

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
INSTITUTO DE PSICOLOGIA

VITOR GARCIA BENOSSI

Atitudes de *trainees* frente às exigências das grandes corporações

São Paulo
2010

VITOR GARCIA BENOSSI

Atitudes de *trainees* frente às exigências das grandes corporações

Dissertação apresentada ao Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo para obtenção do título de mestre em Psicologia

Área de Concentração: Psicologia Escolar e do Desenvolvimento Humano

Orientadora: Prof^a. Dra. Marie Claire Sekkel

São Paulo

2010

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

Benossi, Vitor Garcia.

Atitudes de trainees frente às exigências das grandes corporações / Vitor Garcia Benossi; orientadora Marie Claire Sekkel. -- São Paulo, 2010.

f. 143

Dissertação (Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Área de Concentração: Psicologia Escolar e do desenvolvimento humano) – Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo.

1. Atitudes 2. Formação do indivíduo 3. Narcisismo 4. Empresas multinacionais 5. Trainee I. Título.

BF378.A75

Nome: BENOSSEI, Vitor Garcia

Título: Atitude de *trainees* frente às exigências das grandes corporações

Dissertação apresentada ao Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo para obtenção do título de mestre em Psicologia.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

*a Talita P. Perez,
meu amor;*

*a Claudio e Marisa,
meus pais.*

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a Marie Claire Sekkel, minha orientadora, pela paciência com que sempre me tratou e pela disponibilidade para longas conversas. Agradeço pelas sugestões, críticas e exortações. Sua presença de espírito e sensibilidade foram vitais para minha formação. A Nilton Julio de Faria, que como professor e amigo me auxiliou nessa experiência cheia de dúvidas, temores e aprendizados. A professora Iray Carone, mestre e amiga, pelo encorajamento em momentos decisivos, pelos diálogos imensamente frutíferos e pela confiança que depositou em mim. A Pedro Fernando da Silva, que aceitou fazer parte da banca do exame de qualificação e desde então se tornou um grande interlocutor, com sua acurada sensibilidade ao tema que aqui trato e pela contribuição com rigor teórico.

A outros professores que consultei em diversas fases deste trabalho: José Leon Crochík (Instituto de Psicologia/USP), Silvana Cardoso Brandão (PUC Campinas), Eda Terezinha Tassara (Instituto de Psicologia/USP). Da mesma forma aos funcionários do Programa de Psicologia Escolar e do Desenvolvimento Humano, especialmente Maria Olivia Martins Rosa pela atenção e auxílio. Aos bibliotecários de referência, bem como aos demais funcionários da biblioteca do Instituto de Psicologia, pelo profissionalismo e disposição.

A todos os meus amigos pelas sugestões e comentários em longas conversas. A Gardênia Garcia Benossi pelas revisões normativas e auxílio nas horas de correria. Aos meus colegas de orientação que se dispuseram a criticar e a fazer sugestões para a melhoria deste trabalho. Aos meus colegas de sala de aula e de cantina, com os quais compartilhei idéias e de quem recebi dicas em momentos oportunos.

Às consultorias de recursos humanos pela contribuição com dados e indicações de leituras, particularmente à Cia de Talentos e suas consultoras Danilca Rodrigues Galdini e Fabíola Brenelli. Às empresas que concordaram em ceder seus *trainees* para participarem das entrevistas.

Aos meus entrevistados, que em seu papel de *trainees* se dispuseram a me ajudar a entender melhor o mundo em que transitam e sua forma de pensar. Se em algumas das passagens que seguem, as exigências da compreensão psicológica obrigaram-me a caricaturar ou criticar certos traços, seria, no mínimo,

equivocado achar que essas sínteses conceituais e psicológicas podem se referir a alguma dessas pessoas em particular.

Aos meus pais, avós, irmãs e sobrinhos pela paciência, respeito e apoio, e muito especialmente à Talita Perez, meu agradecimento mais profundo, mais íntimo, por sua paciência e pelo apoio amoroso.

RESUMO

BENOSI, V. G. **Atitudes de *trainees* frente às exigências das grandes corporações.** 2010. 143 f. Dissertação (Mestrado) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

Apenas um seleto grupo de candidatos é aprovado nos Programas *Trainee* promovidos anualmente em nosso país por corporações multinacionais, as quais podem ser compreendidas como instituições paradigmáticas na sociedade contemporânea devido à grande influência que nela exercem. Este estudo tem como objetivo conhecer as atitudes de *trainees* frente às exigências feitas pelas empresas em que se colocaram. Fizemos uma pesquisa qualitativa, na qual realizamos entrevistas semi-estruturadas com três sujeitos provenientes de empresas diferentes. O referencial teórico utilizado foi a Psicanálise e a Teoria Crítica da Sociedade. A partir das análises das entrevistas pudemos inferir que as atitudes dos sujeitos para com as exigências das empresas em que se encontram são bastante similares: caracterizam-se por uma adesão às demandas corporativas e uma pré-disposição para se comportar de acordo com estas. Os resultados indicam que as empresas se utilizam de mecanismos de gestão de pessoas dirigidos à psicologia dos sujeitos, suscitando nestes uma adesão ao ideal corporativo com pouca ou nenhuma crítica. Os *trainees* aderem a este ideal, que tem como modelos ideais os executivos bem sucedidos e se caracteriza pela apologia ao sacrifício do sujeito, realizada pelo trabalho excessivo como meio para atingir um alto padrão de vida e uma posição de poder. O vínculo dos *trainees* com as empresas parece ser provisório e pragmático, assemelhando-se ao capital financeiro, que investe em determinado negócio enquanto este lhe traz lucros interessantes.

Palavras-chave: Atitudes. Formação do indivíduo. Narcisismo. Empresas multinacionais. *Trainee*.

ABSTRACT

BENOSSEI, V. G. **Attitude of trainees with the requirements of the large corporations.** Sao Paulo, 2010. 143 p. Dissertation (Psychology Master Degree) – Institute of Psychology, University of São Paulo.

Only a select group of candidates are approved in Trainee Programs that are organized annually in our country by multinational companies, these can be understood as paradigmatic institutions in contemporary society due to the large influence over it. The research objective is to know the attitudes of trainees against the requirements of the companies that they are employees. We did a qualitative research with half structured interviews with three different employees companies. The theoretical framework was Psychoanalysis and Critical Theory of Society. From the analysis of the interviews we could infer that the attitudes of the employees against the requirements of their companies jobs are very similar: characterize by an adherence to corporate demands and a predisposition to behave in accordance with them. The results indicate that companies make use of people managements mechanisms throw the psychology of individuals, raising in these employees the idea company with little or no criticism. Trainees adhere this ideology which is ideal models successful executives and is characterized by the apology to the individual sacrifice carried out by overwork as a means to achieve a high standard of living and a power position. The link between trainees with the companies seem to be provisional and pragmatic resembling the financial capital, investing in certain business while it brings interesting profits.

Keywords: Attitude. Individual formation. Narcissism. Multinacional companies. Trainee.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	I
RESUMO.....	III
ABSTRACT.....	IV
APRESENTAÇÃO	VII
INTRODUÇÃO: OS <i>TRAINEES</i> E AS GRANDES CORPORAÇÕES MULTINACIONAIS	13
A perspectiva crítica	16
Problema da pesquisa	18
Objetivo e hipótese	19
1 O MUNDO DO TRABALHO CONTEMPORÂNEO	21
1.1 O <i>ethos</i> dos executivos das transnacionais	21
1.2 Gestão e organização do trabalho	27
1.3 Ideologia e trabalho	35
2 TRAMA CONCEITUAL.....	41
2.1 Indivíduo, cultura e pseudo-formação	41
2.2 Uma falsa liberdade para uma falsa individualidade.....	45
2.3 Narcisismo como estratégia defensiva contemporânea.....	49
2.4 ‘Psicologia das corporações e análise do eu’.....	53
3 METODO	60
3.1 Conceito de atitude	61
3.2 Entrevistas como instrumento de produção dos dados.....	68
3.3 O procedimento da entrevista.....	70
3.4 A seleção dos sujeitos da pesquisa.....	74
3.5 Procedimento de análise dos dados.....	75
4 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	77
4.1 Análise da entrevista de Raquel, <i>trainee</i> da Multiprodutos.....	77
4.1.1 <i>A identificação com a empresa</i>	77
4.1.2 <i>A busca da felicidade</i>	83
4.1.3 <i>A noção de desenvolvimento</i>	86
4.1.4 <i>Reagindo a feedbacks</i>	90
4.1.5 <i>Atitude de Raquel frente às exigências da Multiprodutos</i>	92
4.2 Análise da entrevista de Daniel, <i>trainee</i> da Sabores S.A.....	94
4.2.1 <i>O controle do ‘acaso’</i>	94
4.2.2 <i>A futura “cara” da companhia</i>	99
4.2.3 <i>Competências e resultados</i>	102

<u>4.2.4 Tomando decisões.....</u>	<u>106</u>
<u>4.2.5 O imã executivo</u>	<u>109</u>
<u>4.2.6 Atitude de Daniel frente às exigências da Sabores S.A.....</u>	<u>111</u>
4.3 Análise da entrevista de Adriana, <i>trainee</i> da Mega	113
<u>4.3.1 Moviada a desafios.....</u>	<u>114</u>
<u>4.3.2 O estalo.....</u>	<u>116</u>
<u>4.3.3 O pedágio.....</u>	<u>121</u>
<u>4.3.4 A resiliência.....</u>	<u>124</u>
<u>4.3.5 Futuro certo.....</u>	<u>128</u>
<u>4.3.6 Atitudes de Adriana frente às exigências da Mega</u>	<u>129</u>
DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	132
CONSIDERAÇÕES FINAIS	137
REFERÊNCIAS.....	139
APÊNDICE 01 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	142
APÊNDICE 02 – CARTA ENVIADA ÀS EMPRESAS	143

APRESENTAÇÃO

Ao propor esta pesquisa em agosto de 2006, eu já trabalhava há quatro anos com Recrutamento e Seleção de pessoas. Passei por diferentes empresas que selecionam profissionais para cargos de diferentes níveis.

Durante meu primeiro ano na área, fiz um ano de estágio em uma agência de empregos que realizava seleção e administração de funcionários temporários e efetivos para empresas da Região Metropolitana de Campinas, principalmente. Em minha memória ficaram gravadas as tardes preenchidas com ligações para pessoas que haviam deixado currículos conosco, convidando-as para participarem de dinâmicas de grupo ou entrevistas de seleção. As vagas para as quais realizávamos a seleção eram, na maioria, para a área de produção de empresas de grande porte. Em geral, a demanda era por profissionais com pouca ou nenhuma experiência, sem formação específica, mas com ensino médio concluído. As restrições aos candidatos estavam relacionadas, basicamente, a problemas comportamentais¹ – cuja avaliação cabia aos selecionadores da agência.

Deixei a agência para ingressar em uma consultoria, a qual tinha características bastante distintas. Esta realizava para seus clientes serviços de a seleção de profissionais em níveis de especialistas e executivos² através de *hunting*³, bem como a realização de processos seletivos para Programas de Estágio e *Trainees*.

Como estagiário, passei dois anos dando suporte aos Consultores⁴ responsáveis pelas vagas tanto de especialistas, quanto de executivos e Programas de Estágio ou *Trainee*. Na divisão do trabalho, cabia aos consultores realizarem as

1 Lembro-me que eram tidos como problemas comportamentais excesso de agressividade e adicção a álcool ou drogas;

2 Essa diferenciação tem uma função comercial para as consultorias, qual seja: a diferença nas taxas de serviços. De modo geral, entre os chamados especialistas estão profissionais com formação de nível superior que ocupam cargos que chegam, no máximo, ao nível de Coordenação/Supervisão. Os assim chamados executivos seriam, neste caso, profissionais que ocupam no mínimo posições de Gerente e são responsáveis pelo gerenciamento de pessoas e processos.

3 O *hunting* ou “caça” conforme tradução usual da expressão seria o método de recrutamento dos profissionais que caracteriza o serviço oferecido pela consultoria. Neste, o foco da busca por profissionais para participarem da seleção de uma determinada vaga não é realizada apenas da maneira tradicional, qual seja, divulgação da vaga e triagem dos currículos recebidos como retorno à divulgação. Na prática do *hunting* são recrutados profissionais que atualmente estão trabalhando numa função semelhante em empresas que possuam alguma similaridade com o negócio do cliente da consultoria.

4 A função dos consultores é mais ampla que a dos selecionadores das agências. Neste caso, os consultores tinham responsabilidade pela coordenação dos processos de seleção, mantendo um relacionamento técnico com o cliente para o qual o trabalho estava sendo executado;

entrevistas, aplicação de testes e elaboração de relatórios detalhados sobre os candidatos que eram encaminhados para o cliente em questão. Passei a atuar como consultor logo antes de me graduar em Psicologia, em junho de 2006. Desempenhei esta profissão em diferentes consultorias até o momento em que optei por dedicar-me exclusivamente ao mestrado.

Evidentemente, o presente estudo está vinculado ao meu universo de experiências e, antes de se configurar como pesquisa científica, remete-se a questões que me fazia diariamente ao ver diante de mim uma pessoa que eu deveria tratar como candidato.

Rotineiramente me deparava com pessoas que estavam trabalhando, mas que buscavam oportunidades nas quais pudessem se *desenvolver*⁵ mais e melhor, ou buscavam tais oportunidades somente para ganhar mais – embora esta seja a motivação mais comum poucos a expressam, provavelmente por temer o julgamento do avaliador.

Uma experiência que trago comigo é a de que ainda que eu detivesse em minhas mãos certa quantidade de vagas para as quais deveria selecionar pessoas, pouco da decisão sobre quem será ou não aprovado cabia a mim... os critérios para a seleção, bem como as principais características a serem avaliadas foram definidas em outra instância, em outro nível, ao qual eu não tinha acesso, enquanto profissional, para fazer as alterações que considerasse justas. Essencialmente, elas foram definidas pelo *mercado*.

Mencionado desta maneira, o *mercado* pode parecer uma entidade com vontade própria, mas não é disso que se trata. Na prática de seleção de pessoas, o recurso a este termo se dá quando se percebe que não depende do RH da empresa, nem mesmo do gerente ou diretor que definiu o perfil do profissional a ser contratado para uma determinada posição, flexibilizar tal exigência. Isso porque, estas têm a ver com a concorrência que a empresa enfrenta ou com a especificidade do processo de trabalho que o profissional deverá desempenhar.

Isso me levou a pensar que as exigências acerca dos conhecimentos, habilidades, atitudes e experiências dos profissionais seguem uma lógica determinada pela organização do sistema em que vivemos, uma racionalidade constituinte desta ordem social. Até o presente momento, como ficará evidente neste

⁵ Fiz questão de manter uma das palavras mais utilizadas para justificar a mudança de emprego, a qual corresponde a uma busca pela ampliação dos conhecimentos e habilidades de um profissional;

estudo, considero apropriada a interpretação de que se trata de uma racionalidade tecnológica que organiza a irracionalidade da sociedade em que vivemos.

INTRODUÇÃO: OS *TRAINEES* E AS GRANDES CORPORAÇÕES MULTINACIONAIS

A internacionalização do capital levou culturas diferentes a entrarem em atrito como nunca antes havia ocorrido. O momento atual em que esta se encontra, definido por Chesnais (1996) como da “mundialização do capital”, promoveu entre os povos um contato tão profundo que sua natureza é irreversível. Os efeitos ambíguos deste processo econômico são inegáveis em todas as dimensões da vida humana e, recentemente, passaram a ser também inegáveis no que diz respeito ao clima do planeta e a formas de vida não humanas. A ambigüidade está justamente no caráter ao mesmo tempo produtivo e destrutivo do crescimento econômico.

Os grandes grupos multinacionais beneficiaram-se do novo quadro neoliberal que se configurou a partir dos anos 1980, bem como da informática, que tem se desenvolvido em uma velocidade incrível, para melhor organizarem o processo de internacionalização. Tais mudanças resultaram em alterações profundas das relações entre tais empresas e a classe dos trabalhadores. Os contratos de trabalho passaram por processos de flexibilização, com terceirizações e alterações nas legislações trabalhistas. Como alternativa de força de trabalho a um baixo custo, as grandes corporações têm explorado mão-de-obra em locais menos desenvolvidos do planeta, mas que contam com uma infra-estrutura que permita a produção como é o leste europeu e grande parte da Ásia. O ocidente adotou, segundo a forma que lhe convém, os princípios de *lean production* (produção enxuta) e o *just-in-time*⁶, derivados do toyotismo (HELOANI, 2003, p. 118-119).

Os mercados financeiros de todo o mundo bem como a mídia parecem ter recobrado o otimismo no desenvolvimento após o *crash* no mercado financeiro, ocorrido em 2008. Frente a este, todos os esforços que foram feitos e os que ainda estão em andamento pelos estados nacionais e organizações intergovernamentais parecem ter como objetivo salvar, a qualquer preço, o sistema financeiro. Entretanto a contrapartida que parecia óbvia no início da crise, a de que os Estados deveriam intervir mais na economia, parece estar sendo relegada a um segundo plano.

⁶ Sistema que “[...] consiste em produzir o que o mercado demandar no momento e quantidade que o mercado solicitar” (HELOANI, 2003, p. 132).

Como o ordenamento mundial tem se dado como uma função da organização do sistema capitalista monopolista há que se considerar a relevância das grandes multinacionais, que em grande parte tornaram-se transnacionais⁷, como lugares oportunos para a compreensão das formas contemporâneas de estar no mundo. Para López-Ruiz (2004, f.10)

[...] tal como a Igreja ou o Estado-nação em outros tempos, a corporação hoje está se tornando uma instituição paradigmática do mundo social. Um dos motivos para isso é que, por seus interesses econômicos e suas necessidades de desenvolvimento de mercado a escalas cada vez maiores, ela vem sendo a principal promotora da construção de uma sociedade global.

Este papel de instituição paradigmática, que passou a ser desempenhado de maneira cada vez mais significativa pelas grandes corporações no decorrer do século XX e começo do XXI, tem feito delas um importante campo de estudo, principalmente em nosso caso, uma vez que pretendemos compreender a formação do indivíduo em meio às instituições sociais. Para López-Ruiz (2004), nas grandes empresas, existem não apenas práticas sociais comuns, mas também valores que são promovidos ou desencorajados e que “acabam influenciando, ou inclusive orientando, outros aspectos da vida que costumavam ter pouca relação com elas.” (f. 10).

Entre as estratégias que têm sido adotadas pelas empresas nas últimas décadas para subsistirem num mercado que se renova com a velocidade do avanço tecnológico, interessa-nos a busca constante pela renovação de seus quadros gerenciais através da contratação de profissionais jovens que tenham grande potencial para ocuparem posições estratégicas em um curto prazo. Para tanto, grande parte das grandes corporações têm apostado na contratação de estagiários e *trainees*⁸.

⁷ Segundo Korten “uma corporação multinacional assume várias identidades nacionais, mantendo em cada país uma produção relativamente autônoma e estabelecendo raízes locais. Suas operações globalizadas, ainda que interligadas, estão também profundamente integradas com as economias de cada país ou região. Para uma corporação transnacional, ao contrário, os compromissos locais tornam-se temporários e a corporação tenta ativamente eliminar as considerações de nacionalidade para obter as maiores vantagens possíveis das diferenças entre as localidades.” (1996, p.147-148).

⁸ A palavra inglesa *Trainee*, isto é, “treinando, instruindo, ou praticando” vem sendo usada há mais de três décadas por empresas no Brasil (SERSON, 1973). Atualmente é empregada para designar recém-graduados considerados talentosos, contratados pelas empresas para participar de um programa específico que tem por objetivo formá-los para assumir posições de destaque na organização. Os estagiários, por sua vez, não têm a mesma projeção na corporação, realizam funções mais simples que os *trainees* e são contratados durante o período de graduação.

Escolhemos os *trainees* de corporações multinacionais como sujeitos de nossa pesquisa, uma vez que estes podem ser considerados emblemas dessa busca por competitividade no contexto político-econômico em que vivemos. Os processos seletivos de *trainees*, também denominados Programas *Trainee*, se caracterizam, principalmente, por procederem a uma seleção em massa. Para sua realização as empresas geralmente contratam os serviços de consultorias especializadas, pois estes processos possuem alta complexidade devido ao elevado nível de exigência das próprias empresas. Com os atuais recursos midiáticos para divulgação das vagas e com a possibilidade de se utilizar da *internet* como canal tanto para recrutamento quanto para seleção de candidatos, participam dos principais processos para as grandes empresas situadas em pólos econômicos como São Paulo, jovens de todo o Brasil. Alguns Programas têm atingido um número de mais de vinte e cinco mil inscritos, com uma média de mil e quinhentos candidatos por vaga⁹, o que caracteriza uma extrema concorrência entre os participantes.

Esses processos seletivos são compostos por diversas fases e em cada uma delas são checados alguns pré-requisitos, como: nível de escolaridade, conhecimentos em idiomas e características comportamentais específicas. Para tanto, inicialmente são utilizadas ferramentas tecnológicas como bancos de dados informatizados com capacidade para realizar triagem dos dados contidos em currículos cadastrados pelos pretendentes à vaga, *softwares* que solicitam a realização de testes de idioma *on-line* e até mesmo a realização de testes de tendência comportamental *on-line*. Os candidatos aprovados nessas primeiras fases são convidados para participar de dinâmicas de grupo, nas quais têm o primeiro contato direto com os selecionadores (consultores externos, profissionais do RH da empresa, gerentes interessados nos candidatos a serem contratados) que, em geral, se propõem a avaliar competências¹⁰. Apenas um pequeno grupo de candidatos é escolhido para entrevistas em grupo ou individuais, nas quais também se pretende a avaliação por competências. Por fim, alguns são contratados pela empresa e são esses que escolhemos como sujeitos para esta pesquisa.

⁹ Informações cedidas por e-mail pela Diretora da "Cia de Talentos" (consultoria especializada em seleção de estagiários e *trainees*) referindo-se aos Programas *Trainee* realizados pela consultoria no ano de 2006.

¹⁰ Parry (*apud* Dutra, Hipólito e Silva, 2000) resume o conceito de competência como "um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afetam a maior parte de alguma tarefa, papel ou responsabilidade que se reporta ao desempenho da função assumida, e que podem ser aferidos por parâmetros bem aceitos" (p.3).

Neste estudo, temos como objetivo conhecer as atitudes de *trainees* frente às exigências feitas pelas empresas em que se colocaram. Convém explicitar aqui a perspectiva a partir da qual formulamos tal objetivo, bem como o problema a que ele se refere.

A PERSPECTIVA CRÍTICA

Temos como referência a teoria crítica da sociedade, principalmente seus autores Max Horkheimer, Theodor W. Adorno e Herbert Marcuse, bem como a teoria freudiana.

A relação entre *trainee* e a corporação é uma expressão da relação entre indivíduo e sociedade e estudá-la pode nos permitir compreender melhor a formação do indivíduo, tema geral de nosso estudo. Segundo Horkheimer e Adorno (1973), a sociedade pode ser compreendida como uma espécie de tessitura entre todos os homens, na qual todos estes estão condicionados, em grande parte, pela sua participação no contexto geral. O indivíduo, por sua vez, se constitui pela mediação social, ou seja, na sociedade e pela sociedade.

Inicialmente, há que se ter em mente que a realização do projeto histórico de indivíduo que surgiu na cultura ocidental com a ideologia liberal já seria possível objetivamente, mas tem sido impedido tanto no plano de produção da sociedade – o próprio modo de produção e reprodução da vida, voltado para a autoconservação; quanto no plano da organização da produção na sociedade – a cultura, que tem se transformado em mera cópia do que se passa no primeiro plano. Dito em outras palavras, a emancipação está impedida pelas condições objetivas. Segundo Maar (2003, p. 472):

O mundo dos homens é organizado de determinada maneira e é preciso decifrar as condições e os condicionantes que causam seu modo determinado de ser. A essência não está “atrás” da aparência, mas é a reflexão da aparência acerca de seu modo de aparecer de determinado modo, o arranjo determinado do mundo, a sociedade que é sua própria ideologia. A emancipação como “conscientização” é a reflexão racional pela qual o que parece ordem natural, “essencial” na sociedade cultural, decifra-se como ordem socialmente determinada em dadas condições da produção real efetiva da sociedade.

Se o que parece natural na sociedade cultural é, na verdade, reflexo de uma ordem estabelecida para a produção da sociedade, a produção de conhecimento tem a função política de promover uma reflexão conscientizadora acerca das contradições sociais presentes na mesma com a finalidade de limitar nesta a tendência a integração. Para Adorno (1995) este seria também o papel da educação.

Segundo Lastória (1998), no *ethos* cultural contemporâneo, restaria aos indivíduos – ao contrário de outrora – mobilizarem suas energias psíquicas não mais para se deterem diante da força dos costumes e leis sociais, mas para não se deterem, para se resignarem a todas as demandas sedutoras da sociedade. Os interesses sociais estariam organizados de tal maneira que não colocam mais aos homens a necessidade de uma conduta orientada a partir da reflexão sobre a moral, mas sim uma rendição a ditames sociais alinhados com a necessidade de realização imediata dos indivíduos. O conceito de indivíduo possui um conteúdo crítico à própria sociedade que o tem solapado e, segundo Lastória (1998, p. 180-181):

Trata-se, então, de não abandonar o que existe de potencialmente crítico e de autenticamente racional no conceito de indivíduo, objetivando operar um movimento de resistência no momento mesmo de sua liquidação histórica.

Essa tarefa implica na crítica permanente da “identificação absoluta”, processo por meio do qual ocorre a sujeição uniformizante das individualidades e, conseqüentemente, a dissolução de toda e qualquer diferença. Noutras palavras, o momento ético contido no pensamento crítico o impulsiona em direção a uma atitude de denúncia, sem trégua, das individualidades realizadas apenas como pseudo-individualidades.

Esta posição salienta a importância do conceito de indivíduo, mas não com a ausência de sentido que se tornou sua marca e propriedade quando de sua apropriação pela psicologia, mas enquanto possibilidade negativa, não realizada.

Ao nos propormos a produção de um conhecimento crítico sobre a formação do indivíduo – ou seu impedimento – nos aproximamos da perspectiva enunciada por Marcuse (1979), segundo o qual o objetivo de uma teoria crítica seria a investigação das raízes dos fatos bem como a análise de suas alternativas históricas. Tal proposta de produção de conhecimento está calcada em dois julgamentos fundamentais, quais sejam:

- 1) O julgamento de que a vida humana vale a pena ser vivida, ou, melhor, pode ser ou deve ser tornada digna de se viver. Este

juízo alicerça todo esforço intelectual; é apriorístico para a teoria social, e sua rejeição (que é perfeitamente lógica) rejeita a própria teoria;

2) O juízo de que em determinada sociedade, existem possibilidades específicas de melhorar a vida humana e modos e meios específicos de realizar essas possibilidades. (MARCUSE, 1979, p. 14).

A aceitação do primeiro juízo é condição fundamental para quaisquer outras ciências ou produções de conhecimento que pretendam estabelecer um diálogo com aquilo que propomos em termos de pesquisa. Já o segundo é causa das maiores divergências, pois se a realidade presente é tida como a única possível, quaisquer alternativas históricas que forem apontadas como não efetivadas serão desconsideradas *a priori*. Entretanto, convidamos o leitor a tirar suas conclusões apenas após a leitura de todo o estudo.

Pretendemos, neste estudo sobre o que é particular, ou seja, a maneira como o indivíduo reage à pressão social para sua adaptação, colocar em questão os limites estabelecidos por tal pressão às possibilidades de individuação e apontar as alternativas que não têm sido efetivadas.

PROBLEMA DA PESQUISA

Como se dá nos indivíduos a adaptação a exigências sociais que tendem a massificação? Nisso consiste nosso problema de pesquisa que, traduzido num contexto específico, pode ser formulado da seguinte maneira: como os *trainees* elaboram as exigências feitas pelas grandes corporações?

Para tornar mais específico o problema, restringimos nosso campo de pesquisa às organizações empresariais. Desta maneira, articulamos à noção de “pressão social” a de “necessidade de trabalho”, colocando em questão o trabalho – enquanto categoria abstrata - como necessidade no atual estágio de desenvolvimento das forças produtivas.

Inserido no mundo do trabalho, o *trainee*, tal como outros jovens trabalhadores, encontra-se num momento crítico, no qual todos os ensaios viabilizados anteriormente por instituições sociais como família, religião, escola,

universidade etc., tornam-se 'reais', no sentido de que o trabalho tem também o significado de assumir a responsabilidade pelo próprio sustento.

Entretanto, a escolha do *trainee* como sujeito da pesquisa deve-se à particularidade de sua condição: deles se espera um futuro brilhante! A empresa que o contratou espera isso, uma vez que com a intenção de gerar recursos internos para sua futura gestão, ela precisa formar executivos que estejam "alinhados" às suas expectativas e que tenham capacidade de tornar o negócio mais e mais interessante para os investidores. Deste modo, após ter passado por um desgastante processo seletivo e se vê diante da luz ofuscante de uma grande multinacional, a qual se apresenta como um universo de possibilidades, o próprio *trainee* é induzido a esperar tal brilhantismo do próprio futuro.

De alguma maneira aqueles que se tornam *trainees* responderam às exigências feitas pelas empresas de maneira específica para que fossem aprovados após uma grande concorrência e têm elaborado tais exigências dia após dia. Evidentemente, está suposto que são aprovados aqueles que eles apresentaram um maior alinhamento às necessidades das empresas contratantes em comparação aos outros candidatos, ainda que os critérios utilizados na seleção não sejam exatamente aqueles propostos objetivamente pela empresa como critérios de avaliação. Objetivos ou subjetivos, explícitos ou implícitos, imbuídos de preconceitos ou não, os critérios de avaliação dos candidatos a *trainee* dizem respeito aos interesses da organização contratante, que orienta seu investimento naqueles com expectativas muito claras de retorno deste investimento. Assim, se não houver predomínio de interesses particulares (privilégios, favorecimentos) nas contratações, o que tem deixado de ser o caso com a impessoalidade dos grandes processos de seleção, os contratados são de fato aqueles que apresentam num primeiro momento uma maior adequação àquilo que a empresa, de maneira geral, tem como protótipo de um 'candidato a executivo'.

OBJETIVO E HIPÓTESE

Como afirmamos anteriormente, este estudo tem como objetivo conhecer as atitudes de *trainees* frente às exigências feitas pelas empresas em que

se colocaram. A partir dos resultados, orientamos nossa reflexão para interpretar a maneira como cada um tem respondido as demandas do mundo corporativo.

De modo mais amplo, refletimos sobre os meios que a sociedade utiliza para suscitar o conformismo nos indivíduos à dominação vigente, bem como a maneira como elaboram – se é que elaboram – essa pressão social aqueles indivíduos que têm se adaptado ‘melhor’, uma vez que os *trainees* são exemplos de jovens sucessos no que se refere a trabalho e carreira. A pelo conhecimento acerca de como se dá tanto o conformismo quanto a elaboração consciente da pressão a que estão submetidos, indica o sentido que pretendemos resgatar: o da resistência e da crítica do processo de massificação e reificação das consciências.

Temos como hipótese a existência de elementos de resistência à massificação no indivíduo e, portanto, apesar de argumentarmos que a tendência das forças sociais é produzir no indivíduo o conformismo¹¹, não nos limitamos a procurar uma constatação disso.

Sendo assim, quando nos voltamos para o indivíduo e não para a própria sociedade e a ideologia nela vigente, propomos um estudo no mesmo sentido de Adorno et al (1965) e Crochík (1999), no qual procuramos compreender como é a sustentação subjetiva das ideologias predominantes na sociedade contemporânea. Neste sentido, nos utilizamos das palavras de Crochík (1999) ao justificar sua pesquisa: “[...] pensamos que o olhar sobre a subjetividade possa permitir que se resista, por intermédio do esclarecimento, à violência objetiva” (f.122).

¹¹ Cabe ressaltar que chamamos de conformismo o entendimento de que a realidade que se apresenta seja a única possível, com possibilidades, no máximo, de aperfeiçoamento.

1 O MUNDO DO TRABALHO CONTEMPORÂNEO

Neste capítulo, realizamos uma breve contextualização do mundo do trabalho de que participam os *trainees*. Para tanto, nosso itinerário deve se deter em uma caracterização inicial do *ethos* dos executivos, o qual reaviva a figura do empreendedor por evidenciar o indivíduo como ‘proprietário de si mesmo’ e, conseqüentemente, ‘empresário de si mesmo’. A seguir, fazemos uma breve análise da organização do trabalho contemporânea, retomando as origens de seus princípios de gestão e a modificação do papel Estado. Com isso, procuramos traçar a relação entre tais princípios de gestão e a atitude dos trabalhadores. Por fim, realizamos uma discussão acerca dos conceitos de trabalho e ideologia, articulando estes com as formas de organização do trabalho e os valores promovidos nas grandes corporações.

1.1 O *ETHOS* DOS EXECUTIVOS DAS TRANSNACIONAIS

Os executivos representam a meta da grande maioria daqueles que concorrem em programas *trainee*. Imersos em um mundo de poder e riqueza, fomentam a imaginação dos cidadãos comuns. Programas de TV na forma de *reality shows* exploram este elemento sedutor da vida dos executivos, mas aqui procuraremos ir um pouco mais além destes elementos imaginosos que envolvem estes profissionais.

Para tanto, nos utilizaremos de um estudo feito por Lopez Ruiz (2004) que entrevistou vários executivos em um estudo que tinha por finalidade compreender o *ethos* dos executivos das transnacionais e discutir-lo a partir das teorias de Sombart, Weber e Shumpeter. Apesar de tratar-se de uma discussão bastante interessante, nos ateremos apenas àquilo que nos permite uma melhor caracterização do nosso objeto de estudo, neste caso, a descrição que ele faz da vida dos executivos, bem como algumas reflexões acerca dos valores que têm orientado sua conduta.

Segundo ele, um executivo que participou de uma pesquisa publicada pela revista *VOCÊ S.A.* publicada em 2001, disse que

[...] trabalha pelo menos dez horas por dia e que faz em média cem viagens ao ano para visitar clientes fora do país. Em sua casa, por exemplo, disse ter abolido os armários para facilitar a arrumação da bagagem para as viagens de última hora. (LÓPEZ-RUIZ, 2004, f. 13)

Outro entrevistado afirma que tem como principal defeito não conseguir parar. Este dorme apenas seis horas por noite e, apesar de ter uma agenda apertada, até as sete horas da manhã já cumpriu uma série de exercícios em uma academia perto de sua casa. Um gerente de marketing de uma indústria alimentícia que participou da mesma pesquisa afirma que é “[...] um daqueles profissionais movidos pela busca de produtividade e lucro” (f. 13). Este teria, em apenas dois anos, aumentado o faturamento de seu setor em até noventa milhões de dólares. Segundo López-Ruiz (2004):

Na atualidade, todos, ou quase todos os executivos das grandes corporações são profissionais. Em sua maioria são jovens e, entre eles, em proporção crescente, mulheres. Trata-se de profissionais altamente capacitados e, o que é mais importante, em permanente processo de formação. Trabalham longas horas por dia para a empresa que os contrata e recebem uma alta (e às vezes bem alta) retribuição econômica pelo trabalho que realizam. (f. 13)

Lopez-Ruiz (2004) aponta para a dificuldade que se tem em entender “[...] os executivos das transnacionais a partir das categorias como as de ‘trabalhador’ ou ‘homem de negócio’” (f.17). Isso porque tais categorias parecem remeter a uma realidade bastante diferente da vivida por eles e, principalmente a outro momento histórico. O autor ilustra essa dificuldade citando a fala de um diretor de recursos humanos de uma empresa em um *recruitment*:

Procuramos gente com cara de dono e não de executivo [sic]. Executivo é quem precisa de uma coisa mais estruturada, nós procuramos aquelas pessoas que têm aquele perfil do empreendedor, por isso o perfil do executivo não dá certo. Estamos procurando sócios do futuro. (*Recruitment AmBev apud Lopez-Ruiz, 2004, f. 16*).

Todo trabalhador que ingressa nessa empresa, segundo López-Ruiz (2004), assina um termo de compromisso por meio do qual se compromete a “zelar por nossa cultura e adota tolerância zero para mantê-la, respeitando-a e praticando-a diariamente” (f.16). Este exemplo ilustra a dificuldade de utilizar as categorias que enunciamos inicialmente e apontam para aquilo que as empresas têm esperado de

seus funcionários, particularmente daqueles que pretendem ocupar posições de executivos, como é o caso da grande maioria dos *trainees*.

Este autor propõe duas categorias típicas ideais que estariam mais adequadas à realidade vivida pelos executivos atualmente. A primeira delas seria a de “trabalhadores de alta renda”. Como trabalhadores, então, venderiam sua força de trabalho em troca de salário. Entretanto, não se pode alegar “[...] seu lugar dentro da empresa – assim como a posição que ocupam na sociedade – está longe de corresponder-se com a dos trabalhadores em sentido tradicional” (LÓPEZ-RUIZ, 2004, f. 19).

Na perspectiva dele, o surgimento dos “[...] ‘trabalhadores de altas rendas’ *empurra para baixo* uma parte da antiga classe média e se constitui como novo setor acima dela.” (LOPEZ-RUIZ, 2004, f.20) e se coloca no pólo oposto ao dos “trabalhadores de baixas rendas” (f.20), os quais estariam abaixo da classe média no que diz respeito a poder econômico e seriam “[...] todos aqueles trabalhadores que, através de atividades formais ou informais, desenvolvam serviços de baixa qualificação – e baixa remuneração – que prestam apoio às principais atividades da economia (f.20).

Os executivos, no entanto, segundo a tese defendida por López-Ruiz (2004), não seriam os herdeiros da classe média, embora essa seja a origem da maioria deles. A classe média estaria desaparecendo porque os valores em torno dos quais esta se constituiu deixaram de ser reproduzidos. Nas palavras do autor:

Esquemáticamente, diremos, portanto, que a clássica equação que caracterizava esse setor [a classe média industrial], “poupança-educação-mobilidade social”, quebrou-se. A “educação”, que aparece, todavia, como um valor muito importante em uma sociedade como a contemporânea que se autodefine como meritocrática, tem tido seu significado profundamente alterado. A “poupança” perde seu sentido como fonte de progresso pessoal/familiar, dado que já não pode garantir a mobilidade social nem sequer, necessariamente, o acesso a uma *boa* educação [...] (LÓPEZ-RUIZ, 2004, p. 21)

Em contraposição a esta, estaria surgindo uma equação de valores próprias a estes ‘trabalhadores de altas rendas. Essa nova equação seria a seguinte:

[...] “consumo-formação-permanência social”. O “consumo”, em lugar da poupança, assegura o acesso não só aos bens, mas também aos *conceitos* requeridos para manter a posição social. A educação é substituída pela “formação”, formação permanente pela qual cada

indivíduo é responsável e que é entendida crescentemente em termos de “treinamento” – o *non stop training* exigido pela corporação. A “permanência social”, como valor perseguido, não tem relação com a falta de aspiração a ascender socialmente, mas com uma necessidade anterior. Independentemente das ambições de ganhar mais ou de melhorar o emprego, do que se trata, em primeira instância, é de manter a posição, de *não cair*, mas assegurar as rendas necessárias para poder seguir na carreira. Finda assim o círculo definido por essa nova equação: a “permanência social” permite manter o fluxo necessário de dinheiro para o “consumo” e a “formação”, imprescindíveis para não perder o trabalho, para não *ser desconectado*. (LÓPEZ-RUIZ, 2004, f. 21, grifos do autor).

Essa longa citação parece explicitar os principais valores em torno dos quais se organizam as escolhas dos executivos enquanto “trabalhadores de alta renda”. Contudo, é justamente segundo essa nova equação de valores que se formam os *trainees* e é compartilhando destes valores que podem chegar a ser executivos.

Outra categoria que López-Ruiz (2004) propõe para a compreensão da posição ocupada pelos executivos é a de “capitalistas em relação de dependência”. Segundo o autor, a grande maioria dos executivos que entrevistou preferia não ser chamado de empregado ou de trabalhador. Ele menciona que estes em geral se identificam com categorias mais próximas do pólo ‘homem de negócios’. O autor afirma, com relação a isso, que “[...] há uma coincidência significativa entre a forma como os executivos vêem a si mesmos e a posição que, no âmbito das empresas, se estimula que eles assumam” (2004, f. 23). López-Ruiz (2004) se utiliza de uma palavra extraída do próprio jargão do mundo corporativo para descrever este fato: “Trata-se de ‘alinhar’” (f. 23). Promover tal alinhamento seria a tarefa da gestão empresarial, mas também o compromisso que deve ser assumido por cada membro da organização. Uma hipótese de como se dá este alinhamento do ponto de vista psicológico será apresentada no capítulo “Trama conceitual”, ao discutirmos “O narcisismo como estratégia defensiva” e “Indivíduos e corporações”.

López-Ruiz (2004) autor não procura interpretar tal fenômeno à luz da psicologia, mas o acompanha e descreve como ele se dá: “[...] mesmo que os ‘sócios’ consigam *alinhar seus interesses* com a corporação, na realidade o principal interesse daqueles ‘sócios’ que efetivamente trabalham na empresa e o dos sócios acionistas não diz respeito ao mesmo capital” (f. 23). O autor afirma que os que trabalham não são capitalistas “do ponto de vista do capital acionário da empresa”

(f.24). Sua propriedade é sobre o que ele chama de “capital-destreza” (f. 24), o qual seria definido da seguinte maneira:

Seu “capital-destreza” está composto por competências gerais de gerenciamento – de *management* de informação *management* de relações – às que se somam habilidades, motivações e ‘talentos’ necessários para *agregar valor* à empresa. Esse capital inclui atitudes essenciais como a flexibilidade e o desapego de esquemas tradicionais – e também de lugares, pessoas e coisas -, e a capacidade, sagacidade e astúcia para a tomada de decisões que impliquem risco. Noutras palavras, o valor do capital desse “capitalista” que trabalha para a empresa tem relação com o desenvolvimento dessas habilidades e competências e o *talento* que tenha para aumentar com elas o lucro dos acionistas e o capital (monetário) da empresa. (2004, f. 24)

Da mesma maneira como o capital financeiro é investido no mercado de capitais, o “capital-destreza” é investido no mercado de trabalho. A lógica de investimento seria a mesma, uma vez que seria necessário procurar sempre as opções que agreguem maior valor a este tipo de capital, além de não ser aconselhável deixá-lo imóvel por muito tempo. Os capitalistas deste “capital-destreza” também precisam estar atentos aos mínimos movimentos do mercado para avaliar as oportunidades de “[...] retirar seu ‘capital’ de uma empresa e entrar com ele em outra” (2004, f. 24).

No caso dos *trainees*, como veremos durante a análise das entrevistas, o programa *trainee* é compreendido como uma oportunidade para valorizar o capital-destreza que eles têm investido naquela empresa, o que ocorre tanto pela experiência profissional quanto pelos treinamentos que lhes são oferecidos, quanto pela própria reputação de que a empresa goza no mercado, a qual ficará impressa em seus currículos. Embora nenhum deles demonstre uma postura irresponsável ou descompromissada com a empresa, fica evidente que a natureza da relação que estabelecem com esta é a volatilidade, uma vez que ela pode ser rompida por ambas as partes assim que uma delas deixe de perceber os benefícios esperados.

López-Ruiz (2004) afirma que a metáfora do capital levada ao extremo de abranger as capacidades humanas foi efetuada, apesar de décadas de resistência a isso, por um grupo de economistas da Universidade de Chicago que propôs, na década de 1960, o que ficou conhecida como ‘teoria do capital humano’. Segundo López-Ruiz, esta teoria ofereceu uma saída para um impasse vivido nos Estados Unidos na década de 1950. Segundo ele, a sociedade americana que havia

se construído sobre a figura do pequeno empreendedor, forte no início do século XIX, havia se transformado em uma “sociedade de empregados”¹² (MILLS¹³ *apud* LÓPEZ-RUIZ, 2004, f. 44). Isso poderia levar à bancarrota a economia americana, que estava perdendo o que era tida como sua pedra fundamental. A partir da idéia de ‘capital humano’ transformou “[...] esse indivíduo pouco individual da classe média não proprietária, em ‘proprietário de si mesmo’” (LÓPEZ-RUIZ, 2004, p. 44). Estes seriam então proprietários de bens não-tangíveis como suas “próprias habilidades, competências e destrezas” (p. 44).

López-Ruiz (2004) menciona que de ‘proprietários de si mesmos’, os indivíduos, particularmente os executivos, ainda passam a ‘empresários de si mesmos’, o que se deu a partir dos anos 1990, quando, com a alta de reestruturações e demissões advindas dos postulados de ‘reengenharia e *downsizing*’ característicos do pós-fordismo, eles se deram conta da “alta volatilidade de seu ativo” (p.45). Portanto, se fez necessário que assumissem o controle de seus ‘ativos’ enquanto ‘empresários de si mesmos’, revivendo “a figura do ‘empreendedor’”. Segundo o autor:

Enquanto “empresário de si”, o indivíduo tem que submeter sua propriedade às normas estabelecidas pelo mercado e deve pensar-se ele mesmo como um empreendimento: é necessário então, *investir* em sua formação, em suas relações – seu *networking* – *cotar* no mercado – não só buscar emprego! –, desenvolver suas capacidades e *agregar valor* a sua carreira (dentro da qual, sua vida e sua profissão se devem incluir e não ao contrário). “carreira” e “vida” se tornam, então, cada vez menos distinguíveis. O indivíduo “empreendedor” deve ter, a respeito de sua “empresa”, um *afã de lucro objetivado* que acaba estando por cima de seus objetivos pessoais. (LÓPEZ-RUIZ, 2004, p. 46).

Esta forma de relação consigo mesmo transformou-se em um modelo social contemporâneo. Impossível sair nas ruas e não ver um anúncio de algum curso com seu preço referido como ‘investimento’. O programa *trainee* promove tal racionalidade ao realizar um alto ‘investimento’ em seus jovens talentos para que eles tenham condição de ocupar posições de liderança, a qual demanda um ‘capital destreza’ com ‘alto valor agregado’.

¹² A ‘sociedade de empregados’ de que falamos aqui guarda profunda relação com a era fordista – na qual nos deteremos mais demoradamente no próximo tópico deste capítulo – que marcou a sociedade americana do pós-guerra, também conhecida como ‘Sociedade Afluente’.

¹³ MILLS, W. A nova classe média. Rio de Janeiro: Zahar editores, 1969.

Neste sentido, alguns valores próprios ao empreendedor do século XIX retomam seu vigor, embora agora estejam atrelados a uma dinâmica que torna aqueles que dela participem cada vez mais dependentes das grandes corporações. Ao mencionar estes valores López-Ruiz (2004) afirma:

“Inovação”, “mudança”, “criatividade”, “empreendedorismo”, são hoje palavras de ordem dentro das grandes corporações e também, em boa medida, fora delas. Não se trata simplesmente de palavras da moda; elas retratam [...] uma “mentalidade econômica” e como vinculam os indivíduos a um *cosmos* de deveres. (f. 47)

A ‘inovação’, a obsessão pelo novo seria, segundo o autor um dos traços mais significativos do *ethos* dos executivos. A difusão do novo ‘espírito empreendedor’ tem contribuído “[...] para fomentar um agudo sentimento de intolerância pela rotina, um agudo sentimento ‘anti-rotina’ – particularmente expressivo nas gerações mais jovens.” (LÓPEZ-RUIZ, 2004, f. 48).

Ao comentar o *ethos* próprio ao capitalismo contemporâneo, o autor faz um comentário que consideramos fundamental: “Se ‘inovação’, ‘mudança’, ‘criatividade’, ‘competitividade’, ‘resultados’ são hoje palavras de ordem, claro está que os motivos que as inspiram não tem o homem como medida de todas as coisas.” (LÓPEZ-RUIZ, 2004, f. 49). Partilhamos dessa interpretação na medida em que entendemos que o conjunto de valores produzidos e incentivados pelas corporações sejam um desdobramento da ideologia da racionalidade tecnológica, a qual corresponde a esta fase do capitalismo monopolista, na qual os homens são levados a uma conformação com a realidade vigente e a tomarem os meios, como a tecnologia e o trabalho como fins em si mesmos, no lugar de se voltarem para as necessidades humanas.

Conhecer como tem se organizado o *ethos* dos executivos nos permite uma aproximação do sentido que é pré-determinado para a conduta dos *trainees*, aspirantes a executivos. Os valores promovidos no mundo corporativo expressam a expectativa das empresas sobre aqueles que estão iniciando uma promissora carreira como ‘investidores’ no mercado de trabalho.

1.2 GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Pretendemos, neste tópico, discutir a maneira como os princípios de gestão predominantes nas corporações contemporâneas se relacionam com a atitude dos trabalhadores. Para tanto, nos remetemos às raízes históricas destes princípios apenas na medida em que isso nos possibilite uma melhor caracterização da forma de gestão à qual os *trainees* estão submetidos. Para tanto, tomamos como referência principal as discussões feitas por Heloani (2003) no livro “Gestão e organização no capitalismo globalizado”.

Segundo este autor “[...] o modo como o fator humano é gerenciado nas organizações depende, basicamente, do modelo de gestão adotado e, principalmente do paradigma industrial predominante em determinado período” (2003, p. 15). Os paradigmas industriais guardam relação com princípios que visam a gestão dos operários do chão de fábrica, mas atinge outros níveis da corporação e constitui uma lógica específica que atinge a forma de pensar e de se comportar de todos os membros de uma empresa.

Segundo Heloani (2003), nos encontramos em um período denominado pós-fordismo (p. 113), o qual se caracterizou por uma ruptura com o paradigma da ‘produção em massa’, referente ao período fordista. Desde o final da década de 70 o modelo fordista de organização do trabalho, o qual estava atrelado nos países desenvolvidos ao estado de bem-estar social, o *Welfarestate* começou a ser desmantelado. O modelo que se inaugurou a seguir e que é predominante nos dias de hoje se caracteriza pela ‘produção flexível’ derivada do modelo japonês e se organiza em um contexto neoliberal, onde o Estado foi reduzido para que o mercado se regulasse.

Segundo Heloani, no final do século XIX “[...] os trustes e cartéis impuseram-se como instâncias reguladoras dos preços e mercados num processo e concentração técnica que traduzia o processo de concentração financeira” (2003, p.24). Este contexto favoreceu tanto quanto exigiu o desenvolvimento de novas formas de organização do trabalho e é justamente nele que surgiu a administração científica do trabalho, a qual foi idealizada por Frederick Taylor na década de 1910. O principal objetivo desta seria o aproveitamento dos homens de modo mais eficiente, juntamente com a otimização dos recursos e do tempo utilizados na produção. Para tanto, Taylor tinha como proposta básica o estudo e controle dos tempos e movimentos dos trabalhadores para ajustamento das tarefas necessárias

para a execução do trabalho à fisiologia destes. Contudo, ao enfrentar resistência por parte da classe trabalhadora ao que seu modelo de gestão propunha, Taylor desenvolveu um discurso que realça uma possibilidade de cooperação entre capital e trabalho. Ele reconhece ser fundamental de que o trabalhador se convença de que a administração científica do trabalho lhe trará benefícios e adote, por conta disso, adote uma atitude mental favorável à esta. Segundo Heloani (2003): “Por trás das metáforas da ‘capacidade’ e da ‘opção do trabalhador’ aos novos métodos de gestão, se oculta a expectativa de sua adesão aos princípios da administração científica” (p. 37). Tratava-se, portanto, de um discurso que, aparentemente, se dirigia à racionalidade dos trabalhadores, uma vez que tempos de recessão econômicas eram enfrentados e as forças produtivas ainda não haviam atingido um estágio de desenvolvimento que garantisse a satisfação das necessidades humanas.

Após a Primeira Guerra Mundial, surge nos Estados Unidos o processo de produção em massa, o qual caracteriza o fordismo, proposto por Henry Ford. Este se apóia na busca pela eficiência desenvolvida por Taylor, mas vai além dele em sua perseguição da produtividade.

Ford propunha, segundo Heloani (2003), o aumento dos salários como consequência do aumento da produtividade e a realização disso foi um dos principais fatores para seu sucesso, juntamente com uma favorável conjuntura política econômica, caracterizada inicialmente pela depressão econômica iniciada em 1929, que gerou uma substancial massa de trabalhadores em situação de grande necessidade e o surgimento do Estado de Bem-estar Social. Em um segundo momento, o fordismo beneficiou-se da Segunda Guerra Mundial que elevou a demanda da produção, bem como das políticas norte-americanas para a reconstrução da Europa. Neste contexto, o fordismo foi capaz de firmar um ‘acordo tácito’ entre capital e trabalho, o que foi muito importante para sua consolidação, uma vez que os sindicatos de trabalhadores nos Estados Unidos eram fortes em termos de reivindicação econômica. Assim, esta forma de organização do trabalho deu início ao que Hirata denomina “círculo virtuoso” (HIRATA *apud* HELOANI, 2003, p. 65), uma vez que concretizou a visão de Ford de que “[...] era possível transformar seus trabalhadores em consumidores de seus próprios produtos” (HELOANI, 2003, p. 52).

Ford teve como estratégia recompensar o trabalhador de maneira atrativa e, ao mesmo tempo, estabelecer um controle direto sobre os aspectos de sua vida que, em seu entender, poderiam comprometer a produtividade. Neste sentido, Ford *apud* Heloani (2004) afirma:

Não se julgue que prodigalizamos mimos aos nossos operários. Limitamo-nos a um equitativo toma-lá, da-cá. No tempo em que aumentamos os salários, também aumentamos a vigilância, e averiguamos da vida particular de cada um, para saber o destino que davam aos seus salários. (p. 52)

Segundo Heloani (2003), eram punidos mediante rebaixamento salarial os indícios de alcoolismo e ‘desarmonia conjugal’ e, além disso, os líderes trabalhistas eram espionados e caçados por homens treinados. Assim “[...] não só produziam-se carros confiáveis em larga escala, mas também se obtinha o fornecimento contínuo de trabalhadores disciplinados e dependentes financeira e emocionalmente da organização.” (p.53). Apesar da política de controle direto do comportamento dos trabalhadores, Ford não abriu mão da retórica para suscitar nos trabalhadores uma atitude de adesão às suas propostas. Segundo ele: “O patrão é sócio de seu empregado e esse de seu patrão” (FORD¹⁴ *apud* HELOANI, 2004, p. 58). Ao utilizar o termo ‘sociedade’, segundo Heloani (2004), Ford procura estabelecer uma nova identidade de interesses entre capital e trabalho, uma vez que o trabalhador será remunerado de acordo com sua produtividade e compensado com o consumo dos bens que produz. Tanto a necessidade de controle direto dos trabalhadores quanto a retórica da sociedade entre capitalista e trabalhador se aproximam dos discursos contemporâneos que tentam justificar a irracionalidade da lógica existente. Isso porque a produção no fordismo havia atingido níveis nunca antes vistos e a dependência do trabalho humano para a produção do que era socialmente necessário já não era tão grande. A alteração da forma assumida pelo discurso está atrelada à mudança ocorrida na ideologia dominante, tema que será abordado no próximo tópico deste capítulo.

Além disso, o fordismo apresenta em sua característica fundamental algo que merece destaque: ao utilizar-se de esteiras mecânicas nas fábricas para que o ‘trabalho venha até o trabalhador’, afim de que ele gaste seu tempo exclusivamente com sua tarefa que, por sua vez, deveria ser simples e repetitiva, se

¹⁴ FORD, Hery. Os princípios da prosperidade: minha vida e minha obra. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1964.

dá uma economia do pensamento. Na perspectiva deste modelo de gestão isso garantiria maior produtividade, no entanto, este foi um dos motivos de seu esgotamento, uma vez que os trabalhadores se cansaram de executar tarefas tão simples. O pós-fordismo apresenta uma solução para este problema, através da noção de gestão participativa fortemente acentuada no modelo japonês.

O declínio do fordismo enquanto paradigma industrial guarda uma grande relação com fatores macroeconômicos. Segundo Heloani (2004):

Assim, a crise do fordismo foi também [...] a expressão de uma “crise estrutural no capitalismo” [...] com uma considerável perda de eficácia do modelo. Parece-nos que esse paradigma começava a não mais corresponder às demandas daquele determinado momento do capitalismo também em termos de regulação: a cobrança de algumas formas de administração participativa por parte dos trabalhadores [...] e o consumo, seletivo e diversificado eram demandas difíceis de ser satisfeitas por um sistema rígido e hierarquizado. (p. 81-82)

Tinha início então a crise que deflagraria uma ruptura com a forma de organização do trabalho no fordismo, a produção em massa, bem como com o “círculo virtuoso”. Segundo Heloani, o pós-fordismo consolida-se após um período de transição, o que ocorre a partir da década de 1980. Em suas palavras:

Assim, o discurso da *ampla reforma do Estado*, surge como um dos fundamentos das políticas públicas da década de 1980. Nas organizações privadas e públicas, termos como *empregabilidade, desregulamentação, privatização, mercado, downsizing, terceirização, flexibilização dos contratos de trabalho e administração pública gerencial* tornam-se recorrentes em todos os níveis hierárquicos e gozam de inaudito concurso da mídia [...]. (HELOANI, 2003, p. 100-101).

A ‘*ampla reforma do Estado*’ caracteriza o neoliberalismo, o qual traduz as tendências antidemocráticas capitalistas, que visavam direcionar a intervenção estatal para seus interesses de classe, transformando o ‘Estado mínimo’ em ‘Estado máximo para o capital’ (HELOANI, 2003, p. 101). As características básicas que se convencionou chamar de pós-fordismo neste contexto seriam: “[...] a produção globalizada, a diminuição da atuação do Estado-Providência e a desindexação dos salários” (p. 101). Em comum, as diferentes experiências de gestão da produção no pós-fordismo teriam:

[...] a tentativa de ‘harmonizar um maior grau de autonomia dos trabalhadores, para organizar um setor da produção, com o desenvolvimento de controles mais sutis, que visam colocar o

trabalho em uma relação de “dependência” ou “incapacidade” com relação ao capital. (HELOANI, 2003, p. 102).

O toyotismo ou modelo japonês de gestão da produção começa a se desenvolver neste país na década de 1950. Contudo, torna-se uma das respostas, em termos de princípios de gestão, melhor adaptadas ao pós-fordismo em todo o mundo. Embora tenhamos afirmado que há uma ruptura entre a forma de organização do trabalho entre o fordismo e pós-fordismo, não podemos afirmar que o mesmo tenha acontecido com relação aos objetivos da organização do trabalho: ambos visam a apropriação de habilidades dos funcionários, embora o façam de modos distintos. Por isso Leite *apud* Heloani (2003) afirma que se trata, na realidade, de uma “modernização conservadora” (p. 126). O modelo japonês adota muito dos fundamentos do movimento taylorista-fordista e propõe, a partir deles “novos métodos de organização e racionalização da produção industrial” (HELOANI, 2003, p. 116). Segundo Heloani:

[...] o sucesso de tal modelo [...] deve-se, principalmente, ao fato de ter adotado a base tecnológica em combinação com a organização do trabalho em equipe, com a produção integrada (identidade de interesses entre montadoras e fornecedores de peças e componentes) e com o aprendizado. Trata-se aqui do aprendizado obtido pela generalização das experiências acumuladas na produção (saber tácito), pela rotação de postos, pelo alargamento das tarefas, pela constituição de equipes semi-autônomas, pela redução dos níveis hierárquicos. É um modelo adequado ao atual estágio de desenvolvimento do capitalismo (2003, p. 120).

Entre os principais conceitos do toyotismo está o *just in time*, que constitui um sistema de produção que tem por finalidade atender o que o mercado demandar, no momento e na quantidade que o mercado solicitar” (HELOANI, 2003, p. 132), ao invés de produzir em massa para depois escoar a produção, como era o caso do fordismo. Trata-se, portanto de uma proposta de produção flexível, que pode ser facilmente ajustada às demandas. Tal sistema exige uma série de mudanças na organização da produção como um todo e, gostaríamos de destacar aqui, a mudança do perfil médio do operário, o qual deixa de executar apenas tarefas extremamente simples e repetitivas para que passa a ser multifuncional ou polivalente. Ele deve, neste sistema de produção, saber operar diferentes máquinas – ainda que o conhecimento necessário sobre o funcionamento destas seja apenas o básico - e se responsabilizar pela fabricação de uma peça ou de um bloco do produto final integralmente. Como afirma Heloani (2003):

Dentro de um sistema altamente competitivo e flexível, a empresa pós-fordista estimula o desenvolvimento da “iniciativa”, da “capacidade cognitiva”, do “raciocínio lógico” e do “potencial de criação” para que seus funcionários possam dar respostas imediatas a situações-problema. (p.106)

Esta forma de organização do trabalho é bastante similar à aplicada pelas corporações multinacionais contemporâneas. Os *trainees*, por exemplo, fazem um rodízio pelas diferentes áreas do negócio e aprendem conceitos que vão de RH a vendas para o consumidor final. A proposta de multifuncionalidade se expande do contexto de chão de fábrica no qual surge para atingir outros níveis da organização.

Além disso, Heloani (2003) afirma que a idéia de multifuncionalidade do operador oculta a intensificação da utilização da força de trabalho. Em suas palavras: “Fica difícil negar o princípio da exploração da força produtiva do trabalho, em busca da meta de ótima produção” (p. 141). Trata-se, portanto, de dar nomes atrativos à intensificação do trabalho, como o de utilização do “potencial de criação”, de “iniciativa própria”, de “multifuncionalidade” (HELOANI, 2004, p. 127) para citar os termos utilizados por Heloani. Entretanto, convém adicionar a estes, alguns termos utilizados pelos *trainees* entrevistados neste estudo, como: “desafio” para referirem-se a cobrança e à pressão, “flexibilidade” para indicar a necessidade de estar pronto para as mudanças da corporação e “resiliência” para lidar com situações adversas e dissimular as próprias emoções.

Heloani afirma que para manter os trabalhadores abertos e suscetíveis à introdução de novas tecnologias, a corporação flexível adota um sistema de “qualificação” e reciclagem” constante (2003, p. 127), o que está em consonância com aquilo que López-Ruiz (2004) afirma sobre a nova equação de valores adotada pelos ‘trabalhadores de altas rendas’. Trata-se de uma sofisticação dos mecanismos de controle, que já não são diretos como os colocados em prática por Ford. Ao assimilarem os valores das corporação os indivíduos passam a se orientar segundo as finalidades desta, deixando de lado a possibilidade de ter “os homens como medida de todas as coisas” (LÓPEZ-RUIZ, 2004, f. 49).

Entretanto, consideramos importante enunciar aqui uma discussão que fazemos no tópico “Indivíduos e corporações” do capítulo “Trama Conceitual”. Há uma diferença entre a proposição de Heloani (2003) acerca da relação do indivíduo com a empresa e aquilo que pudemos compreender em nosso estudo, diferença essa que atribuímos ao fato de este autor referir-se a trabalhadores de modo geral e

nosso estudo se ater em um caso específico: os *trainees*. Tal como os jovens executivos, os *trainees* estariam mais próximos da categoria de ‘trabalhadores de altas rendas’ e diferenciam-se dos trabalhadores em geral porque estão sendo treinados para serem dirigentes. O apontamento de Heloani (2003) é o seguinte:

Com a excessiva competição e submetido à pressão contínua em seu trabalho, o indivíduo tende a depender cada vez mais da organização, num processo de fusão afetiva, que passa a reproduzir o paradigma maternal: como “protetora”, a empresa deve receber “fidelidade e competência” do trabalhador no exercício de suas funções (indução a uma economia de reciprocidades). (p. 108)

No caso dos *trainees*, entendemos que ocorra uma fusão afetiva, mas esta não é com a empresa e sim com aquilo que ela representa: o ideal empresarial. O ideal empresarial se apresenta nas com as possibilidades de um alto poder de consumo, *status*, poder para tomar decisões e para gerenciar a si mesmo como uma empresa individual de alto valor agregado, conforme a descrição que fizemos na discussão sobre o *ethos* dos executivos das transnacionais. Os *trainees* identificam-se entre si na busca por um cargo de executivo, em qualquer que seja a empresa em que venham a estar, desde que esta represente o ‘grande capital’, aquele que é capaz de oferecer grandes compensações salariais. Como dissemos, os detalhes dessa discussão podem ser encontrados no próximo capítulo.

Heloani (2003) discute o fato de que a organização do trabalho adotada no pós-fordismo se utiliza de mecanismos de poder muito mais sofisticados que aqueles utilizados por Taylor ou Ford, o qual chegou a exercer controle direto sobre seus funcionários. Na citação a seguir fica evidente como a organização do trabalho de desenvolveu não somente no sentido de garantir uma melhor produtividade, mas também um controle sobre a atitude do trabalhador para com a gestão ou as demandas que pesam sobre ele:

Ao passo que delega algum poder de decisão (propicia certa autonomia), a empresa precisa manter um controle indireto sobre a atuação de seus empregados, o que leva a fazer com que estes assimilem e incorporem suas regras de funcionamento como elementos de sua percepção, chegando, num último estágio, ao reordenamento da subjetividade dos trabalhadores, visando garantir a manutenção das normas empresariais. A subjetividade é assim tomada, na lúcida observação de Enriquez, como um recurso a mais a ser manipulado, um engodo por parte do capital, para que os trabalhadores, “crendo que sua subjetividade foi reconhecida, ponham a serviço do capitalismo seu potencial físico, intelectual e afetivo” (HELOANI, 2003, p. 106)

Reconhecer de algum modo a subjetividade dos trabalhadores e, dessa maneira, cooptá-los constitui a estratégia *sui generis* da organização do trabalho pós-fordista. Neste sentido, apontamos para o fato de que a gestão do trabalho nas organizações contemporâneas apelam para a psicologia dos sujeitos, procurando mobilizar conteúdos emocionais e, como discutiremos mais adiante, conteúdos inconscientes. Esta nossa proposição é semelhante à de Heloani (2003):

[...] o trabalhador é levado à identificação com a organização (processo transferencial), todas as relações pessoais e sociais são apropriadas de suas particularidades mais abstratas para se submeterem a outra gramática mais instrumental: a da produção e do lucro. (p. 107).

A partir destas considerações, fica evidente o contexto em que se insere o *trainee*. Este ocupa uma posição bastante singular na estrutura das empresas: está submetido às práticas de gestão da empresa, mas em breve deve tornar-se um gestor. A lógica empresarial se organiza de modo de, quando isso ocorrer, o novo gestor reproduza com outros a experiência que teve e, desta maneira, forme um “círculo virtuoso” de geração de executivos altamente capacitados. Resta aos indivíduos, em condição bem pouco favorável, resistir a tal ‘virtuosidade’ de alguma maneira.

1.3 IDEOLOGIA E TRABALHO

Neste tópico, pretendemos discutir o conceito de ideologia, o qual tem profundas implicações nas análises que realizaremos. Para tanto, por conta de nosso objeto de estudo, pretendemos acessar o conceito de ideologia explicitando nossa concepção sobre o trabalho.

Ao contrário de muitos textos e produções científicas, colocamos em questão a legitimidade do trabalho como meio de subsistência do homem. Evidentemente, seria absurdo discutir que para a manutenção e melhoria das condições de vida têm de ser produzidas coisas úteis e executadas diversas atividades (TRENKLE, 1998). Entretanto, não adotamos a definição usual de trabalho presente no senso comum, que o concebe como uma atividade dirigida a um fim ou como um esforço físico ou mental que caracteriza a humanidade e define

a essência do homem. Não colocamos em questão, portanto, a necessidade de se produzir, mas sim que as diversas atividades humanas que estejam subsumidas a esta abstração: o trabalho. Seguindo o raciocínio de Trenkle “A abstracção ‘trabalho’ refere-se não ao conteúdo das atividades designadas, mas apenas à forma social em que elas são executadas.” (1998). Sob o capitalismo, todo trabalho só pode ser entendido na forma de trabalho alienado¹⁵.

A tese que aqui defendemos é de que com o desenvolvimento tecnológico, já teríamos condições de prescindir do trabalho alienado como forma de garantir a reprodução da sociedade, mas, como afirma Brandão “paradoxalmente, no capitalismo isso significa aumento na extração da mais-valia¹⁶” (2004 p. 14). Entretanto, quando se aproxima a possibilidade de emancipação dos indivíduos pelos fatores acima mencionados, estes são voltados contra os indivíduos e utilizados como instrumentos de controle, fato histórico que pode ser reconhecido no ‘desenvolvimento’ das formas de gestão e organização do trabalho discutidas no tópico anterior. Nas palavras de Horkheimer e Adorno (1985, p.49):

Agora que uma parte mínima do tempo de trabalho à disposição dos donos da sociedade é suficiente para assegurar a existência daqueles que ainda se fazem necessários para o manejo das máquinas, o resto supérfluo, a massa imensa da população, é adestrado como uma guarda suplementar do sistema, a serviço de seus planos grandiosos para o presente e o futuro.

A emancipação fica assim cada vez mais distante e apartada dos objetivos de se produzir mais com menor dispêndio de tempo de trabalho vivo. A própria vida humana, nesse contexto, torna-se um instrumento. A realização efetiva do homem só seria possível com sua retirada do mundo do trabalho, situação em

15 Embora utilizemos o termo alienação durante todo o texto, convém destacar aqui seu significado. Como destaca Heloani (2003) “[...] Marx utiliza-se tanto do termo *alienação* (*Entausserung*) quanto *estranhamento* (*Entfremdung*) para se referir ao trabalho na sociedade capitalista.” (p. 128 grifos do autor). No entanto, ambos os termos têm sido traduzidos para o português como alienação. A diferenciação que Marx faz na utilização destes termos é de que alienação “concerne à separação do produtor de seu produto, independente das condições e relações sociais em que essa separação é efetuada, enquanto estranhamento [...] é relativo a um contexto histórico definido, em que a separação ocorre numa relação de expropriação, dominação e mesmo hostilidade em relação à obra do trabalhador” (p. 128). O trabalho alienado a que nos referimos é, portanto, o trabalho nesta condição de estranhamento.

¹⁶ Mais-valia, segundo Marx (1988), consiste no tempo de trabalho não remunerado ao trabalhador. Considerando-se uma jornada de trabalho diária, o trabalhador é remunerado apenas por uma parte dela, apenas pelo tempo de trabalho necessário para se reproduzir em uma determinada categoria (classe). O restante de sua jornada de trabalho não é remunerado, mas é apropriado pelo proprietário do meio de produção que tem aí a sua fonte de acumulação de capital. Por conta disso Marx afirma acerca dos empregadores: “*Sua finalidade é a valorização de seu capital, produção de mercadorias que contenham mais trabalho que ele paga, portanto, que contenham uma parcela de valor que nada lhe custa e que, ainda assim, é realizada pela venda de mercadorias. Produção de mais-valia ou geração de excedente é a lei absoluta deste modo de produção*” (1974, p. 182).

que haveria a possibilidade de viver a vida como um fim em si mesmo. Como afirma Marcuse:

O trabalhador alienado de seu produto está, ao mesmo tempo, alienado de si mesmo. Seu próprio trabalho não é mais seu, e o fato de que se torne propriedade de outro anuncia uma expropriação que atinge a essência mesma do homem. O trabalho, na sua forma verdadeira, é um meio para a auto-realização autêntica do homem, para o pleno desenvolvimento das suas potencialidades; a utilização consciente das forças da natureza poderia ocorrer para sua satisfação e prazer. Na sua forma corrente, entretanto, ele deforma as faculdades humanas e proscreve a satisfação (2004, p. 240).

A realização humana pelo trabalho se contrapõe, portanto, à idéia de que o trabalhador, nos dias de hoje, seja 'empresário de si mesmo' conforme a discussão feita no primeiro tópico deste capítulo. Aderindo a tal idéia, o trabalhador sucumbe de um modo ainda mais perverso à lógica da exploração do trabalho, uma vez que como 'empresário', deve ser capaz de 'explorar' o próprio trabalho. Na realidade, o 'empresário de si mesmo' precisa estabelecer consigo a mesma reificação presente na sociedade capitalista, a qual faz com que a "relação pessoal entre os homens tomem a forma de relações objetivas entre coisas" (MARCUSE, 2004, p. 242).

A possibilidade de se prescindir do trabalho alienado, ou, no mínimo, reduzi-lo a um tempo insignificante frente à jornada de trabalho comum, torna desconcertante o fato de que para a maior parte da população a realidade é de uma intensificação ainda maior do trabalho como necessidade para se garantir a subsistência. Há que se pensar então que a ideologia que antes da existência de tal possibilidade servia para justificar da exploração do trabalho humano também se alterou para continuar cumprindo sua função, qual seja, a manutenção da dominação.

Esta é a posição de Crochík (1999), segundo o qual as mudanças sociais e econômicas ocorridas no final do século XIX¹⁷ associadas ao desenvolvimento tecnológico foram acompanhadas por uma transformação da ideologia no início do século passado. Segundo este autor, no século XIX era a ideologia liberal que servia à justificação da exploração do trabalho alienado,

¹⁷ O capitalismo concorrencial que caracterizou o século XIX já estava em declínio no final deste mesmo século. Segundo Braverman (1977), nas últimas duas ou três décadas do século XIX teve início a concentração e centralização do capital que caracterizou um novo estágio denominado capitalismo monopolista, no qual a concorrência entre diferentes sujeitos econômicos relativamente pequenos deu lugar à competição entre monopólios, que mais tarde, viriam a concorrer em escala global.

utilizando-se, para tanto, de um argumento racional: a escassez dos bens de produção – a retórica taylorista que apontamos no tópico anterior parece ainda guardar alguma relação com esta forma ideológica. Contudo, apesar de servir à dominação, tal ideologia trazia em seu conteúdo algo de verdadeiro: os ideais de indivíduo, liberdade e igualdade - justiça. Sua falsidade consistia na sua tentativa de realizar seu conteúdo independentemente das condições objetivas que ainda impediam tal realização.

No início do século passado, momento em que as forças produtivas haviam se desenvolvido o bastante para tornar possível a realização da ideologia liberal, o que ocorreu foi o surgimento de uma nova forma ideológica e não o fim da exploração do trabalho. A ideologia predominante na sociedade contemporânea é denominada ideologia da racionalidade tecnológica, a qual, como afirma Crochík:

[...] não se contrapõe totalmente à anterior, é também seu prosseguimento. Os ideais de liberdade, justiça, propriedade e indivíduo continuam a ser defendidos, e tal como outrora ocultam o que impede sua realização. Mas se no passado a escassez da produção servia como sua legitimação frente à exploração capitalista, a atual perdeu sua legitimidade. (CROCHÍK, 1999, f. 1-2).

Neste sentido, essa ideologia calcada na irracionalidade, apesar de sua aparente racionalidade e, por isso, a forma pela qual esta ideologia ‘oculta o que impede sua realização’ também se modificou. Segundo Horkheimer e Adorno (1973), essa forma ideológica não é mais um envoltório, algo como um véu que oculta a realidade, mas a própria “imagem ameaçadora do mundo” (p. 203) e se caracteriza pela redução da explicação de todas as coisas ao existente. Nesse sentido, a ideologia apresenta-se como um reconhecimento das condições existentes como imutáveis e, confirmando o existente como única realidade possível, exige a adaptação dos homens a tais condições, em nome de um insosso realismo.

De tal ideologia já parece ser uma manifestação o discurso fordista, que, como mencionamos no tópico anterior, tentava justificar a irracionalidade da lógica vigente. A lógica evidenciada no discurso pós-fordista, por sua vez, parece constituir uma clara mediação da ideologia da racionalidade tecnológica, principalmente em seu apelo à ‘flexibilidade’ dos trabalhadores que devem estar sempre ‘abertos’ para a introdução de novas tecnologias. O destaque dado, por exemplo, pelo modelo japonês para o ‘raciocínio lógico’ do trabalhador, bem como à sua capacidade de ‘solucionar problemas’ e ‘tomar decisões’, que faz parte da

chamada gestão participativa, tende a levar o próprio trabalhador a pensar da mesma maneira que pensaria o capitalista, conformando-o, desta maneira, à racionalidade dominante. Neste sentido, entendemos as grandes corporações são os locais onde se manifesta mais explicitamente a ideologia da racionalidade tecnológica. As exigências dessas empresas, neste sentido, seriam nítidas expressões dessa ideologia na sociedade contemporânea.

Se a ideologia, como já destacavam Horkheimer e Adorno (1973) é a própria realidade que apresenta aos indivíduos a adaptação aos meios de autoconservação como única possibilidade de sobrevivência física e espiritual, então esta deixou de ser apenas *falsa consciência*¹⁸ para se tornar uma mentira manifesta. “Mentira” porque a integração social a uma sociedade injusta apresenta-se como necessária, mas na realidade é apenas contingente à organização desta mesma sociedade; “manifesta” porque o imperativo *adapte-se* já não se apresenta por mecanismos ocultos, dissimulados... mas como algo natural, próprio do cotidiano. Por isso, contra tal forma assumida pela ideologia a crítica com a intenção de corrigi-la ou desvelá-la deixa de ser tão efetiva quanto o seria a crítica à ideologia liberal. Enunciar as demandas que pesam sobre os *trainees* e questionar a legitimidade destas constitui nosso esforço de empreender uma crítica a própria ideologia.

Para Crochík (2008), as ideologias atuais minam a consciência das contradições sociais ao fomentarem a adaptação. Do contrário, tal consciência nos levaria a lutar pela superação da mera autoconservação – a qual já é possível na prática. Entretanto, há que se trabalhar com o mínimo de consciência restante para sustentar alguma esperança. Nas palavras de Crochík: “Como é possível inferir do trabalho dos frankfurtianos, há um resíduo dessa consciência que ainda sobrevive, mas a ameaça ao eu é tão forte que ela continua imersa em sombras.” (2008, p.193-194). Neste sentido, consideramos que seja fundamental elucidar a maneira como os indivíduos aderem a tal irracionalidade, pois, como afirma Crochík:

Se antes o indivíduo podia aderir à ideologia pela sua racionalidade, atualmente a adesão deve envolver mecanismos psicológicos que

¹⁸ Para Horkheimer e Adorno a “falsa consciência de hoje, socialmente condicionada, já não é espírito objetivo, nem mesmo no sentido de uma cega e anônima cristalização, com base no processo social; pelo contrário, trata-se de algo cientificamente adaptado à sociedade” (1973, p. 200). A comunicação de massa seria a ferramenta mais utilizada e melhor amparada cientificamente na sociedade contemporânea para fazer com que a adaptação à sociedade seja aceita como necessária sem grandes resistências e sem que seja preciso lançar mão de idéias e artifícios para disfarçar a realidade. Basta fazer com que fique evidente que não há outra saída, que o sofrimento provocado pela insegurança material na sociedade atual é irremediável e que o conforto só é garantido àqueles que aderem a sua lógica.

impeçam de perceber a sua irracionalidade, ou então que permitam a sua convivência com ela, uma vez que passa a defender idéias contrárias à autoconservação individual. (1999, f. 2).

Ao procurarmos, com este estudo conhecer as atitudes de *trainees* frente às exigências das grandes corporações, nos voltamos para a maneira como os *trainees* têm se colocado frente àquilo que é expressão da ideologia nos dias atuais. Neste sentido, não partimos de um pressuposto de que eles tenham aderido a tal ideologia irrefletidamente simplesmente por serem *trainees*, mas nos propusemos a conhecer as resistências que haviam neles às pressões exercidas pela empresa.

A análise dos resultados nos indicou que ambos os sujeitos haviam aderido às exigências da empresa, o que nos levou a refletir sobre os mecanismos psicológicos pelos quais se dá a atitude de adesão, o que nos possibilitou uma reflexão crítica mais abrangente acerca dos meios empregados pelas empresas para suscitar tal adesão.

2 TRAMA CONCEITUAL

Neste capítulo, nos apropriamos de alguns conceitos tal como os propõem os autores da teoria crítica e alguns comentadores, bem como de conceitos da psicanálise, com a finalidade de pensar nosso objeto de estudo. Tomamos como referência a caracterização deste que iniciamos no capítulo precedente e aprofundamos os elementos que são importantes para refletir criticamente sobre as atitudes dos *trainees*, bem como sobre as exigências a que eles estão submetidos.

Iniciamos, portanto, com uma exposição acerca da relação existente entre os conceitos de indivíduo e cultura nos dias de hoje, reforçando o fato de que a formação do indivíduo tem sido reduzida, nesta cultura, a uma pseudoformação. No tópico seguinte, desenvolvemos a tese de Marcuse (1979), que defende que a sociedade industrial inaugurou uma forma de pensamento denominada por ele de pensamento unidimensional, na qual os indivíduos conformam-se à sociedade e renunciam à liberdade sem, com isso, sentirem-se desconfortáveis. No terceiro tópico, discutimos a relação entre a cultura contemporânea e a organização psíquica dos indivíduos, pensando o narcisismo como uma estratégia de defesa dos indivíduos frente violência das imposições sociais que já não guardam relação com as necessidades humanas. Por fim, no terceiro tópico, refletimos sobre a relação entre *trainees* e corporações à luz da teoria freudiana, para a qual o laço existente entre os membros e o líder de um grupo é de natureza libidinal, tendendo a levar os indivíduos a uma abdicação da consciência.

2.1 INDIVÍDUO, CULTURA E PSEUDO-FORMAÇÃO¹⁹

Retomando a discussão que iniciamos na “Introdução”, pretendemos aprofundar aqui o conceito de indivíduo, ‘o qual possui um conteúdo crítico à própria

¹⁹ Optamos por utilizar ‘pseudo-formação’ ou ‘pseudo-cultura’ como tradução para *Halbbildung*, tal como o propõe Víctor Sánchez de Zavala (HORKHEIMER e ADORNO, 1971, p.233). O substantivo alemão seria, literalmente, semiformação ou semicultura, mas tal como este tradutor, nos apoiamos no sentido etimológico

sociedade'. Nos dias atuais, o termo 'indivíduo' tem sido empregado para designar apenas o sujeito econômico, afeito ao consumo, ao trabalho e responsável pela própria sobrevivência, tarefa já destituída de qualquer vínculo solidário com a sociedade, haja vista a idéia de que somos, enquanto trabalhadores, empresários de nós mesmos.

Tal como mencionamos anteriormente, a realização do projeto histórico de indivíduo da cultura ocidental está condicionada à existência de condições objetivas para tanto. No entanto, como temos argumentado, o desenvolvimento destas por si só não foi capaz de garantir a emancipação humana. No estágio atual de desenvolvimento das forças produtivas a individuação poderia ser favorecida pela abolição do trabalho, mas o que tem ocorrido é exatamente o contrário: a cultura vigente no capitalismo avançado tem impedido a individuação.

De acordo com Crochík (1998), a cultura deveria ser a realização de uma natureza propriamente humana. A cultura surgiu tendo como primeira finalidade defender os homens das ameaças da natureza, mas não os livrou, em um primeiro momento, da necessidade de produzir os meios para a própria subsistência. A segunda finalidade da cultura deveria ser estabelecer regras para as relações entre os homens, medida necessária por ser o próprio homem também parte da natureza. O desenvolvimento da cultura possibilitaria a existência de indivíduos autônomos, que elevariam seu controle sobre a natureza e não estariam mais voltados apenas para a autoconservação, e aperfeiçoariam as regras sociais, incluindo o autocontrole. Entretanto, segundo Horkheimer e Adorno (1985), no capitalismo avançado, a cultura, que sempre teve como segunda finalidade “[...] domar os instintos revolucionários [...] [tanto quanto os] instintos bárbaros” (p.143), sob a forma de cultura industrializada treina e capacita o indivíduo para a adaptação a uma condição de vida subjugada.

Segundo Adorno (1971), formação (*Bildung*) nada mais é que a apropriação da cultura pelo sujeito, a qual é responsável pela constituição da subjetividade e possibilita a expressão de anseios individuais, bem como permite a crítica à própria cultura. A formação pressupõe certa adaptação à cultura, mas é por meio dela que a subjetividade pode alcançar uma superação da cultura após adaptar-se a ela: “é pela mediação da cultura que o indivíduo pode pensá-la” (CROCHÍK, 1998, p. 79). Contudo, a formação na atualidade já não tem permite a constituição do indivíduo pela apropriação da cultura, inibindo a possibilidade daquele de voltar-se

contra esta. Isso porque a cultura tornou-se um instrumento que concede ao indivíduo - se é que assim este pode ser chamado - uma única alternativa viável, a conformação, que na prática prescreve que o “[...] indivíduo deve aproveitar seu fastio universal como uma força instintiva para se abandonar ao poder coletivo de que está enfastiado” (HORKHEIMER; ADORNO, 1985, p. 143). Trata-se, neste sentido, de uma falsa cultura, de uma pseudo-cultura, bem como de uma falsa formação, ou pseudo-formação (*Halbbildung*).

Dessa maneira, o indivíduo que pela cultura teria a possibilidade de emancipação, é reconduzido pela pseudocultura à identificação com o todo, à indiferenciação, sob a totalitária lei da cultura de massas segundo a qual só pode haver identidade do particular com o universal. Segundo Horkheimer e Adorno (1985, p.144-145):

Na indústria, o indivíduo é ilusório não apenas por causa da padronização do modo de produção. Ele só é tolerado na medida em que sua identidade incondicional com o universal está fora de questão [...] O individual reduz-se à capacidade do universal de marcar tão intensamente o contingente que ele possa ser conservado como o mesmo.

Não se trata, tão somente, da alienação do tempo de trabalho e de eliminar dos que trabalham a consciência de classe, como parecia pretender, por exemplo, a administração científica do trabalho que surge em um momento em que parecia haver alguma racionalidade na cultura. Trata-se de integrar totalmente os indivíduos – o que nos remete às estratégias de gestão no pós-fordismo – a um todo social falso por meio de um sistema que, ciente de sua irracionalidade, não se coloca mais em questão, mas força a adaptação dos indivíduos pela obliteração de suas possibilidades de reação.

A pseudo-individuação emerge como a forma possível de manter a ilusão da particularidade na atualidade, uma vez que há uma dupla determinação na negação do particular: objetivamente ele não é mais necessário e não há mais mediação social que o permita. Falta ao mesmo tempo a demanda de uma individuação efetiva, bem como sua possibilidade a partir da formação.

Neste sentido, na equação de valores que mencionamos inicialmente como própria dos “trabalhadores de altas rendas”, a idéia de ‘formação’ é bastante cara, mas fica evidente que esta se reduz a uma necessidade constante por cursos de ‘atualização’ ou de ‘reciclagem’. O que está em voga é uma ‘formação’ que

prepara o trabalhador para que ele esteja aberto às novidades, para que ele saiba lidar na prática com as novas tecnologias, para que ele saiba adaptar-se bem a elas. Não se pretende, neste sentido, de uma apropriação da cultura, mas de uma adequação à realidade, que remete, portanto, não ao conceito de formação, mas apenas ao de pseudoformação.

Se a possibilidade histórica da emancipação da humanidade fosse concretizada, poderíamos dizer que os homens são ‘donos de si mesmos’, portanto, isso em um contexto no qual se faz presente a sujeição de cada um ao trabalho para garantir a autoconservação é reforçar o que chamamos de ‘ilusão de particularidade’. A idéia fomentada na cultura atual de que cada indivíduo seja ‘proprietário de si’, só se sustenta na medida em que, enquanto ‘proprietário’ o sujeito coloque sua ‘propriedade’ a venda, ou seja, não lhe resta a possibilidade de não vender nada, o que nos indica que ele não seja ‘proprietário’, mas, no máximo, ‘inquilino’. Levando a metáfora às últimas conseqüências, o indivíduo está obrigado a pagar o ‘aluguel’ de sua existência com sua ‘força de trabalho’, o que evidencia sua sujeição à ordem dominante. No entanto, a idéia de estar submetido é repugnante a qualquer um e, neste sentido, a cultura contemporânea, apoiando-se em suas teorias científicas²⁰, fornece uma racionalização que atenua este mal-estar: chama o ‘inquilino’, que é passivo no processo de sujeição, de ‘empresário’, que remete a uma atitude ativa, embora o seja apenas no processo da própria sujeição. O ‘empresário de si’, tem assim a ilusão de que é diferente do todo e certeza de que está emancipado, efetivando o que chamamos de pseudo-indivuação.

O mundo irracional reconstruído por meio de uma racionalização torna-se tolerável e se reduz a possibilidade de reflexão acerca deste hermético processo de produção e reprodução. Desta maneira, a conformação com as regras do mercado se apresenta como uma paradoxal saída e as esperanças de que haja alguma outra possibilidade histórica são reprimidas. O realismo elevado ao extremo procura reduzir a esperança ao conformismo, ou seja, à aceitação da anulação do eu e da dominação como próprios da condição humana. Segundo Horkheimer e Adorno (1985), a vida na sociedade industrial se tornou uma constante aceitação da dominação, de condições sociais cristalizadas forçosamente apresentadas e representadas nas telas dos cinemas como naturais. Os indivíduos precisam mostrar

²⁰ A teoria do capital humano citada por López Ruiz (2004).

a todo momento que se adaptam integralmente a um sistema do qual “não cessam de receber pancadas” (HORKHEIMER; ADORNO, 1985, p.144).

Justamente por ser uma possibilidade impedida de realização, o conceito de indivíduo nos possibilita a crítica à cultura e evidencia o processo de pseudoformação. Ao nos voltarmos para os programas *trainee*, temos ciência das forças presentes no processo de ‘formação’ dos futuros executivos e das tendências que elas representam, mas entendemos que estas não eliminam a tensão entre indivíduo e cultura. Conhecer as atitudes dos *trainees* frente às exigências das corporações explicita a atuação de tais forças, bem como os movimentos individuais de adesão e resistência.

2.2 UMA FALSA LIBERDADE PARA UMA FALSA INDIVIDUALIDADE

Uma das características centrais da sociedade industrial no capitalismo avançado é, segundo Marcuse (1979), uma falta de liberdade confortável. As necessidades orgânicas da maior parte dos indivíduos são atendidas pela sociedade sem que se modifique a maneira como ela se organiza. Como afirma o autor:

A esse respeito, parece fazer pouca diferença o ser a crescente satisfação das necessidades conseguida por um sistema totalitário ou não totalitário. Nas condições de um padrão de vida crescente, o não conformismo com o próprio sistema parece socialmente inútil, principalmente quando acarreta desvantagens econômicas e políticas tangíveis e ameaça o funcionamento suave do todo. (MARCUSE, 1979, p. 24).

Uma vez que o não-conformismo com um sistema que tende a identificar as partes com o todo social parece inútil, resta aos indivíduos o encontro da ‘felicidade’ e do ‘prazer’ na ausência da liberdade. Marcuse (1979) compartilha da idéia que temos desenvolvido acerca da possibilidade de abolição do trabalho na sociedade contemporânea. A liberdade não seria impedida se “[...] o aparato produtivo pudesse ser organizado e orientado para a satisfação das necessidades vitais, seu controle bem poderia ser centralizado; seu controle não impediria a autonomia individual, antes tornando-a possível” (1979, p. 24). Entretanto, destaca Marcuse, é exatamente o contrário que se realiza, uma vez que o aparato impõe suas exigências econômicas e políticas “[...] para a defesa e expansão do tempo de

trabalho [...]” (1979, p. 24). Foi possível perceber isso na exposição que fizemos acerca da gestão e organização do trabalho que esteve atrelada ao desenvolvimento tecnológico sem, com isso, possibilitar aos trabalhadores uma maior tempo livre.

De acordo com Marcuse (1979), o poder político representado principalmente pelo Estado, tem se afirmado sobre o processo mecânico e sobre a organização técnica do aparato, justificando pelo desenvolvimento da tecnologia a exigência de que os homens sejam mais produtivos. Entretanto, há que se considerar que o poder das máquinas nada mais é que “o poder do homem, armazenado e projetado” (MARCUSE, 1979, p.25) e, portanto, a alternativa a isso estaria na utilização do processo mecânico como base para o exercício da dominação, mas como base para a liberdade, possibilitando ao indivíduo exercer sua autonomia.

Também aquilo que se chama necessidade humana deve ser examinado, uma vez que podemos chamar de necessidades humanas aquelas que se formaram socialmente, transcendendo o nível biológico de nossa existência. Contudo, em função da antinomia existente entre sociedade e indivíduo, pode ser colocada em dúvida a veracidade de algumas necessidades. Tal distinção é necessária, uma vez que para a manutenção da sociedade do consumo sob a ditadura da moda, as necessidades são em grande parte superimpostas²¹ aos indivíduos por interesses sociais particulares, ou seja, interesses particulares transformados em sociais. Tais necessidades já são produtos de uma sociedade cujo interesse dominante exige a repressão de idéias ou de necessidades cujos teores sejam contraditórios com o todo social.

Marcuse (1979) afirma que entre as necessidades superimpostas estariam todas aquelas que “[...] perpetuam a labuta, a agressividade, a miséria e a injustiça” (p. 26). Nesse sentido, ele afirma que a maioria das necessidades comuns de “[...] descansar, distrair-se, comportar-se e consumir de acordo com os anúncios, amar e odiar o que os outros amam e odeiam, pertence a esta categoria de falsas necessidades.” (p. 26). Tais necessidades podem até vir a se tornar do próprio indivíduo na medida em que são fortalecidas pelas condições de sua existência, mas

²¹ Marcuse utiliza-se deste termo para conceituar as “falsas” necessidades. Em suas palavras: “Falsas’ são aquelas [necessidades] superimpostas ao indivíduo por interesses sociais particulares ao reprimi-lo: as necessidades que perpetuam a labuta, a agressividade, a miséria e a injustiça [...] A maioria das necessidades comuns de descansar, distrair-se, comportar-se e consumir de acordo com os anúncios, amar e odiar o que os outros amam e odeiam, pertence a esta categoria de falsas necessidades” (1979, p.26).

independente até mesmo do quanto ele se identifique com tais necessidades, há que se considerar que elas são “produtos de uma sociedade cujo interesse dominante exige repressão” (p. 26).

O autor reconhece como necessidades que têm direito indiscutível à satisfação apenas aquelas que são vitais, a saber: “de alimento, de roupa e teto ao nível alcançável da cultura.” (MARCUSE, 1979, p. 27). Apesar de arriscar-se em recusar como necessidades todas aquelas que não são vitais, Marcuse afirma que a distinção entre necessidades socialmente produzidas verdadeiras e falsas só pode ser feita, de fato, pelos próprios indivíduos se e quando estiverem livres para dar a própria resposta, o que é paradoxal, pois deste modo, a liberdade inexistente como condição dessa resposta. Segundo ele: “Enquanto eles [os indivíduos] forem mantidos incapazes de ser autônomos, enquanto forem doutrinados e manipulados (até seus próprios instintos) a resposta que derem a esta questão não poderá ser tomada por sua.” (p. 27).

Entretanto, se pensarmos nas necessidades de consumo e de alto padrão de vida²² produzidas nos jovens executivos, conforme descrição de López-Ruiz (2004), pelos valores disseminados entre os executivos das grandes corporações, dificilmente poderíamos negar que aquelas sejam produtos das necessidades repressivas destas. Nas entrevistas com os *trainees*, ficou evidente que algumas das necessidades e ambições que eles têm hoje surgiram em função de seu contato com as demandas e valores das empresas.

Marcuse (1979) afirma que a Sociedade Industrial tem como característica peculiar o sufocamento das necessidades que exigem libertação e, por isso, integrado a um todo repressivo o termo “liberdade” torna-se instrumento de dominação. O controle social é tecnológico, ele se ancora nas necessidades que a própria sociedade produziu para que pudesse reproduzir-se sem transformações significativas em sua organização. Neste sentido, o autor salienta que a mimese parece ter substituído a introjeção enquanto mecanismo de constituição do sujeito,

²² López-Ruiz (2004) menciona que os hábitos de consumo dos jovens executivos dos dias de hoje estão voltados para a ‘permanência social’. Estes profissionais precisam manter a aparência de um status elevado, uma vez que este indica sua participação social do grupo dos executivos. Em suas palavras: “[...] uma categoria como a de ‘trabalhadores de altas rendas’ torna visível o fato de que este grupo encarna e dinamiza uma nova cultura comercial que, se comparada com a das tradicionais classes médias profissionais, representa uma mudança substantiva nos hábitos e no sentido dado ao consumo. É por isso que, sintetizando a partir de uma de suas características, é possível afirmar que os consumos dos ‘trabalhadores de altas rendas’ passam a estar orientados em direção a uma crescente sofisticação e estetização da vida cotidiana. É, justamente o consumo de estilo onde esse setor é induzido a buscar a criação e recriação dos sentidos que orientam suas vidas.” (LÓPEZ-RUIZ, 2004, p. 19)

uma vez que a existência de uma dimensão interior em contraposição a exterior parece não existir mais. O que se dá é uma 'formação' dos sujeitos pela identificação imediata com os objetos presentes da realidade social, o que impossibilita qualquer individuação. Sendo assim, "se os indivíduos se encontram nas coisas que moldam a vida deles, não o fazem ditando, mas aceitando as leis das coisas – não as leis da Física, mas a lei da sociedade." (MARCUSE, 1979, p. 31). Trata-se apenas da submissão aos fatos e não de um ajustamento necessário à realidade, elemento que destacamos sob outra perspectiva no tópico anterior. Também para Marcuse (1979), a ideologia foi absorvida pela própria realidade, identificou-se com ela, tendo sido colocada no próprio processo de produção. Nas palavras do autor:

O aparato produtivo e as mercadorias e serviços que ele produz 'vendem' ou impõem o sistema social como um todo. Os meios de transporte e comunicação em massa, as mercadorias casa, alimento e roupa, a produção irresistível da indústria de diversão e informação trazem consigo atitudes e hábitos prescritos, certas reações intelectuais e emocionais que prendem os consumidores mais ou menos agradavelmente aos produtores e, através destes, ao todo. (ADORNO²³ *apud* MARCUSE, 1979, p.32).

Neste contexto, segundo Marcuse (1979), surgiu um padrão de pensamento e de comportamento que só possui um único sentido, a reafirmação do todo social, trata-se do pensamento unidimensional. Este é sistematicamente promovido pelos elaboradores da política e por aqueles que provisionam os meios de comunicação de massa. O glorificado progresso experimentado pela sociedade industrial dissociou-se do compromisso em melhorar as condições da vida humana. Em lugar da transformação da organização social, o que ocorreu foi uma mera "pacificação da existência", expressão utilizada por Marcuse (1979).

As funções anestésica e pseudo-formativa da indústria cultural dão subsídios para que a racionalidade tecnológica se reafirme em detrimento do pensamento. Neste ponto, a dominação – disfarçada em afluência e liberdade de consumo – se estende a todas as esferas da vida pública e privada, integra toda oposição autêntica e absorve todas as alternativas. A racionalidade tecnológica revela seu caráter político ao revelar-se veículo da dominação, criando um sistema verdadeiramente totalitário no qual sociedade e natureza, corpo e mente são

²³ ADORNO, T.W. *Prismen. Kulturkritik und Gesellschaft*. Frankfurt: Suhrkamp, 1955.

mantidos num estado de permanente mobilização para sua defesa. (MARCUSE, 1979, p.37).

O sistema capitalista no qual se procedeu a análise de Marcuse, Horkheimer e Adorno sofreu modificações significativas no que diz respeito à sua dinâmica – globalização, informática – mas a crítica cultural empreendida pelos autores permanece válida uma vez que seu fundamento – a busca irrestrita por acumulação de capital - é o mesmo. De fato, a globalização constituiu uma tentativa de ordenação da economia em escala global, mas os recentes eventos econômicos advindos dos países mais desenvolvidos do mundo têm demonstrado a fragilidade em que se encontra tal organização.

Infelizmente as perspectivas não são menos preocupantes que as dos autores da Teoria Crítica. Pelo contrário, o diagnóstico de uma rejeição da consciência individual dissonante do todo social confirma-se objetivamente. Todavia, a manutenção do padrão de vida e do conforto enquanto sucedâneos da liberdade estão ameaçados.

2.3 NARCISISMO COMO ESTRATÉGIA DEFENSIVA CONTEMPORÂNEA

Tomando por base as discussões realizadas anteriormente sobre a pseudoformação, que cerceia as possibilidades de diferenciação individual, bem como sobre a organização política da sociedade intenta anestesiar a impossibilidade de realização dos desejos através de substitutos do prazer, chamados por Marcuse (1979) de necessidades ‘superimpostas’, consideramos necessário refletir, a partir das contribuições da psicanálise, sobre uma das possibilidades de organização psíquica que tem sido reforçada como resposta a essa dinâmica social que demanda a massificação dos indivíduos.

Segundo Crochík (1999), a organização psíquica do indivíduo contemporâneo estaria muito próximo do narcisismo, na medida em que lhe resta trabalhar por si mesmo para sobreviver em uma cultura que, em sua irracionalidade, leva cada um a competir contra todos. Ainda que o narcisismo beire a psicose, como ressalta Crochík (1999), o indivíduo “[...] deve tanto mais dirigir a libido ao seu eu

quanto mais a ameaça de sobrevivência o obriga a isso [...] a película da civilização é frágil frente à ameaça da autoconservação” (f.79).

Cabe esclarecer o que chamamos de narcisismo, remetendo-nos ao que representa isso em termos da organização libidinal do sujeito. Partindo da concepção freudiana de que a criança encontra-se, inicialmente no estágio em que não se diferencia do mundo. Isso significa que o eu encontra-se fundido com a realidade e que constitui ainda o que se chama eu-prazer. O princípio do prazer está totalmente voltado para a realização imediata e, por não haver ainda a diferenciação eu – mundo, a libido é investida no próprio eu. Este estágio inicial é chamado de narcisismo primário. O desenvolvimento se dá tanto impulsionado pelas pulsões sexuais que buscam o objeto, quanto pela de autoconservação, que busca no mundo externo o necessário para a sobrevivência. Forma-se gradativamente no sujeito o princípio de realidade em contraposição ao princípio do prazer e, com ele, forma-se o eu, o qual irá mediar a relação entre as pulsões que buscam a satisfação segundo a lógica do princípio do prazer, e as imposições sociais, que constituem o princípio da realidade.

No entanto, se não há satisfação das pulsões o mundo externo, tende a fortalecer-se novamente eu-prazer, uma vez que os investimentos libidinais tendem a ser retirados dos objetos e investidos novamente no eu para fazer frente à ameaça o mundo externo parece representar. Trata-se de uma regressão do eu ao narcisismo, que, neste caso, é chamado de narcisismo secundário. Segundo Crochík (1999), existiriam dois fatores que atuam no narcisismo: “a tendência inercial do próprio indivíduo a não querer se voltar para fora, e aquilo que lhe é dado, ou não, para atender às suas necessidades.” (f. 98). Tanto a gratificação imediata quanto a carência excessiva e o sofrimento inviabilizam o estabelecimento do princípio de realidade de forma nítida e por isso, “as relações de objetos tornam-se frágeis, levando o indivíduo a regredir ao narcisismo” (f. 98).

Segundo Crochík (1999), no narcisismo as pulsões sexuais e as de autoconservação encontram-se fundidas e é isso que faz com que a busca pelo prazer regrida para a evitação do sofrimento:

A persistência do eu-prazer e a demanda das pulsões de autoconservação, quando excessivas, fortalecem a ruptura com o mundo externo. Os objetos são ou incorporados, desde que distinguidos do mundo do sofrimento, o que corresponde à atitude do preconceituoso de separar as pessoas que são iguais a si mesmo e

aquelas que lhe ameaçam, ou tomam o lugar do sujeito, que se submete a eles para poder ser amado, que aqui se refere mais à sobrevivência do que à realização das pulsões sexuais, posto que estas estão fundidas com as de autoconservação. É a diminuição do sofrimento que permitiria ao indivíduo voltar a se relacionar com o mundo. A satisfação das pulsões sexuais, sublimadas ou não, seria prioritária, o prazer não remeteria à possibilidade de sobrevivência.” (f. 100).

Costa (2003) defende ainda a idéia de que o narcisismo teria, nos dias de hoje uma função regeneradora. Trata-se de preservar a vida, ainda que esta esteja restringida em sua busca por prazer. Conforme as palavras do autor:

O narcisismo moderno é um narcisismo regenerador. O investimento compulsivo no corpo que encontramos hoje é uma maneira encontrada pelo indivíduo de limitar os efeitos da violência da sociedade de consumo. (COSTA, 2003, p. 223).

Cabe aqui uma breve explicação sobre a maneira como este autor define violência. A psicanálise diferencia, segundo Costa (2003), o traumatismo infantil do traumatismo decorrente de uma estimulação excessiva, como a que ocorre numa comoção física. O primeiro é tratado pelo organismo pela lógica do princípio do prazer, na qual a descarga pulsional proporciona o prazer, eliminando o trauma que decorria da insatisfação. Já na segunda forma de traumatismo, o excesso de estimulação desestrutura o psiquismo e precisa ser contido. O eu volta-se para a fixação do trauma, com a finalidade de eliminá-lo gradativamente e, por conta disso permanece fixado no trauma, retomando sucessivamente a experiência dolorosa. Nesse sentido, violência seria tanto a constante recorrência da primeira forma de trauma, quanto a segunda. Em suas palavras, violência:

É toda ação traumática que conduz o psiquismo ou a *desestruturar-se completamente* ou a responder ao trauma através de *mecanismos de defesa, análogos à economia da dor*. Violenta é toda circunstância da vida em que o sujeito é colocado na posição de *não poder obter prazer* ou de só buscá-lo como *defesa contra o medo da morte*. (COSTA, 2003, p. 228).

A cultura contemporânea exerce, portanto, violência sobre os indivíduos na medida em que os impele na direção da busca de substitutos do prazer, promovendo o consumismo enquanto fonte de realização individual na proporção em que este é necessário para a sua reprodução.

Na tentativa de organização psíquica empreendida pelo sujeito em face do impacto da coerção excessiva para a busca do corpo da moda ou mesmo para o

sucesso profissional, o eu redireciona a libido para o corpo sacrificado em suas necessidades e mutilado pelas necessidades sociais que a ele se sobrepuseram. Neste mecanismo, o prazer não está mais em jogo, apesar de ser o mote fundamental da propaganda – diga-se de passagem: tanto a propaganda de produtos e serviços, quanto a propaganda de oportunidades de carreira, como a de *trainee*. Trata-se de evitar a dor. Por conta disso, Costa (2003) afirma que o “narcisismo que vivemos é o narcisismo do ‘órgão lesado’, do corpo privado de prazer.” (p. 239).

Pelo caráter violento e, portanto, não-sexual da estimulação promovida pela cultura, esta não pode ser investida como objeto da libido. Esta seria a solução, por exemplo, para o traumatismo infantil, no qual a criança investe, ainda que alucinatoriamente no objeto que pode trazê-la satisfação. Contra a estimulação excessiva o psiquismo abre mão da obtenção do prazer e tenta agir para fixá-la, tratando-a de forma compulsiva na tentativa desesperada e fadada ao fracasso de conter a estimulação pela sua repetição. Nisso consiste a mobilização do sujeito para a obtenção de satisfações parciais, substitutas do prazer, que lhe possibilitem evitar um desprazer excessivo. Tais formas de satisfação podem consistir, segundo Crochík (2008), no uso de drogas, no isolamento, no controle das pulsões, no trabalho e na sublimação. O trabalho e sublimação (pensamento científico, por exemplo) têm a vantagem de nos fixar na realidade, mas ainda assim constituem uma meta negativa. Segundo o autor, durante a formação da sociedade nos fixamos na meta negativa e nela permanecemos acomodados até hoje, por conta da segurança que a civilização mantida pelo trabalho nos proporciona. Costa (2003) descreve a dinâmica da evitação do desprazer através de substitutos do prazer da seguinte maneira:

Por trás do apelo sexual enlatado insinua-se uma ameaça: ou o indivíduo comporta-se como manda o figurino do consumo ou está doente e deve procurar tratamento. (...) A consequência psicológica desta moral do prazer e do sofrimento é a preocupação narcísica. O indivíduo volta-se para si mesmo na esperança de superar o estado de privação em que seu corpo é socialmente mantido. É claro que não se trata de uma privação absoluta, fruto da raridade ascética ou puritana. Trata-se de uma privação relativa, nascida de uma oferta excessiva que é, entretanto, meticulosamente distribuída segundo os interesses das classes ou grupos sociais privilegiados. (p. 239).

A responsabilidade pelo próprio fracasso compete ao indivíduo segundo a contraditória ideologia liberal discutida anteriormente. A ela soma-se a

irracionalidade da ideologia da racionalidade tecnológica, segundo a qual só é possível a adaptação ao existente, o conformismo com a dor. O conflito que se produz na sociedade estabelece uma contradição no indivíduo, que tende a se culpar pela deterioração do próprio corpo em meio a uma lógica absurda que não se conecta suas pulsões em momento algum.

A sociedade contemporânea, como esboçado anteriormente, sobrevive à custa da dominação de alguns homens sobre outros, do homem sobre a natureza e do homem consigo mesmo. Tal organização social reforça o mecanismo psicológico de voltar-se para si mesmo. A pseudoformação, herdeira da educação burguesa, a revela de sua contradição interna, educa para a auto-suficiência. Resta sempre o trabalho justificado pela necessidade de autoconservação.

O esclarecimento deveria propiciar aos homens uma alteração tanto da organização da sociedade quanto de sua forma de relacionamento consigo mesmos e com a natureza, viabilizando outras formas de satisfação das pulsões que não através do narcisismo. A subjetividade, dessa maneira é compreendida como algo objetivo, pois está articulada com a produção da sociedade, realizando a crítica desta. A crítica a que nos propomos não se dirige, portanto, a estratégia individual, que como Costa (2003) qualifica, tem uma função regeneradora, mas sim à violência implícita na própria a cultura contemporânea.

2.4 'PSICOLOGIA DAS CORPORações E ANÁLISE DO EU'

O título deste tópico, evidentemente, é apenas uma alusão à obra de Freud "Psicologia de grupo a análise do eu", ²⁴publicada em 1921, cujas formulações teóricas foram utilizadas para a discussão da natureza da relação entre os *trainees* e as corporações. Além de Freud, tomamos como referência autores que comentam este texto, entre eles Adorno e Crochík. A premissa em que se fundamenta tal discussão é de que as atitudes dos *trainees* para com as exigências empresarias

²⁴ Freud (1969). O título da obra em português foi vertido da publicação em inglês das obras de Freud, na qual temos "Group Psychology and the Analysis of the Ego". Entretanto, o título original da obra é "Massenpsychologie und Ich-analyse", a qual remete tanto à tradução para o português "Psicologia de grupos e análise do ego" quanto "Psicologia de massas e análise do ego". Ressaltamos tal sutileza porque o termo 'massas', em português, alude mais diretamente à idéia de fusão afetiva à que Freud se refere no seu texto.

guardam uma estreita relação com o tipo de vínculo que se estabelece entre eles a corporação ou, como preferimos, o ideal corporativo. Assim, em consonância com o que argumentamos nos tópicos “O *ethos* dos executivos das transnacionais” e “Gestão e organização do trabalho”, o que colocamos em foco é a possibilidade de que não ocorra entre *trainees* e a empresas apenas uma simples relação comercial.

Segundo Freud (1969), a formação dos grupos apóia-se nas pulsões individuais, ou seja, os vínculos estabelecidos em um grupo são de natureza libidinal. Tal forma de vinculação fica evidente no fato de que o indivíduo em um grupo, geralmente abandona as diferenças que teria com relação a este para estar em harmonia com ele. Para o autor:

[...] um grupo é claramente mantido por um poder de alguma espécie [...] se um indivíduo abandona a sua distintividade num grupo e permite que os outros membros o influenciem por sugestão, isso nos dá a impressão de que o faz por sentir necessidade de estar em harmonia com eles, de preferência a estar em oposição a eles (p. 117-118)

O vínculo libidinal a que Freud se refere é a identificação. Ele enuncia que há três tipos de identificação e o que é próprio à constituição de grupos ocorre sem que haja “qualquer relação de objeto com a pessoa que está sendo copiada [...] o mecanismo é o da identificação baseada na possibilidade ou desejo de colocar-se na mesma situação” (FREUD, 1969, p.135). Neste caso, o sujeito percebe “[...] uma qualidade comum partilhada com alguma outra pessoa que não é objeto do instinto sexual. Quanto mais importante essa qualidade comum é, mais bem sucedida pode tornar-se essa identificação parcial” (p. 136). Freud atribui a intensidade e duração dos laços libidinais constituídos pela identificação ao fato que a pulsão, neste caso, está inibida em sua finalidade. Segundo o autor:

É interessante ver que são precisamente esses impulsos sexuais inibidos em seus objetivos que conseguem tais laços permanentes entre as pessoas. Porém isso pode ser facilmente compreendido pelo fato de não serem capazes de satisfação completa, ao passo que os impulsos sexuais desinibidos em seus objetivos sofrem uma redução extraordinária mediante a descarga de energia, sempre que o objetivo sexual é atingido. (FREUD, 1969, p. 146).

Nos grupos, a identificação ocorre em dois sentidos: cada membro identifica-se com o líder, que ocupa a posição desejada por todos, ao que chamamos esquematicamente de identificação vertical; e os membros identificam-se

entre si por compartilharem do mesmo ideal, ao que chamamos identificação horizontal. Neste sentido, afirma Crochík (1999):

[...] a relação dos indivíduos com o líder – que pode ser representado por pessoas, ideais, que podem agrupar as pessoas na defesa ou no ataque a algo instituído - ocorre pela identificação entre liderados e o líder, por esse apresentar os mesmos desejos que os primeiros, mas aparentar mais força para realizá-los. Esse processo é estabelecido através de uma dupla identificação – entre os liderados e o líder e entre os próprios liderados – e devido à pouca diferenciação entre o eu e o ideal de eu individuais existente naqueles que aderem à massa. (1999, f. 75).

Nos processos grupais, o líder é tido como detentor de uma qualidade almejada por todos: ele é aquele que tem maior possibilidade de realização dos desejos. No entanto, como ressalta Freud, a identificação se efetiva não só porque o líder se encontra em tal condição, mas também porque, sendo assim, ele serve como substituto para o ideal de eu que o sujeito não conseguiu atingir. Neste sentido, há uma idealização da figura do líder, algo semelhante ao que ocorre quando estamos apaixonados:

A tendência que falsifica o julgamento nesse respeito é a da *idealização*. [...] Vemos que o objeto está sendo tratado da mesma maneira que nosso próprio eu, de modo que, quando estamos amando, uma quantia considerável de libido narcisista transborda para o objeto. Em muitas formas de escolha amorosa é fato evidente que o objeto serve de sucedâneo para algum inatingido ideal do eu de nós mesmos. Nós o amamos por causa das perfeições que nos esforçamos para alcançar por conseguir para nosso próprio eu e que agora gostaríamos de adquirir, dessa maneira indireta, como meio de satisfazer nosso narcisismo. (FREUD, 1969, p. 143)

Neste sentido, essa forma de identificação pode se calcar no narcisismo dos indivíduos, mas não acontece sempre assim. Como destaca Freud (1969), apenas o amor pelo objeto, pelo outro, é capaz de colocar limites ao narcisismo: “O amor por si mesmo só conhece uma barreira: o amor pelos outros, o amor por objetos...” (p. 52). Segundo Crochík (1999), a “[...] libido, mesmo inibida em sua finalidade que ainda abriga de forma latente os objetivos sexuais, quando se volta para uma outra pessoa ou para a produção da cultura evita o narcisismo” (f. 84). Entretanto, quando as pessoas apaixonam-se por um ideal, havendo sacrifício do eu em nome deste objeto idealizado, não ocorre limitação ou eliminação no narcisismo, mas sim a exacerbação do mesmo. Para este autor, é necessário que haja uma razoável diferenciação entre eu e ideal de eu para que o indivíduo em um

grupo não venha a substituir o próprio ideal de eu por uma idealização e abdicar da própria consciência.

Adorno (2006), ao discutir o padrão da propaganda fascista, indica é essa idealização que o líder fascista procura promover em seus seguidores:

É precisamente isso que o líder fascista tenta promover em seus seguidores, e que é auxiliado pela ideologia do Führer. As pessoas com as quais ele tem de contar geralmente padecem do conflito moderno e característico entre uma instância do eu racional e autoconservadora fortemente desenvolvida e o fracasso constante em satisfazer as demandas do próprio eu. Esse conflito resulta em impulsos narcisistas fortes, que só podem ser absolvidos e satisfeitos pela idealização entendida como transferência parcial da libido narcisista para o objeto. Isso, por sua vez, corresponde à semelhança da imagem do líder com uma ampliação do sujeito: ao fazer do líder seu ideal, o sujeito ama a si mesmo, por assim dizer, mas se livra das manchas de frustração e descontentamento que estragam a imagem que tem de seu próprio eu empírico. Esse padrão de identificação por idealização, caricatura da solidariedade verdadeira, consciente, é, porém, um padrão coletivo. (p. 175).

Tal propaganda não se dirige à razão, mas à psicologia dos seguidores, uma vez que seus fins, por serem irracionais e autoritários, não constituiriam uma pauta atrativa à racionalidade. O que se procura então é mobilizar nos sujeitos o próprio narcisismo, constituindo-se assim uma adesão irracional que independe da reflexão dos sujeitos. Tal forma de relação entre liderados e líder seria, portanto, favorecida tanto pelo conflito instalado no sujeito, quanto pela pouca diferenciação entre eu e ideal de eu. A sociedade contemporânea, como temos argumentado, tem levado os indivíduos a experimentarem o sofrimento pela privação de experiências de satisfação e por impedirem a diferenciação do eu, que só é possível pela interiorização da cultura.

Para efeitos de nossa análise consideramos duas possibilidades de interpretação para a relação entre indivíduos e corporações. A primeira é de que os indivíduos, enquanto trabalhadores são membros de um grupo: a corporação na qual trabalham. Neste sentido, possuem uma identificação vertical com os ideais ou metas da corporação e horizontal com os outros membros da corporação. Embora essa análise seja possível ela apresenta algumas limitações pelo fato de que os trabalhadores de que falamos são *trainees*: em primeiro lugar, as metas das corporações em que os *trainees* se encontram, consistem, essencialmente, na obtenção de resultados, de lucros, ainda que cada corporação condicione o

cumprimento de suas metas a diferentes formas²⁵. Como ficou evidente nas análises, a maioria dos anseios dos *trainees* era mais ampla que simplesmente atingir resultados: eles têm grandes expectativas de do futuro. Em segundo lugar, pela condição em que ingressaram na empresa e por conta do programa de treinamento a que estão submetidos, os *trainees* possuem poucas ou nenhuma qualidade comum partilhada com os outros colaboradores, exceto com os executivos.

A segunda possibilidade de interpretação é a que consideramos mais adequada ao que ocorre com os *trainees*: eles identificam-se entre si na busca por ocupar uma posição de nível executivo e enxergam na figura de alguns executivos as qualidades que gostariam de ter. Tais executivos expressariam aquilo que denominamos ideal corporativo, o qual representa de fato o líder do grupo, com o qual todos podem vir a se identificar. O grupo de identificação dos *trainees* transpõe, neste sentido, os limites das corporações em que eles trabalham e tem como membros todos aqueles que almejam este mesmo ideal: a posição de executivo. O ideal corporativo sintetiza tudo aquilo que as grandes corporações promovem em seus executivos, a saber: um elevado padrão de vida com alto poder de consumo, um alto valor agregado ao 'capital destreza' de cada um, o poder para tomar decisões pela empresa em que estão, *status*, entre outras coisas. Tal ideal inclui apenas uma condição aos que dele partilham: que 'alinhem' totalmente seus interesses aos das corporações de modo geral, tal como evidenciamos no tópico "O *ethos* dos executivos das transnacionais". O alinhamento com os interesses específicos da corporação em que atuam, no entanto, é provisório: dura o tempo em que nela trabalharem. Entendemos que este alinhamento, constitui-se, do ponto de vista do sujeito, como identificação.

Dadas estas reflexões, a propaganda feita pelas corporações para os *trainees* com relação tal ideal dirige-se à razão destes ou à sua psicologia? Apesar de não estar dentro das possibilidades deste estudo fazer uma análise pormenorizada da propaganda ou do discurso da empresa, refletimos sobre ela a partir dos efeitos que ela produz: a atitude dos *trainees* para com as exigências corporativas. Suas atitudes indicam um alto grau de identificação com o ideal

²⁵ De modo geral, as corporações esperam que seus colaboradores alcancem resultados através de uma conduta socialmente aceita e utilizando-se de métodos legítimos. Essa premissa está contida na proposição de competências comportamentais que os colaboradores devem apresentar.

corporativo, o que se manifesta pela similaridade entre seus interesses manifestados na entrevista e o que compreendem ser a expectativa da corporação. Trata-se de uma atitude de adesão, o que nos levou a levantar a hipótese de que o discurso ou a propaganda empresarial seja dirigida à psicologia dos sujeitos.

Por fim, cabe explicitar aqui um elemento destacado por Adorno no que diz respeito à identificação que ocorre nos grupos. Ele afirma que Freud descobriu um elemento de “impostura” no membro do grupo que obedece ao líder do grupo, quando este o compara ao indivíduo sob efeito de hipnose (ADORNO, 2006, p. 188). Em tal comparação, após afirmar que “A hipnose não constitui um bom objeto para comparação com uma formação de grupo, porque é mais verdadeiro dizer que ela é idêntica a essa última” (FREUD, 1969, p.145), o pai da psicanálise faz o seguinte comentário:

É de notar que, mesmo existindo uma completa submissão sugestiva sob outros aspectos, a consciência moral da pessoa hipnotizada pode apresentar resistência. Porém, é possível que isso se atribua ao fato de que na hipnose, tal como ela é habitualmente praticada, pode ser mantido um certo conhecimento de que o que está acontecendo seja apenas um jogo, uma reprodução inverídica de outra situação muito mais importante da vida. (p. 146-147).

Neste sentido, Adorno (2006) afirma que aqueles que aderiram ao fascismo, sabiam tanto quanto o hipnotizado que tudo era uma farsa, tudo era ‘apenas um jogo’. Em suas palavras:

Do mesmo modo que, no fundo do coração, as pessoas pouco crêem nos judeus como o demônio, elas também não acreditam completamente no líder. Não se identificaram realmente com ele, mas simulam essa identificação, encenam seu próprio entusiasmo e participam, assim, da performance de seu líder. É por meio dessa encenação que atingem um equilíbrio entre seus desejos instintuais continuamente mobilizados e a fase histórica do esclarecimento que alcançaram e que não pode ser arbitrariamente revogada. É provavelmente a suspeita do caráter fictício de sua própria psicologia de grupo que torna as multidões fascistas tão inabordáveis e impiedosas. Se parassem para raciocinar por um segundo, toda encenação desmoronaria. (p. 188).

Trata-se, portanto de uma consciência contraditória, que se entrega, mas mantém consigo uma dimensão de que a entrega poderia ser desfeita. A mesma idéia está presente também na fala de Adorno em sua última aula na Universidade de Frankfurt, quando ele comenta o casamento da princesa da

Holanda com um nobre alemão para evidenciar a existência de uma consciência contraditória nos indivíduos frente aos mecanismos da indústria cultural:

A tarefa mais importante [...] da pesquisa social empírica atual seria investigar em que medida afinal os homens são e pensam tal como são feitos pelos mecanismos (da indústria cultural). Pesquisas do Instituto indicam [...] que ocorre uma duplicidade peculiar, isto é, de um lado as pessoas são obedientes aos mecanismos de personalização da indústria cultural [...], mas, simultaneamente, quando se vai além da superfície [...] todos praticamente são cientes de que [...] [em sua vida real] a princesa afinal não tem importância. Se realmente as pessoas são cativadas, mas ao mesmo tempo não são cativadas, se aqui ocorre uma consciência duplicada e contraditória em si mesma. (ADORNO²⁶ *apud* MAAR, 2003, p. 474).

Levar em conta a existência de uma cisão na consciência daqueles que se identificam com uma idealização nos compromete com o fato de que ainda que a atitude dos sujeitos seja de completa adesão, ainda é possível que haja neles resistências ao processo de massificação empreendido pelas corporações.

²⁶ ADORNO, T.W. *Einleitung in die Soziologie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1993a.

3 METODO

O método pela qual optamos para atingir nossos objetivos é qualitativo. Tal opção foi feita em função do nosso objeto de estudo, uma vez as atitudes dos *trainees* consistem, como discutiremos no próximo tópico deste capítulo, em processos subjetivos, os quais teríamos poucas possibilidades de acessar com a profundidade²⁷ que pretendemos através de um estudo quantitativo.

Rey (2005) nos possibilita uma apresentação clara dos princípios que orientam a pesquisa qualitativa e, portanto, tomamos emprestadas suas palavras:

[o conhecimento] é compreendido como uma produção e não como *apropriação* linear de uma realidade que se nos apresenta. A realidade é um domínio infinito de campos inter-relacionados independente de nossas práticas; no entanto, quando nos aproximamos desse complexo sistema por meio de nossas práticas, as quais, neste caso, concernem a pesquisa científica, formamos um novo campo de realidade em que nossas práticas são inseparáveis dos aspectos sensíveis dessa realidade. São precisamente esses os aspectos suscetíveis de serem significados em nossa pesquisa. É impossível pensar que temos um acesso ilimitado e direto ao sistema do real, tal acesso é sempre parcial e limitado a partir de nossas próprias práticas. (REY, 2005, p. 5).

Tomado como uma construção, uma produção humana, o conhecimento deve sua expansão ao confronto entre o pensamento do pesquisador e a multiplicidade dos eventos empíricos. Tal confronto produz novas zonas de sentido, as quais permitem a ampliação ou a revisão da teoria. Ao utilizar o termo construção, o autor refere-se diretamente à especulação, fantasia, desejo, entre outros processos subjetivos (REY, 2005, p. 7). Entretanto, a ancoragem da reflexão deve estar na experiência. O empírico deve ser entendido “[...] como momento inseparável do processo de produção teórica” (REY, 2005, p. 8-9).

A teoria ocupa uma posição central na produção do conhecimento, uma vez que ela é compreendida como a organizadora das relações entre as diferentes categorias analisadas e que tem por finalidade gerar inteligibilidade sobre o objeto de pesquisa, ou seja, torná-lo compreensível racionalmente. Para Rey

²⁷ A profundidade que aqui mencionamos refere-se ao fato de interessa-nos conhecer as atitudes enquanto centros de referência do sujeito para ações mais complexas e extensas, o que nos remete não só a uma definição da atitude do sujeito como favorável ou desfavorável a determinado estímulo, mas também a maneira como estas organizam as escolhas e ações do sujeito, além de serem expressões da forma de vinculação do indivíduo com o grupo.

(2005) a finalidade de um estudo qualitativo é a produção de idéias e o desenvolvimento de modelos de inteligibilidade com relação à questão pesquisada.

Esse mesmo autor utiliza o conceito de modelo como “a construção de uma representação teórica que se mantém em constante desenvolvimento ante o surgimento de novas informações empíricas” (REY, 2005, p. 104). Um modelo teórico poderia ser desenvolvido em um âmbito local, tendo como pano de fundo uma teoria mais ampla, mais geral. Apóia-se em uma teoria geral, porém assume distância do marco de partida, permitindo explicar – de maneira não causal – e organizar processos que não eram inteligíveis antes da experiência.

Neste sentido, deve-se destacar que não é possível significar os sistemas de informação resultantes da pesquisa a partir de categorias gerais de teorias já estabelecidas. Isso tenderia a uma mera coleta de dados, a um nível descritivo de pesquisa. Para a produção do conhecimento é necessária a manipulação conceitual, o que procuramos fazer na análise dos dados das entrevistas. Nas palavras de Rey: “Quando o marco teórico geral silencia a especificidade da teoria de uma pesquisa, estamos mais diante de um momento de aplicação de conhecimento que de produção de conhecimento” (2005, p. 106).

No decorrer deste capítulo, nos propomos a discutir o conceito de atitudes no qual nos pautamos, bem como apresentar a forma de seleção dos sujeitos da pesquisa, o instrumento utilizado para a produção dos dados e a forma de análise destes.

3.1 CONCEITO DE ATITUDE

Antes de definir o que entendemos por atitudes, talvez seja necessário diferenciar o termo de vários outros que no senso comum soam como sinônimos. Até mesmo em estudos sobre atitudes, alguns pesquisadores alternam a utilização de “atitude” e “opinião”. Segundo Cavazza (2008), pode-se fazer uma distinção entre atitudes e opiniões a partir de alguns pontos estruturais. O primeiro diz respeito ao nível de manifestação da resposta, uma vez que as atitudes seriam respostas implícitas, às quais uma forma de se chegar seriam as respostas verbais, as opiniões. Além disso, a atitude seria mais abrangente e mais permanente, ou seja,

se prestaria a uma grande variedade de estímulos e teria uma menor tendência a mudança, já a opinião seria uma resposta a um estímulo específico. Segundo a autora:

A atitude é concebida como uma *orientação permanente a responder de modo favorável ou desfavorável a uma classe de estímulos*, enquanto a opinião seria uma resposta *específica* a uma *questão particular* de interesse coletivo. (CAVAZZA, 2008, p.21)

Neste sentido, a atitude pode ser compreendida como uma variável latente que gera e organiza opiniões. Além disso, segundo Jaspars e Fraser *apud* Cavazza (2008) as opiniões são mais sensíveis ao contexto em que se inserem, uma vez que sua expressão é em maior medida determinada pela pressão social a que está submetida.

Estudos citados por Cavazza (ZAJONC²⁸ *apud* CAVAZZA, 2008, p.23) afirmam que ao entrarmos em contato com o ambiente físico e social, começamos a formar nosso conhecimento sobre uma base emotiva, antes de o fazermos sobre uma base descritiva. Trata-se, contudo, de uma preferência ou não por determinado objeto, a qual precede o pensamento acerca deste e pode até mesmo prescindir deste em alguns casos. Não se pode dizer que há, neste primeiro momento, uma atitude, mas apenas uma reação emotiva que já é capaz de influenciar os processos cognitivos que se seguem.

Segundo a proposição de Asch (1960) as atitudes são sentimentos sociais, ou seja, sentimentos que compartilhamos com muitas outras pessoas. Por isso, este autor conceitua atitude a partir do conceito de sentimento. Segundo ele, tal como os sentimentos de ordem estritamente pessoal, as atitudes funcionam como “centros de referência para ações mais complexas e extensas; são os temas e os organizadores do esforço” (ASCH, 1960, p.332). Apesar da conotação mais comum de sentimento aproximar-se apenas da emoção, Asch propõe que em seu funcionamento podemos observar a “organização do conhecimento, de emoções e de interesses em torno de finalidades duradouras, apesar das vicissitudes de circunstâncias externas e de condições internas” (ASCH, 1960, p.342). Desta maneira, as atitudes, tal como os sentimentos, seriam constituídos a partir da percepção, motivação, emoção, pensamento e aprendizagem. Em sua dimensão

²⁸ ZAJONC, R.B. *Attitudinal effects of mere exposure*, In: **Journal of Personality and Social Psychology**, 9 suplemento monográfico. 1968. p. 1-27

cognitiva, a atitude “é uma organização de experiências e dados referentes a um objeto. É uma estrutura de ordem hierárquica, cujas partes funcionam de acordo com sua posição no todo.” (ASCH, 1960, p.353).

Autores contemporâneos parecem adotar uma forma simplificada da proposição de Asch. Atualmente é bastante difundido o modelo multicomponente de atitude, no qual esta é compreendida como a avaliação global de um objeto, derivada de respostas afetivas, cognitivas e comportamentais (EAGLEY e CHAIKEN²⁹ *apud* CAVAZZA, p. 26). As atitudes seriam então uma

[...] construção psicológica constituída de três componentes de natureza diversa: um componente *cognitivo*, um *afetivo/emotivo* e um *comportamental*. O componente *cognitivo* refere-se às informações e às crenças que os indivíduos possuem a propósito do objeto para o qual se dirige a atitude. O *componente afetivo* diz respeito à reação emotiva (*affect*) que o objeto suscita, ou seja, a atividade do sistema nervoso simpático. Por fim, a resposta *comportamental* concerne às ações de aproximação ou evitação a respeito do mesmo objeto. (CAVAZZA, 2008, p. 26-27)

Nesta concepção, em paralelo com a de Asch (1960), a atitude também seria uma organização de conhecimentos, que poderia corresponder ao componente cognitivo; e emoções, que corresponderia ao componente emotivo; contudo, a idéia de que ela também se organiza a partir de interesses daquele indivíduo fica de fora, o que, em nossa concepção, empobrece o conceito. Os interesses não se reduzem às emoções, a uma aceitação prazerosa ou repulsão do objeto, mas são construções vinculadas às necessidades predominantes naquele indivíduo. Desta maneira, está em jogo a satisfação das necessidades, as quais, por sua vez, também são formadas socialmente, conforme discussão realizada no capítulo “Trama conceitual”, quando discutimos a existência de necessidades superimpostas.

A partir dessa definição preliminar, pode parecer que uma atitude seja algo que possa ser descrito. Contudo, retomando as premissas metodológicas pelas quais nos orientamos, a atitude só pode aparecer enquanto processo. Sua concretude só pode ser apreendida pela abstração dos elementos que apontamos anteriormente, o que equivale a dizermos que a atitude é um momento de uma relação social, um momento da dialética indivíduo-sociedade e, só pode ser satisfatoriamente estudada se compreendida a partir da dinâmica de sua

²⁹ EAGLEY, A. H., CHAIKEN, S. **The psychology of attitudes**, Orlando, Fla., HBJ College Publishers. 1984.

constituição ou de seu funcionamento. Neste sentido, convém discutirmos como se formam as atitudes.

Cavazza (2008) afirma que as atitudes começam a se formar no confronto com o objeto, como uma resposta avaliatória e classifica de modo esquemático, em três categorias, o que ela chama de “processos de formação das atitudes”, quais sejam:

1. A experiência direta com o objeto;
2. A observação da experiência dos outros com o objeto
3. A comunicação sobre o objeto. (CAVAZZA, 2008, p. 38)

No primeiro tipo de processo, a experiência com o objeto permitiria ao sujeito obter informações sobre suas características e formar assim para si crenças e avaliações que confluem em uma atitude. Aparentemente, tal definição parece razoável, mas colocamos em questão a possibilidade de que haja experiência com o objeto, no sentido estrito do termo.

Walter Benjamin (2004) aponta para o declínio da possibilidade de experiência, compreendida como relação entre sujeito e objeto, na qual tanto um como outro se modificam. Tal mudança consiste na substituição da experiência, na qual o sujeito era afetado pelas relações que estabelecia, pela experiência vivida ou vivência, onde a consciência passa a atuar como um escudo que tem por finalidade evitar que o sujeito entre em contato com o objeto. Tal forma de experiência, se assim esta pode ser chamada é fruto da modificação da própria sociedade, onde as relações humanas tornam-se efêmeras e as relações com os objetos têm reforçado seu caráter pragmático. Desta maneira, aparado pela consciência o estímulo não afeta o sujeito e ele pode continuar seu caminho, impassível.

Apesar das críticas que temos à utilização do termo ‘experiência’, consideramos válida a afirmação de que o sujeito forma atitudes para com o objeto a partir da vivência que pode ter com este, independente da qualidade desta vivência. Resta saber como é tal atitude, que parece ser, pelas indicações desta pesquisadora, apenas uma resposta avaliatória.

Mais uma consideração deve ser feita acerca deste processo de formação de atitudes. Como sugere McGuire³⁰ (*apud* CAVAZZA, 2008), a atitude se forma

[...] sobre a avaliação de uma característica particularmente saliente em um contexto, em um dado momento e, fora isso, somente se o indivíduo não considerar satisfatório o êxito deste processo (quando for motivado a chegar a um juízo particularmente acurado) continuará a tomar em consideração outros aspectos do mesmo objeto. (p.33)

Diante dessa afirmação nos perguntamos: o que torna particularmente saliente uma característica do meio? O próprio contexto ou o sujeito que o percebe? A experiência ou, até mesmo a vivência com objeto, depende da percepção do sujeito. Horkheimer e Adorno (1985) ao discutirem o sexto elemento do anti-semitismo, retomam a psicologia da Gestalt que concebe a percepção como um processo de projeção e controle da projeção. Isso porque os dados captados pelos órgãos sensoriais são integrados imediatamente pelo aparelho perceptivo, dessa forma se faz necessário um trabalho reflexivo para que a imagem perceptiva se aproxime ao máximo daquilo que é o objeto. O sujeito precisa recriar o mundo a partir das informações que consegue obter dele, compreendendo-se que tais informações são tanto externas quanto internas. Segundo os autores, no anti-semitismo não é a projeção enquanto tal que é patológica, mas a falsa projeção, caracterizada pela ausência da reflexão e, portanto do controle da projeção. O sujeito, empobrecido em sua capacidade de refletir o objeto e de refletir sobre si mesmo perde também qualquer capacidade de diferenciação do outro. Na medida em que o paranóico enxerga no mundo exterior apenas aquilo que corresponde aos seus fins cegos, só resta ao eu alienado de si mesmo a busca por dominar totalmente ao outro, bem como a si mesmo.

Não estudamos aqui o anti-semitismo, mas o raciocínio desenvolvido por estes autores pode nos ajudar a compreender os limites da percepção nos dias de hoje, uma vez que a ideologia vigente não superou os elementos que compunham a ideologia totalitária do fascismo e a formação de indivíduos não tem sido favorecida. Por conta disso, compreendemos que a formação da atitude a partir da vivência com o objeto passa pelo destacamento de características específicas do mesmo, como defende McGuire (*apud* CAVAZZA, 1985). Todavia, tal destacamento

³⁰ MCGUIRE, W. J. *Attitudes and attitude change*. In: **The handbook of social psychology**, organizado por G. Lindzey e E. Aronson, v.II, New York, Random House, 3. Ed.. 1985. p. 233-346.

teria a ver tanto com o contexto, que pode estar organizado de modo a privilegiar a percepção de determinadas características, quanto com o processo de formação ao qual o indivíduo em questão está submetido, o qual pode o levar a produzir muitas falsas projeções.

Além disso, a principal função das atitudes seria a de simplificar interações com o ambiente, uma vez que o confronto com um objeto de atitude novo leva-nos a simplificar os confrontos com objetos semelhantes. Esta premissa já estava na formulação inicial de um dos precursores do estudo de atitudes, Gordon Allport, segundo o qual:

Atitude é um estado mental e neural de prontidão organizado através da experiência exercendo uma influência diretiva ou dinâmica sobre a reação individual a todos os objetos ou situações com que ela se relaciona.³¹ (ALLPORT *apud* DAWES e SMITH, 1985)

Devemos, portanto, considerar que o contexto no qual observamos um estímulo novo influi em nossa resposta afetiva. Cavazza (2008) menciona estudos que demonstram que a exposição sistemática de um estímulo neutro junto a um estímulo que já tem uma conotação positiva facilita a transferência da mesma conotação com relação ao estímulo neutro. Em nosso caso, como tratamos da atitude para com um objeto bastante complexo, qual seja, as exigências das grandes corporações, seria impossível caracterizá-lo como neutro. Entretanto, se pensarmos que tais exigências tendem a ser categorizadas pelo indivíduo junto a outras exigências que já tenham sido feitas a ele em sua história de vida em outros contextos, como família, escola, religião, podemos ter uma chave para a compreensão da formação dessa atitude.

De acordo com o segundo processo de formação de atitudes proposto por Cavazza (2008), podemos formar atitudes com relação a um objeto “simplesmente observando o comportamento dos outros nos confrontos com o objeto e o evento” (p. 38). A psicologia comportamental propõe que atitudes e opiniões, assim como comportamentos, podem ser o produto de um processo de aprendizagem que tem por base a *imitação* ou modelagem (BANDURA³² *apud* CAVAZZA, 2008, p. 38). Contudo, a naturalização do processo de imitação como via de formação dos comportamentos não somente em crianças, mas também nos

³¹ *Attitude* is a mental and neural state of readiness organized through experience exerting a directive or dynamic influence upon the individual's response to all objects and situations with which it is related.

³² BANDURA, A., **Social Learning Theory**, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall. 1977.

adultos, subjaz uma característica intrínseca da cultura contemporânea, a qual, como já discutimos anteriormente, privilegia a conformação dos indivíduos com a realidade em detrimento do pensamento crítico. Marcuse (1979) indica que apesar da falsidade presente em tal naturalização, a compreensão da psicologia comportamental pode explicar a realidade atual, que tende, de fato, para a mimese como substituto da introjeção enquanto mecanismo de constituição do sujeito.

Por fim, o terceiro processo de formação das atitudes seria, na falta de experiência pessoal – no caso, vivência pessoal – com o objeto, o que os outros nos falam a respeito da sua vivência. Segundo Cavazza (2008), “a posição dos outros é utilizada como um padrão de confronto, na ausência de um padrão objetivo” (p. 40).

Além de considerarmos a formação das atitudes, também levamos em conta a estrutura destas. Segundo Cavazza (2008), pesquisas desde os anos noventa têm realçado a estrutura ambivalente de algumas atitudes. Neste caso, admite-se que os elementos que compõem as atitudes (crenças, emoções e ações) podem ser mais ou menos coerentes entre si. Segundo a autora “existe uma superposição entre componentes positivos e negativos da atitude em relação a dado objeto” (p. 58). Além disso, a ambivalência poderia ser associada a cada um dos componentes da atitude ou à relação entre estes. Dessa maneira, poderia haver o que se chama de ambivalência intracomponente, na qual apenas os componentes apresentam ambivalência, o que seria o caso em ambivalência cognitiva ou na ambivalência emotiva. Na ambivalência intercomponente coexistem atitudes contraditórias em planos diferentes de avaliação de um mesmo objeto.

A ambivalência nas atitudes pode ser mantida por um período longo, pois como afirma a autora, os “componentes opostos podem ser ativados seletivamente de acordo com o contexto” (p. 61). Além disso, há que se destacar que a ambivalência é uma característica das atitudes e não das pessoas que a detêm, podendo ser possível a alguém apresentar atitudes monovalentes e, ao mesmo tempo, atitudes ambivalentes.

Associamos este enunciado acerca das atitudes ambivalentes à existência da consciência contraditória, ou cindida³³. Embora não expresse a mesma elaboração sobre a questão e sequer qualquer crítica a este processo, Cavazza (2008) propõe algo semelhante, uma vez que a ambivalência conferiria uma

³³ Conceito desenvolvido nas páginas 56-57.

flexibilidade estrutural a atitude, para que esta sirva melhor à adaptação. Em suas palavras:

Em nossa opinião, diversos indícios fazem propender para a hipótese segundo a qual atitudes desse gênero servem para uma função de adaptação, graças precisamente à sua flexibilidade estrutural que permite às pessoas exprimirem a própria posição expressando a posição que melhor se harmoniza com o contexto normativo específico, sem por isso se sentirem incoerentes. (p.62).

Talvez esteja aí uma explicação técnica de como tem se instalado nos indivíduos as marcas da contradição social sem que haja uma recusa de tal instalação e, possibilitando até mesmo, uma convivência harmoniosa entre o regozijo para com as benesses da prisão e a consciência desta.

Por fim, convém mencionarmos que na relação entre atitude e comportamento, há a possibilidade de existam atitudes que não resultam em comportamentos e que são até mesmo contrárias ao comportamento de fato. Neste sentido, podemos pensar que a importância da pertença ao grupo social dos executivos pode não chegar ao ponto de levar os *trainees* a formarem uma atitude positiva com relação às demandas das corporações, mas apenas os levem a apresentar comportamentos adequados, coerentes com esta demanda.

3.2 ENTREVISTA COMO INSTRUMENTO DE PRODUÇÃO DOS DADOS

Entre vários instrumentos já utilizados por outros pesquisadores de atitudes, optamos pela entrevista, porque esta tem como vantagem a concessão de uma ampla liberdade ao sujeito. Em nosso caso, no qual pretendemos conhecer atitudes para as quais não possuímos categorias *a priori* para investigar, ou até mesmo, dados de pesquisas semelhantes, é bastante relevante que o sujeito possa se expressar com alguma liberdade. Sendo assim, optamos por este instrumento porque ele poderia nos propiciar uma primeira abertura ao universo de experiência do sujeito acerca da nossa temática. Conforme Rey (2005):

O instrumento representa apenas o meio pelo qual vamos provocar a expressão do outro sujeito; isso significa que não pretendemos obrigar o outro a responder ao estímulo produzido pelo pesquisador, mas facilitar a expressão aberta e comprometida desse outro,

usando, para isso, os estímulos e as situações que o pesquisador julgue mais convincentes. (p. 43)

Entretanto, como destaca Bosi (2003), uma entrevista tem por limitação seu caráter informativo, sendo que as possibilidades de acesso a registros mais íntimos do sujeito estão limitadas pelas suas características, por seu tempo de duração limitado e pelo desgaste psíquico que pode produzir tanto no entrevistador quanto no entrevistado. De qualquer modo, é de se esperar que o que é dito pelo entrevistado sofreu uma restrição ou organização em função do tipo de relação estabelecida.

Além disso, sabemos, a partir da psicanálise, que os elementos da consciência expressados no conteúdo manifesto pelo discurso dos sujeitos, têm também uma determinação inconsciente. Às restrições impostas pelo sujeito que constrói racionalmente o discurso, sobrepõem-se processos psíquicos de elaboração que censuram ou mesmo transformam o que é dito, em função da necessidade inconsciente de manter-se assim.

Por fim, o sujeito que nos fala pode dizer-nos tão somente aquilo que supõe que queiramos ouvir, o que se fosse a regra, tornaria a entrevista uma ferramenta inapropriada. Por conta disso, na técnica da entrevista não abordamos diretamente através de questões assertivas aquilo que queremos saber. Em vez disso, investigamos campos diversificados da experiência do sujeito, buscando compreender os motivadores de suas escolhas, bem como a reflexão que ele possui sobre estas. A entrevista na forma de um diálogo pode nos permitir isso, como sugere Martinez (2006),

[...] motivar o interlocutor, elevar seu nível de interesse e colaboração, reconhecer seus ganhos, evitar uma adulteração, reduzir os formalismos, os exageros e distorções, estimular sua memória, reduzir sua confusão e ajudá-lo a explorar, reconhecer e aceitar suas próprias vivências inconscientes³⁴ (p. 139, tradução nossa)³⁵

34 “motivar al interlocutor, elevar su nivel de interés y colaboración, reconocer sus logros, prevenir una falsificación, reducir los formalismos, las exageraciones y las distorsiones, estimular su memoria, aminorar la confusión o ayudarle a explorar, reconocer y aceptar sus propias vivencias inconscientes”

35 Há que se fazer uma ressalva com relação à utilização da expressão “vivências inconscientes”. Compartilhamos da idéia de que a entrevista pode levar os entrevistados a uma reflexão sobre questões que até então não estavam para ele suficientemente claras e, portanto, conscientes. Mas isso não quer dizer que a entrevista tenha condições de demover conteúdos inconscientes na acepção freudiana do termo.

Com isso, procuramos nos livrar da estereotipia de respostas pré-concebidas. Entretanto resta o fato de que aquele que fala desconhece aquilo que fala, desconhece o que o determina.

Com relação às distorções ou ordenamentos não conscientes que constituem o discurso, a técnica da entrevista é impotente. Resta ao trabalho de análise da entrevista decifrar as mensagens que podem estar codificadas tanto na forma quanto no conteúdo do discurso.

Segundo Rey (2005), a informação se produz a partir da apreensão do sentido subjetivo daquilo que enunciam os sujeitos. Em suas palavras:

O sentido subjetivo [...] não aparece de forma direta na expressão intencional do sujeito, mas sim indiretamente há qualidade da informação, no lugar de uma palavra em uma narrativa, na comparação das significações atribuídas a conceitos distintos de uma construção, no nível de elaboração diferenciado no tratamento de temas, na forma com que se utiliza a temporalidade, nas construções associadas a estados anímicos diferentes, nas manifestações gerais do sujeito em seus diversos tipos de expressão etc. (p. 116)

Por conta disso, no estudo de atitudes que são expressão de um sentido subjetivo, tanto no momento do contato com o sujeito, bem como no momento de análise do material produzido, não estamos lidando apenas com informações cognitivas, mas sim com trechos de informação dotados, para além de um conteúdo, de formas, proporções, emoções, relação com o tempo e o que mais houver. Isso tudo deve ser levado em conta durante a entrevista e na análise e foi o que procuramos fazer.

3.3 O PROCEDIMENTO DA ENTREVISTA

As entrevistas foram realizadas fora do local de trabalho dos sujeitos, uma vez que nestes, correríamos o risco de interrupções em função do próprio trabalho, além de tratar-se de um espaço que, provavelmente, induziria os entrevistados a apresentarem um discurso aceito na empresa. Procuramos agendá-las em horários não conflitantes com o do trabalho para que os entrevistados pudessem disponibilizar, de seu tempo livre, o que lhe fosse mais conveniente.

Contudo, uma das entrevistas aconteceu às dezenove horas por opção do próprio *trainee*, mas este ainda se encontrava em horário de trabalho e retornou à empresa para finalizar o trabalho que tinha neste dia.

Com cada sujeito que se dispôs a participar da pesquisa realizamos uma entrevista. Por conta da dificuldade de agendamento com os *trainees*, procuramos realizar o encontro com estes em cafés *shoppings* que fossem de fácil acesso. Apenas um *trainee* foi entrevistado na USP, a pedido dele por causa de sua facilidade de acesso à universidade.

Todas as entrevistas foram gravadas por meio de um gravador digital, bem como de um *rapport*, no qual era feito um esclarecimento ao entrevistado acerca do objetivo da pesquisa, após o qual era solicitado ao entrevistado o preenchimento do “Termo de consentimento livre e esclarecido” (veja Apêndice 01).

Além da gravação, utilizamos como forma de registro de dados um diário de campo, no qual foram relatadas tanto as expressões não verbais do entrevistado, como também nossos sentimentos em relação a ele durante e após a entrevista.

Com a forma de diálogos, as entrevistas adquiriram características próprias da relação estabelecida com cada sujeito. Entretanto, apesar de sua forma e da liberdade do entrevistador para apresentar as questões ou até mesmo omiti-las na medida em que compreendesse que determinado tema já havia sido abordado, houve um minucioso planejamento daquilo que deveria ser investigado.

Para tanto, partimos da discussão anterior acerca do conceito de atitude e propusemos três temas, que consideramos pilares sobre os quais se erigem as atitudes dos sujeitos. Estes três grandes temas visavam garantir nosso foco durante a entrevista. Ao propormos cada um deles, procuramos especificar quais eram os elementos ou questões conceituais que lhes davam sustentação, como se estas fossem um alicerce para tais pilares. Segue-se o modo com o fizemos:

1. Constituição da atitude

1.1. Como o objeto é caracterizado?

1.1.1. Como se dá a caracterização do objeto pelo sujeito?

1.1.2. Como o sujeito categoriza o objeto?

- 1.1.3. O que do objeto é destacado como figura pelo sujeito para fazer a categorização?
 - 1.1.4. O que mais o sujeito generaliza a partir da mesma categoria?
 - 1.2. O que levou o sujeito a formar esta atitude para com o objeto, quais interesses estão em jogo?
 - 1.3. Acessibilidade da atitude: Em que medida é consciente para o sujeito sua atitude com relação ao objeto?
2. Estrutura da atitude
 - 2.1. Qual é a estrutura cognitiva da atitude?
 - 2.1.1. Crenças dos sujeitos acerca da adequação a padrões externos
 - 2.1.2. Crenças dos sujeitos acerca das conseqüências de sua adequação aos padrões determinados pelas empresas
 - 2.1.3. Crenças dos sujeitos acerca dos executivos das multinacionais
 - 2.2. Qual é a estrutura emocional da atitude?
 - 2.2.1. Que emoções constituem determinada atitude, para além do julgamento favorável ou desfavorável para com o objeto em questão?
 3. Atitude e Comportamento
 - 3.1. Como a atitude se articula com os comportamentos dos sujeitos?
 - 3.1.1. De que maneira as atitudes dos sujeitos se articulam com seus comportamentos para com o objeto em questão?

Feito isso, propusemos perguntas que poderiam ser feitas na entrevista e que tinham por finalidade levar o sujeito a orientar o foco de seu depoimento sobre aquilo que temos por objeto de pesquisa. Tais perguntas procuraram dar conta, de maneira abrangente, das questões acima detalhadas e, por isso mesmo, não se referem imediatamente a nenhuma delas. Organizadas segundo os temas elas seriam:

1. Constituição da atitude
 - a) *Como foi a sua opção por tornar-se trainee? Por quais motivos a empresa X?*
 - b) *O que a empresa espera de você?*
 - c) *O que ela “promete” a você?*

2. Estrutura da atitude

a) *Como é, na sua percepção, a vida dos executivos das empresas multinacionais (diretores e presidentes)?*

3. Atitude e Comportamento

a) *Quais as exigências feitas pela empresa são mais fortes para você?*

b) *Como você tem reagido a elas?*

Além dessas, formulamos também três perguntas projetivas, as quais tinham por objetivo levar os sujeitos a desprenderem-se de respostas pautadas apenas em sua experiência cotidiana e possibilitar um acesso a conteúdos imaginativos e, até mesmo, fantasias. Tais questões se referem apenas ao primeiro e ao segundo tema, uma vez que o terceiro, por sua natureza – trata diretamente da experiência cotidiana do sujeito – não possibilita divagações sobre o futuro. As perguntas projetivas são as seguintes:

1. Constituição da atitude

a) *Para atingir meus objetivos eu deveria ser...*

2. Estrutura da atitude

a) *Vejo as seguintes vantagens em tornar-me executivo:*

b) *Vejo os seguintes problemas tornando-me executivo:*

Se a entrevista seguisse um roteiro, ele seria exatamente o seguinte:

1. *Como foi a sua opção por tornar-se trainee? Por quais motivos a empresa X?*
2. *O que a empresa espera de você?*
3. *O que ela “promete” a você?*
4. *Para atingir meus objetivos eu deveria ser...*
5. *Como é, na sua percepção, a vida dos executivos das empresas multinacionais (diretores e presidentes)?*
6. *Vejo as seguintes vantagens em tornar-me executivo:*
7. *Vejo os seguintes problemas tornando-me executivo:*
8. *Quais as exigências feitas pela empresa são mais fortes para você?*
9. *Como você tem reagido a elas?*

Contudo, como dissemos anteriormente, a entrevista se configurou como um diálogo. O planejamento anterior do instrumento serviu, durante a entrevista, como suporte para a manutenção do foco sobre os objetivos da pesquisa. Apenas as perguntas projetivas foram feitas rigorosamente em todas as entrevistas, mas em momentos distintos, segundo o tema que estava sendo tratado. Essa postura nos proporcionou um melhor acolhimento daquilo que o sujeito tem a dizer sobre sua experiência e, conseqüentemente, da maneira como a tem elaborado.

3.4 A SELEÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA

Os critérios para a seleção estão ligados à abrangência dos processos seletivos em que estes foram aprovados, o período em que ocorreu a seleção e à localização da empresa em que este profissional ingressou. Foram convidados para a pesquisa *trainees* de programas com grande número de inscritos do estado de São Paulo.

Não definimos *a priori* a quantidade de sujeitos que deveriam participar da pesquisa. Isso porque entendemos que, por realizarmos uma pesquisa qualitativa, não seria a quantidade de entrevistas que garantiria um resultado satisfatório. Acompanhamos a seguinte reflexão de Rey (2005) para determinarmos quantas entrevistas bastavam:

Em relação ao número de sujeitos necessário para a pesquisa, é preciso enfrentar uma questão sempre presente entre os pesquisadores: como podem ser significativas as conclusões de uma pesquisa desenvolvida mediante um estudo de casos? Elas são significativas porque a pesquisa nesta perspectiva defende, como sua unidade de trabalho, a qualidade dos trechos de informação produzidos. A significação dos trechos de informação não é um processo arbitrário do pesquisador, mas sim um processo relacionado às suas possibilidades de articulação quanto ao modelo teórico em construção, o que inaugura uma maneira diferente de definir a legitimidade da informação. (p. 112).

Com isso, a justificativa para a quantidade de sujeitos está na qualidade dos trechos de informação que foram produzidos. Após a terceira entrevista, ponderamos que já havia trechos com qualidade suficientes para uma

articulação que permitisse desenvolvimento de um modelo teórico de interpretação do fenômeno estudado.

Optamos por realizar entrevistas com *trainees* que já estavam há pelo menos um ano com este cargo. Isso porque entendemos que seria necessário um período de tempo, que não pode ser determinado precisamente, para que o *trainee* tivesse contato com as demandas da empresa para formar com relação a elas alguma atitude. Após o primeiro ano no programa, em geral eles tiveram a oportunidade de trabalhar em diversas áreas da empresa e tiveram boa parte dos treinamentos oferecidos. Dessa maneira, foram convidados para entrevista *trainees* aprovados em processos seletivos realizados durante o período de 2007 (incluindo aqueles que se encerram no primeiro bimestre de 2008) e que iniciaram na empresa entre o segundo semestre de 2007 e o primeiro semestre de 2008.

Realizamos contatos com a área de Recursos Humanos de algumas empresas que tem programas com grande expressão em diferentes meios de comunicação, bem como em feiras e eventos para *trainees*. Estabelecemos, dentro da área de RH³⁶, um contato direto com o responsável pelo programa *Trainee*, ao qual solicitamos que divulgasse a pesquisa internamente e então nos fornecesse os contatos de um *trainee* que tivesse se apresentado como voluntário. De posse dos contatos, mantivemos contato direto com o *trainee* para agendamento do local, data e horário da entrevista.

3.5 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DOS DADOS

As entrevistas gravadas foram transcritas constituindo a principal fonte para análise. Entretanto, convém mencionar que, em acordo com as proposições metodológicas descritas anteriormente, foram retomados também registros feitos acerca das expressões não verbais do entrevistado.

Em uma leitura inicial de cada transcrição, destacamos os elementos fundamentais expressados pelo sujeito, construindo assim um 'esqueleto' que organizou nossa releitura da transcrição. Nesta, incluímos comentários nossos, os

³⁶ Modelo da carta enviada às empresas solicitando voluntários para a pesquisa no Apêndice 02.

quais procuramos manter diretamente vinculados àquilo que o texto da transcrição oferecia. Tais comentários relacionaram temas semelhantes que, por vezes, eram tratados em momentos diferentes da entrevista. Levando em conta os elementos que se repetiam na fala dos sujeitos e nos comentários que havíamos feito, criamos algumas categorias. Tais categorias são arbitrárias, pois poderiam ser diferentes das que construímos, mas guardam relação direta com aquilo que expressou o sujeito acerca de nosso problema de pesquisa e são aquelas que nos permitiram a análise do texto. Por conta disso, estas foram denominadas categorias analíticas.

Em torno de tais categorias organizamos a análise das entrevistas, as quais procuram articular os comentários baseados nas transcrições individualmente e os conceitos teóricos que temos como referência. A análise teve por finalidade última apreender o movimento de constituição e funcionamento das atitudes do sujeito em questão, bem como interpretar o sentido e a finalidade de tal movimento. Por fim, procuramos reunir em um tópico o que pudemos inferir das atitudes presentes em cada sujeito.

4 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A seguir, apresentamos as análises das entrevistas individualmente. A ordem de apresentação é a mesma da realização das entrevistas. Os tópicos contidos em cada análise constituem categorias analíticas, exceto o último, no qual procuramos sintetizar a atitude do *trainee* para com as exigências da corporação em que ele está.

4.1 ANÁLISE DA ENTREVISTA DE RAQUEL³⁷, *TRAINEE* DA MULTIPRODUTOS³⁸

Raquel foi entrevistada para a pesquisa em setembro de 2009 quando estava no último semestre do programa *trainee* da Multiprodutos. Ingressou na empresa por meio do programa no início de 2008 e desde então possui vínculo empregatício, o qual permanece após o final do programa, momento em que ela deve assumir uma posição de coordenação.

4.1.1 A identificação com a empresa

Durante a entrevista, é possível perceber um alinhamento, aparentemente natural, entre o que o programa *trainee* da Multiprodutos oferece a Raquel e aquilo que lhe traz satisfação. Ela demonstra clareza com relação ao seu objetivo profissional: trabalhar com algo de que gosta. Contudo, tal objetivo parece já ter sido atingido, uma vez que ela já atua na área de que gosta e na qual deverá fazer carreira: projetos em tecnologia da informação³⁹. Em suas palavras: “*Porque é meu perfil e é o que eu gosto de fazer, mas ainda não sei aonde e fazendo o que*

37 Raquel é um nome fictício para esta participante da pesquisa que possui aproximadamente 27 anos e é do sexo feminino.

38 Multiprodutos é o nome fictício da empresa em que trabalha Raquel. Trata-se de uma multinacional, de grande porte, que atua em diversos segmentos industriais.

39 Trata-se da área da empresa responsável pela infra-estrutura de informática, englobando a parte física (cabamentos, equipamentos e servidores e computadores), bem como os softwares e a rede.

exatamente". Entretanto, Raquel possui outra meta, não menos importante, que lhe parece estar em harmonia com a primeira: ocupar uma posição de alto nível hierárquico em uma empresa de grande porte, se possível, a própria Multiprodutos.

Segundo sua percepção, não houve influência de seus pais em sua escolha por ser *trainee*, uma vez que ambos são profissionais autônomos e possuem experiências em empresas de grande porte. Ela afirma que chegou a trabalhar com pesquisa durante a faculdade, mas optou por não seguir esta carreira por considerar muito "caótico" o próprio mundo acadêmico. Em contraposição a isso, parece estar o mundo corporativo, não-caótico e merecedor de sua devoção devido à existência de programas *trainee*, admirados por ela em função do dogma que os sustenta: *Trainee cresce rápido!*

Crescer com rapidez está na sua lista de desejos e, como *trainee*, tem mais oportunidades do que teria se fosse uma funcionária comum para adquirir conhecimentos sobre a companhia e seu funcionamento, bem como conhecimento técnico. Além disso, também vem de encontro aos seus interesses o fato de que o programa *trainee* se organiza de modo a aproveitar o máximo de seu potencial. O programa *trainee* 'desafia' Raquel a dar o melhor de si e ela se sente bem ao ser 'desafiada', em suas palavras: "*Eu escolhi [entrar num programa trainee] porque eu, particularmente, gosto de desafios, de coisas que exigem de você mais*".

Embora não reconheça uma influência de seus pais em sua escolha, convém refletir sobre a educação que deve ter tido para apresentar tantas crenças positivas sobre si mesma, alicerçadas em uma espessa base de autoconfiança: considera-se bastante comunicativa, pró-ativa, com facilidade para aprender e flexível o suficiente para se adaptar às mudanças constantes no dia-a-dia de trabalho. Quando questionada as exigências da empresa que lhe parecem mais difíceis de serem atendidas, Raquel não cita nada além do fato de ter dificuldade em lidar com processos diferentes dos de sua área de formação, dificuldade que ela minimiza: "*[...] nada que me atrapalhou muito*". Isso tudo nos dá dimensão de que ela foi educada para vencer, para aproveitar todo o seu potencial. Sua educação a leva a crer que será capaz de vencer em ambientes bastante competitivos. Como veremos mais adiante, não há problema algum para ela na idéia de que seu sucesso depende apenas de seu próprio esforço.

Na mesma linha de 'aproveitar integralmente o próprio potencial', Raquel considera necessário sonhar alto: "*se você não sonhar alto você não, não*

tira o máximo de você [...] se você almejar baixo você [...] não desenvolve o máximo que você poderia. Você não chega a tudo o que você conseguiria atingir.”. ‘Sonhar alto’ nos remete ao que seria seu ideal de eu, o qual lhe impele a ‘tirar o máximo de si’, permitindo-lhe atingir sua meta de ser uma executiva. No entanto, seus ‘sonhos’ apresentam uma incômoda coincidência ou harmonia com as expectativas da empresa sobre ela, uma vez que ‘tirar o máximo de cada funcionário’, em geral, constitui um lema das corporações⁴⁰.

Cabe acrescentar o fato de que entre os programas *trainee* em que foi aprovada, Raquel optou pela Multiprodutos e explica dizendo que se ‘identificou’⁴¹ com a empresa. Segundo ela:

[...] eu me identifico com os valores da companhia, não foi só por ser uma grande empresa, mesmo porque eu nem optei por tipo: só vou trabalhar e conseguir alguma coisa pro meu currículo. Eu também queria me identificar com a empresa. Por que você passa a maior parte do seu tempo aqui dentro da empresa. Eu passei em vários programas, cheguei até a final de muitos, mas saiu a resposta daqui e eu já tinha gostado da empresa, já tinha gostado de quem vai ser meu chefe depois do programa.

Tal identificação parece ser uma condição pré-estabelecida por Raquel antes de ingressar no programa, como se tal identificação inicial já fosse uma primeira garantia de que haveria harmonia em sua relação com a empresa. Devemos também considerar que a *trainee* supõe que tal percepção de coincidência de valores não foi somente dela, mas da empresa também e sustenta a crença de que foi este o principal motivo para sua contratação.

A grande quantidade de menções ao fato de que na empresa faz o que gosta, de que gosta da empresa e se identifica com seus valores, além de não apresentar nenhuma crítica direta à esta e por modelo o *CIO*⁴² que parece personificar a idealização que Raquel faz da corporação⁴³, indicam que Raquel tenha

⁴⁰ Vide discussão sobre isso no tópico “Gestão e organização do trabalho” no capítulo “O mundo do trabalho contemporâneo”.

⁴¹ Evidentemente, Raquel não se remete ao conceito de identificação a partir do qual desenvolveremos a hipótese de interpretação sobre sua relação com a empresa.

⁴² *CIO*: Chief Information Officer é o título do cargo dado ao Diretor de Informática.

⁴³ Confira o relato de Raquel sobre sua admiração pelo *CIO*: “*Eu admiro muito no meu chefe que por acaso ele é o CIO América Latina, é que ele sempre investe nos funcionários dele. Ele acredita e ele, ah... eu se um dia for chefe eu quero ajudar a desenvolver meus funcionários. [...] ele sempre se preocupa com as pessoas que estão abaixo dele e se preocupa que elas evoluam, que elas cresçam, mesmo porque eu acho que para você crescer você precisa fazer com que as pessoas que estão abaixo de você possam crescer e estar no seu lugar para você estar num cargo acima.*”

estabelecido com a empresa uma vinculação libidinal, tomando-a por objeto de seu amor.

Entre os valores da empresa mencionados por Raquel como condizentes com os seus estão: o incentivo ao voluntariado, a meritocracia, a oportunidade oferecida a quem procura, o investimento nos funcionários e a flexibilidade no horário de trabalho, a qual possibilitaria ter mais saúde e um equilíbrio entre trabalho e vida pessoal⁴⁴. O incentivo ao voluntariado só aparece neste ponto, com breve menção, o que sugere que em uma hierarquia de valores ele ocupe a última posição, apesar de ter sido citado primeiro. Já a imbricada tríade meritocracia-oportunidades-investimento é retomada exaustivamente. Raquel defende uma teoria que articula estes três elementos: a meritocracia premia o resultado, abrindo caminho para as oportunidades de crescimento e, conseqüentemente, para investimentos da empresa no funcionário. Tais investimentos impulsionam a roda novamente, gerando novos resultados, que são premiados com a abertura de novas oportunidades de crescimento e assim por diante.

Funcionando como as pás dessa roda da meritocracia, estão as crenças de Raquel, como por exemplo: “[...] acho que eles querem que eu cresça para eu crescer na verdade junto com a companhia. Ajudar a companhia a crescer e crescer junto com ela.”, “[...] você é dono da sua carreira” e “[...] depende de você”. Apesar de tais afirmações, Raquel reconhece que é a empresa que pondera e julga com o “que você vai se dar bem”, mas ainda assim defende que “depende de você”, porque “você” tem que ir atrás de ver o que quer e tem que mostrar que consegue crescer. Colocamos em questão tais crenças pelos conteúdos que as sustentam, afinal, a empresa pode não crescer mesmo com a ajuda do *trainee*; e o *trainee* pode não ajudar e a empresa crescer mesmo assim. Em grandes empresas, como a Multiprodutos, a relação entre o resultado da corporação e a contribuição individual do *trainee* pode ser imperceptível, portanto a crença na relação direta entre ajudar a empresa crescer e crescer junto com ela pode conter mais ilusão que realidade. Raquel menciona que é avaliada individualmente, o que significa que um ótimo resultado da empresa não lhe garante uma ótima avaliação. Entretanto, há que se considerar que em um momento de crise na economia, pouco importa se o

⁴⁴ O tema do equilíbrio entre “trabalho e vida” é retomado diversas vezes na entrevista e será abordado mais detalhadamente na categoria “A busca da felicidade”.

trainee foi bem ou mal. Além disso, a avaliação do desempenho do *trainee* é um dos problemas do programa, segundo a própria Raquel, uma vez que nestes casos ela fica sujeita a avaliações subjetivas de chefes que nem sempre expressam a realidade.

Raquel expressa em sua fala tais contradições entre suas crenças e a realidade, o que nos indica que ela tem consciência da fragilidade de suas convicções. Entretanto, ainda assim se orienta por elas, o que nos indica que haja negação da realidade, mecanismo de defesa em que “o recalcado é reconhecido de maneira invertida” (ROUDINESCO, PLON, 1998, p.145): a ausência de controle sobre o futuro e a verdade conhecida de que depende mais da empresa do que de “você”, são afirmadas em seu contrário. A roda da tríade meritocracia-oportunidades-resultados precisa continuar a girar para que a *trainee* tenha a possibilidade de ascender no organograma corporativo.

O equilíbrio entre suas aspirações e suas altas expectativas sobre si mesma, poderia ser colocado, em termos psicanalíticos, como identidade entre seus desejos e seu ideal de eu. No entanto, tais instâncias são conflituosas, uma vez que ao ideal de eu, segundo formulação feita por Freud (1969), são atribuídas as funções de auto-observação e da consciência moral. Mas é no lugar do ideal de eu que o “sujeito instala o objeto de sua fascinação amorosa” (ROUDINESCO, PLON, 1998, p.362) e parece ser exatamente essa uma interpretação possível para a aparente ausência de conflito entre Raquel.

Segundo essa hipótese, o desejo de dar o máximo de si de Raquel é, na realidade, desejo de atender às expectativas da corporação, com a qual estabeleceu uma vinculação libidinal. Tal vinculação constitui-se, segundo Freud (1969), por meio de uma modalidade de identificação com o outro, que se efetua através de pulsões inibidas em suas finalidades sexuais. O ideal de eu, identificado com a empresa, parece ter assumido o lugar do eu também em Raquel, uma vez que os conflitos entre os desejos e as imposições sociais representadas pela corporação foram, ao menos temporariamente, suprimidos. Dessa maneira, a premiação final, o cargo de executiva se coloca como a consumação da união com a corporação, pois além desta ‘ausência’ de conflitos, a vida será bastante confortável. A partir dessa interpretação, talvez fique mais simples compreender a afirmação de Raquel: “[...] não achei nada que [...] despertasse algum interesse maior do que os programas de *trainee*”.

A identificação com a corporação, no entanto, parece nos remeter justamente às possibilidades que à trainee se abrem através desta. Embora ela afirme: “[...] eu escolhi porque eu queria ficar, não porque eu queria fazer o programa *trainee* e depois ter isso no meu currículo e sair por aí ganhando fortunas. Não, é porque eu queria ficar na empresa.”, ela também faz questão de evidenciar que deverá permanecer na empresa enquanto esta possibilitar que ela “seja feliz”. Deste modo, quando mencionamos sua identificação com a empresa, deve-se entender que se trata, em última instância, com uma identificação com o ideal que esta representa para ela: a possibilidade de realização no trabalho, de ocupar uma posição de nível estratégico, de ter uma remuneração considerável e de poder conciliar vida pessoal e trabalho.

As exigências da corporação, apesar de parecerem bastantes suaves de acordo com o discurso de Raquel, são extremamente autoritárias e não abrem espaço para outra coisa que não a submissão, haja vista o valor que ela trás consigo de ‘tirar o máximo de si mesma’, bem como a irracionalidade presente na lógica da ‘meritocracia-oportunidades-resultados’ que acabamos de explicitar. Tais exigências medeiam a ideologia predominante nos dias de hoje em sua apologia ao existente. Neste sentido, como afirmamos na discussão sobre “Narcisismo como estratégia de defesa” do capítulo “Trama Conceitual”, essas demandas corporativas constituem violência contra o indivíduo, uma vez que o impelem a uma adesão completa ao impedi-lo a realização de suas pulsões de acordo com o princípio de realidade⁴⁵. Deste modo, à identificação com a empresa atrela-se a regressão a um estado narcísico, o qual constitui a organização psíquica produzida por Raquel para se adaptar a tal realidade e, evitar a dor ou o desprazer.

O caráter narcisista da identificação pode ser pensado a partir de sua busca por satisfação por meio da identificação, o que nos remete à formulação de Freud, segundo o qual afirma que em muitos casos, amamos os objetos “[...] por causa das perfeições que nos esforçamos para alcançar por conseguir para nosso próprio eu e que agora gostaríamos de adquirir, dessa maneira indireta, como meio de satisfazer nosso narcisismo. (FREUD, 1969, p. 143). Desta maneira, encontra substitutos para o prazer no trabalho, através da ‘doação’ à companhia. Para evitar o sofrimento ela se identifica com o agressor e busca alguma satisfação nisso.

⁴⁵ Formulação conceitual desenvolvida nas páginas 43-44.

A crítica a elementos tão fundamentais como os valores e saberes empresariais parece ser impossível neste estágio de identificação. Durante toda a entrevista repete-se o movimento que vimos logo acima: a busca de conciliar o inconciliável.

4.1.2 A busca da felicidade

Quando questionada sobre as expectativas da empresa, Raquel inicia sua resposta dizendo que: “[...] *na Multiprodutos, não tem um perfil só*”. Supõe-se que existam então diferentes perfis, porém ela não desenvolve essa idéia. Faz-se notar um silêncio e o entrevistador, ansioso, intervêm, reformulando a questão na tentativa de ser mais bem sucedido: “*Eu preciso ser assim pra chegar onde eu quero...*”. Segue-se novamente um silêncio. Raquel reconhece que sente dificuldade em responder por que não tem respostas prontas para isso, uma vez que o que pesa mais para ela não é a quantidade de dinheiro que ganha, nem mesmo o cargo que ocupará, mas “[...] *estar fazendo alguma coisa que eu gosto e estar agregando valor pra onde eu to trabalhando e pra mim*”. Com essa resposta, Raquel parece refutar novamente a pergunta, como se sua atitude e comportamento não estivessem condicionados às imposições da empresa. Parece que o único condicionamento ao qual ela reconhece estar submetida é o que ela se impõe: fazer o que gosta ou realizar-se no trabalho. Trata-se de uma busca por felicidade. Na sequência do diálogo, o entrevistador, insatisfeito com a resposta, retoma a questão, lhe perguntando “*em que sentido você acha que precisa se desenvolver, melhorar nisso...*” e, colocada dessa maneira, Raquel parece compreender algum sentido na pergunta e passa a discorrer sobre as características que tem que desenvolver, as quais abordaremos na análise da categoria “*A noção de desenvolvimento*”.

Permaneceremos aqui com o tema de seu desejo de fazer o que gosta e, ao mesmo tempo, agregar valor para a empresa. Raquel afirma, após desligado o gravador, que precisa estar feliz e ter prazer com o que está fazendo agora, sem projetar isso para um futuro longínquo. Se ela deixasse de sentir prazer com o que faz na empresa, a deixaria. A busca da felicidade, por si mesma, já aponta para uma busca de realização individual, por um esforço de individuação, no entanto, tal busca

está estranhamente associada a fazer algo que é, a princípio, mais interessante para a empresa que para ela: agregar valor! Se a hipótese que levantamos na categoria sobre a “A identificação com a empresa” não estiver correta, tal afirmação pode falsa, ocultando o desejo real de Raquel. Neste caso, o sujeito não se encontra identificado com a proposição da empresa, mas representa tal identificação para dissimular seu distanciamento às expectativas da mesma para evitar uma coação maior ou uma consequência sumária, neste caso, uma demissão. Entretanto, em ambos os casos, o prazer, a felicidade seria ilusória. Segundo a hipótese da identificação, a felicidade se colocaria como necessária para a autoconservação, trata-se da realização da meta negativa: o princípio do prazer se volta para a evitação do sofrimento, daí a obrigação do gozo, que, necessariamente, é parcial, restringido. Na hipótese de que haja falsidade, o prazer ou a felicidade fariam parte apenas de uma simulação, de uma estratégia consciente de manipulação da companhia. Contudo, analisando a entrevista como um todo e a conversa que ocorreu após a gravação, consideramos pouco provável que Raquel esteja representando, uma vez que a companhia parece ser isenta de críticas dela.

Do ponto de vista da empresa, o que mais esta pode esperar além de que seus funcionários trabalhem felizes e agreguem valor? A afirmação inicial, na qual Raquel dizia que a empresa “*não tem um perfil só*” parece ser verdadeira, desde que por mais que os perfis sejam diferentes, se encaixem nestas duas exigências básicas: ser um trabalhador feliz e que agregue valor.

Quando questionada sobre como percebe a vida dos executivos que conhece, Raquel responde lançando mão do mesmo recurso que utilizou para falar do perfil ideal da empresa: “*Eles são muito diferentes na verdade*”. As diferenças que enuncia, podemos dividir em duas classes: as que dizem respeito à relação entre trabalho e vida privada e as que dizem respeito às características de liderança do executivo.

Na primeira classe de diferenciações, Raquel fala com admiração daqueles que sabem “*balancear a vida e ter uma qualidade de vida e fazer coisas que faz bem para você e não só trabalhar*”. Esses executivos seriam aqueles que reservam tempo para dedicar à família e a exercícios físicos. Fica evidente que os viciados em trabalho, que não deixam espaço em suas vidas para momentos de lazer, não estão, por este motivo, em sua lista de ídolos. Entretanto, ao falar do que é relevante na vida privada, são destacados a família e exercícios físicos, tomando

como referência seu principal chefe no programa *trainee*, o *CIO*. Na segunda classe de diferenciações, está a clara preferência de Raquel por líderes que sabem como aproveitar o melhor de sua equipe e que trabalham para que os membros da mesma cresçam. Ela chega a mencionar o executivo que tem como referência para tanto, o *CIO* e afirma sobre ele:

*[...] o espetacular nele é que eu não vejo uma pessoa que trabalhou com ele que não goste dele, que não fale bem dele, que não tenha gostado de trabalhar com ele. Ser alguém que as pessoas admiram e que queiram um dia chegar lá. [...] Um dia ele estava começando numa empresa, um dia ele foi, não sei se *trainee*, mas começou de baixo para estar onde ele tá.*

De fato, o ideal de felicidade está desenhado: uma família feliz, com um bom nível de conforto e práticas regulares de exercícios, para não descuidar da saúde. Tudo isso somado ao fato de ser uma executiva admirada por aqueles que trabalham com ela.

Mantendo uma mesma lógica durante todo o diálogo, Raquel sustenta, em sua projeção de futuro como executiva, valores que até então ela defende: família, filhos, amigos, vida social, embora transpareça o sentimento de que tudo isso está, de certo modo, ameaçado:

[...] você tem muito mais reuniões com pessoas de alto cargo, mas assim, rotina minha eu acho que não mudaria, pelo menos eu não gostaria de mudar. É, tipo, não ter tempo pra mim, não ver meus amigos, não ter minha vida social. Eu não vejo mudar nisso.

Pudera tal querer fazer frente a tantos compromissos e viagens em seu futuro. Querer preservar sua vida pessoal parece ser a única resistência apresentada por Raquel às demandas da companhia. Por mencionar que não quer mudar sua rotina, parece que ela tem consciência que será necessário esforço de sua parte para manter um espaço de privacidade, sem a interferência corporativa. Tal menção deixa evidente que apesar de buscar a felicidade no trabalho, somente esta não é suficiente. Contudo, parece-lhe que mudar sua rotina e deixar de ter vida social são possibilidades remotas. Questionada diretamente acerca do que lhe seria negativo no futuro como executiva, Raquel fala da pressão, mas logo remedia o possível conflito dizendo: basta saber lidar. Ruim mesmo, em sua opinião, seria lidar com a expectativa dos outros, principalmente da equipe. Poderiam acabar esperando dela coisas que não estariam em suas possibilidades corresponder.

Marcuse (1979) afirma que na sociedade administrada, o “[...] indivíduo deve adaptar-se a um mundo que não parece exigir a negação de suas necessidades mais íntimas – um mundo que não é essencialmente hostil.” (p.83). Esta parece ser a configuração assumida pela relação de Raquel com a empresa, uma vez que a ‘felicidade’ está ao alcance de suas mãos apesar da administração a que está submetida. Nas palavras de Marcuse (1979):

Essa mobilização e administração da libido pode ser a responsável por muito da submissão voluntária, da ausência de terror, da harmonia pré-estabelecida entre necessidades individuais e desejos, propósitos e ações socialmente necessários. (p. 85)

O comprometimento de Raquel com a empresa se passa em um nível que foge à manipulação consciente e, justamente por conta disso, é mais eficaz em dois sentidos: fica mais transparente para quem olha de fora – no caso a empresa; e ficam abafados quaisquer questionamentos subjetivos que se possa ter.

A falta de liberdade parece não ser percebida conscientemente pela *trainee*, o que indica que haja, de fato uma identificação com a corporação. Sendo assim, se faz possível a felicidade, ainda que esta se dê na ausência da liberdade.

4.1.3 A noção de desenvolvimento

O termo desenvolvimento é comutado com crescimento durante toda a entrevista e parece significar, simplesmente, atingir um cargo mais alto. Como já afirmamos, este é um dos principais fatores que levaram Raquel a optar por ser *trainee*. Ao falar do programa da Multiprodutos, ela afirma que ele este “[...] faz a gente achar que nem é mais *trainee*”; “[...] é um programa para gerar futuros líderes”; e “[...] é um dos processos de desenvolver uma pessoa que no futuro vê ter condição de ser um líder da companhia.”. Nessas afirmações, a *trainee* acaba significando novamente o termo desenvolvimento: trata-se de desenvolver a liderança. Esta engloba visão de negócios, conhecimentos teóricos e práticos em administração, em finanças e técnicos. Isso proporciona a um futuro dirigente da companhia um amplo conhecimento sobre o negócio, mas, na Multiprodutos, o

próprio programa ainda teria a virtude de não deixar que *trainee* perca o foco ao se desenvolver assim:

Tem programa em que você tem treinamento em tudo quanto é área e você roda em todas as áreas. Aqui não, eu rodo dentro de TI, eu tenho uma visão grande do que é TI, porque na verdade, é isso que eles esperam, que eu tenha um foco, então eu sei que eu quero trabalhar com TI.

A ‘descoberta’ feita por Raquel de que quer seguir na área de TI tem quanto de sua opção pessoal e quanto de imposição da empresa? Difícil de responder, não tanto pela ambigüidade da construção sintática quanto pela dificuldade em se discernir a diferença entre o que é interesse da empresa e o que é seu interesse. Tal confusão nos indica o diagnóstico possível: o de que tal escolha está bastante distante do que poderíamos chamar de autônoma.

Procuramos aprofundar a conversa sobre *como ela deveria ser e quais pontos ela considerava que precisaria desenvolver*⁴⁶, o que só foi possível após algumas tentativas, conforme exposto na categoria “A busca da felicidade”. Em resposta, Raquel faz uma autocrítica, na qual expõe os pontos em que deveria melhorar para atingir o que tem por ideal. Entre as crenças que tem acerca do que deveria ser ‘desenvolvido’, ela cita: diminuir sua ansiedade, priorizar mais, saber dizer não, se atualizar, sempre querer aprender, não se conformar com aquilo que está fazendo e sempre querer buscar algo diferente. Conclui dizendo: “*Bom, eu investi em mim estudando, todo esse tempo para que eu pudesse fazer alguma coisa que eu goste.*” Deste modo, o estudo é visto como um investimento em si mesmo que possibilitaria a escolha de uma atividade mais prazerosa. A formação está reduzida a um propulsor, que a levaria até o estrato da divisão de trabalho no qual pode escolher a atividade que lhe é mais prazerosa. Para a *trainee*, através da formação poderá fazer com que coincidam trabalho e felicidade.

Entretanto, a despeito das afirmações de Raquel acerca de “[...] não se conformar com aquilo que está fazendo e tipo, ficar por isso mesmo. Sempre querer buscar um algo diferente”, em sua busca constante por coisas novas, por permanecer atualizada e aprender sempre, o que fica evidente é que se mantém sempre a mesma forma de relação com a empresa, a qual limita sua possibilidade de decidir por si mesma. Podemos interpretar essa busca por novos conhecimentos,

46 “em que sentido você acha que precisa se desenvolver [...] Que características você tem que ter?”

a qual é incentivada pela corporação, como sendo compulsiva, que caracteriza uma tentativa de fixar o 'trauma'⁴⁷ provocado pela realidade que, como temos argumentado, insiste em lhe solicitar sua conformação⁴⁸. Apropriar-se constantemente de conhecimentos técnicos novos, constitui-se, portanto, em uma maneira de lidar com a dor que o conhecimento de si mesma poderia causar. Ao mesmo tempo, trata-se de uma forma de adaptação à realidade que pode lhe garantir sucesso profissional.

Ao descrever como pensa que será sua vida quando se tornar executiva, as projeções feitas por Raquel demonstram seu interesse por uma posição na qual tenha mais poder de decisão e possa atuar de maneira estratégica, sem tanta preocupação com questões operacionais. Em seu entendimento, isso, por si só, já seria uma retribuição pelo seu esforço para crescer, “[...] *é fruto do investimento*” que fez em si mesma. A relação estabelecida entre ocupar um cargo que comporte poder para tomar decisões estratégicas e o investimento feito em si mesmo é praticamente causal. A causalidade forçada entre estes dois momentos, impede o acesso ao processo latente à sua ascensão profissional. Entre investimentos em si mesma e o poder para tomar decisões para a empresa, se esconde sua relação utilitária consigo mesma. Tal como discutimos anteriormente⁴⁹, o eu, tratado como uma empresa na qual se investe conhecimento e se retira competências para o trabalho, vê realizada sua função adaptativa ao tratar a si mesmo como objeto. Calado ou negado, o sujeito que poderia esboçar alguma resistência à massificação, consente em viver, tão somente, com a realização possível dos desejos, afinal: “[...] *trabalhando você pega um pouco pra você, assim. Sempre você cresce também como pessoa também trabalhando*”. O crescimento como pessoa só pode se dar, neste contexto, em um sentido: aquele que garante o resultado da empresa. Parece, então, que se trata de um crescimento confinado, o crescimento que se pode ter no cativeiro, embora, neste caso, trate-se de um cativeiro psíquico.

O aumento da responsabilidade é um dos resultados dessa equação: Investimentos em si mesmo + Trabalho = Maior poder de decisão + Maior responsabilidade + Maior remuneração + *Status*. A responsabilidade é maior porque

47 Conceito desenvolvido nas páginas 44-45.

48 A insistência em 'solicitar a conformação' pode ser entendida como violência, no sentido que temos proposto.

49 Discussão realizada no tópico “O ethos dos executivos das transnacionais” do capítulo “O mundo do trabalho contemporâneo”.

as decisões tomadas por um executivo afetam um grande número de pessoas: tanto trabalhadores, quanto consumidores ou clientes. Contudo, acerca dessa responsabilidade dos executivos, conforme a descrição de Raquel: será que cabe a cada um a decisão ou, na grande maioria dos casos, a *decisão* traduz na prática uma necessidade da corporação, necessidade esta que é determinada pela lógica da acumulação capitalista? Se assim for, o executivo precisaria, tão somente, de uma boa capacidade para compreender qual é a decisão mais alinhada a tal necessidade - o que não afirmamos em momento algum que seja coisa fácil - e de um tanto de coragem - ou de medo, tanto faz - para colocar a coisa em prática. Deste modo, o executivo presente na projeção de Raquel experimenta heteronomia com relação que toma para a empresa, o que pode refletir na forma que toma decisões para consigo mesmo. Cabe pensar aqui que sua projeção apresenta grande similaridade com o executivo conforme López-Ruiz (2004).

Segundo Raquel, a empresa vai querer investir em quem ela sabe que vai querer permanecer após o programa *trainee*. Tanto investimento e, conseqüentemente, tanto desenvolvimento, não segue outro caminho que não o da pseudo-formação. Trata-se de mera adaptação, uma vez que, como discutimos, a heteronomia tende a se fortalecer em todos os sentidos. Se por um lado não há espaço para o indivíduo autônomo dentro da corporação, por outro, as possibilidades de desenvolvimento de autonomia são substituídas por um programa que visa a conformação com a realidade existente, com a harmonia forçada de necessidades individuais e expectativas da companhia. Como afirma Maar (2003), ao falar da pseudo-formação:

A 'finalidade que cabe' aos sujeitos é serem sujeitos da reprodução de um mundo em que sua condição é de sujeitos sujeitados. Os sujeitos produzem sua sujeição no tempo, como semiformação (p.465).

Ao tratar o conhecimento como se trata o capital, que é passível de ser investido, manifesta-se a natureza do conhecimento de que se fala: trata-se do conhecimento tecnológico, o qual serve, em sua aparente neutralidade, para o bem ou para o mal. No entanto, seu utilitarismo denuncia a racionalidade instrumental que o constitui e, conseqüentemente, sua vinculação com a dominação.

4.1.4 Reagindo a *feedbacks*

Ao fazer uma avaliação do programa *trainee*, Raquel releva os pontos positivos, entre eles, o fato de estar em uma empresa global. Nesta, possui uma grande abertura para se relacionar com os *trainees* do exterior, principalmente aqueles que ingressaram no mesmo período que ela, mas em diferentes partes do mundo. Além disso, as viagens pela empresa e os cursos que pode fazer no exterior também são avaliados como pontos fortes do programa. A grandiosidade da corporação contribui para a fascinação. A grande quantidade de menções a atuação em âmbito global, evidenciam as possibilidades oferecidas pela empresa: não existem fronteiras nacionais.

As críticas elaboradas por Raquel têm como alvo principal a área de recursos humanos, que não lhe ofereceu suporte quando precisou. Neste caso, um chefe que teve durante um semestre do programa fez uma avaliação negativa de seu desempenho naquele período. Segundo sua interpretação, ele não o fez por considerar seu desempenho ruim e sim porque não concordava com a existência do programa *trainee*, apesar de não saber como este funcionava. Tal avaliação foi, em sua opinião, subjetiva e a prejudicou.

Como as outras avaliações pelas quais passou na empresa, também dessa recebeu um *feedback*, mas não o considerou válido. Isso porque, um *feedback* pode conter, segundo Raquel, além de elogios, críticas, as quais podem ser construtivas ou não e a desse chefe se enquadra no segundo caso. Raquel afirma que críticas construtivas geralmente levam-na a uma reflexão sobre si mesma: *“às vezes te ajuda a refletir: nossa é verdade, não tinha reparado nisso, preciso mesmo melhorar nisso, nisso e nisso”*. Entretanto, apesar de chamar isso de reflexão, dar-se conta de algo em que é necessário melhorar parece mais um movimento de adequação que reflexão. Acompanhando sua fala, ela não tarda em dar um exemplo de crítica construtiva, que a faz ‘refletir’: *“Por exemplo, meu último chefe falou que eu tenho muita energia e, na verdade ele nunca tinha visto alguém com tanta energia quanto eu, mas que eu precisava focar melhor a minha energia”*.

Contudo, tal exemplo dá a impressão de que tal crítica é considerada construtiva mais por conter um elogio em sua formulação que por promover reflexão, uma vez que reflexão parece não haver. Críticas negativas, pelo contrário, seriam

aquelas que não se pautam em dados objetivos, ou que as responsabilizam pelo resultado ruim de um grupo. As críticas feitas por seu chefe, que é descrito como seu algoz, não são aceitas por Raquel, uma vez que sequer se assemelham às avaliações feitas pelos outros chefes com os quais trabalhou. Tateando culpados que encarnem o problema, lamenta a falta de presença do RH: *“Eu tive suporte de outras pessoas, e como qualquer outra situação vai de eu me adaptar e saber lidar com esse chefe, mas, ah (pausa) isso pode te atrapalhar.”*

Este foi o único momento durante a entrevista em que Raquel demonstrou indignação e relatar a falta de possibilidade de defender-se das críticas desse chefe parece indignar-la ainda mais. Entretanto, tal indignação não se volta contra o *modus operandi* da organização, que espera de seus funcionários e dos *trainees* - de modo particular - um alinhamento completo às suas demandas e se utiliza de seu corpo de gerentes e diretores para orientarem os novatos neste caminho de ajustamento. De fato, a avaliação do referido chefe pode ter sido feita a partir de critérios particulares, como quer acreditar Raquel, mas isso só demonstra a fragilidade dos procedimentos de avaliação que a empresa utiliza para destinar seu investimento no ‘desenvolvimento’ dos *trainees*. Indignada, Raquel encontra alguns culpados e neles encerra sua crítica: o RH que não acompanha o processo de avaliação, o chefe que fez uma avaliação subjetiva, destoante da dos outros chefes e, por fim, ela mesma, que não soube lidar ou se adaptar a este chefe: *“como qualquer situação vai de eu me adaptar e saber lidar com esse chefe”*.

Seguindo o raciocínio de que haja um vínculo libidinal entre Raquel e a empresa, podemos compreender que ao culpar o RH e o chefe pela injustiça que sofre, vemos ativado um mecanismo de defesa descrito por Freud de deslocamento. Segundo o dicionário de psicanálise Roudinesco e Plon (1998) “o deslocamento aparece como totalmente ligado à censura: esta, com efeito, comanda a escolha de elementos anódinos destinados a substituir outros, potencialmente conflitantes” (p. 148). A empresa, neste caso, seria o elemento conflitante, que é substituído por outros, que tem uma menor importância na produção do conflito. Dessa maneira, Raquel preserva a empresa e com ela sua ‘estabilidade psíquica’, a qual parece estar está calcada em uma identificação que reforça os traços narcisistas da *trainee*. Portanto, é possível protestar contra o RH para que ele acompanhe a avaliação mais de perto ou protestar contra um chefe caracterizado como mal-informado, mas

criticar a empresa como um todo não: isso é pior que condenar a si mesmo por uma falta de habilidade qualquer.

4.1.5 Atitude de Raquel frente às exigências da Multiprodutos

A atitude de Raquel com relação à empresa e ao que esta lhe solicita é totalmente favorável. Demonstra grande disposição para agir de acordo com a mesma, chegando a recriminar-se pelo que considera de falhas suas.

Entre as crenças que embasam tal atitude há uma contradição que nos chama atenção: a de que há um aumento na cobrança da empresa a medida que é maior o cargo e que ao mesmo tempo lhe seja possível manter a rotina que tem atualmente. Talvez seja possível, mas é, no mínimo, improvável. Além disso, considera-se a única responsável por sua carreira e, no entanto, deixa escapar que reconhece o fato de que depende da avaliação favorável da empresa. Por conta disso, somos levados a crer que de acordo com o contexto, Raquel lance mão de uma de suas crenças para justificar os fatos, sem, com isso, colocar em questão a falsidade de uma delas. Tal flexibilidade exige um baixo nível de reflexão para que o conflito não se explicita, como sugerimos na hipótese de que Raquel esteja identificada com a empresa.

Tal hipótese é reforçada pelo fato de que os interesses da *trainee* como fazer algo de que gosta, ocupar uma posição de alto nível hierárquico rapidamente e aproveitar bem o próprio potencial, parecem ser um reflexo daquilo que ela percebe como sendo os interesses da corporação. Esta é descrita por ela a partir de seu porte, da promessa da ascensão rápida, das metas desafiadoras que insinuam recompensas a altura, da estrutura organizada, dotada de uma lógica coerente e dos executivos que conseguem manter equilíbrio entre vida pessoal e trabalho.

As emoções que lhe despertam os desafios parecem ser sempre motivadoras, incluindo felicidade, alegria, prazer e reconhecimento. Entretanto há ambivalência nas emoções que compõem sua atitude com relação às exigências da empresa, o que fica evidente quando narra o *feedback* negativo que recebeu de um chefe e a indignação que sentiu. Contudo, a indignação e a raiva, como afirmamos

anteriormente, são deslocadas da empresa para a pessoa do chefe que a avaliou negativamente, para o RH ou se voltam contra a própria Raquel.

Raquel apresenta uma atitude positiva frente a estímulos que lhe proporcionem crescimento, no sentido por ela descrito. A empresa, por sua vez, parece se apresentar a ela com esta roupagem: ela a desafia e promete um crescimento sem precedentes. Talvez, seguindo este raciocínio, possamos compreender a gênese de sua atitude positiva para com a empresa e, conseqüentemente, sua identificação com a mesma. Raquel afirma que não houve influência de seus pais em sua escolha, entretanto, uma vez que tanto a concepção positiva que tem com relação ao crescimento para níveis hierárquicos mais altos, quanto a atitude favorável com relação àquilo que lhe pode proporcionar isso, parecem ser anteriores ao seu ingresso na empresa, somos remetidos à sua formação universitária, escolar e à educação familiar. Além disso, a responsabilidade pela categorização não é somente dela, uma vez que faz parte da estratégia empresarial, como se sabe, valorizar essa escalada profissional e se apresentar como uma montanha passível de ser escalada pelos bons alpinistas.

Sua vivência como *trainee* tem lhe rendido satisfação, o que acaba confirmando sua atitude para com a empresa e suas exigências. Sua condescendência tem sido recompensada. Além disso, tem como referência o CIO, que lhe parece viver em harmonia a dualidade trabalho e vida pessoal, o que reforça suas crenças de que isso também seja possível para ela e a leva a tomá-lo por modelo a ser imitado. Remetemo-nos aqui à discussão acerca dos processos possíveis de formação do indivíduo, para retomar a proposição de Marcuse (1979) que aponta o fato de que a imitação tenha substituído a introjeção. Oras, o mundo corporativo com seus valores e ideais parece, no caso de Raquel, estar sendo engolido a seco, para uma reprodução idêntica.

Resta a Raquel conservar a esperança ameaçada de que se submetendo no presente, no futuro ainda existam possibilidades de experimentar aquilo que diz respeito à sua vida privada. Contudo, desconfiamos que quando o momento chegar, experimentar já não seja mais possível. A busca da felicidade pode redundar na repetição de uma felicidade que se pauta na ausência da consciência de que lhe falta a liberdade. Neste sentido, a felicidade é fruto de seu auto-engano, o qual é promovido pela ideologia vigente e a promove.

4.2 ANÁLISE DA ENTREVISTA DE DANIEL⁵⁰, *TRAINEE* DA SABORES S.A.⁵¹

Daniel foi entrevistado no mês de outubro, no último trimestre de seu programa *trainee*. Por conta de seu envolvimento com um projeto bastante importante para a companhia a entrevista teve que ser remarcada uma vez. Ele ingressou na empresa no início de 2008 e deve permanecer na empresa após o final do programa, previsto para dezembro de 2009.

4.2.1 O controle do ‘acaso’

Ao narrar como foi sua escolha por ingressar no mundo corporativo, Daniel evidencia sua preferência pelas alternativas que lhe permitam exercer controle voluntário sobre os resultados de suas ações, sobre seu destino, ou que ao menos, assim lhe pareçam. Ele menciona que um dos motivos para não buscar uma contratação por vias comuns e sim através de um programa *trainee*, foi porque nestes recebia informações acerca de sua aprovação ou não nas diferentes fases do processo: *“era um processo que eu sabia que tava acontecendo”*, o que nos remete à sua busca por controle.

Antes de ingressar no programa *trainee* da Sabores S.A., Daniel cursou Comunicação Social e fez dois estágios: um em uma produtora de vídeos e outro na sede da ONU, em Nova York, onde atuava com jornalismo. Considera muito interessantes as duas experiências que teve, mas sentiu-se, na época, impulsionado a experimentar algo novo, algo diferente. Achava que ao voltar do exterior sem nenhum trabalho em vista, seria um momento em que ainda poderia ‘experimentar’, que, neste caso, parece ter o sentido de ‘arriscar’: *“eu achei que era um momento em que eu ainda poderia experimentar. Naquele momento, assim, eu tinha acabado*

50 Daniel é um nome fictício para este participante da pesquisa que possui aproximadamente 28 anos e é do sexo masculino.

51 Sabores S.A. é o nome fictício da empresa em que trabalha Daniel. Trata-se de uma multinacional, de grande porte, fabricante de bens de consumo.

de me formar e tal...". Sua experiência, como veremos, foi ingressar em um programa *trainee*.

Seu desejo de experimentar o mundo corporativo data deste momento, e ele parece atribuir também ao acaso parte da responsabilidade por essa escolha, da mesma maneira como o faz para suas escolhas anteriores: “[...] *entrei em comunicação sem saber exatamente o que dentro da comunicação eu iria tocar. E foi um pouco o que foi surgindo.*”. O que ‘surge’ repete-se ao longo da entrevista, apesar de Daniel referir-se a momentos que parecem ter sido decisivos em sua vida. Estar sempre aberto para responder ao que é fortuito, ao acaso, se contrapõe à sua necessidade de ter o controle do seu destino, o que indica que Daniel interprete de modo diferente aquilo que lhe aparece como ‘acaso’. Por isso, acompanhamos as variações de interpretação acerca disso em seu discurso.

Se considerarmos experimentar algo novo como aventurar-se ou arriscar-se, optar por ser *trainee* tem pouco de risco ou aventura. Na realidade, esta opção parece ser a mais segura de todas: trata-se de ingressar no mercado de trabalho formal, em uma posição que o projeta para um nível executivo no futuro, com uma remuneração bem acima da média da população brasileira. O risco ao qual ele se refere consiste em fazer algo desconhecido, mas há também outro risco, embora este segundo seja privilégio dos ‘mal-adaptados’, que é o de não se adequar, de não suportar a imensa pressão para aderir ao discurso dominante. Este risco, no entanto, não é fruto do acaso e, talvez por isso, não seja nem mencionado por Daniel, que parece não se preocupar com a fortuidade quando julga que os resultados dependam mais dele.

Em um determinado momento da entrevista, o entrevistador, intrigado com o fato de que Daniel considere um experimento a escolha por ser *trainee*, lhe indaga sobre isso: “*Isso tá colocado pra você Daniel, como um objetivo, seguir nessa carreira até um nível de um executivo ou hoje pra você ainda é uma experiência, é uma coisa que você está conhecendo?*”. Sua resposta inicial é evasiva, mas Daniel chega a afirmar que não é mais uma experiência e que sua escolha tem se confirmado, tornando-se mais duradoura com o passar do tempo. Entretanto, condiciona sua opção definitiva por se tornar um executivo à sua experiência futura. Recorre à possibilidade de que sua experiência na empresa deixe de confirmar-lhe a escolha inicial: “*eu acredito que ao longo da construção da minha experiência esses objetivos vão se confirmando ou vão se delineando de*

alguma forma". Trilhar o caminho necessário para ser um executivo, apesar de seu encantamento por este universo, está colocado entre seus objetivos de curto e médio prazo, mas não nos de longo prazo:

Hoje eu tenho como meus objetivos de curto prazo são claros, bem definidos, de médio e também de longo eu já não diria que são tantos, porque eu acho que ao longo da minha experiência esse objetivo ele vai mudar, mas é um objetivo sim.

A falta de definição sobre os objetivos de longo prazo em oposição à sua firmeza com relação aos objetivos de curto prazo expressa que seu vínculo com a empresa não é definitivo, o que contradiz sua admiração pela mesma. Ele atribui tal forma de relação à característica do próprio mundo moderno: "[...] eu acho que hoje é até uma coisa do mundo moderno também [...] cê não tem mais aquelas coisas que você vai ficar anos e anos e anos na mesma empresa".

Daniel relativiza seu comprometimento ao limitá-lo ao invés de declará-lo atemporal para com a empresa e o que ela representa: o mundo corporativo. Nem sua opção por ser um executivo e tão pouco sua opção por ser um executivo na Sabores S.A. são definitivas, mas estão condicionadas à sua experiência futura:

E, assim, é o objetivo? É, porque é o que eu vislumbro pra minha carreira, mas assim, até pela minha personalidade, pela minha experiência anterior, eu sempre tive muitas mudanças naquilo que eu planejei. Então eu não considero que é um objetivo fixo.

Não fixar o objetivo é uma resistência deliberada a restringir seu futuro com a busca incessante por tornar-se executivo ou trata-se de um traço de sua personalidade, conhecido por ele mesmo, que o leva a reconhecer que é facilmente afetado pelas vicissitudes do destino?

Pode ser que seja algo próprio de seu modo de lidar com a vida, não temos como comprovar isso a partir dos dados que obtivemos. Contudo, tanto o traço de personalidade quanto a resistência deliberada expressam a ambigüidade objetiva presente no mundo do trabalho contemporâneo, particularmente no contexto em que o *trainee* se encontra: dele se espera comprometimento tanto quanto que esteja preparado para uma demissão, a qual pode ter diversos motivos que não estão sobre seu controle, que não dependam de seu desempenho. Mais que confiar na própria capacidade, Daniel parece ter consciência de que precisa ter fé, de que depende da sorte, de que precisa observar bem as oportunidades quando elas

aparecerem, pois só então saberá se está aproveitando bem o que lhe oferece o destino.

A consciência de que é necessário ter fé parece ser uma forma de adaptação à realidade atual, a qual demanda dos homens uma grande capacidade de adaptação à volatilidade⁵² do mercado de trabalho. Neste sentido, ao evitar a declaração de seu compromisso duradouro com a empresa, Daniel mantém a abertura à experiência, em um contexto que não a favorece.

A partir dessas reflexões, é possível esboçar uma compreensão sobre as diferentes interpretações de Daniel sobre o 'acaso'. Como já afirmamos, ele parece estar disposto a optar por alternativas que lhe favoreçam o exercício do controle sobre seu destino e não por aquelas em que seu destino será definido por outrem, o que indica que o 'acaso' que ele pretende controlar ou evitar é aquele que é fruto do interesse exclusivo de outrem – especificamente, a empresa. Não parece haver a mesma busca por controle sobre aquilo que 'surge', sobre a fortuidade da vida, à qual ele parece manter-se sempre aberto.

No final da entrevista, Daniel retoma o tema da incerteza sobre o próprio futuro, reconhecendo o papel fundamental do acaso no mesmo. Segundo ele, se houver uma mudança de planos, seu tempo não terá sido desperdiçado:

[...] assim, eu gosto muito, eu acho que é o que eu quero fazer pra sempre, mas mesmo se não for o que eu for fazer, eu acho que todo esse processo e toda essa responsabilidade vai ter sido um grande aprendizado.

A dinâmica de controle do acaso e maleabilidade frente ao inevitável expressa a forma de adaptação que Daniel desenvolveu frente a este “*mundo moderno*” que lhe parece tão imprevisível. A recusa em restringir-se às possibilidades que a empresa lhe oferece com a carreira de executivo está em contradição, como veremos mais adiante, com parte de seu discurso e seu nível atual de adesão ao caminho proposto pela empresa. Isso porque Daniel parece estar bastante confortável em esforçar-se ao máximo para conquistar tudo que pode, no presente, procurando sobreviver agora porque é só o agora que lhe resta.

Esta contradição indica que ele tem procurado manter sob seu domínio a decisão sobre seu futuro, resistindo a uma entrega total ao ideal corporativo. Trata-

⁵² A volatilidade a que nos referimos se deve tanto à implantação constante de novas tecnologias, quanto às flutuações do mercado financeiro, próprias do neoliberalismo e pós-fordismo.

se de uma consciência cindida⁵³, que se expressa ao mesmo tempo como adesão à realidade e consciência de que tal adesão não é definitiva, de que a própria adesão se caracteriza por ser uma simulação. A saída encontrada por Daniel é a de atribuir o caráter de provisório ao seu empenho em alinhar-se à corporação.

No entanto, convém destacarmos que a pressão pelo alinhamento é muito intensa e a estratégia da Sabores S.A. para garantir sua adesão permanentemente parece dirigir-se exatamente à sua busca por garantir uma possibilidade de escolha individual e consciente. Tal estratégia já fica evidente no processo de seleção.

Daniel participou da seleção para poucos programas *trainee* porque quando chegou ao Brasil a inscrição para muitos deles já havia terminado. Foi aprovado em dois deles: Sabores S.A e Cosméticos S.A. A escolha parece ter sido difícil, uma vez que ele considerava ambas ótimas opções, embora nas duas fosse necessária a mudança de cidade, o que não estava em seus planos no início do processo seletivo. Durante a seleção ficou claro que as vagas de sua área eram para São Paulo e ele foi, segundo suas próprias palavras, amadurecendo essa idéia:

[...] a decisão acarretava numa mudança de cidade, numa mudança de estado, enfim de... Morar sozinho, enfim, de uma série de coisas. Então você vai maturando essa idéia. Ao longo do processo, antes de eu passar, eu já havia decidido que se eu passasse, eu viria.

O processo de seleção parece já dar início a outro processo coordenado pela empresa: o de ajustamento dos selecionados. Daniel começa a se acostumar com o fato de que terá que mudar de idéia e aderir às da empresa. Contudo, o processo seletivo é organizado de modo que o candidato tome conhecimento dessa condição imposta pela companhia após já estar envolvido por ela, após ter iniciado uma ferrenha competição pelo cargo de *trainee*. Somente neste momento seu destino lhe é apresentado e colocado ao seu dispor.

A Cosméticos S.A. realizou um processo de seleção muito atrativo, segundo Daniel. O próprio processo de seleção foi o que mais lhe impressionou, pois a empresa expôs logo no início quais seriam as fases da seleção, os seus valores e toda sua linha de produtos. Além disso, promoveu uma visita a uma fábrica, um café da manhã com o presidente da empresa e encontros entre os

⁵³ Tal como discutido no tópico "Indivíduos e corporações" da "Trama conceitual".

candidatos finalistas e pessoas chave da empresa. Isso tudo confirmou para Daniel algo que para ele era importante: que de fato o *trainee* é valorizado pelas empresas.

O processo seletivo da Sabores S.A. foi, em sua definição, mais “*pragmático*”. Nesta empresa, o que lhe atraiu foi a organização do próprio Programa *Trainee*. Isso porque, durante a seleção já tinha informações precisas de como seria seu futuro, uma vez que realizou entrevistas com as pessoas com quem trabalharia. Este foi um dos motivos por sua escolha pela Sabores S.A. A princípio, o que lhe atraiu foi:

[...] muito essa coisa ter conhecido as pessoas, de ter visto que tinha uma química de saber o que que eu ia fazer, em que área eu ia trabalhar, o que esperavam de mim... isso ficou muito claro assim ao longo do processo.

Daniel avalia de modo positivo, em ambos os processos, a iniciativa das empresas em informar-lhe sobre como deverá ser seu futuro, porque isso lhe faz sentir-se valorizado. Entretanto, consideramos que valorizá-lo assim é uma estratégia utilizada para iniciar um processo de administração e controle de suas escolhas. Em tal estratégia, a empresa garante a ele o conhecimento sobre aquilo a que está aderindo para dar-lhe a impressão de que sua escolha é genuína, o que pode não passar de uma impressão como discutiremos mais adiante⁵⁴. Contudo, do ponto de vista do sujeito, optar pelo programa que lhe oferece uma possibilidade maior de controle sobre sua escolha indica o valor que o orienta: a possibilidade de decidir sobre o próprio futuro.

4.2.2 A futura “cara” da companhia

Daniel se refere às dimensões da Sabores S.A. em diferentes momentos da entrevista e os adjetivos para tanto parecem ser insuficientes. Segundo ele, as perspectivas oferecidas por uma empresa tão grande são bastante ‘sedutoras’ e constituem outro motivo para sua escolha por essa empresa.

E assim, do tamanho da empresa. É uma empresa assim, muito grande então, em termos de perspectivas assim, do que que você

⁵⁴ Essa interpretação está desenvolvida nas categorias “A futura cara da companhia” e “Tomando decisões”.

podia seguir dentro da empresa é muito sedutor, porque, é uma empresa que tá no mundo todo, tantas categorias, então você pensa assim, a longo prazo, é uma empresa em que você tem muito flexibilidade. Você pode ter "n" experiências dentro da empresa, então isso foi uma coisa que contou bastante na escolha.

A sedução parece estar associada à possibilidade que tem nesta empresa de ocupar uma posição de destaque. Durante a entrevista, Daniel fala de seu desejo de ser reconhecido, de se destacar, de ser admirado ao mencionar como foi sua escolha por ingressar no mundo corporativo. Não escolheu qualquer caminho para tanto e ele sabia que existiam outras opções, mas escolheu ser *trainee*, o que tem um significado bastante peculiar: *“Então seria uma porta de entrada mesmo e, claro, uma porta de entrada super interessante”*. Como mencionamos anteriormente, entre os elementos que considerou no momento da escolha cita: *“[...] você é valorizado, você tem um salário bom, você tem uma formação diferenciada nas empresas, de rodar por todas as áreas...”*.

Quando questionado sobre o que a empresa espera dele, Daniel expressa uma crença que sustenta a sua relação com a mesma: a de que ela investe no *trainee* para que este tenha uma formação condizente com o cargo que deve ocupar, um cargo de liderança. Ele não contradiz a sua crença em momento algum da entrevista, pelo contrário, parece organizar sua fala a partir dela. Sua vivência na empresa parece repetir-lhe a todo instante, como um mantra: *serás executivo!* E isso parece bastar para que as exigências da empresa juntamente com as renúncias que ele deve fazer sejam consideradas justas e, muitas vezes, até mesmo naturais e lógicas, aceitas sem qualquer discussão.

O mantra parece evocar, em primeiro lugar, uma posição de destaque. Daniel retoma, em diferentes momentos da entrevista, o fato de que os atos do *trainee* têm grande visibilidade, o que parece indicar que o *trainee* já está, ao menos em parte, compartilhando da visibilidade dos líderes. Parece estar se confirmando a perspectiva das pessoas que consultou antes de ingressar no processo seletivo: *“[trainee] é alguém que era preparado para atingir um cargo de liderança, uma posição chave na companhia mais para frente”*.

Daniel percebe com satisfação o fato de que está em destaque justamente porque dele mais é esperado. Acredita que a empresa lhe oferece uma formação mais completa que para os outros funcionários porque ela é necessária para um executivo: *“você tá em mais destaque pra poder entregar o necessário...”*

“você tem uma formação mais completa para você ter um cargo de liderança”. Apesar de reconhecer que não há garantias de que o *trainee* vá se tornar executivo, afirma que este é o “curso natural das coisas”. Segundo ele, ao concluir o programa na Sabores S.A., o *trainee* ocupa uma posição intermediária entre Analista e Gerente:

[...] você não deve virar gerente logo após o programa trainee. Porque acaba que você tem uma posição intermediária entre um analista e um gerente, que é o coordenador [...] a Sabores S.A. acredita que você deve ter um tempo aí, intermediário.

Este ‘curso natural’ é, no entanto, permeado pela cobrança da empresa de que o *trainee* tem que estar preparado: *“Eles esperam que você vire um coordenador”*. Talvez a expressão ‘curso natural’ não se refira apenas àquilo que acontece com a maioria dos *trainees* e que, portanto, é aparentemente natural, mas sim do que àquilo que deve acontecer com cada um. O ‘curso natural’ parece ser o “curso normal”, se entendermos normalidade pela correspondência com o padrão pré-estabelecido pela corporação. Submetido ao controle de qualidade empresarial, o egresso do programa será egresso também da empresa se não estiver dentro da ‘curva normal’. Entretanto, é importante ressaltar que Daniel quer, deseja estar dentro dessa normalidade, ou, quem sabe, extrapolá-la e encontrar-se, ao final do programa preparado para ser um gerente.

O fato de estar em destaque lhe traz maior responsabilidade, traz uma cobrança maior. Segundo sua interpretação, mais cobrança e expectativa sobre ele são, na verdade, uma oportunidade para entregar resultados e ser reconhecido. Ao interpretar dessa maneira os fatos, sente-se impulsionado:

Mas você, enquanto trainee, a minha sensação é que você tem mais visibilidade, que você é mais puxado e com isso, você tem uma oportunidade maior de entregar resultado. E aí, que de certa forma, você tem uma oportunidade maior que seu trabalho seja reconhecido também.

Entender o fato de ter maior visibilidade seria, segundo ele, um meio para ser mais reconhecido e, com isso, ter mais oportunidades de crescimento. No entanto, não é isso que indica o valor que ele dá para a possibilidade de estar em evidência. Ser admirado pelos outros como *“a cara da companhia”* parece ser um fim em si mesmo. Esta é uma das características que ele mais admira nos executivos:

Acho que tem uma coisa muito legal de você ser o cara, por exemplo, dentro da Sabores S.A., quando você é um executivo de

uma área, um presidente, um diretor, você é a cara daquela unidade, você que responde por aquilo. Então, todo mundo associa a sua imagem, ou a sua pessoa, com aquela parte do negócio. Então, por exemplo, o cara que é de biscoitos, ele é a referência, entendeu, ele é o cara de biscoitos! Tipo, isso é muito legal, você poder responder por uma unidade, por uma coisa tão grande.

A necessidade de estar sob o olhar admirador dos outros pode ser interpretada como uma busca por uma compensação narcísica. A busca de Daniel por uma posição de destaque seria um sucedâneo de sua busca por uma maior autonomia, a qual está fadada a uma representação dos interesses da empresa nas tomadas de decisão como veremos mais adiante na categoria “Tomando decisões”. Assim, privado da possibilidade de uma expressão individual a busca por esta se converte na necessidade de exposição de uma “cara” que seja admirada.

A posição de destaque, em si mesma, é confere ao sujeito uma possibilidade de evitar o desprazer⁵⁵, advindo da impossibilidade de obter a satisfação real do desejo, expresso em sua busca por ser autônomo, por fazer as próprias escolhas. A dinâmica corporativa parece levá-lo a contentar-se com um ganho secundário: a admiração dos outros.

4.2.3 Competências e resultados

Além dos motivos de Daniel para optar pela Sabores S.A. em detrimento da Cosméticos S.A. já mencionados anteriormente, há um outro que parece ter sido decisivo. Entre os doze aprovados no processo seletivo da Cosméticos S.A., oito já eram estagiários na empresa ou nela já haviam trabalhado. Daniel sentia-se em desvantagem para com estes, porque eles já conheciam as pessoas, o que seria importante na hora de definir a área:

Da turma de doze, que foram aprovados, oito já eram da Cosméticos S.A. Eu era um dos quatro que não era. Eles falaram disso abertamente, falaram olha, isso pra gente é uma coisa natural, não é... que não foi proposital [...] Então eles conversaram com a gente sobre isso, mas de alguma forma aquilo acabou me causando um desconforto, porque tem essa coisa que você tem que conhecer as pessoas e definir essa vaga ao longo do processo. E dos doze, oito

⁵⁵ Vide argumentação desenvolvida no tópico “Narcisismo como estratégia defensiva”.

já conheciam, já tinham experiências lá... e de certa forma, isso também foi um ponto contra assim sabe? Na Sabores S.A. dos doze, três já eram da empresa, sendo que se contar os da área técnica aí passa pra vinte e continua três assim.

Neste caso, ainda que a empresa tenha falado “*abertamente*” sobre a questão, Daniel não se sentiu a vontade. Se pensarmos que suas opções privilegiam o que lhe garante maior controle de seu futuro, começar em desvantagem em um programa *trainee* não seria sua primeira opção. Além disso, se tornar-se *trainee* é como nascer para o mundo corporativo, então há que se ocupar um berço semelhante ao dos demais. Daniel desiste da Cosméticos S.A. e de seus berços desiguais. A competição que se torna declarada no processo de seleção adquire um novo patamar: cada um terá seu lugar como *trainee*, mas nem todos os *trainees* deverão tornar-se executivos... a seleção continua.

Ao comentar sua aprovação no processo seletivo da Sabores S.A., Daniel afirma que os seus traços de personalidade teriam sido decisivos em sua contratação:

[...] ao me contratarem, eles fizeram a opção de escolher uma pessoa que não tinha uma formação anterior em marketing. Então assim, falou mais alto o perfil, falou mais alto as competências, falou mais alto as características, de alguma forma subjetivas.

O *trainee* procura aproximar a linguagem coloquial da entrevista da linguagem técnica da empresa para falar de suas características, que são chamadas de competências. Segundo ele, há um documento mundial que lista competências esperadas pela empresa, as quais devem ser parte do dia-a-dia “[...] assim, pra mim foi muito claro, desde o início, que você, de alguma forma traga essas competências no seu dia-a-dia”. Chega a mencionar algumas das competências como liderança, *insight*, curiosidade, pró-atividade, trabalho em equipe, mas não se prende a elas. Volta-se para uma que parece ser para ele fundamental:

[...] desenvolver a minha capacidade analítica⁵⁶, porque era uma coisa que eu não tinha trabalhado. Nas minhas experiências anteriores eu não tinha trabalhado com números o dia inteiro. [...] fazer análise, toda essa parte de análise de números.

A capacidade analítica, da maneira como a descreve Daniel, parece ser a ‘competência’ que visa corresponder à necessidade empresarial de organizar

⁵⁶ Este parece ser um dos elementos a que ele se refere quando afirma que sentia que lhe “faltava algo”, que sentia falta do *business*, falta que será discutida na categoria “O imã executivo”.

racionalmente os esforços individuais na busca por números específicos: o lucro. A análise visa a tomada de decisão correta, aquela que não desperdice um esforço sequer em uma direção que não garanta o maior percentual de lucro. Ainda que sejam responsáveis por boa parte do sucesso dos profissionais que as possuem, destacamos aqui o fato de que as ‘competências’ e, particularmente, a ‘capacidade analítica’, valorizam a redução da razão a um pensamento técnico: razão instrumental⁵⁷.

Daniel reconhece que, colocar em prática as competências, entretanto, não garante aos profissionais os resultados esperados. Deste modo, Daniel responde à demanda da empresa em duas frentes: o exercício das competências e a busca incondicional por resultados. Segundo ele, em determinado momento prioriza-se mais um ou outro:

[...] são duas frentes, numa frente você tem que ter essas competências muito desenvolvidas. Eu to falando de você ter uma pessoa com um perfil pró-ativo, uma pessoa com iniciativa, que saiba gerir pessoas e trabalhar em equipe, que vê a parte pessoal, isso é uma coisa muito valorizada dentro da empresa e acho que no mundo de hoje de forma geral [...] outra parte é a parte de resultado, que é tão importante quanto, ou mais, em determinados momentos. Acho que tem momentos e momentos, mas acho que é uma junção das duas coisas

Aparentemente, há uma preferência da empresa para que os resultados sejam obtidos a partir do exercício das competências no cotidiano, contudo, caso isso não seja possível, os resultados devem ser obtidos por outros meios, ainda que não os oficiais. Durante a perseguição do resultado, resta-nos saber qual é o limite da violação das formas de conduta pré-estabelecidas pela companhia – tais limites não foram apontados por Daniel.

Convém destacar aqui que a valorização, por parte da empresa, da competição, de competências atreladas à razão instrumental, bem como da busca direta por resultados, tende sempre a premiar aqueles que são melhores. Isso sugere que os indivíduos na organização estão colocados diante da necessidade de se afirmarem cotidianamente por estes meios, superando uns aos outros: trata-se, em última instância de garantir a autoconservação. A partir da perspectiva

⁵⁷ A razão instrumental seria a responsável pela sobrevivência, base da técnica e do conhecimento necessário para a sua produção (Crochík, 2007, p. 178). No entanto, reduzir o pensamento humano à essa forma de razão só faz sentido se a autoconservação está ameaçada, o que parece ser o caso no contexto corporativo conforme temos argumentado.

psicanalítica, isso poderia ser formulado da seguinte maneira: os valores promovidos pela corporação mobilizam nos sujeitos, as primitivas pulsões de autoconservação. Apesar de estas serem comuns a todos os seres humanos, a lógica presente na corporação revela seus interesses de manipulação do sujeito. A consequência, para o sujeito, de manter o foco sobre a autoconservação, é que ele tende a permanecer fixado em si mesmo ao invés de voltar-se para os objetos, o que concorre no mesmo sentido que o investimento libidinal no próprio eu (narcisismo), com a finalidade de conter a privação constante de satisfação nos objetos, impedida pela cultura.

Diante de tais demandas e tendo como referência os parâmetros estabelecidos pela empresa que Daniel traça qual seria o seu 'perfil ideal'. Considera que deveria saber lidar com pressão e atuar dentro da equipe, dominar os processos e colocar em prática as competências no dia-a-dia. Em suas palavras:

[...] eu acho que o Daniel ideal é um cara que saiba lidar com a pressão assim de cumprir as metas, de entregar resultados, que tenha domínio sobre os processos, que tenha uma visão macro do negócio e acho que isso, contribui muito todo o processo de rodar pelas áreas da empresa, conhecer. Inclusive, toda a formação diferenciada do programa trainee, é, como eu falei, domínio dos processos, entrega de resultados, que é super importante é, e ao mesmo tempo, você agir no dia-a-dia, com essas competências, com esse lado que a empresa espera que você traga contigo muitas vezes, então eu acho que é uma coisa do dia-a-dia mesmo, você saber atuar dentro de uma equipe, com projeto...

A ausência de diferenciação entre como ele deveria ser segundo a empresa e segundo si próprio indica uma suspensão da consciência crítica com relação ao ideal representado pela corporação. Isso porque ele traduz em um eu ideal aquilo que é destacado como ideal empresarial. Assim, competências e resultados, as duas frentes a que responde, traduzem-se em apenas um movimento do sujeito: o ajustamento. A lógica organizacional parece indicar que trazendo as competências para o dia-a-dia há maior possibilidade de ter resultado e ter resultado é fundamental. Então, custe o que custar o resultado deve vir, mas é melhor que ele seja precedido pelas competências.

A adequação às competências comportamentais estabelecem uma alienação do comportamento do *trainee* e a perseguição do resultado uma relação pragmática com o processo de trabalho que anula quaisquer valores e tradições que pudessem persistir em existir. A devastação é real, objetiva, mas a sensação ou a percepção de Daniel não a apreendem. Para ele, trata-se de crescer, de aprender

coisas novas e de desenvolver competências. A ausência de crítica manifesta um vínculo que parece ser intocável com o que representa a corporação e seus ideais. Nossa hipótese é de que Daniel tenha se identificado com o ideal que a empresa representa, apesar de preservar, de modo contraditório, a possibilidade de romper com a identificação no futuro, como destacamos na categoria “O controle do acaso”. O ideal a que nos referimos, no entanto, apesar de ser representado pelas possibilidades que lhe oferece a Sabores S.A., não se encerra nesta, uma vez que ele poderá ser buscado enquanto sucesso profissional e posições de destaque em outras corporações.

4.2.4 Tomando decisões

Para Daniel, entre as exigências da empresa, a que mais lhe demanda esforço é a de que ele tome decisões por ela e para ela. O principal dilema que enfrentava na época em que se deu a entrevista consistia em levar decisões para que seu Gerente ou Diretor as tomasse ou tomá-las por si mesmo e arcar com as consequências. Ele considera um treinamento o fato de ser colocado em situações que lhe exijam assumir a responsabilidade:

[...] tem decisões que eu levo pra ele, tem outras decisões que eu não vou levar pra ele, porque eu não vou levar as decisões do dia-a-dia, de coisas menores assim, então eu tenho que tomar essa decisão e arcar com a responsabilidade total sobre ela. Isso é um super treinamento pra quando você for assumir um cargo de gerente.

Assumir a responsabilidade tem seus riscos, mas pode ser avaliado como sinal de maturidade e bom preparo caso a decisão tenha sido correta; por outro lado, levar todas as decisões para que o superior as tome é mais seguro, mas pode ser avaliado como sinal de que o *trainee* não está desenvolvendo autonomia, no sentido de que ele não está sendo capaz de realizar seu trabalho sozinho. Daniel crê que aqueles que estão em cargos mais altos esperam que as decisões menos complexas já tenham sido tomadas quando são consultados sobre alguma questão:

[...] quando você vai subindo de cargo, quando você vai tendo um cargo mais alto, você cada vez menos, quer se preocupar com... você quer ver a coisa mais mastigada. Você quer receber aquilo como uma recomendação.

Como pensar nessa relação entre decisão-responsabilidade-autonomia? Decidir aqui tem o sentido de escolher entre uma ou mais opções qual é a melhor. Relaciona-se com a responsabilidade porque as conseqüências da decisão cabem a quem a tomou, portanto, se o *trainee* decidiu e deu certo ele deve ser ovacionado, tanto quanto deve ser reprovado caso o contrario ocorra. Parece ser este o principal trabalho de um executivo e, portanto, o motivo de sua remuneração: tomar as melhores decisões para a empresa. Entretanto, por mais habilidade que se tenha para tomar decisões individualmente, com segurança e assumindo para si a responsabilidade, será que podemos chamar isso de autonomia? Certamente que não, na medida em que ao aprender a tomar decisões pela a empresa são levados em conta os interesses da mesma e não os próprios. Trata-se de desenvolver uma capacidade específica: saber lidar bem com as leis que regem o mundo corporativo. Portanto, tomar decisões sem depender da aprovação de nenhum chefe não indica autonomia e sim, no máximo, que outrem lhe facultou o direito de decidir por ele o que lhe é melhor. Além disso, no caso da empresa, tal concessão é vigiada e medida de acordo com as conseqüências das decisões tomadas.

Daniel relatou que foi designado para liderar um projeto muito importante para o resultado da companhia, no qual tem sido colocada a prova sua capacidade para tomar decisões. Sua gerente o escolheu para tanto, apesar de saber desde o início que se tratava de um projeto que se tornaria um "ponto de apoio da companhia". Por conta disso, o projeto e quem o tem liderado adquiriram grande visibilidade na companhia. A gerente que lhe convidou era também sua mentora dentro do programa *trainee*, ela que o aconselhava:

[...] a gente tem essa relação... você tem um mentor, cada trainee tem um mentor, que é geralmente uma pessoa que é da sua unidade, do negócio. E ele, além de ser o mentor é o seu gestor, ele se chama... pra todo mundo ele é o gestor, pro trainee ele é o mentor [...]. É assim que é chamado dentro da empresa, a nomenclatura é esta, isso é muito legal, porque você estabelece uma relação com essa pessoa, em que essa pessoa te aconselha, em que ela te da dicas de carreira, informais, você marca bate-papos é... eventuais, mas assim, com uma certa frequência e você discute junto a sua formação, o que você tem que seguir.

Daniel reconhece a falta de liberdade que tem para recusar um convite como este, ainda que este tenha sido feito por um chefe-mentor: "Claro que você não diz não pra um chefe quando ele diz uma coisa dessas: 'Você quer assumir um desafio?' Claro que eu não ia dizer não.". Contudo, apesar de reconhecer a falta de

liberdade, considera-se co-responsável pela decisão de aceitar o projeto, uma vez que deu seu consentimento. Aparentemente, a pergunta de sua gerente-mentora não se direcionava à sua aceitação do convite, o que já era pressuposto, mas sim a sua adesão ao desafio, à sua atitude para com o projeto. Isso indica que, para a empresa, representada por esta gerente, não bastaria alguém disposto a executar o projeto, mas seria necessário alguém que se comprometesse com ele, o que Daniel expressa com o termo “co-responsabilidade”:

Mas eu achei que foi muito legal porque eu fui co-responsável pela decisão [...] Claro que, como eu falei, claro que eu não vou falar não, não, eu acho que é muito... Mas depois, eu não posso virar e falar assim, a porque eu... Usar como desculpa: “Ah, porque eu acabei de chegar na companhia, porque eu acabei de...” foi colocado pra mim assim: “Você dá conta? Você vai aguentar, Você vai tocar?” e eu concordei, e assim, e dei o meu aval e assim e realmente, independente de concordar ou não, fiquei muito satisfeito com o reconhecimento e com a responsabilidade.

Daniel sustenta a crença de que por estarem dividindo com ele a responsabilidade, então não estavam lhe dando uma tarefa difícil para que ele se prejudicasse e sim para que ele crescesse: “Com toda a pressa, com toda a carga de trabalho, de tudo, não poderia ter um aprendizado melhor do que pegar de cara um plano como esse”. Entretanto, cabe retomar aqui a interpretação de que a empresa se utilize de uma estratégia adequada aos valores de Daniel para obter seu comprometimento: se o que ele valoriza é poder tomar decisões por si mesmo e controlar o ‘acaso’ que os outros poderiam causar, a Sabores S.A. o torna participante de suas imposições. Deste modo, após ter se comprometido com a o projeto da companhia passa a impor sobre si mesmo aquilo que tal projeto demanda.

Cabe destacar aqui que o desenvolvimento da habilidade de tomar decisões pela empresa pode, inclusive, ter um efeito contrário ao que busca Daniel: a regressão a um estado de heteronomia ainda maior. Isso porque o relato da angústia vivida por Daniel em face da pressão por tomar decisões corretas neste projeto parece levá-lo a ajustar-se muito bem àquilo que é bom ou àquilo que é ruim para o negócio. Como já dissemos, sua única referência para tomar decisões que impactam não só no resultado da empresa, mas também em sua saúde física e psíquica, são as regras do mundo corporativo, as relações de equivalência, de troca. Tomando por modelo esta forma de organização do raciocínio, fria por natureza,

hipertrofia-se a heteronomia em sua grande capacidade de tomar decisões. Escolher o que é melhor para si, após um treinamento de tamanhas proporções, pode ser o maior desafio que ele já tenha enfrentado.

4.2.5 O imã executivo

Daniel afirma que, ao regressar de seu estágio na sede da ONU, setia que “[...] faltava alguma coisa, eu sentia falta um pouco da coisa do business, da parte analítica, do olhar estratégico”. Como explicar que Daniel sinta falta de trabalhar em empresas apesar de nunca ter trabalhado em uma? Tal carência ou necessidade só poderia vir daquilo que conhecia das empresas através do relato de outros. Ele próprio menciona que se informou sobre programas *trainee* para formar uma opinião, consultando pessoas que conhecia e que já tinham sido *trainees* ou que trabalhavam no mundo corporativo e foi após isso que se definiu: “achei a proposta muito legal, me inscrevi em alguns programas que estavam abertos.” Assim, o *business* e aquilo que ele oferece transformaram-se em uma necessidade para Daniel a partir de um determinado momento de sua vida, o que sugere que tal necessidade não seja dele, mas do próprio *business*, para o qual é interessante que Daniel e outros jovens tenham a mesma carência. Tal formulação nos remete à conceituação de Marcuse (1979), acerca das necessidades superimpostas. Para o sujeito, necessitar do *business* atenua os sacrifícios que ele terá de fazer por este.

Ao falar sobre sua percepção acerca da vida dos executivos, Daniel afirma que estes são muito diferentes entre si para, em seguida, deter-se sobre aqueles que lhe são preferidos. Menciona que possui duas experiências com executivos: uma em casa e outra no trabalho. No trabalho, toma como exemplo seu diretor, que, segundo ele, possui um vasto conhecimento técnico, pensa rápido, é persuasivo, questionador, flexível, informal, próximo da equipe e aceita ideais e opiniões dos outros. Além disso, participa de eventos informais com a equipe, leva sua família para participar junto e, quando necessário, sabe impor distância e hierarquia àqueles que com ele trabalham. Apesar da agenda conturbada reserva tempo para família e para praticar esportes, valorizando os momentos que tem com os filhos e a educação destes. Tal diretor lembra-lhe seu próprio pai, já falecido:

Assim, esse é um cara que é muito parecido com o modelo que eu tenho em cara, porque meu pai era muito assim também. [...] Eu identifico muito assim como modelo, até porque é o perfil que eu tenho mais próximo.

Este era, segundo ele, um "cara família" apesar de ter uma vida profissional atarefada. Além disso, era muito admirado e respeitado pelas pessoas do próprio trabalho.

Sua admiração destes dois executivos, o levam a fazer uma consideração interessante acerca dos outros tipos de executivos. Daniel não nega que existam aqueles que são mais "pragmáticos", mas justifica isso pelo fato de que a empresa precisa de executivos com diferentes perfis, como se cada um, à sua maneira, contribuísse para o 'equilíbrio de uma equação'. Em suas palavras:

Eu particularmente me identifico mais com o primeiro [seu diretor], mas eu acho que o outro cara, o cara que assim, é que toma decisão ali na hora, que pensa em reduzir custo, estrutura, é um cara que tem um papel ali... que é autoritário... tem seu papel. E assim, eu acho que até que em termos de empresas isso vai fazer diferença.

Daniel expressa o que lhe atrai, ou, até mesmo, lhe seduz, em um cargo de executivo. Inicialmente a remuneração: "[...] uma das minhas decisões de vir para o mundo corporativo foi ter uma perspectiva em termos salariais maior, porque nos outros lugares que eu trabalhava eu ganhava muito pouco". A possibilidade de ser líder: "poder liderar uma equipe assim, grande, é muito motivador". Como já dissemos, valoriza a autonomia para tomar decisões: "Você ter autonomia pra tomar esse tipo de decisão, decisões tão grandes assim [...] decisões de última instância, é uma coisa muito legal", bem como ser a "cara da empresa", como destacamos anteriormente. Parece que está incluído em "ser a cara da empresa", ser também porta-voz:

[...] ser o porta-voz da empresa, você poder falar pelo... num jornal, você poder falar com o presidente, você poder falar com os outros executivos, isso eu acho que é muito legal assim, e liderar a sua equipe.

A respeito do status que uma posição assim confere, minimiza: "[...] tem uma parte do status, que é legal, que é inerente, mas eu, particularmente, não é o ponto que marca mais, me... sei lá, acho que é legal, sem dúvida, acho que é legal você ter o status de ter um cargo executivo". Sua afeição por estar em destaque não está ligada ao status, muitas vezes compreendido como algo que se ostenta, algo

vazio. O destaque que tem o executivo, pelo contrário é algo merecido pela sua competência, pelos seus resultados: nele há o que se admirar.

Daniel espera que ao se tornar executivo, tal como aqueles que conhece e admira, tenha também uma experiência muito grande como base para tomar decisões: *“lá na frente que toda a experiência que você construiu, a base e a bagagem que ela te dá para tomar as decisões”*.

Solicitado a fazer uma avaliação do que não seria tão positivo em sua projeção de futuro, Daniel apenas inverte sua descrição, como se ela só tivesse elementos negativos em seu avesso.

[...] eu acho que o que não é tão legal é... é, eu ia falar que é isso, é assim, é quando a coisa dá errado. É o risco que você tem quando a coisa não vai bem, aí é exatamente o que eu falei, só que ao contrário [...] ao mesmo tempo em que a responsabilidade é muito legal, ela pode ser muito dolorosa também.

A força de atração exercida pelo cargo de executivo sobre Daniel parece anular nele a resistência contida em seu discurso sobre decidir apenas no futuro se irá de fato seguir essa carreira. O ‘imã’ parece ter produzido nele uma adesão tão perfeita ao ‘metal’ que constitui este ideal corporativo, que a única alternativa à de que as coisas sejam perfeitas, é o fracasso. O plano traçado não contém problemas iminentes, sofre apenas ameaças das contingências em que está colocado e que são aceitas por Daniel.

Os executivos que representam este ideal corporativo para ele parecem estar bastante idealizados, tanto por não haver críticas sobre eles, quanto pelo fato de serem tomados por ele como modelos ideais. Neste sentido, a nossa hipótese acerca da identificação entre de Daniel e o ideal corporativo, acrescentamos o elemento de que esta ocorre por meio de seu diretor. Sua condescendência para com o sacrifício que a empresa tem lhe demandado através do projeto com que ele se comprometeu indica que ele tem assumido a mesma forma de pensar que a companhia, permitindo ao ideal representado e propagandeado pela corporação assumir, em uma medida que não temos condições de precisar, a função de seu ideal de eu.

4.2.6 Atitude de Daniel frente às exigências da Sabores S.A.

No final da entrevista, o próprio Daniel tenta resumir sua atitude frente às exigências da empresa:

[...] tenho muitas demandas, tenho muitas expectativas a atender, de todo mundo e mesmo essa coisa de responsabilidade e tal, mas pra mim eu tento encarar sempre de uma forma positiva assim. Eu acho que é mais legal toda a parte de desenvolvimento que tá atrelado a tudo isso e... é mais prazeroso e gratificante do que oneroso.

Daniel parece reconhecer a contradição entre algumas imposições da empresa e seus interesses, o que é expressão de sua consciência contraditória que apontamos anteriormente⁵⁸, tanto que há um ônus, ele reconhece que abre mão de algumas coisas pela empresa, mas não reconhece tais renúncias como sacrifício. Há esforço de sua parte para “*encarar sempre de modo positivo*”, o que indica que sua adesão é também consciente, assim como a transformação mágica do sacrifício em doação. As renúncias, se entendidas como sacrifício, poderiam impedir sua idealização dos executivos e da corporação, a qual “*compartilha com ele a responsabilidade da decisão*”. Daniel, portanto, se doa de boa consciência, com generosidade, mas espera a recompensa. A doação, efetuada assim, nada mais é que uma simulação do sacrifício, sem a má consciência da manipulação que este implica.

Os interesses manifestados por Daniel durante a entrevista, como o de ser reconhecido como responsável por um negócio, poder tomar decisões de modo autônomo pela empresa, ter uma boa remuneração e constituir uma família, são, praticamente, uma descrição do modo de vida do executivo que admira. Sabemos que também os interesses individuais são produções sociais, mas é de se estranhar que tenham tamanho alinhamento com o que ele encontrou no mundo corporativo. Nosso estranhamento se deve à ausência de conflito, de contradição ou à negação das contradições por quem se esforça para manter uma atitude positiva frente às cobranças. A identificação com ideal valorizado socialmente sem questionamentos aumenta a pertença do indivíduo ao grupo e reforça ainda mais a força da identificação.

O sentimento de que tem sido valorizado ou prestigiado a que Daniel se refere, indica que sua sede de ‘amor’ tem sido saciada, ainda que apenas de

⁵⁸ Vide a categoria “O controle do ‘acaso’”.

modo parcial. Aparentemente, tem se sentido confirmado pela empresa e se sente seguro para se resignar a ela.

Percebe a empresa como um amplo leque de oportunidades e os executivos como profissionais que atingiram um patamar em que podem ser mais livres para escolher e a cobrança como parte da lógica da corporação à qual ele deve se conformar.

As crenças que expressou durante a entrevista se estruturam de modo a justificar sua adesão à empresa. Acredita que participa das decisões que a empresa toma a seu respeito, bem como na própria capacidade, que um executivo tem maior autonomia para tomar decisões, que é possível equilibrar vida profissional e pessoal, apesar de não estabelecer um prazo para que se dê o tal equilíbrio. Por fim, acredita que a pressão que sofre é natural e que, para agüentá-la, basta manter uma atitude positiva.

Possui grande admiração pelo seu pai, já falecido associa a figura deste, enquanto executivo, o seu diretor. Tal associação parece ser um dos caminhos pelos quais se constituiu sua atitude favorável para com seu diretor, bem como para com aquilo que ele representa: o modelo ideal de executivo.

A empresa com sua dinâmica intensa, caracterizada por muita pressão e cobrança, como ele mesmo diz, parece ser uma das coisas que “surgiram” em sua vida. Em sua abertura a experiência Daniel parece ter se agarrado à essa oportunidade que o acaso lhe apresentava. Entretanto, a intensidade da dinâmica da empresa parece estar em conflito com sua abertura para a experiência.

A partir destes elementos, constitui-se uma atitude bastante favorável em Daniel para com as exigências que a empresa lhe faz. Daniel percebe nas demandas da empresa uma razão de ser: são parte da natureza do negócio, o que por si só já parece ser para ele uma boa justificativa; e também servem para que ele se desenvolva, são oportunidades!

4.3 ANÁLISE DA ENTREVISTA DE ADRIANA⁵⁹, *TRAINEE* DA MEGA⁶⁰

59 Adriana é um nome fictício para esta participante da pesquisa que possui aproximadamente 27 anos e é do sexo feminino.

60 Mega é o nome fictício da empresa em que trabalha Adriana. Trata-se de uma multinacional, de grande porte, fabricante de bens de consumo.

Adriana foi a terceira *trainee* entrevistada para a pesquisa e sua entrevista foi remarcada uma vez por causa de problemas de saúde. Ingressou na empresa no início de 2008 e deve permanecer na empresa após o final do programa que tem duração de três anos.

4.3.1 Movid a desafios

Adriana cursou psicologia após ter abandonado o curso de medicina no final do primeiro semestre. Segundo ela: *“queria trabalhar com pessoas, mas não relacionado ao corpo, mas relacionado a mente [...] voltada para trabalhar com gestão de pessoas”*. Daí sua carreira em recursos humanos, iniciada em um colégio no final do primeiro ano de faculdade. Antes mesmo de se formar foi contratada como Analista de RH em uma empresa multinacional, mas não gostava do trabalho que fazia lá: *“Odiava o que eu fazia. [...] Eu falava: ‘Pô, não é possível que RH seja isso!’ Seja tão chato quanto o que eu fazia lá...”*. Porque odiava saiu da empresa e em seguida ingressou como estagiária no RH da Mega. Diferentemente de sua experiência anterior, durante o ano de 2007, período de seu estágio, trabalhava motivada porque a empresa a desafiava. O desafio lhe motiva e parece que lhe faz gostar daquilo que faz.

Mencionou que, por ser estagiária, precisou de uma indicação de seus superiores para participar da seleção para o programa *trainee* na própria Mega, o que não lhe garantiu nenhuma vantagem frente aos outros candidatos que eram mais de vinte mil. Ser *trainee*, no entanto, não era sua primeira opção. Ao final de sua graduação considerava tornar-se Analista na Mega ou em outra empresa, fazer uma pós-graduação no exterior ou trabalhar com psicologia clínica. Contudo, como foi indicada por seus superiores para o programa *trainee* e passou na seleção, optou por esta opção que lhe parecia a melhor naquele momento, uma vez que sua experiência com os desafios que lhe fazia a Mega foi bastante positiva: *“porque a Mega vende muito o programa de trainee como um desafio de carreira”*.

Adriana interpreta seu modo de funcionamento da seguinte maneira: quanto mais se sente desafiada, mais é motivada e mais produz resultados.

Instigada pelo entrevistador, ela dá mais detalhes sobre o que lhe desafia – que pode ser comutado por motivação: trabalho sob pressão, prazos curtos, trabalhos novos que demandem novos aprendizados ou que lhe exijam engajamento. Em suas palavras: “*se for uma coisa mais nova ou que eu tenho que aprender, o desafio é bem maior e é isso que eu gosto de fazer*”. Ela parece ter produzido tal conhecimento sobre si enquanto ainda era estagiária:

[...] ao longo de 2007 eu fui percebendo que eu funcionava daquele jeito e, desde criança, quando as coisas deixam de ser motivantes eu deixo de render. Então no colégio era assim também, se eu não tinha prova, por exemplo, eu não rendia nada. Quando aparecia uma prova, um projeto era o momento em que eu mais aprendia em que eu mais entregava. É, e sempre eu funcionei dessa maneira. Então, em 2007, eu percebi isso muito claramente.

Sua fala evidencia a participação da empresa na produção deste conhecimento, o qual, sem dúvida, deve ter sido bastante conveniente para esta, afinal, se o trabalhador, ao se sentir pressionado passar a dar um resultado melhor, estamos falando da forma de relação de trabalho dos sonhos para qualquer empresário. Esta apresenta as características buscadas, principalmente no pós-fordismo, principalmente no que diz respeito à busca da corporação pelo engajamento dos trabalhadores nas metas da corporação. Além disso, esta ‘descoberta’ sobre si mesma foi decisiva na escolha de Adriana pelo programa *trainee*:

Eu acho que uma das coisas que a Mega mostrou pra mim e alguns cursos, algumas pessoas é, qual é a sua maneira de aprender e qual é a sua melhor maneira de entregar resultado. Eu percebi que se eu tivesse me tornado analista, talvez eu tivesse ficado muito desmotivada. Analista é um trabalho mais de rotina, menos desafios, é... as expectativas são a maior... longo prazo, o que pra mim eu acho que não funciona também. E aí eu decidi por isso.

Não é possível, a partir da entrevista, discernir se isto que ela chama de ‘modo de funcionamento’ é de fato algo de sua experiência anterior a empresa, remontando a sua infância ou se foi algo que aprendeu na empresa e que acabou ressignificando toda sua experiência passada. Sabemos apenas que é bastante conveniente para a corporação inculcar tal conhecimento sobre si em quaisquer funcionários.

Por outro lado, Adriana produz mais e melhor porque não vê no desafio apenas algo negativo, algo que lhe demanda esforço, mas uma oportunidade para

se superar. Há um ganho objetivo em se superar através dos desafios feitos pela empresa: o resultado gerado lhe permite ganhar maior credibilidade e uma boa avaliação, fundamentais para sua evolução de carreira; como também um ganho subjetivo: ela se percebe de um modo melhor e tem confirmada sua escolha. Por isso, o programa *trainee* da Mega tornou-se o lugar ideal para Adriana: “foi uma ótima opção, eu funciono bem do jeito que eles me guiam lá dentro”.

A questão é que ao responder aos desafios da empresa Adriana só pode se desenvolver no sentido que esta propõe e se desenvolver-se neste sentido lhe traz satisfação, suas possibilidades de formação e individuação estão limitadas pelos interesses empresariais. Tais interesses são expressão da ideologia da racionalidade tecnológica, que visa, tão somente, o ajustamento dos indivíduos a uma totalidade social na qual o poder político expressa-se no exercício da dominação. O desenvolvimento de Adriana, seguindo este de superação de desafios, tende a culminar na mais perfeita eficiência, num apurado senso prático para não dizer utilitário acerca dos outros e de si mesma, em uma busca incessante pelo novo ao preço da memória e, conseqüentemente, na frieza, necessária para o cálculo do comportamento exato.

4.3.2 O estalo

Antes do início da entrevista, Adriana informou que é a atual responsável pelo programa *trainee* da Mega, demonstrando receio em comprometer os resultados do estudo por conta de sua função na empresa. O entrevistador lhe tranqüilizou dizendo que não seria um problema, mas ressaltou o interesse em sua perspectiva pessoal sobre o tema tratado pela pesquisa. Apesar da advertência, em sua fala a respeito do que entende que a empresa espera dela, Adriana alterna entre representar a si mesma que é *trainee* na Mega e representar o papel de gerente do programa *trainee* da Mega. Apesar de serem dois papéis diferentes e contraditórios, o conflito na aparece. Adriana-gerente fala de duas perspectivas: como observadora da empresa e como representante da mesma. A citação a seguir demonstra tal diferença no uso que ela faz dos pronomes:

[...] a Mega espera de um trainee é que ele, a curto prazo, seja um ótimo gerente, porque a longo prazo ele deve ser um diretor. Então eu digo que o que a gente busca quando a gente seleciona um trainee é olhar uma pessoa que a gente vê que a longo prazo vai se tornar um bom diretor, ou tem um perfil de liderança que claramente poderia assumir um cargo de diretoria em médio prazo: cinco, seis anos. (grifos nossos)

Adriana-gerente justifica a expectativa da empresa de que o *trainee* se torne diretor a partir do valor gasto para sua seleção:

[...] a gente gasta em média quarenta a cinquenta mil reais na seleção de um trainee, que é o que a gente gastaria pra selecionar um mid-career que é uma pessoa... uma gerência plena ou sênior mais ou menos. (grifos nossos)

Adriana-*trainee*, que se coloca na oposição das demandas da empresa, a qual trata sempre por um pronome de terceira pessoa (ela/eles), reafirma a mesma coisa, dizendo:

Então eu acho que eles buscam que eu aprenda e me desenvolva rápido o suficiente pra assumir uma diretoria em médio prazo, depois que eu terminar o programa, é lógico, mais ou menos cinco ou seis anos.

A coexistência pacífica dos papéis Adriana-*trainee* e Adriana-gerente, bem como a tranqüila oscilação desta última entre as posições de observadora e representante da empresa, parecem ser os resultados de um processo narrado pela entrevistada, pois, ao que parece, nem sempre foi assim. Apesar de sua descoberta inicial de seu gosto por desafios, muitas dúvidas, incertezas e temores continuaram a perturbar-lhe até o momento em que ela teve, como ela mesma diz, “*um estalo*”.

Adriana reconhece que a expectativa da empresa é de que o *trainee* esteja preparado para assumir uma diretoria, mas se tornar diretor depende de outros fatores como, por exemplo, a existência de vagas para diretor. Ao *trainee* seriam dadas as condições para se preparar para tal cargo, ainda que não haja a promessa de que ele assuma uma diretoria no prazo estipulado. Isso nos faz pensar que para todos aqueles que não puderam passar por um programa *trainee*, preparar-se para uma posição de executivo sem que haja investimento da empresa, deve ser muito mais difícil e demorado. As condições de que fala Adriana são, principalmente, as ferramentas de desenvolvimento: os treinamentos, que têm, de modo geral, um caráter mais informativo e técnico; o desenvolvimento de projetos, que têm um caráter prático, de aplicação do conhecimento adquirido; e o *coaching*,

que visa o desenvolvimento de comportamentos e atitudes no *trainee* através de um aconselhamento com um profissional experiente, o qual, em geral, ocupa um alto cargo na companhia.

Ao falar do que espera de si mesma, novamente aparecem, pelo uso dos pronomes na primeira pessoa do singular e do plural, Adriana-gerente (nós) e Adriana-*trainee* (eu). O fato de o 'eu' conjuga os mesmos verbos e parece compartilhar das mesmas opiniões que o 'nós', indica a existência de uma identidade entre os dois, tema que será discutido mais adiante. Adriana generaliza o que espera de si mesma, como se fosse exatamente isso que todos os *trainees* deveriam esperar de si próprios. Cobra-se por adquirir maior conhecimento de negócios, de idiomas e por dividir melhor o seu tempo entre atividades do dia-a-dia e aquelas que estão mais voltadas para seu desenvolvimento, procurando priorizar o desenvolvimento. Segundo ela:

[...] o que eu acho que o trainee tem que ser: eu acho que ele tem que olhar o dia-a-dia de trabalho e tem que conseguir olhar esse espaço específico pra desenvolvimento. [...] Pra ser bem crítica, eu diria que eu deveria demandar menos tempo pro dia-a-dia, pra rotina, pra gerenciar o meu trabalho normal, as minhas entregas e mais tempo pra desenvolvimento.

O desenvolvimento mencionado por Adriana tem um sentido específico: trata-se de desenvolver o comportamento de liderança⁶¹. Segundo ela, um líder deve ter conhecimento da cultura da empresa, além de conhecer as diferentes áreas do negócio, como finanças, RH, marketing e desenvolvimento da marca, muito embora ela só tenha se dado conta disso após algum tempo na empresa.

Adriana reconhece que no programa *trainee* da Mega está submetida a uma pressão muito grande, a qual seria um desdobramento da expectativa da empresa de que ela venha a ocupar um cargo de executiva no futuro. Segundo ela, os três anos de duração do programa não são suficientes para todo o percurso do *trainee*. Isso porque nos seis primeiros meses todos os *trainees* ficam dedicados à área de vendas e restam apenas dois anos e meio para desenvolver um *networking*, que é necessário para a execução do próprio trabalho, para conhecer os processos passando pelas diferentes áreas e para escolher em qual deverá ficar, além de desenvolver habilidades e competências que o credenciem para assumir um cargo

⁶¹ É interessante que tal concepção de desenvolvimento é muito semelhante àquela de Raquel (p. 80).

de gerência ao final do programa. O fato de o *networking* ser considerado necessária evidencia a maneira como um valor que é próprio ao *ethos* dos executivos, segundo López-Ruiz (2004), tornou-se preponderante no cotidiano daqueles que almejam esta posição.

Mediante tanta pressão, Adriana considera que seu período de adaptação foi muito grande. Ela afirma que seu a ficar bastante infeliz com os resultados que apresentava, até que no final do primeiro ano do programa entrou no que chama de zona de conforto, mas até então:

Eu falava: “Não, a escolha foi errada, tenho certeza de que tem alguma coisa errada, não me encaixo no perfil que eles tão buscando, é muita pressão, é muito stress o tempo todo, não é pra mim.”

Contudo, desde o final do ano passado, tem se sentido mais a vontade para lidar com a pressão que sofre e passou a achar que era a pessoa certa: “*É isso mesmo que eu quero*’. *Eu saí desse momento tipo: ‘Não sou eu a pessoa certa!’*. *Eu consegui enxergar tipo: ‘Sou eu a pessoa certa, eu sei que que eu tenho condições de fazer’*”. Ressalta que a comparação com os *trainees* que passaram mais rapidamente por essa fase que ela chama de “*adaptação*”, sentia-se mais ansiosa, mas se tranquilizava ao ver os que eram mais lentos, o que indica que a pressão sofrida por cada *trainee* é vertical e horizontal: advém da exigência da empresa e da competição entre pares. Convém destacar que, apesar de a competição entre pares pode ser uma exigência da empresa, o ambiente desta parece favorecê-la e incentivá-la.

Adriana se justifica por ter demorado um ano – seis meses em vendas e depois seis meses em RH - para se adaptar e se sentir bem dentro do ambiente de forte pressão da Mega. Desculpa-se dizendo que neste período curto de um ano passou por três mudanças de cidade e terminou um longo relacionamento. Se no início do programa poucas coisas faziam sentido, após o período de adaptação, as coisas já não eram mais vistas dessa maneira:

[...] quando eu cheguei e falei: “Meu Deus, pra que que eu tenho que saber tudo isso? Por que que eu não to aprendendo processo de RH? Porque que eu to aprendendo tipo, o que que é brand building e brand development?” No começo era meio complicado. E depois parece que dá um estalo, tipo, depois que você consegue entender pra que tudo isso serve, as coisas ficam muito mais simples. (grifo nosso)

O “*estalo*” simboliza a mudança de atitude da *trainee* para com a empresa. Embora possa parecer que se trata de algo brusco e repentino, sua narrativa demonstra o contrário: o “estalo” foi um processo demorado, um processo de adesão, cujos efeitos podem ter sido percebidos repentinamente. Talvez pusessemos chamar o período de adaptação a que Adriana se refere de período de adesão, pois este é o tipo de adaptação exigido: um engajamento pessoal naquilo que o outro propõe com poucos ou nenhum questionamento.

Os prazos reduzidos, o alto nível de cobrança e a possibilidade de ascender a uma posição de alto nível hierárquico parecem ter impulsionado Adriana para consentir, gradativamente, a tudo o que a empresa lhe propunha. Ela afirma que aquelas coisas para as quais não via razão de ser passaram a fazer sentido e explica isso dizendo que passou a compreender ‘o sentido daquilo a partir da lógica da empresa’. Entretanto, parece que aconteceu algo mais que simplesmente compreender o sentido que as coisas fazem para a empresa, o que demandaria pouco esforço. O que parece ter acontecido é que aquilo que faz sentido para a empresa passou a fazer sentido para ela também.

A hipótese que levantamos para que haja um processo de adesão após o ingresso do *trainee* na empresa é de que sua adesão inicial não é suficiente para que ele se comprometa na medida em que a empresa espera, uma vez que ele não tomou conhecimento daquilo com o que deve comprometer-se, ainda não sabe a que está aderindo. Deste modo, o processo de adesão demanda um esforço consciente do sujeito, que suprime boa parte das necessidades, percepções e reflexões que trazia consigo quando do ingresso no programa. Após um período, mais curto para uns, mais longo para outros, tudo fica diferente, caso ele adira de fato. É curiosa a percepção de Adriana de que as coisas mudaram de uma hora para outra. Talvez, não ter explorado mais como ela percebeu essa drástica mudança de perspectiva, como foi esse momento que ela denomina de “*estalo*”, tenha sido uma falha do entrevistador. Contudo, o simples fato de que tenha ocorrido indica algo: somente a mudança da própria atitude garantiu a Adriana algum conforto. A realidade que se apresenta como natural consagrou-se como imutável. O indivíduo a ela se ajustou.

4.3.3 O pedágio

Adriana diz que, baseada nos executivos que conhece, formou duas imagens muito claras: uma daqueles que correspondem ao que ela quer ser e outra daqueles que são o oposto disso. Ao descrever a primeira imagem, se fixa no elemento central: o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho:

[...] a que eu gostaria de ser, é uma pessoa que consegue balancear bem trabalho e vida pessoal, incluindo qualidade de vida, saúde, filhos, coisas desse tipo. Essa pra mim seria o ideal, seria o que eu gostaria de ser.

Entretanto, reconhece que este tipo é bastante raro nas estruturas organizacionais, o que não a desanima. Tentando ser realista, afirma que *“[...] trinta a quarenta por cento das pessoas conseguem ser assim”* e o restante dos executivos *“[...] são pessoas que trabalham, sei lá, 80%, 90% do dia dentro da empresa e os outros 10% dormem. Que é o que eu mais vejo”*. Estes, ainda que não estejam no local de trabalho, permanecem conectados a ele através de *Black Berry* ou das preocupações em si mesmas. Adriana considera natural que, por ocupar posições mais estratégicas, os executivos passem um maior tempo executando trabalho mental ao refletir sobre os problemas, entretanto, ainda assim acha que é possível ser como alguns que *“[...] estão sob pressão, que tem família, filhos, e que final de semana estão totalmente desligados da empresa, que correm, fazem esportes”*. Este é seu *“ideal de vida”*.

Contudo, Adriana lança mão de uma metáfora para demonstrar que não acha que pode passar incólume em busca por ser executiva, ainda que procure ser semelhante aos que equilibram trabalho e vida pessoal. Segundo ela, na estrada que deve trilhar para atingir este ideal, há um pedágio a ser pago. As executivas que tem como modelos ideais são mães, se dedicam aos filhos e fazem questão, por exemplo, de levá-los e buscá-los na escola. Com relação a estas afirma: *“[...] já pagaram o pedágio que talvez eu tenha que pagar ainda”*. O pedágio a que Adriana se refere consiste em ter que morar fora no início da carreira, largar a família e demorar mais para casar e ter filhos. A primeira solução que ela apresenta para o problema do pedágio é manter firme a esperança de que seu desejo de ser mãe possa se realizar no futuro, quando ela tiver recebido a retribuição por ter pagado o

pedágio: o cargo de executiva. Pensando assim, parece que o pedágio é revertido em benefício pelo tempo. Se entendermos que o pedágio é análogo ao sacrifício ritual de um tempo de sua vida a um deus, o qual por isso lhe dá em troca o que almeja, o sacrifício se justifica e sua vida é ‘recuperada’. Que importa que esteja um pouco prejudicada? As palavras de Adriana, que ao consentir no pagamento do pedágio se oferece como vítima no sacrifício, evidenciam sua intenção de se recuperar após a oferta feita aos ‘deuses’:

Então eu entendo que se eu quiser ter um filho hoje eu não conseguiria buscá-lo todos os dias na escola ou na creche, mas eu acho que conforme eu consiga me organizar, talvez isso fique mais fácil né? Então, acho que o executivo que eu gostaria de ser são os trinta, quarenta por cento que eu vejo dentro da Mega que conseguem balancear a vida pessoal e o trabalho.

O que o futuro promete parece justificar qualquer sacrifício inicial. O entrevistador chega a sentir-se constrangido ao perceber que uma de suas perguntas era pouco digna de resposta:

Entrevistador: *Falando diretamente, quais são as vantagens que você vê se tornando uma executiva?*
Adriana: *Em me tornar uma executiva?*

A pergunta parecia não ter lógica, não fazer sentido. O entrevistador a retoma, quase se justificando por ter feito uma pergunta tão banal: “*É... sendo uma executiva. Se colocando lá já, o que é que tem de vantajoso nisso? O que você vê que são os ganhos disso?*”. A resposta é concisa e inclui diferentes elementos. O primeiro é o poder para tomar decisões “num espaço confinado, num espaço seguro”. Adriana opõe à segurança oferecida pelo ambiente empresarial à liberdade para tomada de decisões que teria um político, do que se pode entender que a tal segurança diz respeito à falta de liberdade, que já estava contida em sua expressão “*espaço confinado*”. Trata-se de sentir-se a vontade com o poder, mas um tipo específico de poder, um poder que deve ser exercido de acordo com regras pré-estabelecidas: as regras do mercado. Adriana não desenvolveu a idéia, mas mediante a forma como opôs os dois tipos de poder, parece que o poder confinado é mais confortável, pois exime quem o exerce da responsabilidade pelas regras do jogo. Se uma fábrica deve ser fechada em um local porque nele o custo da mão-de-obra está alto demais, tomar tal decisão pode implicar em não mais que um conflito de consciência. A decisão é a correta segundo as regras do jogo, o que pode,

inclusive, apaziguar a consciência. Entre as vantagens também estaria a estabilidade financeira e uma maior segurança na carreira, uma vez que, segundo ela, um profissional deste nível dificilmente vai ficar desempregado. Tanta estabilidade refletiria também na vida pessoal: *“Você tem estabilidade, financeira, acho que muitas vezes pessoal, emocional também, porque você tem uma... os executivos que são mais sênior têm uma segurança na carreira.”*

Seria positivo também, ou para utilizar sua expressão, *“recompensador”* poder dividir o conhecimento que adquiriu com outras pessoas, bem como poder viajar pela empresa, *“[...] conhecer o mundo, outras línguas”*. Contudo, com o decorrer da entrevista, o pedágio parece perder sua conotação temporal, parece deixar de ser *“[...] um pedágio que [...] eu vou ter que pagar pra continuar crescendo em qualquer empresa”* para se tornar algo rotineiro, tanto quanto ela gostaria que fosse levar e buscar os filhos na escola. Em sua lucidez Adriana afirma:

Porque eu acho que é impossível, por mais que você fala: putz, eu tenho família, eu sou a melhor executiva do mundo, eu saio às cinco da tarde! Não é a realidade total, então às vezes você vai ter que fazer uma viagem que você vai passar quinze dias fora e vai perder um final de semana viajando. E é isso, necessariamente sua família fica. Algumas vezes pode ser que ela vá, mas não é sempre. Então acho que tem essas desvantagens, por mais que tenha muitas vantagens, tenha uma estabilidade de vida, estabilidade financeira, etc.

Ainda assim, o sacrifício seria justo e necessário, pois a vida sem as benesses que ele proporciona não faria o menor sentido. Adriana afirma: *“pra mim, são os valores mais importantes: família e qualidade de vida.”* Contudo consente em que estes sejam prejudicados, consente no pagamento do pedágio ao invés de procurar alternativas onde o pedágio seja menor, ou, quiçá, se rebelar contra a necessidade de se pagar qualquer pedágio. Parece que é melhor ter estabilidade financeira para depois tentar colocar algum limite ao trabalho, que tende a consumir o tempo da vida em sua totalidade, do que não ter a tal estabilidade e, conseqüentemente, nem a realização pessoal, afinal, ao que parece a estabilidade emocional é um efeito da estabilidade financeira. Família e qualidade de vida parecem só fazer algum sentido se o padrão de vida for alto.

Não conquistar este padrão, portanto, ameaçaria o ideal ao qual Adriana parece ter aderido. O ideal ao qual nos referimos aqui está refletido na

idealização' que ela faz das executivas da empresa, tanto quanto deve estar, em seu inverso na pobreza e na miséria, as quais, pela lógica de seu discurso, estariam cheias de instabilidade emocional, além do baixo padrão de consumo possível. Assim, o movimento da empresa que representa o ideal de vida dos executivos tende a levar, cada vez mais Adriana para a adesão. Sua estratégia parece ser simples: a vida dos executivos está repleta de fartura e estabilidade e, para participar dela, o pedágio a ser pago compensa. Contudo, o mal-estar dos pedágios parece estar afetando Adriana desde já, o que fica evidente em sua precoce preocupação com relação a quem irá pegar o filho – que ela ainda não teve – na escola.

Podemos ter como hipótese para essa relação contraditória com a empresa a existência de um movimento de identificação⁶² com o ideal presente na corporação, uma vez que sua forma de pensar e até mesmo a forma como ela exige de si mesma revela que as normas do mundo corporativo ocupam o lugar de sua consciência moral, de seu ideal de eu. No entanto, o reconhecimento de que há no caminho um “pedágio”, metáfora do sacrifício que ela deve realizar, indica uma elaboração consciente sobre o cerceamento de sua liberdade. Trata-se de uma consciência contraditória, na qual coexistem tanto a admiração e adesão ao ideal do mundo corporativo que lhe apresenta a Mega, quanto o temor de que suas aspirações mais íntimas, como parece ser a maternidade, sejam prejudicadas. No entanto, ainda que haja tal forma de consciência, não há, aparentemente, nenhum movimento no sentido da resistência: Adriana age contra os próprios interesses.

4.3.4 A resiliência

Instada a falar das características pessoais que a empresa espera e que não são próprias dela, Adriana menciona a resiliência, que define da seguinte maneira:

[...] resiliência, que é conseguir ouvir, discordar, muitas vezes tomar uma porrada e conseguir voltar ao que você tava, respirar frente a

⁶² Conforme conceito desenvolvido no tópico “Psicologia das corporações e análise do eu” da “Trama Conceitual”.

um... sem ter uma resposta imediata, sem vol... sem... ser um elástico, voltar exatamente ao mesmo ponto.

Sua fala vacilante demonstra o quanto falar do tema lhe é desconfortável. Ela tem dificuldades para ser resiliente e se justifica da seguinte maneira: “[...] *eu tenho uma personalidade muito forte, uma característica muito direta*”. A empresa valoriza, segundo ela, a assertividade e a sinceridade, mas Adriana considera que tem em exagero tais características, o que se tornou um problema, pois, como ela relata, tem dificuldade em ouvir coisas de que discorda e não responder imediatamente, de modo direto. Além disso, diz que precisa ter resiliência para não transparecer para sua equipe sua reação frente àquilo de que discorda:

Então, muitas vezes eu to numa reunião, não concordo, é, ouço um monte de besteira, ou tomo um monte de porrada e eu preciso respirar, ter muita resiliência, voltar ao meu estado anterior da reunião e poder voltar e falar com meu time como se nada daquilo tivesse sido como era. Passar isso com filtro, passar com um funil e mostrar só o que eles realmente precisam entregar.

Sua personalidade forte foi forjada em casa. Adriana diz que cresceu em uma “[...] *família em que era pá-pum. Você bate, você recebe de volta*”. A resiliência, que ela considera fundamental no líder tanto quanto a empresa, é o oposto do “*pá-pum*” doméstico: “[...] *respirar, ouvir, guardar e pensar no que fazer com isso depois acho que é uma das características que eu mais tenho aprendido e que pra mim é super importante num líder*”. A educação familiar parece ter sido a responsável, como ela mesma afirma, pela sua assertividade, pelo seu jeito direto de se comunicar. Convém, no entanto, acompanhar como tem se dado a mudança para uma atitude e um comportamento mais adequados. Um exemplo pode nos bastar para tanto.

Adriana relata que nos seis primeiros meses em que ficou no RH da Mega, enfrentou um problema com um fornecedor de serviços. Este estava encarregado de realizar a seleção de um estagiário e Adriana, como representante da empresa mantinha informado o diretor que havia solicitado o estagiário e dava as diretrizes para o fornecedor realizar a seleção. Ela afirma que se passaram quatro meses, mas a vaga ainda não tinha sido fechada e o fornecedor não havia mandado nenhum candidato para que ela entrevistasse. Por isso, ela estava recebendo

cobranças constantes do diretor: “*eu sempre tomava porrada dele*”. Reagiu às “*porradas*” do diretor escrevendo para o fornecedor um *e-mail*

[...] super, não mal educado, mas super grosseiro, direto, dizendo: “Olha, não é possível que com o custo que a gente tem, que com o quanto a gente paga pra vocês, vocês não consigam achar um estagiário decente pra mim, depois de quatro meses de espera.”

A resposta não tardou em vir. O fornecedor respondeu ao seu *e-mail* diretamente para os diretores e estes escreveram para Adriana condenando sua atitude, porque, como ela mesma afirma: “[...] *na Mega é inadmissível que você seja grosseiro, mesmo que não tenha sido a intenção*”. Após os *e-mails* dos diretores, passou por uma sequência de *feedbacks* e um “[...] *acompanhamento muito forte de como que eu devo lidar com essas pessoas, como que eu devo responder, como que eu devo responder os e-mails, tal...*”.

Adriana justifica o problema todo ora se desculpando pela forma como agiu, ora se justificando pela sua inexperiência, ora culpando o fornecedor de alguma maneira. Ela não mudou a opinião que tinha sobre o fornecedor, o qual demorou um tempo inaceitável para realizar a seleção e afirma que foi criticada porque interpretação errada do que havia escrito, pois não teria tido a intenção de ser grosseira. Desculpa-se mencionando sua falta de experiência e o excesso de responsabilidade. Ela diz que ao enviar o *e-mail* sentia-se indignada e constrangida pela impotência a que estava reduzida pela organização da própria Mega que lhe fazia dependente deste fornecedor. Relata que após os *feedbacks*, sentia apenas arrependimento e a frustração por ter sido mal-interpretada, incompreendida. Ao falar destes sentimentos, apegava-se mais ainda à defesa de seu comportamento, passando então a responsabilizar o fornecedor que havia exagerado na resposta:

[...] não era um e-mail grosseiro, mas a pessoa que recebeu esse e-mail provavelmente também tava sofrendo uma pressão porque ela tava devendo uma vaga há quatro meses e ela entendeu o e-mail de uma maneira completamente diferente e encaminhou pra todos os diretores de RH o meu com algumas frases embaixo que interpretavam o meu texto de uma maneira completamente diferente do que eu escrevi.

O *e-mail* de resposta ao seu teria sido ainda mais mal-educado que o seu! Neste momento da narrativa do acontecimento, Adriana expressa com sua voz trêmula e em sua fisionomia, sua tristeza e desamparo: “*tive a sensação de que*

ninguém estava me defendendo”. Afinal, seu *e-mail* roubou a cena e o que estava acontecendo – a demora do fornecedor - deixou de ser importante para os diretores:

Eu não tinha um diretor que falava: “não, tudo bem, o seu e-mail não foi a melhor maneira, vamos fazer assim, mas eu entendo o que tá acontecendo, vamos ajudar a resolver”. Muito pelo contrário, eu recebi um feedback super negativo de: “Não é assim que tem que fazer tal...” Eu entendi bem o feedback e junto com ele eu consegui melhorar e construir...

Adriana, apesar de inconformada com o rótulo de “*grosseira sem razão*”, ainda reconhece, penitente, que o *feedback* a fez crescer, mas em seguida narra algo que teria justificado seu comportamento: antes que escrevesse o *e-mail*, havia falado ao telefone com o fornecedor, o qual foi muito grosseiro, deixando-lhe assustada. O *e-mail* teria sido escrito em resposta a tal conversa telefônica. Mas os diretores não quiseram saber de suas justificativas, como ela reconhece já conformada: “*Então assim, tentei argumentar, mas obviamente eu estava errada, nunca devia ter escrito um e-mail direto do jeito que tava.*” Justifica novamente a reação do fornecedor ao seu *e-mail*, dizendo que se tratava de uma pessoa “ *muito junior*” e, ao final, lamenta:

Argumentei que estou errada, tudo bem, tenho que melhorar, mas queria que você soubesse o que aconteceu antes, porque não foi só isso que aconteceu, mas assim, não tive muito espaço pra argumentar ou pra discutir.

Talvez o alvo da ‘violência’ praticada por Adriana não devesse ser o fornecedor em sua ‘incompetência’, mas o diretor que lhe demandara o estagiário e há quatro meses lhe ‘dava porradas’. Contudo, rebelar-se contra ele significaria rebelar-se contra a empresa, contra sua organização. Esta é também preservada mesmo quando Adriana recebe o *feedback* negativo e percebe que não tem apoio nenhum quanto ao conteúdo do *e-mail*. Ao sentir-se desamparada, critica o diretor que não a apoiou e nem sequer disse “[...] *não, tudo bem, o seu e-mail não foi a melhor maneira, vamos fazer assim*”. Apesar de considerar injusto o julgamento que dela fizeram, naquele momento era necessário, em sua visão, se submeter e foi o que ela fez.

A resiliência estava forjada por cima das marcas de sua infância sincera, assertiva ou grosseira, tanto faz a palavra, uma vez que a diferença entre elas parece ter se perdido durante a segunda forja. A resiliência, por sua vez, parece ter uma estranha proximidade com o conformismo. Se por um lado a reação de seus

diretores foi no sentido de recriminar uma atitude de violência, ainda que verbal, contra o fornecedor, por outro, a ela restaram poucas saídas em meio à organização determinada pela corporação, na qual lhe cabia exercer o papel de cobrar o fornecedor. Não queremos com isso justificar sua discutível grosseria, mas colocar em foco o elemento central: a violência institucionalizada e sem os ruídos da grosseria no palavreado, que os diretores esperavam que Adriana fosse capaz de cometer. A intolerância para com as grosserias oculta a maior violência de todas: deve-se ouvir a tudo calado, pacientemente, sem nenhuma exaltação, colocando-se na situação como um objeto, ainda que o protesto seja justo.

Retomando o conceito em sua origem, resiliência, é a capacidade física de um material voltar ao seu estado normal depois de ter sofrido tensão. A resiliência de que trata Adriana, não lhe garante voltar ao seu estado 'normal', ou melhor, preservar suas características após experimentar momentos de tensão em um ambiente hostil. Trata-se apenas de um instrumento que lhe permite comportar-se de modo adequado, segundo os critérios da empresa, dissimulando as emoções presentes nos momentos de tensão. Em seu exagero, a capacidade humana de resistir frente à violência se converte no mais perfeito conformismo.

4.3.5 Futuro certo

Adriana acha que fez a escolha certa, porque o programa tem atingido suas expectativas. No final da entrevista afirma:

[...] até agora o programa tem atingido todos os meus objetivos, acho que eu tenho entregue o esperado e pelo programa também tenho recebido o esperado, então... por ele ter me oferecido várias oportunidades que talvez eu não tivesse em outra empresa, por poder viajar pra fora do Brasil e coisas desse tipo, que pra mim são super interessantes.

Interessante que neste momento da entrevista, algo que estava sob a insígnia do pedágio, a viagem para o exterior, está colocado como uma oportunidade que a empresa está lhe dando para fazer algo de que tem vontade. Trata-se, novamente da contradição presente em sua relação com a empresa.

Adriana insiste em afirmar que seu futuro, assim como o de todos os *trainees* é incerto. Ela afirma que sua diretora valoriza bastante suas vontades, embora lhe mantenha atenta ao fato de que há também as necessidades da empresa:

Uma coisa que a minha chefe fala muito pra mim na Mega é que meus own wishes, então as minhas vontades são muito importantes, mas que tem as vontades do negócio tem as necessidades do negócios, e como qualquer outro funcionário, eu vou ter que me adequar às necessidades do negócios.

Somente ao acompanhar o relato de Adriana que é possível perceber do que ela fala. Ela não nega que haja contradição entre seus interesses particulares e as necessidades do negócio, mas o fato é que seu interesse para o futuro próximo é trabalhar pela própria Mega no exterior. Seus diretores entendem que isso pode ser interessante para a empresa também e estão tentando conciliar este seu interesse particular e o da corporação. Está aprovado por eles que ela deve ir para o exterior aproximadamente em maio de 2010, resta agora que surja uma vaga. Pelo que foi possível compreender, a incerteza que ela tem, atualmente, é apenas essa! Seu futuro é incerto somente no que diz respeito a esta viagem, portanto, de incerto ele tem bem pouco. Em suas palavras:

Se meu futuro é na Mega ou não eu não sei dizer. O que pra mim é muito claro no meu futuro é que putz, a Mega é uma escola super legal. Pra mim se eles me mandarem pra fora do Brasil, vai ser uma oportunidade que poucas empresas me dariam, e que depois na volta, se tiver vaga na Mega ótimo, se não tiver vai ter vaga em outro lugar, mas que eu vou continuar em recursos humanos, em alguma empresa grande, multinacional, provavelmente, alguma coisa assim.

Segundo nossa interpretação, os desejos de Adriana podem ser conciliados com os da empresa porque já estão, desde do “estalo”, identificados com os interesses da companhia, a qual representa, neste momento, o ideal do mundo corporativo. A *trainee* evidencia a fragilidade de seu vínculo com a Mega ao mencionar o que pode acontecer quando voltar ao Brasil, mas permanece firme e decidida em seguir o caminho que, certamente, a levará ao cargo tão esperada: o de executiva.

4.3.6 Atitudes de Adriana frente às exigências da Mega

Talvez fosse interessante conhecermos a Adriana 'pré-estalo'. Essa *trainee* de que ela fala: cheia de dúvidas, incertezas, que está pesando as coisas, que não tem certeza de que é a pessoa correta para o cargo, mas que provavelmente, também não sabe se é o cargo correto para ela. Transcorridos dois anos do programa *trainee*, sua atitude se constituiu e parece ter se solidificado: é favorável às exigências da empresa que, em sua visão, a levarão a um cargo de executiva.

Seus interesses são claros: Adriana quer conhecer o mundo, conhecer outras línguas, mas, acima de tudo, gozar dos benefícios de ser uma executiva, entre eles, "*ter poder em um espaço confinado*". Além disso, valoriza a possibilidade de possuir uma maior estabilidade na carreira, o que refletiria em sua vida pessoal também. Não se trata, portanto, de uma predisposição a ser favorável a qualquer imposição da companhia, mas apenas àquelas que lhe projetem para aquilo que tem buscado: o cargo de executiva. Sua relação com a empresa segue a mesma lógica que a da empresa para com ela: o utilitarismo.

Tal atitude está permeada por crenças de que no futuro, quando se estabilizar em um cargo de executiva, haverá maior possibilidade de equilibrar vida pessoal e trabalho e que sua vida pessoal terá boas chances de ser tão bem sucedida quanto a profissional por conta da estabilidade de carreira que atingiu.

Percebe as exigências da empresa como desafios a serem enfrentados e frente a desafios sente-se motivada. Tal forma de interpretar as demandas empresariais que a leva a considerá-las motivadoras, foi produzida em 'parceria' com a empresa que, segundo ela, a levou a conhecer melhor seu modo de funcionamento. Neste sentido, as exigências e cobranças da empresa foram incluídas na mesma categoria de provas e trabalhos escolares, bem como jogos de vôlei. Superar o desafio que a empresa lhe propõe se equiparou a uma prática esportiva. Desafios são oportunidades para a superação de suas limitações, para seu crescimento profissional.

Seu comprometimento com a companhia tem sido recompensado. Como Adriana afirma, seus diretores estão se esforçando para conciliar seus interesses com as necessidades da empresa, procurando para ela uma oportunidade no exterior. Além disso, tem sido bem avaliada e possui boas chances

de chegar ao cargo de executiva no prazo estabelecido pela companhia. Tais recompensas só fazem confirmar seu comprometimento, sua adesão.

Manifesta em diferentes momentos da entrevista que se sente realizada, sente que a empresa é seu lugar e que fez a escolha certa. Adriana reconhece que passou por momentos de confusão, teve receio de que a escolha que estava fazendo não fosse acertada, mas, atualmente não tinha dúvidas. Menciona os constrangimentos pelos quais passou em sua vida pessoal em função de sua escolha pelo programa *trainee* apenas como fatores que lhe impediram uma adaptação mais rápida. Além disso, no momento em que se sentiu desamparada pela empresa, a qual não avaliou o conteúdo do *e-mail* que enviou a um fornecedor, desloca tal sentimento para os diretores que lhe deram os *feedbacks*. A falha foi dos diretores, mas a empresa não é condenável por isso.

Durante o programa *trainee*, Adriana aprendeu mais que qualquer outra coisa, a funcionar segundo a lógica da própria empresa. Seu sacrifício calculado para lograr o que lhe interessa reflete, em seu oposto, o valor despendido pela empresa para lograr um futuro executivo segundo seus moldes. Tal espelhamento, no entanto, só contribui para a anulação daquilo que Adriana poderia produzir individualmente. Ao final do programa parece lhe restar apenas uma lógica, apenas uma formula que lhe permite calcular o resultado de quaisquer ações. Talvez a pressão exercida pelas emoções contidas e os desejos reprimidos pelo movimento de adesão produza uma ruptura nessa lógica. Somente isso permitiria que a consciência acerca do sacrifício se tornasse um antídoto para a sujeição de seus interesses à autoritária lógica vigente.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As atitudes dos três *trainees* para com as exigências das corporações em que se encontram não apresentam muitas diferenças em sua efetividade: todas constituem avaliações positivas das exigências feitas pelas empresas, bem como pré-disposições para agir sempre no sentido de corresponder às suas expectativas, caracterizando-se como adesões. Entretanto, com o aprofundamento da análise, essas atitudes revelaram-se contraditórias, uma vez que em tal adesão estão presentes uma idealização da empresa e de seus executivos com um alto grau de comprometimento e, ao mesmo tempo, um vínculo bastante precário, o qual uma vez rompido, não acarretaria grandes prejuízos para o *trainee*, o qual poderia, neste caso, buscar uma oportunidade melhor em outra empresa.

Neste sentido, o crescimento que todos buscam não está atrelado à empresa em que estão se ‘desenvolvendo’. O compromisso com a empresa parece ter a duração do momento presente, ao contrário do cuidado que cada um está tendo com a própria carreira, com o futuro como executivo. Este parece ser o ponto de apoio para a atitude favorável para com as exigências das corporações.

A análise das entrevistas nos levou ao desenvolvimento de hipóteses de interpretativas acerca dos mecanismos por meio dos quais se formam tais compromissos com a própria carreira e, conseqüentemente, as atitudes de adesão.

Nas três entrevistas tivemos indícios de que *trainees* estabeleceram uma identificação com algo que está além da própria corporação. Trata-se de um ideal que cada empresa representa à sua maneira, mas que possui um eixo comum em todos os casos: os valores promovidos nos executivos. Estes são bastante sedutores por contemplarem uma remuneração que garante um padrão de vida elevado, alguma garantia de não ficar desempregado por conta do alto nível de conhecimento que se possui, poder para tomar decisões pela empresa, possibilidade de viajar pelo mundo a trabalho, *status* e reconhecimento por parte da equipe. Entretanto, o que se espera, em contrapartida é um alinhamento completo com os interesses das corporações, bem como à sua lógica de funcionamento. Denominamos este ideal, que mobiliza os esforços dos *trainees* entrevistados, de ideal corporativo.

Em torno deste ideal constitui-se um grupo do qual participam os *trainees* com todos aqueles que aspiram posições de executivos. Os executivos, tomados por modelos ideais dos *trainees*, são representantes de tal ideal para cada um. Na medida em que são idealizados pelos *trainees*, possuem uma característica semelhante à que Freud descreve no líder da horda primordial: o líder apresentaria os mesmos desejos que os liderados, mas teria mais força para realizá-los. Na identificação, os indivíduos estabelecem uma vinculação libidinal com o líder do grupo, na qual se entregam de tal maneira ao objeto de desejo que substituem seus componentes mais importantes pelos do objeto. (FREUD, 1969, p. 144).

Dessa maneira, os *trainees* se entregam ao ideal empresarial por meio da empresa em que se encontram, a qual é um grupo artificial, mantido coeso por sua finalidade última: a produção e o lucro. Ao entregarem-se à empresa, procurando corresponder a todas as suas demandas, precisam ajustar-se à uma lógica que não lhes garante muito espaço para o exercício da autonomia, para a expressão de sentimentos ou para a individuação. Neste sentido, se faz necessário que cada uma abra mão de muitas das suas características pessoais e até mesmo de seus valores, para adequar-se à demanda da corporação, agindo, deste modo contra os próprios interesses. Este movimento ficou evidente no pesar de Adriana acerca do pedágio que tinha que pagar, na angústia que vem experimentando Daniel por conta da grande pressão para tomar decisões pela empresa ou na submissão das vontades de Raquel à lógica do crescimento rápido.

Assim, a organização psicológica dos sujeitos passa a se caracterizar tão somente por suas aspirações às lideranças das corporações dá sustentação, constituindo assim uma massa cada vez mais indiferenciada, justamente na medida em que ela se aperfeiçoa para o perfeito cumprimento de suas tarefas. Para a adesão a tal irracionalidade há um pré-requisito, cumprido pelos sujeitos sem um esforço muito grande: a abdicação da consciência. Afirmamos que o esforço não é grande porque a adesão à massa produz, na realidade uma sensação de liberdade, de que tudo é possível. Isso porque as exigências da corporação que até então vinham sofrendo a crítica da razão, são internalizadas no processo da identificação, o qual implica também no desejo de atender às demandas do outro: talvez um bom exemplo para essa sensação de liberação, de que as coisas têm uma lógica antes imperceptível, seja o “estalo” narrado por Adriana.

A dissolução da consciência crítica, que da perspectiva da análise sociológica representa a conformação com o existente, é uma rendição à garantia de autoconservação prometida pela carreira no mundo corporativo. Neste sentido, se para Freud (1969) a identificação com o líder e com o grupo, constitui uma forma de vinculação na qual o sujeito entrega-se ao objeto, mas com isso pode vir a limitar o próprio narcisismo, na forma de identificação suscitada pelas corporações o que se produz é uma exacerbação do narcisismo individual, no sentido de que através da entrega absoluta ao ideal corporativo, o sujeito procura a própria satisfação.

No processo de adaptação à lógica presente na corporação, a qual é mediada pela da ideologia da racionalidade tecnológica que justifica o existente como sendo natural e exalta sua lógica, os *trainees* têm exacerbado o próprio narcisismo desde o momento em que são 'muito valorizados pela empresa', a saber, mais que os demais colaboradores, passando pelos inúmeros convites a que 'invistam em si mesmos', porque no futuro poderão lucrar com isso, até o momento em que são recompensados com projetos de destaque na companhia, ou exercem liderança sobre times, ainda que tenham pouquíssimo tempo de experiência em comparação com os liderados.

A identificação com o ideal corporativo se manifesta também na ausência de críticas com relação às corporações em que os *trainees* se encontram. Segundo a hipótese freudiana, a ruptura com a identificação produziria o pânico, fruto do rompimento da identificação com o grupo. Desta maneira, a organização psicológica de cada *trainee* que aderiu ao ideal empresarial dá sustentação à forma ideológica que nesta se apresenta. A busca da autoconservação culmina, paradoxalmente, na defesa dessa instituição que constitui o caminho no qual cada um deve renunciar à própria individualidade.

A possibilidade de um futuro repleto de reconhecimento por parte dos funcionários, altos salários, estabilidade de carreira e poder para tomar decisões pela empresa parece justificar racionalmente a adesão e os sacrifícios que ela implica. No entanto, a aspiração comum a todos de ter maior autonomia ocupando cargos mais estratégicos parece estar fadada ao fracasso tanto quanto a idéia de que para chegar ao cargo de executivo todos devam desenvolver-se muito. Tal desenvolvimento parece seguir os passos do ajustamento à lógica empresarial, à racionalidade tecnológica, distanciando-se da possibilidade de satisfação de necessidades particulares. O ajustamento de um profissional que virá a ocupar uma

posição de liderança é um nome mais simples para uma pseudo-formação 'sofisticada', porque ele tem acumulado uma grande quantidade de conhecimentos administrativos, mas, entre tantos 'investimentos' feitos em sua 'formação', tende a se perder a possibilidade de diferenciação, de individuação.

A atitude favorável para com as expectativas das corporações presente em cada *trainee* passa, portanto, uma identificação com o desejo do outro. Todos, bem munidos com a linguagem técnica do mundo corporativo e da gestão de pessoas, afirmam sentir-se motivados pelos desafios e, em certa medida, dependem do desafio para se sentirem motivados, como se apenas aquilo que a empresa deles espera se torna objeto de desejo.

A adesão, no entanto, não se deu de forma similar para todos. Raquel parece perceber as contradições entre as crenças que defende e a realidade, mas as nega. Além disso, não manifestou em momento algum da entrevista qualquer mal estar para com as demandas da corporação. De modo diferente dos outros *trainees*, ela parece apresentar um vínculo forte com a Multiprodutos.

Daniel, por sua vez, reconhece que prefere apostar nos pontos positivos, naquilo que é prazeroso em sua relação com a empresa. Além disso, seu discurso expressa sua abertura à experiência e a recusa em encerrá-la na busca por um cargo de executivo, embora a idealização que faz de seu Diretor, bem como seu engajamento no projeto de que aceitou participara após o 'convite' de sua mentora evidenciem o contrário, sua adesão. Manifesta-se assim sua consciência contraditória, a qual não resulta, no entanto, em uma resistência à adesão ao discurso empresarial.

Já Adriana reflete o mal-estar frente as imposições da empresa, mas também considera estas justas e necessárias, segundo a lógica da própria empresa. Ela evidencia sofrer com o sacrifício que realiza, mas está convencida de que a recompensa irá superar o que foi sacrificado.

A partir disso, pode-se pensar que cada um, ao chegar na empresa, apresentava-se em condições diferentes no que diz respeito à sua disposição para a adesão às exigências da corporação. Ao passo que a identificação com a companhia parece correr de modo livre e praticamente natural para Raquel, para Adriana ela foi penosa. Uma hipótese para tanto é de que o ideal de eu desta apresentasse uma considerável diferenciação com relação ao eu. Algo semelhante

parece ocorrer com Daniel, que prefere, ao menos em seu discurso, não restringir seu futuro à carreira de executivo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com as hipóteses que levantamos acerca da organização psíquica dos sujeitos, tais como abdicação da consciência ou a organização narcísica da libido, não pretendemos tipificá-los. Trata-se de um esforço para compreender as bases psicológicas de um processo de adaptação às demandas empresariais e, por fim, da constituição de uma atitude para com estas.

Evidentemente, no mesmo sentido que temos argumentado, não consideramos as exigências em si como necessidades lógicas, naturais. É justamente o contrário: elas manifestam a irracionalidade do modo de organização político-econômico em que estamos inseridos. No entanto, este universo parece estar tão fechado às transformações e apresentar-se de modo tão sedutor aos *trainees*, que eles, ao invés de apresentar uma atitude minimamente racional de crítica ou resistência a estas imposições sociais que lhes destituem das possibilidades de individuação, efetivam uma adesão à irracionalidade, ao que tudo indica, com vistas à autoconservação e à evitação do sofrimento.

Ao compararmos os *trainees* à considerável parte da humanidade que de fato trabalha por comida ou que faria qualquer coisa por alimento, parece haver pouca relação entre o que é autoconservação para um e para outro. Porém, é justamente esta abissal diferença de classes e de possibilidades materiais de acesso a cultura que torna escandaloso o fato de que também os *trainees* sejam mobilizados pela autoconservação.

Tomando por base a discussão feita por Ruiz (2004), acerca do *ethos* dos executivos das transnacionais, somos levados a considerar que, se as empresas são instituições paradigmáticas no mundo contemporâneo, então tanto quanto nela se promovem e disseminam valores que afetam indivíduos que com ela têm pouca relação, também suas demandas por ajustamento direcionada àqueles que se tornarão seus líderes no futuro se apresentam em algum grau a todos os membros desta sociedade, a qual tem no trabalho uma base ideológica.

Devemos também considerar que as exigências que enfrentam os *trainees* que entrevistamos, apesar de estas lhes demandarem nada menos que o espírito, constituem a face civilizada do mercado de trabalho contemporâneo. A realidade para a grande massa de trabalhadores submetidos a relações de trabalho

informal ou até mesmo escravo é ainda mais deplorável, o que acaba tornando a adaptação a que os *trainees* devem se submeter um luxo reservado para poucos.

A menção de Adriana aos mais de vinte mil candidatos com os quais concorreu não pode nos passar despercebida. Em comparação com a grande maioria da população ela se vê ocupando uma posição privilegiada do ponto de vista da compensação econômica de sua atividade. Entretanto, isso também lhe diz que se ela não se adaptar, existem outros vinte mil dispostos a isso.

A atitude exigida pelas empresas daqueles que almejam dirigi-las é uma atitude de 'dono', ainda que estes tenham poucas perspectivas de se apropriar delas de fato. Tal atitude, por sua vez, é esperada também de cada um de nós acerca da própria força de trabalho. Como destaca Ruiz (2004), no mundo do trabalho contemporâneo espera-se de todos o empreendedorismo, o que para nós soa como a expectativa de que nos tornemos mônadas produtivas, nas quais a organização libidinal coincide perfeitamente com a necessidade social. Empreendedores de nós mesmos, somos impulsionados a construir o mundo e a nós mesmos, à imagem e semelhança do existente.

REFERÊNCIAS⁶³

ADORNO, Theodor W. et al. **La Personalidad Autoritária**. Buenos Aires: Editorial Proyéccion, 1965.

_____. *Teoría de la seudocultura*. In: _____. ; Horkheimer, M. **Educação e Emancipação**. Tradución: Víctor Sanchez de Zavala. 2º Ed. Madrid: Taurus, 1971. p. 233-267.

_____. **Educação e Emancipação**. Tradução de Wolfgang Leo Maar. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.

_____. *A teoria freudiana e o padrão da propaganda fascista*. In: **Margem esquerda** n.7. São Paulo: Boitempo, 2006. p. 61-114.

ASCH, Solomon, E. **Psicologia Social**. Tradução de Dante Moreira Leite e Miriam Moreira Leite. v. II. 2º ed. São Paulo: Companhia Editorial Nacional.

BENJAMIN, Walter. Charles **Baudelaire: Um lírico no auge do capitalismo**. Obras escolhidas v. III. Tradução de José Carlos Martins Barbosa e Hemerson Alves Baptista. São Paulo: Ed. Brasiliense, 2004.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista**. Tradução de Nathanael C. Caixeiro. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.

BOSI, Ecléa. *Sugestões para um jovem pesquisador*. In: _____. **O tempo vivo da memória: ensaios de psicologia social**. São Paulo: Ateliê Editorial, 2003. p. 59-68.

BRANDÃO, Silvana C. *Psicologia e Ideologia: Apontamentos acerca da consciência*. In: _____. ; FARIA, Nilton. J. (org). **Psicologia social: Indivíduo e Cultura**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2004. p. 11-33.

CAVAZZA, Nicoletta. **Psicologia das atitudes e das opiniões**. Tradução de Alda da Anunciação Machado. São Paulo: Edições Loyola, 2008. 236 p.

CHESNAIS, François. **A mundialização do capital**. Tradução de Silvana Finzi Foá. São Paulo: Xamã, 1996.

COSTA, Juradir Freire. *Sobre a "Geração do AI-5": violência e narcisismo*. In: _____. **Violência e Psicanálise**. 3º ed. Rio de Janeiro: Edições Graal, 2003. P.155-249.

CROCHÍK, José Leon. *Os desafios atuais do estudo da subjetividade na Psicologia*. In: **Psicologia USP**, vol. 9, nº2. São Paulo: Edusp, 1998. p. 69-85.

63 De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR 6023.

_____. **A Ideologia da Racionalidade Tecnológica e a Personalidade Narcisista**. 2002. 280 f. Tese de Livre-Docência – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

_____. *Razão, consciência e ideologia: algumas notas*. In: **Estilos da clínica**, vol. XII, nº22. São Paulo: Edusp, 2008. p. 176-195.

DAWES, Robyn M.; SMITH, Tom L. *Attitude and Opinion Measurement*. In: LINDZEY, G. **Handbook of social psychology**. Random House, 1985. p. 509-567.

DUTRA, Joel S.; HIPÓLITO, José A. M.; SILVA, Cassiano M. **Gestão de Pessoas por Competências: o caso de uma Empresa do Setor de Telecomunicações**. 2000. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac/vol_04/dwn/rac-v4-n1-jsd.pdf> Acesso em: 15 de setembro de 2006.

FREUD, S. *Psicologia de grupo e análise do Ego*. In:____. Obras psicológicas completas de Sigmund Freud. Rio de Janeiro: Imago, 1969. P. 89-179.

HELOANI, J. R. **Gestão e Organização no Capitalismo Globalizado**. São Paulo: Atlas, 2003.

HORKHEIMER, Max; ADORNO, Theodor. W. **Temas básicos da sociologia**. Tradução de Álvares Cabral. São Paulo: Cultrix, 1973.

_____. **Dialética do Esclarecimento**. Tradução de Guido Antônio de Oliveira. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1985.

IANNI, Octavio. *A sociologia numa época de globalismo*. In: FERREIRA, Leila da Costa (Org.) **A sociologia no horizonte do século XXI**. São Paulo: Boi Tempo, 1999. p. 13-25.

KORTEN, David C. **Quando as corporações regem o mundo: conseqüências da globalização da economia**. São Paulo: Futura, 1996.

LASTÓRIA, Luiz A. C. N. **A Dialética do Pensamento Ético na Psicologia**. 226 f. Tese de Doutorado – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 1998.

LÓPES-RUIZ, Osvaldo Javier. **O “ethos” dos executivos das transnacionais e o espírito do capitalismo**. 375 f. Tese de Doutorado – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas – Departamento de Sociologia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP, 2004.

MAAR, Wolfgang Leo. **Adorno, semiformação e educação**. Educ. Soc., Campinas, v. 24, n. 83, ago. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302003000200008&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 17 dez. 2008. doi: 10.1590/S0101-73302003000200008.

MARCUSE, Herbert. **A ideologia da sociedade Industrial**. Tradução de Giasone Rebuá. 5ª edição. Rio de Janeiro: Zahar Editores. 1979.

_____. **Razão e Revolução**. Tradução de Marília Barroso. São Paulo: Paz e Terra, 2004.

MARTÍNEZ, Miguel. **La investigación cualitativa (síntesis conceptual)**. In: Revista Psi. UNMSM 2006, v. 9. nº 1, p. 123-146.

MARX, Karl; ENGELS, F. A Lei geral da acumulação capitalista. In:_____. **O Capital: crítica da economia política**. Livro I, vol. II, Capítulo XXIII. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1988.

REY, Fernando G. **Pesquisa qualitativa e subjetividade: os processos de construção da informação**. Tradução de Marcel Aristides Ferrada Silva. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.

ROUDINESCO, E.; PLON, M. **Dicionário de psicanálise**. Rio de Janeiro: Zahar, 1998.

SERSON, José. **Curso básico de administração de Pessoal**. 2 ed. São Paulo: LTR, 1973.

TRENKLE, Norbert. **O terrorismo do trabalho**. Revista "Juridikum". Viena: 1998. Disponível em http://antivalor.vilabol.uol.com.br/textos/krisis/trenkle/tx_trenkle_012.htm. Acesso em: 23 Mai. 2009

APÊNDICE 01 – Termo de consentimento livre e esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a) Senhor (a)

Somos pesquisadores da Universidade de São Paulo e estamos desenvolvendo a pesquisa **Atitudes de *trainees* frente às exigências das corporações**, cujo objetivo é conhecer as atitudes de *trainees* frente às exigências feitas pelas empresas em que se colocaram. Estamos convidando pessoas que foram aprovados nos Processos Seletivos de *Trainees* mais concorridos do país a colaborar com nossa pesquisa concedendo uma entrevista. A entrevista consistirá em perguntas relacionadas à temática da pesquisa, sendo nosso interesse conhecer experiência pessoal do entrevistado em tornar-se *trainee*, as dificuldades que tem enfrentado enquanto tal e a maneira como tem reagido às demandas que a empresa o faz. Caso concorde em participar como voluntário de nossa pesquisa, sob responsabilidade da Prof^a. Dr^a. Marie Claire Sekkel e do pesquisador Vitor Garcia Benossi, assine o termo de consentimento.

Assinando o termo de consentimento, estou ciente de que:

- Responderei, caso esteja de acordo, às questões a mim apresentadas;
- Meus dados pessoais serão mantidos em sigilo e que os resultados obtidos poderão ser publicados em artigos científicos e/ou eventos científicos;
- Poderei interromper a entrevista a qualquer momento;
- Poderei entrar em contato com os responsáveis pela pesquisa se julgar necessário pelos telefones (19) 3884-5244 (Vitor Garcia Benossi) ou (11) 3091-4185 r. 207 (Marie Claire Sekkel);
- As entrevistas serão gravadas em áudio e este material ficará arquivado no Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo;
- As informações por mim fornecidas não terão outro uso além daqueles descritos nos objetivos acima;
- Obtive todas as informações necessárias para poder decidir conscientemente sobre minha participação nesta pesquisa;
- Este termo de consentimento é feito em duas vias, sendo que uma delas ficará em meu poder e outra com os responsáveis pela pesquisa.

Eu, _____, portador do RG _____, Residente à Rua _____, n° _____, da cidade de _____ estado de _____, telefone (_____) _____ dou o consentimento livre e esclarecido para participar como voluntário (a) da pesquisa supra citada.

Local, data

Assinatura

APÊNDICE 02 – Carta enviada às empresas

São Paulo, ___ de _____ de 2009.

À
(NOME DA EMPRESA)

Att. (DEPARTAMENTO DA EMPRESA)
(PESSOA E CARGO)

Prezado (a) Senhor (a):

Desde 2007, estamos desenvolvendo um estudo sobre atitudes de *trainees* frente às exigências das corporações junto ao Programa de Psicologia Escolar e do Desenvolvimento Humano, do Instituto de Psicologia da USP, que resultará em uma dissertação de mestrado e artigos a serem publicados em revistas científicas.

Tendo em vista que o programa *trainee* de sua empresa está entre os mais concorridos do país, viemos consultá-los sobre a possibilidade de entrevistar um de seus *trainees* que esteja há mais de um ano na empresa.

Em uma única entrevista, realizada fora do horário de trabalho e fora da empresa, o voluntário responderá a perguntas relacionadas ao seu interesse pelo mundo corporativo e à maneira como reage às demandas que o mesmo lhe faz.

Cabe esclarecer aqui que a identidade da empresa e do *trainee* que participar da pesquisa será mantida em sigilo em todas as publicações.

Esperando contar com sua colaboração, agradeço desde já sua atenção

Cordialmente.

Vitor Garcia Benossi
Mestrando
Programa de Pós-graduação em Psicologia
Escolar e do Desenvolvimento Humano

Marie Claire Sekkel
Orientadora
Professora Titular do Programa de Pós-graduação
em Psicologia Escolar e do Desenvolvimento
Humano