, culminando na esperança e desejo de construção de uma sociedade mais humana (Caniato, 2008) e, talvez, conduzir os profissionais a uma alternativa que possibilite a integração das sociedades, à consciência de si e do outro e ao processo de autonomização (Touraine, 2006; Westphal, 2010).

Alguns participantes percebem que o trabalho pode ser “libertador” no sentido de permitir ao profissional aprender a lidar com regras e limitações também em suas vidas pessoais, favorecendo o discernimento de que a vida não funciona à sua maneira e que não vive só, tendo que perceber, reconhecer e respeitar seus semelhantes e o sistema no qual está inserido. Fazendo com que encontre em si mesmo condições para lidar com isso e enfrentar estas situações também se respeitando.

P13- interessante isso... porque a autonomia... a questão de estar preso, às vezes, a regras e procedimentos, sob um ponto de vista, é bom, porque você aprende a lidar com situações que você também não pode mudar sob o aspecto pessoal e você aprende a... acho que a ter um pouco mais de disciplina e também a se submeter a regras e a imposições... mas isso não faz com que você seja um indivíduo não autônomo ou não livre, pelo contrário, eu acho que isso pode até proporcionar uma liberdade mais verdadeira e mais positiva.

P16- isso me ajuda, me ajudou na minha vida pessoal, porque, há coisas na nossa vida que a gente não pode mudar, né, então eu aprendi a dar diferentes tratativas pra coisas que eu não posso efetivamente mudar da maneira como eu quero que elas aconteçam... eu acho que... a questão de autonomia é muito relativa neste caso...

(...) Eu vou além... além da liberdade, ele te... ele faz com que você descubra habilidades ou trabalhe habilidades de se moldar a diferentes cenários... então, você pode descobrir novas, é... novos *skills* que você tem... que você... se não seguisse um padrão você talvez não tivesse oportunidade de desenvolver...

Os sentimentos em relação a si mesmo acarretados pelo trabalho são levados para a vida pessoal e podem favorecer ou não seu estado ou desenvolvimento, na medida em que os profissionais tendem a trazer para suas vidas pessoais a insegurança ou segurança que sentem em si mesmos nas organizações. Quando vistos como incapazes tendem a levar isso para suas vidas e, de algum modo, também não são capazes de tomar decisões e assumir o controle de suas vidas. Já quando valorizados e reconhecidos em suas capacidades e também dificuldades, o profissional encontra meios para desenvolver-se profissional e pessoalmente.

P12- Eu acho que... é assim... é... a gente passa a maior parte do tempo da gente dentro da empresa, né... então... eu... não sei... já experimentei aí, em algum momento do passado, de ficar um tempo até sem trabalhar e você meio que se questiona quem é você, né. Eu, hoje, quem eu sou? Quando você pensa: quem é você? Eu digo: consultora de negócios e toco projetos na “x”, quer dizer, a primeira coisa que vem à minha mente é o meu trabalho, né, é... então eu acho que é óbvio, né, que tudo aquilo que você vive no seu trabalho interfere diretamente na sua vida. A maneira como você... quando você... é... eu acho que quando você tem, né,... tem opções, quando você consegue lidar... e resolver, e você sente que você faz diferença naquilo que você faz e que você tem autonomia, tem liberdade, que você tem respeito, né, tudo isso faz com que você, de certa forma, trabalhe tudo isso na sua vida pessoal também, né, então você começa a falar, nossa, se lá eu consigo, se lá eu resolvo, entendeu? E aquilo vai trazendo um pouco pra sua vida, pra você mudar, pra você querer, pra você, né, resolver e eu acho que interfere, sim, diretamente. No meu caso, especificamente, eu tenho até, como eu falei, essa flexibilidade de *home office* e tudo mais... então, interfere até mais diretamente, porque se eu tenho alguma coisa pra resolver, eu consigo trabalhar de casa, ou se eu não consegui fazer durante o dia, se eu não estava bem por alguma razão, eu trabalho à noite, às vezes, levo o *notebook* pra casa e aí trabalho, então, assim, né, você vira meio que assim, né... as coisas perdem meio que aquela linha, né, de... que delimita realmente o que é o trabalho e o que é a vida pessoal, principalmente quando você faz com prazer... se você tem prazer naquilo que você faz, aí, vira um....

P16- e transita nos dois âmbitos como se fosse um só, né.

P14- Aí você vai ficando criativa e você vai se empolgando e vai gostando mais da coisa ...

P13- E você não tem limite.... né...

P22 - (...) Na minha concepção, quanto à questão de você colocar, ah, o que você leva pra vida? Eu acho que, assim, quando a gente caminha com as próprias pernas, eu acho que, assim, sem aquela de bater de frente, olha, se você não fizer desse jeito, você vai ser mandado embora, se você não fizer o serviço, você vai tomar uma advertência ... Eu acho assim, quando você consegue andar com as próprias pernas, acho que isso é bom pra vida... (...) Segurança.

P17- (...) Você ter pra si a responsabilidade do departamento e poder tomar decisão, pra vida pessoal você leva segurança sobre as coisas que você vai ter que fazer, agora, se nem no serviço você tem autonomia pra determinadas situações mínimas, você até acaba levando essa insegurança pra vida pessoal também.

Assim, os participantes demonstraram alguns traços de individuação como quando assumem sua responsabilidade diante da vida, não se colocando como vítima do sistema, conscientizando-se de sua possibilidade de agir por si e para si, num processo de emancipação (Touraine, 2006). Ou quando demonstram ser capazes de fazer escolhas conscientes dentro do contexto em que vivem, reconhecendo suas possibilidades e limitações, os controles sociais, os direitos e deveres de seus semelhantes, e definindo sua maneira de agir de acordo com sua razão, seus desejos, objetivos e expectativas (Touraine, 2009), demonstrando capacidade de agir ancorada num contexto de representações significativas (Castoriadis, 1992).

As práticas de gestão de pessoas adotadas pelas organizações representadas na pesquisa podem ser condutoras de processos de heteronomia, mas podem também propiciar formas de microemancipação (Alvesson & Willmott, 2002). Na medida em que exigem do profissional autocontrole, autodisciplina, participação, inovação, criatividade, levam-no a lidar com alguma liberdade de pensar e de agir, favorecendo um processo de análise de possibilidades e escolhas que podem funcionar como microemancipações destes profissionais e, quiçá, favorecer que ampliem esta conduta para outros ramos de suas vidas.

5.**CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A presente Tese teve a proposta de problematizar a possibilidade de autonomização do indivíduo a partir ou apesar das práticas de gestão de pessoas adotadas pelas empresas atuais.

O interesse por esta temática surgiu pela inquietação que tomou conta da pesquisadora na atuação de sua carreira docente quando, ao ministrar aulas relacionadas às políticas e práticas de gestão de pessoas em cursos de ensino superior de curta duração e de pós-graduação na área de Recursos Humanos, se percebia a orientar os alunos em como “manipular” os trabalhadores da empresa.

O discurso presente no meio corporativo aborda a importância das pessoas para o sucesso organizacional. São elas o verdadeiro diferencial e a vantagem competitiva atualmente. Os profissionais devem ser vistos e valorizados como o capital intelectual da organização. Altos investimentos são feitos em universidades corporativas com cursos presenciais e à distância visando ao desenvolvimento técnico e comportamental. Algumas apresentando restrições em relação à participação nos diferentes cursos utilizando como critério a atuação presente e futura do profissional. Futura no sentido do que a organização tem como planos para ele. Outras os deixam mais livres para escolher os cursos. Algumas possuem na grade de cursos temas relacionados a hobbies que não guardam relação com o seu negócio, partindo do pressuposto de que o profissional que estuda, que lê, que é curioso, e que gosta de aprender, apresenta melhores resultados. Além de considerar que o profissional satisfeito rende muito mais.

Projetos são desenvolvidos para tornar os profissionais mais participativos, oferecendo prêmios e bonificações pelos projetos apresentados. Adotam-se uma administração mais participativa em que os profissionais tornam-se corresponsáveis pelas decisões tomadas e pelas definições de metas, de modo a comprometê-los ainda mais com o sucesso delas.

A flexibilidade se faz presente permitindo ao profissional definir seu horário de trabalho e, muitas vezes, o local, uma vez que a tecnologia propicia que alguns trabalhos sejam realizados de casa ou de qualquer outro local. Facilidades são oferecidas neste sentido, como celular, acesso ao email corporativo, notebook, dentre outros.

Algumas empresas oferecem outras facilidades a seus colaboradores que envolvem a vida doméstica, como local para lavar e passar roupa, creche para os filhos, local para *pets*, lavagem e revisão de autos. Tudo para que o foco do profissional seja totalmente no trabalho.

E mais, diminuição dos níveis hierárquicos, possibilitando maior autonomia e poder de decisão, tornando os profissionais seus próprios gestores, totalmente responsáveis pelo resultado a ser entregue.

O discurso é de que tais práticas agreguem valor às duas partes – empresa e profissionais. É evidente que o propósito das organizações é a obtenção de maiores e melhores resultados, porém com menor desgaste e prejuízo de suas pessoas. Também é evidente que pessoas felizes com seus trabalhos e suas vidas tendem a apresentar mais alta *performance*.

Estudando tudo isso e abordando em sala de aula os avanços dos modelos de gestão em prol dos objetivos organizacionais, bem como as mudanças no perfil exigido dos profissionais, a pesquisadora se questionava se tais avanços e mudanças poderiam trazer algum benefício, de fato, aos profissionais em termos de seu desenvolvimento como ser humano, em sua realização, missão ou projeto de vida.

O trabalho ocupa importante papel na vida de todo ser humano, embora existam diferenças em relação à centralidade, sentidos e significados atribuídos. A sociedade como um todo segue o sistema capitalista que valoriza e enaltece o trabalho, o consumismo e a obtenção de bens e riqueza, envolvendo o indivíduo de tal forma que ele passa a compartilhar desta visão, como se não houvesse outra forma de ser. Trabalha, trabalha e trabalha, buscando aprimorar-se cada vez mais e crescer profissionalmente para ser reconhecido e respeitado, para ter “poder”.

O mundo moderno traz uma fluidez nos mercados e nas relações antes nunca vista, a qual todos precisam se adaptar, empresas e indivíduos. Os avanços tecnológicos contribuem para essa fluidez, permitem uma aproximação e, ao mesmo tempo, um distanciamento nas relações, quebrando antigas noções de tempo e espaço.

Neste contexto, as organizações são pressionadas à inovação constante, precisam superar-se todo o tempo para se manter competitivas, o que somente é possível por meio das pessoas. Sendo assim, mudam toda a sua forma de lidar com seus colaboradores, visando “produzir” profissionais altamente capacitados (tanto técnica quanto “emocionalmente”) para enfrentar os novos desafios.

As práticas de gestão de pessoas, de um modo geral, encarnam esse objetivo, envolvendo o indivíduo num emaranhado de “benefícios” e “possibilidades” que o faz sentir-

se importante e engajar-se com a organização, passando a lutar por seus objetivos (da empresa) como se fossem seus e os colocando, muitas vezes, acima dos seus próprios objetivos de vida.

Entretanto, não se pode enxergar tudo isso como se fosse algo totalmente externo e distante do indivíduo, como se ele fosse somente vítima da situação, como se a empresa ou este contexto todo fosse uma reificação, isto é, como se não fizesse parte de sua vida cotidiana e se ele não fizesse parte da construção desse mundo.

O profissional, então, seria totalmente manipulado pelas práticas de gestão? Teria ele alguma consciência de tal manipulação? Compreenderia os objetivos organizacionais e as próprias necessidades e possibilidades, colocando-se como agente ativo, como sujeito nesse processo? Enfim, as práticas de gestão de pessoas possibilitam ou favorecem um agir autônomo do profissional? Esta foi a pergunta problema que direcionou todo o estudo efetuado nesta Tese.

Chamamos de individuação esse processo de autonomização que permite ao indivíduo agir de acordo com suas escolhas, seus objetivos, sua razão sem submeter-se às condições e manipulações exteriores, mas reconhecendo e aceitando em si sua natureza, seus instintos, desejos, paixões e também nos outros e ancorado afetivamente num contexto de representações significativas (Touraine, 2006; 2009).

O tema individuação proposto nesta Tese é bastante polêmico e vem sendo pesquisado e discutido amplamente por inúmeros autores de diferentes áreas de estudo.

Apesar do cenário árido do mundo contemporâneo, existe, para autores como Alvesson e Willmott, Giddens e Touraine, a crença de que é possível emergir o sujeito, trazendo à tona o ser responsável, autônomo, capaz de construir seu projeto de vida. O que pode, de alguma forma, já estar iniciando, segundo alguns estudos. Outros estudiosos como Horkheimer, Lipovetsky e Pulido-Martinez tem opiniões opostas e entendem que as relações produtivas produzem um indivíduo subjugado física e mentalmente, não acreditando na possibilidade de existir na ordem capitalista condições favoráveis à autonomia e emancipação.

O processo de individuação presume uma liberdade de ação, de escolhas sem interferências e manipulações externas que não é cem por cento possível quando se vive em sociedade, haja vista que implica em diversas restrições ao comportamento dos indivíduos que aprendem a controlar sua natureza e exercer domínio sobre si para adiar a satisfação de seus

desejos e necessidades em prol de um objetivo ou bem maior (Elias, 1990). Embora esse domínio traga independência ao indivíduo, também produz passividade, quando esse controle de si mesmo se dá em função de fatores exteriores que favorecem a razão objetiva e instrumental e faz sucumbir sua autonomia.

Além disso, a sociedade atual valoriza mais o exterior, as posses, as aparências do que as características internas, o equilíbrio interior, o bem estar, a satisfação consigo mesmo, ou seja, a identidade autônoma. Esta autonomia só pode ser alcançada quando o indivíduo obtém o conhecimento do processo de submersão social ao qual está submetido (Ciampa, 1987). E é capaz de romper com os controles sociais de forma autodeterminada sem, contudo, romper com o contexto social, fazendo escolhas conscientes, compreendendo a existência dos controles e subordinando-se ou não a eles segundo sua consciência, sua razão, objetivos e vontade (Touraine, 2009).

Portanto, consideramos a dificuldade de encontrar indivíduos plenamente emancipados, até porque entendemos que a emancipação é um processo, um movimento constante. Uma vez dada a característica relacional do homem, durante toda sua vida se vê entremeadado a diferentes pessoas, relações, grupos sociais, interesses que podem dificultar ou favorecer seu processo emancipatório.

Contudo, buscou-se identificar, nesta Tese, se as organizações, por meio das práticas de gestão adotadas, favorecem e/ou contribuem para o processo de autonomização dos profissionais.

A pesquisa de campo realizada junto a 23 profissionais distribuídos em 4 grupos focais foi bastante elucidativa. Os resultados encontrados revelam que os modelos de gestão ainda são bastante diversificados em termos de avanços em suas práticas.

A maioria das empresas representadas pela amostra pesquisada adere às práticas de flexibilização do trabalho e valorização do profissional em maior ou menor grau.

A lógica do atual sistema altamente competitivo e flexível estimula as organizações em direção ao desenvolvimento da iniciativa, do potencial e da autonomia de seus colaboradores, o que os impulsiona a um maior controle interno por meio da assimilação e incorporação das regras de funcionamento da organização “como elemento de sua percepção, chegando, num último estágio, ao reordenamento da subjetividade” (Heloani, 2003, p.106),

bem como o fornecimento de tudo aquilo que necessitam para trabalhar, gerando um grande comprometimento por parte dos colaboradores.

Nota-se que as organizações buscam mobilizar todas as forças de seus colaboradores sejam elas intelectuais, físicas, espirituais, afetivas e até morais num suposto ambiente de consenso, equipe, integração, colaboração e harmonia (FREITAS, 1999). Neste sentido, pode-se dizer que a gestão da subjetividade tornou-se o elemento chave e o grande desafio do mundo empresarial, haja vista que “a subjetividade não se restringe ao que as pessoas ‘pensam ou conhecem’, mas ao que ‘faz sentido’ para elas, porque pode estar no âmbito dos costumes, uma espécie de segunda natureza, incorporada em hábitos, ‘um comportamento inercial, induzido e habitual’” (Thompson, 1993, p.2 *apud* Sato & Souza, 2001, p. 32).

A indução a relatar relações de trabalho favoráveis em pesquisas de clima organizacional e a crença de que realmente se é um *business partner* (parceiro de negócio) cria uma relação de reciprocidade ou mutualidade, como denomina Legge (2005), e uma consequente identificação com a empresa, emaranhando o profissional em seus propósitos, tornando-o seu parceiro, muito comprometido e reconhecido por tudo o que recebe, sem que ele revele incômodo algum com esta situação, pelo contrário, sente-se muito bem nesta relação.

A cobrança de resultados por parte da organização e os benefícios concedidos, constroem uma relação de dependência, na qual a questão econômica do lucro parece suplantar a questão humana do trabalho e da possibilidade de ser autônomo, pois o foco não seria este. As questões materiais, assim, se mostraram como o principal e, muitas vezes, único benefício do trabalho, enquanto que a dimensão da vida pessoal e da valorização do colaborador como ser humano pareceram não existir. Houve dificuldade de levar os participantes a mencionar os impactos em suas vidas além das questões materiais e, quando o fizeram, apresentaram uma visão bastante negativa.

O grupo com maior concentração de pessoas mais velhas e com mais tempo no mercado de trabalho, se mostrou mais frustrado com esta situação de conformismo e sujeição às práticas e políticas impostas. Como sugere Bauman (1999), atualmente exige-se dos trabalhadores o rompimento com os hábitos do trabalho regular, como turnos diários, local permanente de trabalho, colegas fixos e expectativa de direito à manutenção do emprego e responsabilidades inerentes, o que tende a ser propício aos profissionais mais jovens que,

tendem a buscar a satisfação de seus anseios, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e uma vida com significado (Conger, 1998).

O grupo focal 4, formado somente por jovens, por exemplo, manteve o foco nos modelos de gestão, criticando as empresas menos flexíveis que não valorizam e respeitam seus profissionais, mas, discutindo bastante a questão financeira, da busca pelo trabalho para independência financeira e poder de aquisição. Houve certo embate entre os profissionais quando uma das participantes pontuou que, embora exista a necessidade financeira, trabalha porque gosta, porque tem objetivos para sua vida e, ainda, que não hesita em deixar um trabalho ou estágio quando não vê sentido em ali permanecer, se não está agregando valor à sua vida e objetivos.

“A vontade do individuo de agir e ser reconhecido como autor” (Touraine, 2009, p. 220) é o que lhe possibilita ser sujeito e isso ficou bem ilustrado nas falas de parte dos participantes mais jovens que afirmaram a necessidade da autonomia para a realização do seu trabalho.

De modo geral, há o reconhecimento por parte dos profissionais de que a empresa é um local em que há necessidade de se submeter a regras e procedimentos, mas que isso não deve impedir a possibilidade de serem sujeitos, de agirem de acordo com seus valores, desejos, objetivos, de modo livre, sem influencia e manipulação.

A contribuição da empresa para o processo de autonomização do profissional se daria na possibilidade de certa liberdade e autonomia no cotidiano de trabalho, principalmente em relação a poder tomar decisões que, se acontecem no trabalho geram segurança a qual é levada para a vida pessoal, e vice versa.

Finalizando, consideramos que a questão básica desta Tese – A empresa, por meio da gestão de pessoas, oferece possibilidades ao profissional para um agir autônomo? – pode ser considerada respondida, uma vez que a pesquisa de campo comprovou o raciocínio teórico de que os pressupostos da relação homem-trabalho vêm se modificando, tornando as relações mais flexíveis, com aumento de exigências no perfil profissional, pressão por alcance de metas, autocontrole, autogerenciamento. “A prática de gestão de recursos humanos demonstra essa tendência ao mudar de uma função reguladora, para uma função facilitadora” (MALVEZZI, 2000, p. 321).

O desenvolvimento da organização depende diretamente da sua capacidade de desenvolver pessoas centrando-se nelas e respeitando sua individualidade (Dutra, 2002). Por isso, o principal desafio da gestão de pessoas seria desenvolver pessoas de acordo com sua individualidade e, ao mesmo, tempo gerenciá-las. A gestão de pessoas, na atualidade, deve adequar-se ao negócio da organização e “proporcionar às pessoas oportunidade de condições de trabalho condignas com as novas conquistas da cidadania plena” (Teixeira, 2005, p. 75), pois “a pedra fundamental da gestão de pessoas está na contribuição conceitual e prática para uma vida humana mais saudável e com resultados legítimos de produtividade, qualidade e desenvolvimento sustentável” (França, 2008, p. 3).

A gestão de pessoas é, então, uma atividade de suma importância para as organizações e para as pessoas e, cada vez mais estratégica para os negócios. Entretanto, sempre terá que atender a dois propósitos: organizacionais e humanos, que nem sempre são convergentes. Este é seu grande desafio, mas por questões óbvias, sempre prevalecem os propósitos organizacionais, fazendo com que suas práticas sejam, muitas vezes, “maquiadas” de humanismo quando, na verdade, revelam suas características manipulativas como citado por (Teixeira, 2005).

Porém, ainda assim, as práticas de gestão de pessoas podem oportunizar ao indivíduo maiores chances de encontrar sentido no trabalho, de agir com autonomia na tomada de decisões relativas ao fazer e como fazer o trabalho, possibilitando-lhe sentir-se capaz de resolver problemas, fazer escolhas e alcançar os resultados almejados. Ao levar esses sentimentos para sua vida, o indivíduo pode também perceber-se responsável por suas escolhas e decisões, conseqüentemente, pelo rumo de sua vida, senão de um modo geral, pelo menos, em alguns aspectos, num processo de microemancipações, o que pode ser considerado um grande avanço e um caminho para a autonomia.

Desta forma, o objetivo geral proposto de compreender os efeitos que a gestão de pessoas produz no processo de emancipação, isto é, na produção de indivíduos autônomos, ou na reprodução de indivíduos autômatos foi alcançado ao apontar que muitas organizações ainda contribuem para a reprodução de indivíduos autômatos, mas que há uma luz em direção à produção de indivíduos autônomos.

Os objetivos específicos também puderam ser alcançados. Foi possível identificar a percepção dos profissionais acerca das políticas e práticas de gestão de pessoas adotadas em suas empresas por meio das discussões realizadas nos grupos focais, o que demonstrou a

existência de modelos variados de gestão e a forma como são percebidos e sentidos e conduziu ao segundo objetivo específico.

As práticas de gestão de pessoas que cobram e estimulam que os profissionais ajam com alguma autonomia na realização de seu trabalho, possibilitam microemancipações que podem contribuir para a transformação de indivíduos em sujeitos, apesar da pesquisa não ter o alcance de confirmar o exercício desta autonomia na vida dos pesquisados.

Por outro lado, a existência de práticas maquiadas e manipulativas favorecem a heteronomia.

Em suma, as empresas seguem gerando heteronomia a partir de suas práticas e, dentre elas, as práticas de gestão de pessoas, que se mostraram como o cenário ainda dominante. Entretanto, há indícios, principalmente no relato dos mais jovens, de que o processo de individuação pode ser possível, mas dependeria de uma ação por parte dos funcionários no sentido de chamar a atenção e pressionar a gerência da empresa para a importância do equilíbrio entre a questão econômica e a questão humana no ambiente corporativo.

Esta Tese não se propôs a aprofundar o estudo nas práticas de gestão de pessoas visando a descrever quais e como possibilitam ou favorecem o agir autônomo dos profissionais, tampouco em investigar esse agir autônomo na vida pessoal destes profissionais. O objetivo principal da Tese era identificar a possibilidade ou impossibilidade das práticas de gestão de pessoas favorecerem o processo de individuação. Sendo assim, fica a sugestão de novas pesquisas para complementar o estudo da temática “o processo de individuação no contexto organizacional contemporâneo”.

REFERÊNCIAS⁷

⁷ De acordo com o estilo APA – American Psychological Association.

- Almondes, K. M., & Araujo, J. F. (2009). O impacto dos diferentes esquemas de trabalhos em turnos nos níveis de ansiedade e de stress dos trabalhadores de uma empresa petroquímica. *Estudos de Psicologia*, 26(1), 15-23. doi: dx.doi.org/10.1590/S0103-166X2009000100002.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, 39, 619-644. doi:10.1111/1467-6486.00305
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2003). *Studying management critically*. London: Sage.
- Appel-Silva, M., & Biehl, K. (2006). Trabalho na pós-modernidade: crenças e concepções. *Revista Mal Estar e Subjetividade*, 6(2), 518-534.
- Araujo, J. N. G. (2012). Trabalho e usos da subjetividade. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 64(2), 35-46.
- Aubert, N. (2003). *Le culture de l'urgence*. Paris: Flammarion.
- Balducci, D., & Kanaane, R. (2007). Relevância da gestão de pessoas no clima organizacional de uma empresa de engenharia. *Boletim - Academia Paulista de Psicologia*, 27(2), 133-147.
- Bastos, A. V., & Menezes, I. G. (2010). Intenção de permanência na organização: um constituinte ou conseqüente do comprometimento organizacional? *Estudos de Psicologia*, 15(3), 299-307.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bauman, Z. (1998). *O mal-estar da pós-modernidade*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Bauman, Z. (1999). *Globalização: as consequências humanas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Baumgartl, V. O., Pagano, A. P., & Lacerda, J. (2010). A utilização de testes psicológicos em organizações de Minas Gerais. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 62(2), 178-186.
- Beck, U. (2010). *Sociedade de risco: rumo a uma outra modernidade*. São Paulo: 34.

- Beck, U., & Beck-Gernsheim, E. (2002). *Individualization: Institutionalized individualism and its political and social consequences*. London: Sage.
- Bendassolli, P. F., Borges-Andrade, J. E., & Malvezzi, S. (2010). Paradigmas, eixos temáticos e tensões na PTO no Brasil. *Estudos de Psicologia*, 15(3), 281-289.
- Boltansky, L., & Chiapello, E. (2009). *O novo espírito do capitalismo*. São Paulo: Martins Fontes.
- Borges-Andrade, J. E. (2002). Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. *Estudos de Psicologia*, 7(9), 31-43.
- Borges-Andrade, J. E., & Pagotto, C. do P. (2010). O estado da arte da pesquisa brasileira em Psicologia do Trabalho e Organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26(spe), 37-50. doi: dx.doi.org/10.1590/S0102-37722010000500004.
- Campos, K. C. L. (2011). Psicologia organizacional e do trabalho - retrato da produção científica na última década. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 31(4), 702-717.
- Campos, K. C. L., Barduchi, A. L. J., Marques, D. G., Ramos, K. P., Santos, L. A. D., & Becker, T. J. (2004). Avaliação do sistema de treinamento e desenvolvimento em empresas paulistas de médio e grande porte. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 17(3), 435-446. doi: dx.doi.org/10.1590/S0102-79722004000300015.
- Campos, K. C. L., Duarte, C., Cezar, E. O., & Pereira, G. O. A. (2008). Empregabilidade e competências: uma análise de universitários sob a ótica de gestores de recursos humanos. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 8(2), 159-183.
- Caniato, A. M. P. (2008). Violências e subjetividades: o indivíduo contemporâneo. *Psicologia & Sociedade*, 20(1), 61-32.
- Castoriadis, C. (1992). *As encruzilhadas do labirinto/3*. O mundo fragmentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Chanlat, J. (Org.). (1992). *O indivíduo na organização*. São Paulo: Atlas.
- Chauí, M. (1982). Notas sobre la crisis de la izquierda en Brasil. *Nueva Sociedad*, 61, 67-80.

- Ciampa, A. C. (1987). *A história de Severino e a estória de Severina: um ensaio de psicologia social*. São Paulo: Brasiliense.
- Coelho Junior, F. A., & Borges-Andrade, J. E. (2011). Efeitos de variáveis individuais e contextuais sobre desempenho individual no trabalho. *Estudos de Psicologia*, 16(2), 111-120.
- Conger, J. (1998). Quem é a geração X? *HSM Management*, 11, 128-138.
- Dejours, C. (1994). *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento trabalho*. São Paulo: Atlas.
- Demo, G. F. (2008). Desenvolvimento e validação da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP). *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 9(6), 77-101.
- Demo, G., Fogaça, N., Nunes, I., Edrei, L., & Francischeto, L. (2011). Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de Administração entre 2000 e 2010. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 12(5), 15-42.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2006). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. Porto Alegre: Artmed.
- Dubar, C. (2005). *A socialização: construção das identidades sociais e profissionais*. São Paulo: Martins Fontes.
- Dubar, C. (2009). *A crise das identidades: a interpretação de uma mutação*. São Paulo: EDUSP.
- Dutra, J. S. (2002). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Elias, N. (1990). *O processo civilizador: uma história dos costumes*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Fern, E. F. (2001). *Advanced focus group research*. Thousand Oaks: Sage.

- Fontanella, B. J. B., Ricas, J., & Turato, E. R. (2008). Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. *Cadernos de Saúde Pública*, 24(1), 17-27.
- França, A. C. L. (2008). *Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas.
- Franco, M. L. P. B. (2012). *Análise de conteúdo*. Brasília: Líber Livro.
- Freitas, M. E. (1999). *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?* Rio de Janeiro: FGV.
- Freitas, S. M. P., & Guareschi, N. M. F. (2004). A construção da pluralidade do conhecimento na formação e na prática do psicólogo no contexto do trabalho. *Aletheia*, 19, 75-88.
- Giannotti, J. A. (1983). *Trabalho e reflexão*. São Paulo: Brasiliense.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity*. Stanford, CA: Stanford University.
- Gil, A. C. (1987). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Gomes, C. M. A. (2007). Análise das qualidades psicométricas do Inventário de Gestão de Pessoas (Ingepe). *Psicologia em Revista*, 13(1), 137-154.
- Goulart, P. M. (2009). Adaptação do questionário sobre significados do trabalho - QST - para o Brasil. *Estudos de Psicologia*, 14(2), 123-131.
- Grisci, C. L. I., & Carvalho, M. L. (2004). Gerenciamento de impressão e entrevista de seleção: camaleões em cena. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 24(2), 72-85. doi: dx.doi.org/10.1590/S1414-98932004000200009.
- Guia 2012 Você S/A. (2012). *As melhores empresas para você trabalhar*. São Paulo: Abril.
- Habermas, J. (1993). *Passado como futuro*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro.

- Hall, D. T. (2002). The protean career contract. In: *Careers in and out of organizations* (pp. 17-46). Thousand Oaks: Sage.
- Harvey, D. (1992). *Condição pós-moderna*. 14a ed. São Paulo: Loyola.
- Heloani, J. R. (2003). *Gestão e organização no capitalismo globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho*. São Paulo: Atlas.
- Heloani, J. R. (2005). Assédio moral: a dignidade violada. *Aletheia*, 22, 101-108.
- Homem, I. D., Oltramari, A. P., & Bessi, V. G. (2009). A gestão de pessoas e seus mecanismos de sedução em um processo de aquisição. *RAC*, 13(2), 210-227.
- Horkheimer, M. (2002). *Eclipse da razão*. 7a d. São Paulo: Centauro.
- Jung, C. G. (1928/2011). *O eu e o inconsciente*. 22a ed. Petrópolis: Vozes.
- Kienen, N., & Wolff, S. (2002). Administrar comportamento humano em contextos organizacionais. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 2(2), 11-37.
- Lalande, A. (1993). *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*. Paris: PUF.
- Legge, K. (2005). *Human resources management*. London: Macmillan Business.
- Lemes, M. M., & Borges-Andrade, J. E. (2001). Auto e hetero-avaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento. *Estudos de Psicologia*, 6(1), 33-50.
- Lipovetsky, G. (2004). *Os tempos hipermodernos*. São Paulo: Barcarolla.
- Lipovetsky, G. (2005). *A era do vazio: ensaios sobre o individualismo contemporâneo*. São Paulo: Manole.
- Malvezzi, S. (2000). Psicologia organizacional: da administração científica à globalização, uma história de desafios. In: C. G. Machado, M. Melo, V. Franco, & N. Santos (Eds.), *Interfaces da psicologia - 2* (pp. 313-326). Évora: Universidade de Évora.

- Malvezzi, S. (2010). Urgência ajuda ou atrapalha? *Marketing Industrial*, 1(47), 24-33.
- Malvezzi, S. (2012). El desempeño en la era de las empresas-red: desafios para la investigación de la subjetividade. En S. Malvezzi, J. J. Orejuela, R. M. Chiuzy, J. J. Vesga, & W. A. Riascos (Coords.), *Gramáticas actuales de la relación hombre-trabajo: propuestas de lectura* (pp. 21-36). Cali: Universidad de San Buenaventura.
- Mendonça, H., Pires, D. F., Tamayo, A., & Torres, M. G. P. (2004). Percepção e julgamento da retaliação organizacional: construção e validação fatorial de um instrumento. *Estudos de Psicologia*, 9(3), 543-551.
- Minayo, M. C. S. (Org.). (1994). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 3a ed. Petrópolis: Vozes.
- Minayo, M. C. S. (2000). *O desafio do conhecimento*. São Paulo: Hucitec-Abrasco.
- Morais, L. L. P., & Paula, A. P. P. (2010). Identificação ou resistência? Uma análise da constituição subjetiva do policial. *RAC*, 14(4), 633-650.
- Morgan, D. (1988). *Focus group as qualitative research*. Newbury Park: Sage.
- Natura (2009). *Relatório Anual Natura 2009*. Recuperado em 10 de dezembro de 2012 de http://scf.natura.net/relatorios/2009_v2/caminhamos.asp?page=colaboradores2.
- Oliveira, L. B., & Alves, A. F. (2001). A mensuração da motivação e do significado do trabalho. *Estudos de Psicologia*, 6(2), 177-194.
- Pagés, M., Bonetti, M., Gaulejac, V., & Descendre, D. (1993). *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Palangana, I. C., & Inumar, L. Y. (2001). A individualidade no âmbito da sociedade industrial. *Psicologia em Estudo*, 6(2), 21-28.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. 2a ed. Newbury Park: Sage.

- Paula, E. (2009). *O ator no olho do furacão: um olhar para o trabalho criativo do ator. Anais... da V Reunião Científica da ABRACE Associação Brasileira de Pesquisa e Pós Graduação em Artes Cênicas*. São Paulo: Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo.
- Philadelpho, P. B. G., & Macelo, K. B. (2007). Avaliação de desempenho como um instrumento de poder na gestão de pessoas. *Aletheia*, 26, 27-40.
- Pulido-Martinez, H. C. (2007). Produciendo trabajadores modernos: conocimiento psicológico y el mundo del trabajo en el sur. *Universitas Psychologica*, 6(1), 27-38.
- Resende, F. G., & Paula, A. V. (2011). Influência da cultura organizacional na (re)construção da identidade dos trabalhadores: um estudo de caso em uma empresa de tratamento de resíduos no sul de Minas Gerais. *Psicologia: teoria e prática*, 13(3), 124-138.
- Resolução nº 466 (2012, 10 de outubro). *Conselho Nacional de Saúde*. Recuperado em 26 de agosto de 2014 de <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes>
- Rey, F. L. G. (2002). *Pesquisa qualitativa em psicologia: caminhos e desafios*. São Paulo: Pioneira.
- Ribeiro, M. A. (2009). *Psicologia e gestão de pessoas: reflexões críticas e temas afins (ética, competência e carreira)*. São Paulo: Vetor.
- Ribeiro, M. A. (2011). Algumas contribuições brasileiras para a Orientação Profissional: o enfoque socioconstrucionista em Orientação Profissional - uma proposta. In M. A. Ribeiro, & L. L. Melo-Silva (Orgs.), *Compêndio de orientação profissional e de carreira: enfoques teóricos contemporâneos e modelos de intervenção* (Vol. 2, pp. 53-79). São Paulo: Vetor.
- Santos, M. A. F., Siqueira, M. V. S., & Mendes, A. M. (2011). Sofrimento no trabalho e imaginário organizacional: ideação suicida de trabalhadora bancária. *Psicologia & Sociedade*, 23(2), 359-368.
- Santos, M. J. N. (2004). Gestão de recursos humanos: teorias e práticas. *Sociologias*, 6(12), 142-158.
- Sato, L. & Souza, M. P. R.. (2001). Contribuindo para desvendar a complexidade do cotidiano através da pesquisa etnográfica em psicologia. *Psicologia USP*, 12(2), 29-47.

Schein, E. H. (1993). *Career anchors: Discovering your real values*. Amsterdam: Pfeiffer.

Scorsolini-Comin, F., Inocente, D. F., & Miura, I. K. (2011) Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: pautas para a gestão de pessoas. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 12(2), 227-240.

Severino, A. J. (2002). *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Cortez.

Tanaka, O. Y.; & Melo, C. (2001). *Avaliação de programas de saúde do adolescente – um modo de fazer*. São Paulo: Edusp.

Tashizawa, T., Ferreira, V. C. P., & Fortuna, A. A. M. (2001). *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Rio de Janeiro: FGV.

Teixeira, G. M. (2005). *Gestão estratégica de pessoas*. Rio de Janeiro: FGV.

Tittoni, J., Andreazza, J., & Spohr, F. S. (2009). O trabalho no contexto da acumulação flexível e a produção de subjetividade. *Psicologia em Revista*, 15(2), 166-183.

Tolfo, S. R. (2002). A carreira profissional e seus movimentos: revendo conceitos e formas de gestão em tempos de mudanças. *Revista Psicologia Organizacional e do Trabalho*, 2(2), 39-63.

Touraine, A. (1993). *Production de la société*. Paris: Seuil. (Originalmente publicado em 1973).

Touraine, A. (1998). *Poderemos viver juntos? Iguais e diferentes*. Petrópolis: Vozes.

Touraine, A. (2006). *Um novo paradigma: para compreender o mundo de hoje*. 3a ed. Petrópolis: Vozes.

Touraine, A. (2009). *Crítica da Modernidade*. 9a ed. Petrópolis: Vozes.

Ventorini, B., & Garcia, A. (2004) Relacionamento interpessoal: da obra de Robert Hinde à gestão de pessoas. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 4(2), 117-143.

- Wachelke, J. F. R., Botomé, S. S., Andrade, A. L., Faggiani, R. B., Natividade, J. C., & Coutinho, M. C. (2005). Conceitos e práticas adotados por pesquisadores em psicologia organizacional e do trabalho. *Aletheia*, 21, 7-19.
- Westphal, V. H. (2010). A individualização em Ulrich Beck: análise da sociedade contemporânea. *Emancipação*, 10(2), 419-433.
- Xavier, M. P., Aquino, C. A. B., & Miranda, L. L. (2010). A caverna: um retrato literário da inserção do sujeito no emergente modelo de produção moderno. *Psicologia Clínica*, 22(2), 131-145.
- Zanelli, J. C. (2002). Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. *Estudos de Psicologia*, 7(spe), 79-88. doi: [dx.doi.org/10.1590/S1413-294X2002000300009](https://doi.org/10.1590/S1413-294X2002000300009).

ANEXO A
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
INSTITUTO DE PSICOLOGIA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) para participar, como voluntário, em uma pesquisa. Após ser esclarecido(a) sobre as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma delas é sua e a outra é do pesquisador responsável. Em caso de recusa você não será penalizado(a) de forma alguma.

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA:

Título da Pesquisa: O Processo de Individuação no Contexto Organizacional Contemporâneo

Pesquisador Responsável: Maria Aparecida Campos

Telefones para contato: 11- 98441-4361

Orientador do Programa de Doutorado: Prof. Dr. Marcelo Afonso Ribeiro

Telefone para contato (inclusive ligações a cobrar): 11- 3091-4188

O estudo visa compreender se as empresas, atualmente, por meio da gestão de pessoas, oferecem possibilidades ao profissional para um agir autônomo.

O objetivo dessa entrevista é estritamente acadêmico para fins de desenvolvimento da tese de doutoramento em Psicologia Social e do Trabalho não havendo nenhuma outra finalidade oculta.

A entrevista deve durar de 40 a 90 minutos, dependendo da disponibilidade do grupo para colocar e discutir suas ideias e opiniões, que é o que será requisitado pelo pesquisador e será gravada em áudio, sendo que as gravações ficarão arquivadas no Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo com acesso restrito e sem identificação dos entrevistados.

Vale salientar que a participação é voluntária e a entrevista pode ser interrompida a qualquer momento. Além disso, o sigilo está garantido e sua identidade não será revelada sob nenhuma hipótese.

O material coletado na pesquisa poderá ser utilizado em uma futura publicação em livro e/ou periódico científico, mas, novamente, reforça-se o sigilo, pois em nenhum momento sua identidade será revelada, já que em caso de publicação serão analisadas as estruturas do conjunto das narrativas e discussões pesquisadas, não cada uma em particular.

Como benefício você terá uma chance de refletir sobre suas experiências, vivências e projetos futuros.

Professor Orientador

Prof. Dr. Marcelo Afonso Ribeiro
PST – Depto. de Psicologia Social
Instituto de Psicologia da USP

Pesquisador Executor

Ms. Maria Aparecida Campos
Aluno da Pós- Graduação (regular)
Instituto de Psicologia da USP

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
INSTITUTO DE PSICOLOGIA

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO

Eu, _____, abaixo assinado, concordo em participar do estudo “O Processo de Individuação no Contexto Organizacional Contemporâneo”, como sujeito. Fui devidamente informado e esclarecido pela pesquisadora Maria Aparecida Campos sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação.

PARTICIPANTE DA PESQUISA:

Assinatura: _____

Telefone para eventuais contatos: _____

Data: ____/____/____

PESQUISADORES(AS):

Professor Orientador

Prof. Dr. Marcelo Afonso Ribeiro
PST – Depto. de Psicologia Social
Instituto de Psicologia da USP

Pesquisador Executor

Ms. Maria Aparecida Campos
Aluno da Pós- Graduação (regular)
Instituto de Psicologia da USP