

Gustavo Speierl de França Pereira

**O HERÓI DO OUTRO LADO DO ESPELHO: O PAPEL DA IDEOLOGIA NA
CONSTRUÇÃO SOCIAL DE SUCESSO PROFISSIONAL**

São Paulo

2021

Gustavo Speierl de França Pereira

**O HERÓI DO OUTRO LADO DO ESPELHO: O PAPEL DA IDEOLOGIA
NA CONSTRUÇÃO SOCIAL DE SUCESSO PROFISSIONAL**

(Versão corrigida)

Dissertação apresentada ao Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Área de Concentração: Psicologia Social

Orientador: Prof. Dr. Antonio Euzébios Filho

São Paulo

2021

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
Dados fornecidos pelo autor

Speierl de França Pereira, Gustavo

O herói do outro lado do espelho: O papel da ideologia na construção social de sucesso profissional / Gustavo Speierl de França Pereira; orientador Antonio Euzébios Filho. -- São Paulo, 2021.
143 f.

Dissertação (Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social) -- Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, 2021.

1. Mundo do trabalho. 2. Ideologia. 3. Sucesso profissional. I. Euzébios Filho, Antonio, orient. II. Título.

Agradecimentos

Aos meus pais e à minha irmã, que sempre me apoiaram.

À Flora, pelo carinho e paciência.

Aos meus amigos, pelas amizades valiosas.

Ao Prof. Dr. Antonio Euzébios Filho, meu orientador e amigo, por abrir as portas da Psicologia para mim.

Aos Profs. Drs. Pedro Fernando da Silva, Ari Fernando Maia e Gustavo Martineli Massola, pelas observações, sugestões e participação no projeto.

À Profa. Dra. Ana Carolina de Aguiar Rodrigues, minha orientadora e amiga, pela didática, paciência e gentileza.

Aos meus professores e colegas de sala, que proporcionaram ricas discussões e reflexões.

Ao CNPq, pelo financiamento.

Resumo: Este trabalho tem como objetivo demonstrar o papel ideológico da construção social de sucesso profissional e da figura do líder empresarial no mundo corporativo contemporâneo. Caracterizamos o conceito de ideologia como um instrumento de dominação que se estabelece por meio do ocultamento da realidade e da naturalização da desigualdade social. Inicialmente, realizamos uma reflexão teórica assentada em bases objetivas sobre o estabelecimento de uma narrativa que busca deslocar para o indivíduo a responsabilidade pelo aumento da produtividade e pelo ônus de disfunções estruturais do sistema capitalista, edificando, assim, a ideologia. Para subsidiar nossa reflexão, analisamos, com base na metodologia construtivo-interpretativa, duas edições de uma revista especializada e representativa do universo corporativo. Identificamos que a ideologia toma forma por meio da procura das empresas por determinadas habilidades do trabalhador, o qual, dependendo de sua aderência ou não a essas demandas, é marcado pela sociedade e por si próprio com os rótulos das construções sociais de fracasso ou de sucesso profissional. Observamos que as habilidades exigidas, em sua maioria socioemocionais, mudam constantemente, obrigando o indivíduo a ser flexível a tal ponto que sua integralidade como sujeito é fragmentada. Percebemos que o líder-herói é um ator fundamental nesse processo, transmitindo, administrando e sedimentando a ideologia, consolidando nos demais trabalhadores a crença de que podem alcançar as mesmas conquistas que ele, independentemente de seu contexto socioeconômico. Além disso, demonstramos o modo como as empresas estabelecem um processo de compensação ideológica por meio da pseudo-humanização do trabalhador, implementando medidas limitadas, abstratas e paliativas que, em última instância, beneficiam a própria organização e apenas tangenciam o âmago do problema.

Palavras-chave: mundo do trabalho; ideologia; sucesso profissional.

Abstract: This study aims at demonstrating the ideological role of the social construction of professional success and of the business leader figure in the contemporary corporate world. We conceptually characterize ideology as a tool for dominance established through the concealment of reality and the naturalization of social inequality. Initially, we theoretically reason based on objective foundations concerning the formation of a narrative which seeks to shift the responsibility for increasing productivity and for the burden of capitalism's structural dysfunctions to the individual, thus consolidating ideology. To substantiate our reflections, we analyze two editions of a specialized magazine representative of the corporate world using the constructive-interpretative methodology. We observed that ideology takes shape with companies' pursuit for specific skills from workers, which depending on their adherence or not to these demands, are labeled by society and by themselves with the social constructions of professional failure or success. We also noted that the abilities demanded, which for the most part are socioemotional, change constantly, forcing the individual to be flexible to the point of fragmenting his integrity as a human being. We perceived that the hero-leader is a fundamental actor in this process, transmitting, administrating and sedimentating ideology; engraining into the workers the belief that they can reach the same achievements regardless of their socioeconomic context. In addition, we demonstrate the way companies establish a process of ideological compensation through the pseudo-humanization of the workers, implementing limited, abstract and palliative measures which ultimately benefit the organization itself and do not confront the source of the problem.

Keywords: world of work; ideology; professional success.

Sumário

I - Introdução	8
II - Fundamentação teórica	13
1. Ideologia.....	13
1.1 Contextualização histórica do conceito	16
1.2 Ideologia como ferramenta de dominação de classe.....	21
2. As transformações do mundo do trabalho e a lógica do capital.....	28
2.1 O mundo do trabalho contemporâneo	28
2.2 A perspectiva hegemônica do mundo empresarial: um recorte da literatura	32
3. Heroificação do indivíduo e sucesso profissional.....	37
III - Objetivos.....	45
1. Objetivo geral.....	45
2. Objetivos específicos	46
IV - Método	46
1. Metodologia	46
2. Procedimentos de coleta	48
3. Procedimentos de análise	49
V - Resultados	50
VI – Discussão	111
VII – Considerações finais	136
VIII - Referências bibliográficas	140

I. Introdução

Sofremos hoje um constante bombardeio de propagandas de serviços e produtos que garantem poder nos entregar a receita para o sucesso profissional. Em livrarias, bancas de jornal, na televisão e na internet, recebemos ofertas de cursos, serviços e materiais de todo o tipo, que vão desde dicas pontuais até guias completos que prometem conduzir qualquer pessoa pelos caminhos que levam até uma carreira bem-sucedida. Com esse mar de prescrições, não é surpreendente que muitos profissionais se sintam impelidos a buscar obstinadamente o tão sonhado sucesso, e talvez até pressionados a fazê-lo. Considerando que o cenário socioeconômico com o qual nos deparamos hoje não é exatamente promissor para a maioria, parece um tanto contraditório que a oferta de fórmulas para tornar qualquer um bem-sucedido seja tão grande.

O objetivo deste trabalho é demonstrar, a partir de uma análise construtivo-interpretativa de uma revista com grande audiência no mundo corporativo, o papel ideológico da construção social de sucesso profissional e da figura do líder no mundo do trabalho contemporâneo. Com base nos aumentos intimidadores da desigualdade social, do desemprego estrutural, da informalização, da precarização e da desregulamentação do trabalho (Antunes, 2009), dentre outros elementos que caracterizam o contexto socioeconômico atual, argumentamos que o cenário não é promissor para a maioria dos trabalhadores. Buscamos demonstrar, por meio das narrativas coletadas da revista escolhida, que há nesse quadro uma dimensão ideológica marcante que agrava ainda mais a situação do trabalhador empresarial.

Há aqueles que decidem explicar problemas sociais estruturais, como o desemprego, com julgamentos morais a respeito das características pessoais, diminuindo a importância de fatores contextuais e resumindo a questão a um reflexo de questões como falta de iniciativa ou de interesse, isentando o governo e as empresas de qualquer tipo de responsabilidade sobre o tema e culpabilizando o indivíduo (Neves et al., 1998). Essa transferência da responsabilidade sobre problemas sociais para o indivíduo é uma manifestação da ideologia, fenômeno que entendemos como instrumento de dominação que oculta a realidade por meio da naturalização das desigualdades sociais (Marx & Engels, 1845/2007). Essa lógica faz com que “(...) os homens creiam que são desiguais por natureza e por talentos, ou que são desiguais por desejo próprio, isto é, os que honestamente trabalham enriquecem, e os preguiçosos empobrecem.” (Chauí, 2016, p. 87).

Considerando a complexidade do mundo do trabalho atual e suas transformações, defendemos que a causa da questão é multifacetada e profundamente enraizada nas tensões

entre capital e trabalho. Por isso, buscamos fazer uma análise que superasse as perspectivas superficiais e contemplasse as particularidades do fenômeno a partir de uma visão mais abrangente. Decidimos nos apoiar em uma concepção de ideologia que nos permite compreender que a construção de narrativas e de processos simbólicos tem uma base concreta e que suas dinâmicas são resultantes das tensões sócio-políticas entre a classe dominante e a classe trabalhadora, de maneira processual, dialética e histórica (Marx & Engels, 1845/2007). Assim, abordamos a questão como reflexo da dominação do indivíduo, decorrente da processualidade histórica e dos desenvolvimentos materiais do mundo, sendo empiricamente constatável por meio dos fundamentos econômicos e produtivos do presente e do impacto destes nas estruturas sociais.

Aprofundamo-nos, então, na análise dos processos estruturais do modo de sociabilidade capitalista, examinando a função condicionante das relações de poder construídas socialmente no mundo do trabalho. Entendemos que os fenômenos que vêm à tona de maneira imediata acompanham transformações contextuais, o que torna impossível compreendê-los isoladamente. Por conta do que julgamos ser uma insuficiência interpretativa sobre a questão, acreditamos ser imprescindível abordá-la de maneira mais ampla, levando em consideração a complexidade dos fatores sócio-históricos. Para que isso fosse possível, decidimos nos apoiar na metodologia construtivo-interpretativa desenvolvida por González Rey (1997), por meio da qual procuramos respeitar a diversidade do fenômeno e analisá-lo à luz de seu contexto.

O conceito de ideologia adotado, que a caracteriza como um processo de mediação das relações sociais para manutenção do conflito utilizado como ferramenta de dominação (Marx & Engels, 1845/2007), é condizente com esse olhar teórico-metodológico. A partir dessa perspectiva, procuramos observar os diversos aspectos e as constantes mudanças da realidade a partir de sua dimensão material, não nos atendo apenas à percepção empírica imediata, mas levando em conta também as contradições internas e externas presentes na totalidade do fenômeno. Discutiremos também como se estabelece a visão imediatista e reducionista da qual nos afastamos, a partir de um recorte mais específico do mundo corporativo e de uma breve discussão da literatura acadêmica correspondente.

Além disso, argumentamos que a culpabilização do indivíduo pela sua condição social decorre de um processo de heroificação, que apresenta o trabalhador como único responsável pela conquista do seu sucesso profissional (Ehrenberg, 2010). Esse processo contribui para consolidar a ideologia na medida em que fortalece as premissas individualistas e meritocráticas da lógica capitalista. O seu maior representante na empresa é o líder, que apesar de também sofrer os efeitos das mudanças e novas exigências do mundo corporativo, passa a representar

um símbolo de sucesso profissional e um objetivo para os demais trabalhadores. Esse líder heroificado deve possuir uma série de habilidades que justificam o seu sucesso, as quais se tornam referência para o trabalhador empresarial, como é o caso da flexibilidade.

A velocidade das mudanças nos mercados cada vez mais digitalizados, a flexibilização das estruturas organizacionais e as transformações do próprio modelo de trabalho como um todo, que não nos dão tempo para refletir criticamente (Sutherland, 2013), produziram a demanda por trabalhadores cada vez mais polivalentes, que devem estar sempre à disposição e se adaptar às rápidas mudanças que ocorrem no ambiente empresarial de maneira praticamente instantânea (Antunes, 2009). Para se adequar a essa nova realidade e tentar sobreviver a ela, o trabalhador é compelido não apenas a desenvolver uma miríade de diferentes habilidades, mas também de ser capaz de evocá-las conforme as necessidades da empresa.

Em decorrência dessas exigências, o ser humano passa a ser visto como um conjunto de partes relativamente independentes que podem ser utilizadas sempre que conveniente, a depender das demandas em pauta no momento (Kallinikos, 2003). A decomponibilidade de suas habilidades caracteriza o trabalhador como um mosaico de diferentes comportamentos e capacidades, desprovido de sua integralidade como sujeito. O cenário é agravado pela força crescente do individualismo e da meritocracia e pela valorização da autossuperação e da performance (Ehrenberg, 2010), exigências que cimentam a responsabilização do indivíduo por questões sociais. São essas as premissas que caracterizam a visão hegemônica da construção social de sucesso do mundo corporativo, que representa como bem-sucedido o indivíduo que, independentemente de variáveis sociais e históricas, constrói o seu próprio destino, superando as adversidades por meio de sua performance e se estabelecendo como agente criador de sua própria exceção (Ehrenberg, 2010).

O indivíduo, inserido nesta perspectiva neoliberal de mundo, se vê obrigado a buscar sua aptidão socioeconômica e cultural por conta própria, de acordo com as regras do mundo empresarial, e a condenar quaisquer tipos de salvaguardas sociais. Como afirma Ehrenberg, “quando a salvação coletiva, que é a transformação política da sociedade, está em crise, a verborreia de *challenges*, desafios, *performances*, de dinamismo e outras atitudes conquistadoras constitui um conjunto de disciplinas de salvação pessoal.” (p. 13). A responsabilidade pelo sucesso profissional é totalmente deslocada para a dimensão singular, retratando o indivíduo como senhor absoluto de si, desconectado da sociedade, único incumbido da produção de si próprio e único culpado pelo seu eventual fracasso (Ehrenberg, 2010). A figura do líder é essencial para edificar essa lógica, transmitindo, administrando e consolidando a ideologia e a heroificação não apenas dentro do ambiente empresarial, mas perante toda a

sociedade, simbolizando o sucesso em um personagem que ultrapassa as esmagadoras demandas que recaem sobre si e desfruta dos benefícios decorrentes dos seus esforços.

A este indivíduo, que simboliza o ápice dessa perspectiva de sucesso profissional, demos o nome de líder-herói – uma figura etérea que personifica as qualidades necessárias para conquistar a vitória no universo empresarial. Propomos, então, a seguinte reflexão: qual a verdadeira percepção que ele, assumindo a posição de bem-sucedido aos olhos dos demais, tem sobre si mesmo? Quando esse indivíduo se coloca frente ao espelho, qual a figura que toma forma do outro lado? Um líder vitorioso e inabalável, protagonista dos seus êxitos, ou um trabalhador esgotado por tudo que sacrificou em nome do sucesso, frustrado e psicologicamente fragilizado com os desafios e demandas que surgem incessantemente à sua frente? Olhando para o herói corporativo nos bastidores de sua jornada aventurosa, longe dos holofotes e despido de sua capa, acreditamos que ele não vê a mesma imagem inspiradora que os demais.

Como intermediário na relação entre empresa e trabalhador ele se torna responsável não somente por garantir o desempenho de seus subordinados, mas também por encorajá-los a desenvolver as habilidades demandadas pelas organizações. Entre elas, além da flexibilidade e da coragem para enfrentar as incertezas do mundo do trabalho atual, destacam-se as socioemocionais, como cuidado, empatia, comunicação, colaboração e engajamento. A relevância que essas habilidades ganharam caminha ao lado de uma demanda social pela implementação, por parte das empresas, de ações no sentido de humanizar o trabalhador e de demonstrar responsabilidade social.

Entretanto, observamos que essas transformações introduzem somente medidas paliativas, superficiais e abstratas, que não alcançam a raiz do problema, permitindo apenas o aumento da produtividade da organização e a valorização da sua imagem como empresa socialmente responsável, com o objetivo de ampliar seu valor de mercado e sua lucratividade. Argumentamos que a importância dessas habilidades representa também uma sofisticação no processo de convencimento do trabalhador a aceitar as desigualdades do mundo do trabalho. Elas são defendidas sob o pretexto de humanizar os funcionários, mas sua relevância é oriunda do aumento de performance que propiciam. Na realidade, a empresa instrumentaliza as habilidades socioemocionais e objetifica o trabalhador como estratégia de aumentar a sua lucratividade, constituindo, então, uma pseudo-humanização.

A partir do conjunto de elementos estruturantes do mundo do trabalho e da individualização de falhas intrínsecas à lógica do capital, a ideologia se manifesta como instrumento de dominação nos moldes da perspectiva teórica exposta, consolidando uma concepção de mundo que tem como objetivo a manutenção do status quo, não necessariamente

de maneira consciente e deliberada, mas ainda assim eficaz. Edifica-se uma narrativa na qual a única possibilidade apresentada ao indivíduo é a busca pelo sucesso profissional (nos moldes concebidos pelo mercado), mascarando a realidade e as falhas estruturais do sistema capitalista. O líder-herói é um elemento-chave nessa narrativa, cimentando uma visão de mundo na qual as exceções são transformadas em regras (Mészáros, 1995) e relegando o trabalhador incapaz de ultrapassar os desafios impossíveis do mundo corporativo à posição emblemática de fracassado, e único possível culpado por isso.

Para explorar essas questões, escolhemos uma fonte específica dentro do universo de materiais que existem sobre o tema, a revista *Você RH*, da editora Abril, que acreditamos ser representativa do mundo corporativo. Essa escolha foi feita por julgarmos se tratar de uma revista reconhecida nesse universo, especialmente na área de Recursos Humanos, que coloca questões relacionadas ao trabalhador no centro da discussão. A partir da literatura acadêmica e da análise das narrativas coletadas, buscamos demonstrar empiricamente o papel ideológico do líder empresarial e da construção social de sucesso profissional no mundo corporativo. Para tal, escolhemos uma concepção teórico-metodológica de base marxista, em diálogo com outras perspectivas críticas, para que fosse possível direcionar um olhar dialético que levasse em conta o contexto sócio-histórico, o que acreditamos ser essencial para uma análise compreensiva do fenômeno.

Considerando a importância que demos ao contexto e à história, é válido pontuar, pelo menos brevemente, a minha própria trajetória e as minhas circunstâncias no desenvolvimento da pesquisa. O trabalho foi em grande parte motivado pela minha experiência pessoal em organizações e por trocas com colegas e amigos que fazem ou fizeram parte desse universo, mas também por reflexões e discussões provenientes de leituras de pensadores críticos a respeito de temas direta ou indiretamente relacionados. Essas experiências deram maior voz às suspeitas e críticas que eu já carregava e foram imensamente relevantes na minha transição para o campo da Psicologia Social, permeando este trabalho junto com as minhas próprias reflexões e discussões teóricas baseadas na literatura. Por se tratar de um universo acadêmico novo, foi necessário reconfigurar o projeto de pesquisa e desenvolver meus conhecimentos teóricos e metodológicos – tarefas complexas, mas que com certeza me propiciaram aprendizados muito valiosos.

Contudo, acreditamos que esta pesquisa não é relevante apenas pela minha perspectiva pessoal, pois tem o potencial de, mesmo que pontual e brevemente, direcionar um olhar crítico ao tema. Esperamos que ela possa auxiliar na compreensão das consequências da construção social do sucesso profissional dentro de empresas considerando os aspectos ideológico e social,

os quais julgamos essenciais para o entendimento mais profundo da questão, e também de possibilitar um maior entendimento sobre uma das inúmeras facetas da desigualdade social. Por último, esta pesquisa toca também nas consequências do mundo do trabalho de hoje e de seu modelo produtivo para a saúde psicológica do trabalhador.

Para atingir nosso objetivo, começamos este estudo explorando o conceito de ideologia e a definição do termo escolhida neste projeto, bem como a justificativa para esta escolha. Em seguida, realizamos uma análise teórica do mundo do trabalho na atualidade e de como as suas transformações preparam o terreno para novas formas ideológicas de convencimento do trabalhador. Depois, tratamos do processo de heroificação e da conseqüente individualização de problemas sociais, que representa o vínculo entre a dimensão psicossocial e a crise do mundo do trabalho. Posteriormente, apresentamos a proposta metodológica deste estudo, a qual visa investigar em um nível mais profundo a complexidade do fenômeno, com o objetivo de apreender de modo mais abrangente os seus diversos aspectos. Por fim, apresentamos o material coletado, que classificamos com base em unidades de sentido estabelecidas de acordo com o arcabouço teórico, bem como nossas reflexões a seu respeito, buscando investigar empiricamente como a ideologia se configura na prática.

II. Fundamentação teórica

Nesta seção, apresentaremos os três principais eixos teóricos que fundamentam este trabalho. Começaremos com uma contextualização do termo “ideologia”, bem como a definição escolhida aqui e o motivo por trás desta escolha. Em seguida, descreveremos a conjuntura do mundo do trabalho atual e faremos um recorte da sua perspectiva dominante, utilizando como exemplo a literatura de processos seletivos. Por fim, caracterizaremos o processo de heroificação do indivíduo e como ele se manifesta no mundo atual.

1. Ideologia

Tendo em vista que um dos conceitos centrais na elaboração da proposta deste trabalho é o de ideologia, é imprescindível que nos aprofundemos no seu significado. O primeiro ponto a ser elucidado – e talvez o principal – é que não há uma definição única do termo que seja aceita universalmente. Dada a enorme abrangência, diversidade e complexidade do que essa palavra pode representar, ao tentar determinar o seu significado de um único modo nos deparamos inevitavelmente com o mesmo problema encontrado em tantas outras tentativas de

definições que buscam esgotar conceitos amplos e multifacetados: ou se chega a uma definição que é abrangente demais para ser relevante, pois acabam surgindo sobreposições demais com outros conceitos; ou a definição se torna específica demais, deixando de fora nuances e variações que podem ser não somente essenciais, mas até mesmo antagônicas. Como afirma Eagleton (2019), “tentar comprimir essa riqueza de significado em uma única definição abrangente seria, portanto, inútil, se é que possível.” (p. 17).

Ademais, é absolutamente fundamental perceber que se trata de um conceito profundamente emaranhado na história, na política e na sociedade, utilizado para representar os valores e objetivos dos mais diversos grupos e indivíduos. Por isso, lançar um primeiro olhar para o uso cotidianos da palavra “ideologia” pode ser uma boa maneira de enxergar a grande variedade de intenções que existem por trás dela. Eagleton (2019) destaca alguns dos significados que o termo pode assumir:

- a) O processo de produção de significados, signos e valores na vida social;
- b) Um corpo de ideias característico de um determinado grupo ou classe social;
- c) Ideias que ajudam a legitimar um poder político dominante;
- d) Ideias falsas que ajudam a legitimar um poder político dominante;
- e) Comunicação sistematicamente distorcida;
- f) Aquilo que confere certa posição a um sujeito;
- g) Formas de pensamento motivadas por interesses sociais;
- h) Pensamento de identidade;
- i) Ilusão socialmente necessária;
- j) A conjuntura de discurso e poder;
- k) O veículo pelo qual atores sociais conscientes entendem o seu mundo;
- l) Conjunto de crenças orientadas para a ação;
- m) A confusão entre realidade linguística e realidade fenomenal;
- n) Oclusão semiótica;
- o) O meio pelo qual os indivíduos vivenciam suas relações com uma estrutura social;
- p) O processo pelo qual a vida social é convertida em uma realidade natural. (p. 17, 18)

Apesar dessa variabilidade, atualmente é muito comum ouvir o termo sendo empregado em discussões tanto formais quanto informais a respeito de vários temas, como política, economia e moral. Expressões como “partido político ideológico” ou “falsidade ideológica” utilizam a palavra “ideologia” com o sentido de um “conjunto sistemático e encadeado de ideias”, dando a entender que se trata de um aglomerado de ideias qualquer, confundindo ideologia com ideário (Chauí, 2016). Essa confusão (ou indeterminação) sobre o sentido do termo demonstra não apenas as divergências existentes, mas também que, segundo a definição que decidimos adotar nesta pesquisa – de ferramenta de ocultamento da realidade para a manutenção de relações sociais desiguais –, a própria palavra “ideologia” pode ser ideológica. Ainda mais irônico, como veremos, é que até mesmo o surgimento da palavra e a própria

discussão sobre o seu significado podem ser considerados ideológicos.

Além disso, é interessante perceber que atualmente o sufixo “-logia” não se refere apenas ao estudo de algo, mas mistura-se muitas vezes com o próprio radical que o acompanha, como no caso da frequente confusão entre os termos “método” e “metodologia”: o primeiro refere-se ao objeto em si (no caso, o processo estabelecido em uma pesquisa) e o segundo ao estudo deste objeto (a discussão sobre, por exemplo, quais regras são adequadas para o estabelecimento do método) (Eagleton, 2019). Essa confusão se deu também com a palavra “ideologia”, que deixou de significar o estudo científico das ideias e assumiu o sentido de sistemas de ideias em si, e também com o termo “ideólogo”, que em algum momento não dizia mais respeito àqueles que examinavam ideias para tentar compreender a base material do pensamento humano, mas sim aos que as exteriorizavam (Eagleton, 2019). Os ideólogos, em princípio, não acreditavam que as ideias fossem objetos místicos, desvinculadas de qualquer contexto, mas sim que fossem provenientes de uma base concreta e que estivessem sujeitas a determinadas leis, as quais buscavam descobrir. Segundo Eagleton (2019):

De fato, os primeiros ideólogos franceses realmente acreditavam que as ideias constituíam a base da vida social, de modo que acusá-los de exagerar a importância da consciência humana não é, sem dúvida, um erro; contudo, embora nesse sentido fossem idealistas, tinham uma visão materialista acerca de onde se originavam realmente essas ideias. (p. 80)

A palavra se transformou profundamente ao longo do tempo e possui hoje significados muito distintos. É por isso que buscamos justificar a escolha da concepção de ideologia adotada nesta pesquisa levando em conta o contexto histórico do termo: fizemos uma tentativa de evitar, segundo a própria definição que elegemos, um posicionamento ideológico. Essa preocupação também é condizente com a perspectiva teórico-metodológica que adotamos, que enfatiza a importância do contexto sócio-histórico para a compreensão da realidade. Assim, para manter a coerência do projeto e evitar reproduzir o nosso próprio objeto de crítica, faremos uma breve contextualização da ideologia na história. Afinal, de acordo com Eagleton (2019):

(...) o surgimento do conceito de ideologia não é um mero capítulo na história das ideias. Ao contrário, está intimamente relacionado com a luta revolucionária e figura, desde o início, como uma arma teórica da guerra de classes. Entra em cena como inseparável das práticas materiais dos aparelhos ideológicos de Estado e, enquanto noção, constitui ele próprio palco de interesses ideológicos conflitantes. (p. 85)

A proposta desta pesquisa não é elaborar uma discussão teórica sobre as inúmeras definições que essa palavra pode assumir – para tal, recomendamos ao leitor o trabalho de Eagleton (2019) e de Chauí (2016). A discussão será aprofundada apenas na medida em que é

relevante para o nosso objetivo, para mostrar como a história e suas tensões sociais fundamentaram o conceito de ideologia que decidimos adotar.

1.1 Contextualização histórica do conceito

O termo “ideologia” surgiu pela primeira vez no livro *Eléments d’Ideologie*, escrito pelo francês Destruitt de Tracy em 1801 (Chauí, 2016; Eagleton, 2019; Guareschi, 2000). De Tracy, junto com outros pensadores, compreendia as ideias como sendo fenômenos naturais que expressam o vínculo entre o corpo e o ambiente e tinha a intenção de desenvolver uma ciência que estudasse a sua origem (Chauí, 2016). A esse grupo de pensadores se deu o nome de “ideólogos” e suas ideias refutavam os princípios teológicos e metafísicos dominantes da época, os quais julgavam serem ferramentas utilizadas pela monarquia para promover interesses próprios, defendendo em seu lugar o materialismo e o liberalismo como meios para o estabelecimento de uma nova pedagogia e de uma nova moral (Chauí, 2016).

Assim, os fundamentos da ideologia se estabeleceram sobre os ideais do Iluminismo na França do século XIX, marcados pela valorização do racional e pelo afastamento do misticismo do passado. Os ideólogos acreditavam que a monarquia, por meio da união entre o poder político e a Igreja (que divinizava a legitimação do poder monárquico), subjugava o restante da população, e propunham substituir as conjecturas subjetivas e as explicações religiosas pela disseminação das ciências para fomentar as capacidades de observação, decomposição e recomposição dos fatos (Chauí, 2016). Seu objetivo era utilizar o racionalismo para colocar as ideias na base da estrutura social e derivar delas as políticas públicas, quebrando com a noção de que as ideias são entidades espirituais, mas defendendo que deveriam ser o alicerce de todo o resto (Eagleton, 2019). Eles almejavam imbuir as ciências morais da mesma certeza que a química ou a física para tentar demonstrar, a partir da compreensão dos efeitos de elementos como o trabalho, a família e a corporação sobre o indivíduo e a sociedade, que as ações voluntárias são geradas por necessidades e vontades que podem ser cientificamente conhecidas, controladas e utilizadas para alcançar a felicidade comum e o fim das doutrinações (Chauí, 2016). Os ideólogos, então, acreditavam que os alicerces do conhecimento deveriam ser transferidos para as mãos de indivíduos que embasassem suas decisões na teoria e na ciência, adaptando as instituições sociais ao pensamento humano, e não o contrário (Eagleton, 2019).

No entanto, esses ideólogos, representantes da burguesia revolucionária e do iluminismo da época, se viram diante de um paradoxo. Uma vez que acreditavam que o indivíduo é capaz de superar as determinações que o seu ambiente lhe impõe por meio de um sistema educacional

baseado nas leis da consciência humana (a serem descobertas a pela ciência), eles precisariam também considerar as consequências desse condicionamento material sobre suas próprias ideias, que não poderiam, conseqüentemente, estar livres dessas influências (Eagleton, 2019). Ou seja, o seu racionalismo supostamente neutro estaria ele próprio sujeito ao meio, não podendo constituir o caminho asséptico para a liberdade humana que eles defendiam buscar. Como afirma Eagleton (2019): “Como se pode construir uma sociedade racional se a própria mente, que é supostamente a base da existência social, permanece inescrutável e esquivada?” (p. 81).

Por conta disso, não deixaram de ser eles mesmos ideológicos: primeiro, pois a saída encontrada para se afastar do irracional e do metafísico foi o empirismo, cuja visão sobre o ser humano era fortemente pautada pelos pressupostos ideológicos da burguesia; segundo, por utilizarem a luta em favor da ciência e da razão (o combate à religião e à autoridade estatal vigente) como pretextos para a defesa de seus próprios interesses de poder (Eagleton, 2019). Dessa maneira, “(...) a ideologia nasceu como uma crítica totalmente ideológica da ideologia. Ao iluminar o obscurantismo da velha ordem, lançou sobre a sociedade uma luz ofuscante, que cegou homens e mulheres para as fontes sombrias desta claridade.” (Eagleton, 2019, p. 80).

Os ideólogos viram em Napoleão um líder que finalmente defenderia os princípios liberais pelos quais se havia lutado na Revolução Francesa e decidiram aprovar o golpe que promoveu a sua tomada de poder (Chauí, 2016). Durante a revolução, De Tracy passou a participar do *Institut Nationale*, um grupo incumbido de moldar o novo sistema social francês, que ficou nas boas graças de Napoleão apenas até o momento em que ele começou a mostrar seu autoritarismo e a rejeitar os preceitos de seus membros, expandindo a batalha ideológica da época também para a própria ciência da ideologia (Eagleton, 2019). Em uma virada imprevisível, apesar de terem sido indicados a cargos de poder durante o Consulado napoleônico, esses pensadores logo perceberam o reinado monárquico que estava tomando forma e se opuseram a ele, sofrendo por isso fortes represálias e vendo serem instaurados decretos que davam força e recursos a seus opositores (Chauí, 2016).

Entre as suas retaliações, Bonaparte reivindicou para si a autoria da denominação “ideólogo”, utilizando-a para retratar esses teóricos como rebeldes perigosos e sectários, destruidores das ilusões que deveriam supostamente consolar o povo, substituindo a ideologia como disciplina nas *écoles centrales* pela instrução militar e culpando os ideólogos até mesmo por sua derrota na Rússia em 1802, quando na realidade o termo “ideologia” era simplesmente usado para designar um modelo de reconstrução social (Eagleton, 2019). Ironicamente, a própria criação do termo ocorreu dentro de um cenário ideológico, uma vez que o seu cunhador

o fez enquanto estava na cela de prisão à qual foi confinado após sua luta na Revolução Francesa durante o Terror (Eagleton, 2019).

As palavras “ideólogo” e “ideologia” receberam seus sentidos depreciativos pela primeira vez em um discurso do estadista francês em 1812, no qual buscou identificar o grupo justamente com os princípios que eles tão duramente criticavam, afirmando que “Todas as desgraças que afligem nossa bela França devem ser atribuídas à ideologia, essa tenebrosa metafísica que, buscando com sutilezas as causas primeiras, quer fundar sobre suas bases a legislação dos povos, em vez de adaptar as leis ao conhecimento do coração humano e às lições da história.” (Chauí, 2016). Para Napoleão, os ideólogos estavam tão abstraídos em suas questões teóricas a respeito da mente que seu racionalismo se tornou ele próprio irracional e os dissociou da realidade efetiva, e aos poucos o termo começou a deixar de significar o ceticismo científico que seus autores defendiam e passou a denotar quaisquer conjuntos de ideias incoerentes e intangíveis (Eagleton, 2019).

A disputa entre o pragmatismo político e o radicalismo teórico, entre o humanista e o cientista social, simbolizada pela luta dos ideólogos para desvelar as ilusões instauradas pela ditadura bonapartista, perdurou por toda a modernidade (Eagleton, 2019). O uso da palavra “ideologia” foi retomado com um significado semelhante àquele dado pelos ideólogos franceses pelo filósofo Auguste Comte na primeira metade do século XIX em seu livro “*Cours de Philosophie Positive*”, com o significado de um grupo ideias provenientes de convicções cotidianas ou de construções teóricas de pensadores de determinado período (Chauí, 2016). O pensamento de Comte caracteriza três estágios subsequentes da transformação humana e da explicação da realidade, em forma de progresso contínuo: o teológico, pelo qual se explica o mundo a partir do divino; o metafísico, pelo qual se explica o mundo por meio de formulações abstratas; e o positivo (o estágio final), no qual a humanidade poderia utilizar a observação e a análise para desvendar as leis gerais que governam a realidade natural e social e desenvolver, a partir desse conhecimento, uma ciência da sociedade que permitiria definir as diretrizes morais e políticas da sociedade (Chauí, 2016).

O termo ganha, então, o sentido de “teoria”, de produção e sistematização das ideias que buscam explicar os fenômenos naturais e humanos em cada um desses estágios para em última instância corrigir as explicações cotidianas e anular as religiosas e metafísicas, estabelecendo a teoria como ferramenta para prever a realidade de maneira científica e para criar regras que permitam dominá-la (Chauí, 2016). Esse raciocínio tem as seguintes implicações: (1) a teoria se torna sinônimo de sistematização de ideias, rejeitando quaisquer indagações que não lidem com o diretamente observável; (2) consolida-se a dominação da teoria sobre a prática e

consequentemente dos “intelectuais” sobre os demais; (3) a prática é acimentada como mero instrumento despido de qualquer criatividade, servindo apenas para aplicação das normas determinadas pela teoria (Chauí, 2016). Portanto, uma vez que a prática seria a simples implementação das ideias desenvolvidas pela teoria (hierarquicamente superior), estando aquela necessariamente subordinada a esta, um desalinhamento entre as duas seria algo caótico, uma ameaça à sociedade e à máxima positivista de “ordem e progresso” (Chauí, 2016). Essa lógica demandaria, então, a estruturação de uma sociedade regida pelos teóricos, que seriam os únicos com acesso à política, cujas normas e definições seriam aplicadas por técnicos, marcando um prenúncio do modelo tecnocrático que se estabeleceu no século XX (Chauí, 2016).

O termo “ideologia” ressurge na segunda metade do século XIX na obra do sociólogo Émile Durkheim intitulada *Les Règles de la Méthode Sociologique*, significando o conjunto de conhecimentos obtidos por meios que não atendem às noções de objetividade e neutralidade do investigador (Chauí, 2016). Durkheim buscou estabelecer a sociologia nos mesmos moldes das ciências da natureza, a partir de um pensamento necessariamente racional e observacional que permitisse tratar os fenômenos sociais do mesmo modo que os naturais, eliminando a subjetividade e separando o teórico do seu objeto de estudo (a sociedade) (Chauí, 2016). Ele procurou chegar a uma sociologia científica, que fosse provida de neutralidade em relação ao estudo do fato social e que partisse do fenômeno observado à construção do conhecimento, livre de asserções subjetivas e pessoais e permitindo ao cientista social analisar e classificar as relações humanas como dados, para que fosse possível compará-las e submetê-las a leis determinadas (Chauí, 2016). Para Durkheim, a ideologia está representada nas ideias não científicas e subjetivas, de ausência de distanciamento do objeto de estudo, que enxergaria a realidade a partir de seus preconceitos e a descreveria com termos vagos; ele, ao contrário, “coisifica” as classes sociais e as observa como objetos e não como processos derivados da ação humana (Chauí, 2016).

Finalmente, chegamos à concepção que decidimos adotar nesta pesquisa, desenvolvida por Marx e Engels em seu livro *A Ideologia Alemã*, no qual os autores fazem uma crítica aos pensadores alemães idealistas anteriores a Hegel, como Feuerbach e Bruno Bauer, além dos ideólogos franceses que mencionamos. Não cabe aqui uma discussão profunda a respeito das críticas específicas feitas a esses pensadores, nem a caracterização de conceitos como reificação, forças produtivas e fetichismo, também trabalhados nesta obra, pois não se trata do objetivo principal deste trabalho. Apontaremos apenas os aspectos principais da teoria materialista dialética que dizem respeito mais diretamente à nossa pesquisa.

A base para as críticas de Marx e Engels é a premissa de que a realidade possui uma

base concreta, da qual são derivadas as ideias, e não o oposto, como defendiam os idealistas:

Totalmente ao contrário da filosofia alemã, que desce do céu à terra, aqui se eleva da terra ao céu. Quer dizer, não se parte daquilo que os homens dizem, imaginam ou representam, tampouco dos homens pensados, imaginados e representados para, a partir daí, chegar aos homens de carne e osso; parte-se dos homens realmente ativos e, a partir de seu processo de vida real, expõe-se também o desenvolvimento dos reflexos ideológicos e dos ecos desse processo de vida. (Marx & Engels, 1845/2007, p. 94)

Os autores partem de conceitos do idealismo hegeliano para desenvolver a sua teoria, elaborando sobre ideias como a história e a dialética. A grosso modo, entendem a história como o modo real como os seres humanos produzem e interpretam suas condições de existência e suas relações sociais e com a natureza (Chauí, 2016) e a dialética como um método de compreensão das contradições e dos movimentos dessa história e do ser social. Eles propõem uma nova compreensão da relação entre ser social e consciência social, entre real e ideal, entre prática e conhecimento. Como afirmam Marx e Engels (1845/2007) sobre a sua concepção de história:

Ela não tem necessidade, como na concepção idealista da história, de procurar uma categoria em cada período, mas sim de permanecer constantemente sobre o solo da história real; não de explicar a práxis partindo da ideia, mas de explicar as formações ideais a partir da práxis material (...). (p. 42, 43)

O material a que eles se referem se funda nas relações sociais de produção, mas engloba todo o tecido social. Como colocado pelos autores:

Tal como os indivíduos exteriorizam sua vida, assim são eles. O que eles são coincide, pois, com sua produção, tanto com *o que* produzem como também com *o modo como* produzem. O que os indivíduos são, portanto, depende das condições materiais de sua produção. (Marx & Engels, 1845/2007, p. 87)

Isso não significa que as ideias não tenham relevância ou status algum de materialidade, mas que possuem uma base concreta: como é gerada, reproduzida e legitimada a divisão do trabalho, de acordo com as condições materiais e com as instituições sociais e políticas; o modo como a propriedade é definida; e a maneira como os indivíduos representam e ocultam os papéis institucionais e o significado das relações sociais por meio de determinados sistemas de ideias (Chauí, 2016). Assim, segundo Marx e Engels (1845/2007), o ser humano não decide a partir de sua imaginação como será a sua existência, mas existe na medida em que atua na sua produção por meio de suas atividades de acordo com suas condições materiais – ele tem a possibilidade de alterar a realidade material a partir de suas condições históricas. As ideias surgem, então, a partir de uma base concreta, material, nas relações de trabalho e da dinâmica

da relação entre o ser humano e a natureza, de suas oposições decorrentes da divisão do trabalho e da luta de classes (Chauí, 2016).

Um exemplo dessa perspectiva dialética é a compreensão de Marx e Engels (1845/2007) do conceito de alienação. Eles modificam a concepção hegeliana, afirmando que a alienação não se dá no “Espírito”, mas sim nas relações sociais históricas, nos seres humanos reais em suas condições materiais (Chauí, 2016). A partir da apropriação dos meios de produção por parte da classe dominante o objeto produzido pelo trabalhador passa a ser estranho a ele, deixando de pertencer ao seu ser, tornando o trabalhador o servo de sua produção (Marx, 1844/2010). O seu trabalho passa a ser, então, exterior e forçado, não mais a satisfação de uma necessidade, mas um meio para garantir a sua subsistência, deixando de ser uma atividade livre para se tornar um instrumento e causando no trabalhador um estranhamento em relação a si próprio, alienando-o (Marx, 1844/2010).

Tendo descrito o pano de fundo para a nossa escolha do conceito de ideologia, bem como os motivos para tal, buscaremos agora compreender de que modo ela é utilizada para que as classes exploradas sejam convencidas a aceitar a sua subjugação e a realidade antagonística e injusta que existe. Exploraremos como isso acontece empiricamente mais adiante, na análise das narrativas.

1.2 Ideologia como ferramenta de dominação de classe

Vimos que Marx e Engels (1845/2007) adotam uma perspectiva materialista, histórica e dialética da realidade, descrevendo as ideias como sendo provenientes das condições concretas e a consciência como determinada pela vida, e não o contrário. Entretanto, eles defendem que as ideias representadas pelos indivíduos não são necessariamente a realidade material em si, mas sim como esta aparece para eles: “a consciência é, naturalmente, antes de tudo a mera consciência do meio sensível *mais imediato* e consciência do vínculo limitado com outras pessoas e coisas exteriores ao indivíduo que se torna consciente (...)” (Marx & Engels, 1845/2007, p. 35). Segundo a sua teoria, as relações sociais têm sua aparência e o seu ser confundidos e as ideias representam o mundo de maneira invertida, colocando a causa no lugar do efeito e o parecer no lugar do ser. Por meio dessa inversão, a ideologia se consolida:

A consciência [*Bewusstsein*] não pode jamais ser outra coisa do que o ser consciente [*bewusste Sein*], e o ser dos homens é o seu processo de vida real. Se, em toda ideologia, os homens e suas relações aparecem de cabeça para baixo como numa câmara escura, este fenômeno resulta do seu processo histórico de vida, da mesma

forma como a inversão dos objetos na retina resulta de seu processo de vida imediatamente físico. (Marx & Engels, 1845/2007, p. 94)

A ideologia toma forma com a divisão entre o trabalho material e o espiritual, que separa as ideias e o trabalho intelectual do real e do trabalho manual, hierarquizando-os e construindo a impressão de que a percepção, a consciência do real, é anterior à realidade (Marx & Engels, 1845/2007). Conseqüentemente, as relações sociais passam a ser compreendidas como existentes por conta própria ao invés de como concepções criadas pelos movimentos e dinâmicas sociais e históricos do ser humano (Marx & Engels, 1845/2007). As normas sociais, as instituições, as hierarquias, o modelo produtivo e as relações de poder são naturalizadas, representadas como se fossem independentes do ser humano e não criadas por ele, passando a ser percebidas pelo indivíduo como estranhas a ele, externas, alienadas de seu controle, estáticas e imutáveis (Marx & Engels, 1845/2007).

Na sociedade de classes, a consciência se mostra em um primeiro momento de forma alienada porque o ser humano acredita que há um *alienus*, um Outro (que pode ser divino, natural ou até social) que determinou previamente os limites da sua existência – ele não compreende que foram os próprios seres humanos os criadores desta configuração das relações sociais (Chauí, 2016). A divisão social do trabalho é, então, condição necessária para que a ideologia possa existir, pois permite que a consciência seja representada como anterior à realidade material. Segundo Chauí (2016):

Nasce agora a ideologia propriamente dita, isto é, o sistema ordenado de ideias ou representações e das normas e regras como algo separado e independente das condições materiais, visto que seus produtores – os teóricos, os ideólogos, os intelectuais – não estão diretamente vinculados à produção material das condições de existência. E, sem perceber, exprimem essa desvinculação ou separação através de suas ideias. (...) As ideias não aparecem como produtos do pensamento de homens determinados – aqueles que estão fora da produção material direta –, mas como entidades autônomas descobertas por tais homens. (p. 73, 74)

As contradições decorrentes da divisão social do trabalho são naturalizadas e tomadas como aspectos inerentes do mundo, apropriadas pelos que controlam o processo produtivo e retratadas como existentes a priori, naturalizando a dominação. A desigualdade social, a pobreza e a exploração são vistas como aspectos normais da realidade ao invés de como conseqüências das ações humanas colocadas em prática ao longo da história.

No campo teórico, as ideias que buscam explicar a realidade e suas mudanças representam (de maneira consciente ou não) as relações sociais e a realidade histórica de um momento determinado (Chauí, 2016). A ideologia surge justamente quando o teórico não está ciente da dependência de suas ideias em relação à sua realidade material, acreditando que elas

são válidas para quaisquer tempos e espaços, independentes do contexto, sem se dar conta de que é justamente essa realidade que possibilita que suas ideias sejam compreensíveis e que possam tentar explicar o mundo (Chauí, 2016).

Segundo Marx e Engels (1845/2007), a história compreende os aspectos sociais (“história dos homens”) e naturais (“história da natureza”), que atuam de forma conjunta e interagem dialeticamente. Neste trabalho, cuja proposta é olhar para a ideologia dentro do mundo corporativo, analisaremos principalmente o aspecto social, procurando demonstrar de que modo a ideologia se consolida no ambiente empresarial de modo a apresentar a realidade de maneira distorcida, ocultando-a pela naturalização das hierarquias e das relações de trabalho e permitindo a manutenção do status quo, da dominação injusta de muitos sobre poucos. Como afirmam Marx e Engels (1845/2007):

Conhecemos uma única ciência, a ciência da história. A história pode ser considerada de dois lados, dividida em história da natureza e história dos homens. Os dois lados não podem, no entanto, ser separados; enquanto existirem homens, história da natureza e história dos homens se condicionarão reciprocamente. A história da natureza, a assim chamada ciência natural, não nos diz respeito aqui; mas, quanto à história dos homens, será preciso examiná-la, pois quase toda a ideologia se reduz ou a uma concepção distorcida dessa história ou a uma abstração total dela. A ideologia, ela mesma, é apenas um dos lados desta história. (p. 86, 87)

Ao longo do tempo, a maneira como a ideologia se manifesta foi sendo sofisticada, o que potencializou a sua força de ação. Segundo Chauí (2016), “(...) o poder ou a eficácia da ideologia aumentam quanto maior for sua capacidade para ocultar a origem da divisão social em classes e a luta de classes.” (p. 98). Precisamos, então, compreender como funciona esse obscurecimento da realidade e como ele se manifesta no mundo do trabalho contemporâneo, marcado pela estratificação social e pela luta de classes.

De acordo com Mézáros (1995), a subordinação do labor ao capital continua sendo o item decisivo a ser discutido no que diz respeito a trabalhadores no mundo todo, mesmo considerando o privilégio atualmente existente nos países capitalistas desenvolvidos, que gozam de uma qualidade de vida relativamente mais elevada, da qual os trabalhadores podem usufruir. O autor faz uma distinção entre o que denomina mediações de primeira e de segunda ordem, a partir da qual destrincha o processo de mascaramento da realidade, que descrevemos a seguir.

As mediações de primeira ordem dizem respeito às funções essenciais de reprodução individual e societal e são definidas pela necessidade essencial humana de estabelecer uma mediação com o mundo natural e com os outros indivíduos. Os seres humanos precisam realizar

os requisitos culturais e materiais de sua sobrevivência a partir das mediações primárias entre si e com a natureza, garantindo as condições objetivas de sua reprodução produtiva dentro de um contexto que muda constantemente, a partir da intervenção de sua atividade produtiva sobre o mundo natural.

É assim que os indivíduos, estabelecendo relações entre si e com a natureza (as mediações primárias), cumprem sua condição ontológica: a produção da sociedade a partir do trabalho. As funções primárias compreendem: (1) a regulação da atividade biológica reprodutiva e do tamanho da população sustentável a partir dos recursos disponíveis; (2) a regulação do trabalho, a partir da qual se dá a produção dos bens necessários, além do conhecimento, ferramentas e unidades produtivas para a manutenção do processo reprodutivo; (3) um sistema de trocas adequado às necessidades dos indivíduos (que mudam ao longo da história) em busca da otimização da alocação dos recursos naturais e produtivos; (4) a organização, coordenação e controle das atividades para garantir os requisitos culturais e materiais do processo reprodutivo social das comunidades humanas; (5) a alocação racional dos recursos humanos e materiais para combater a escassez por meio dos seus meios de reprodução econômica de acordo com a sua estrutura socioeconômica; e (6) a aplicação e administração das regras dessa sociedade em conjunto com as outras mediações primárias.

Esses imperativos de mediação primários não implicam necessariamente em relações de dominação e subordinação, mas a determinação hierárquica que descrevem se consolida na sociedade em mediações secundárias, a partir de raízes históricas, alterando as mediações primárias até que fiquem praticamente irreconhecíveis. As mediações secundárias são: (1) o núcleo familiar, articulado como um microcosmo da sociedade que atua na reprodução da espécie e de todas as relações reprodutivas do macrocosmo (incluindo a mediação das leis do Estado para os indivíduos); (2) os meios produtivos alienados e as suas “personificações”, estabelecendo conformidade aos objetivos da ordem vigente; (3) o dinheiro em todas as suas formas mistificadas e dominadoras; (4) objetivos de produção fetichizados, que submetem a realização das necessidades humanas aos imperativos da acumulação de capital; (5) o trabalho dissociado do controle; (6) as variedades de formação do Estado do capital como Estados-nação autônomos no cenário global; e (7) o mercado mundial e sua volatilidade incontrolável, no qual os indivíduos devem se estabelecer em meio à precariedade econômica com a qual se deparam, ao mesmo tempo em que procuram sempre adquirir o maior número de vantagens para si como via de superação da concorrência (e inevitavelmente produzindo conflitos cada vez mais destrutivos ao longo do caminho).

Dessa forma, as mediações secundárias transformam as primárias para adequá-las às

necessidades de um sistema fetichista e alienador cujo objetivo é a acumulação de capital. O sistema de mediações de segunda ordem se interpõe entre os seres humanos e a natureza, minando as mediações primárias e fazendo com que pareça que as condições de reprodução societal só podem ser garantidas com a intermediação da atividade produtiva, que por sua vez não pode ser dissociada da atividade industrial altamente organizada. Mais além, aqueles que fazem apologia ao modo social já consolidado enxergam as mediações de segunda ordem como insuperáveis, não levando em conta o fato de que elas foram historicamente construídas. Esquecem-se de que não é por uma determinação ontológica, mas sim por conta da divisão do trabalho e do sistema produtivo estabelecido – historicamente construídos – que os indivíduos produzem mediações entre si, em uma estrutura social que é antagônica. Esse sistema está subjugado ao imperativo do valor de troca, em todos os seus aspectos, tanto nas atividades produtivas materiais quanto nas culturais, criando uma mistificação ideológica a partir da falsa ideia de que a lógica capitalista é uma entidade inabalável, universal e a-histórica.

Afinal, é mais simples assumir que as coisas são feitas como são devido à ausência de alternativas (como visto frequentemente no discurso de políticos e tomadores de decisão, que afirmam que “não existe outra saída”, ou que “as coisas são assim no mundo real”) do que tentar mudá-las. Esse tipo de pensamento parte do pressuposto de que qualquer discurso que contradiga o dominante não se encontra no universo do real e deve, portanto, ser desconsiderado, colocando a lógica hegemônica como uma verdade supostamente óbvia e deslocando o ônus da prova para os que dela discordam. Cria-se, então, um sistema que elimina oposições, mas que na verdade é contraditório e mostra seus antagonismos de classe constantemente no seu funcionamento falho ao longo da história.

Essa inversão da lógica societal se estabelece como incontestável e alicerça as mediações de segunda ordem como maiores que as de primeira, a partir da subjugação do trabalho pelo capital. Constitui-se um ciclo vicioso, no qual as mediações de segunda ordem sustentam umas às outras, protegendo sua força alienadora e fazendo com que seja impossível atacar uma ou outra de maneira isolada, o que resguarda o sistema como um todo. A evidência histórica comprova que eventos de caráter emancipatório que visaram atacar aspectos específicos desse sistema não foram capazes de desarticular as interconexões estruturais que o protegem de ser desmantelado. As três dimensões que sustentam o sistema capitalista (capital, trabalho e Estado) e a articulação entre elas mantêm a dominância estrutural do capital sobre o trabalho, colocando o seu controle (e do processo produtivo) nas mãos de terceiros. Desse modo, estabelece-se um processo alienante por meio do qual o trabalho se torna reificado, passando a ser mais um fator de produção, o que desfigura a relação entre sujeito e objeto.

É assim que Mészáros (1995) descreve o modo complexo como se configura o obscurecimento da realidade no mundo de hoje. As mediações de segunda ordem (os meios de produção alienados, a produção para a troca) subjagam as de primeira ordem (a atividade produtiva essencial dos indivíduos), fazendo com que o valor de troca se sobreponha ao valor de uso, invertendo a lógica de produção na qual prevaleciam as mediações primárias dos sujeitos sociais, consolidando uma sociedade conduzida pelo capital, produtora de indivíduos alienados (Antunes, 2009). A falácia da universalização das exceções – que afirma que todos podem um dia alcançar o patamar da classe dominante – e a falácia da separação das causas e efeitos – que coloca os problemas de um sistema injusto como solucionáveis sem alterações no antro desse sistema – permitem a manutenção da ideologia do capital, que se isenta de alternativas históricas e justifica a si mesma (Mészáros, 1995). No entanto, naturalizar e cimentar essa (ou qualquer outra) estrutura social, assumindo que alternativas estão fora do campo de possibilidades, é um grande equívoco (Marx, 1844/2010).

Reiteramos que é impossível questionar que diversas das mudanças que ocorreram ao longo das últimas décadas produziram resultados positivos em grande parte do globo. Entretanto, por mais que seja comum representar este novo contexto social como uma tendência positiva de crescimento e melhora da sociedade, tratam-se de justificativas que mascaram a realidade do mundo em que vivemos e os valores que o pautam (Marcuse, 2015). Forma-se um argumento palatável no curto prazo, que se fortalece a partir dos benefícios materiais imediatos aos quais o cidadão comum (na verdade, uma parcela deles) agora tem acesso, mas que não mostra o seu lado destrutivo. São impostas justificativas que escondem a realidade, bem como uma lógica dominante que é retratada como inalterável e universal, presente desde sempre.

Apesar de inicialmente os desenvolvimentos nos campos econômico, político e social serem comumente retratados como progresso (a partir de uma visão positivista de mundo), aos poucos eles começaram a se tornar ferramentas de dominação para a manutenção de um sistema opressor, como fica claro ao olhar para a exploração do trabalho consequente do livre mercado, ou para a representatividade ilusória dos atuais modelos democráticos (Marcuse, 2015). Há uma forte disposição em representar esse novo contexto social como uma tendência positiva de crescimento e melhora no modo de sociabilidade humano, devido ao apelo da ideia do progresso irremediável, mas o que se vê na realidade é um distanciamento cada vez maior dos sujeitos entre si (Antunes, 2009).

O vasto crescimento das capacidades intelectuais e materiais que surgem no mundo contemporâneo influenciam diretamente a capacidade da dominação da sociedade sobre o indivíduo, amplificando-a (Marcuse, 2015). A tecnologia tem um papel fundamental nesse

processo, reorganizando o trabalho e o lazer e possibilitando um aumento cada vez maior na eficiência dos processos produtivos e no padrão de vida da população, ao mesmo tempo em que é usada para definir de antemão não apenas os produtos que produzirá, mas também tudo aquilo que é socialmente e individualmente necessário (Marcuse, 2015). Cria-se, então, um modo de controle social que aparenta ser mais prazeroso para os indivíduos, mas que, potencializado pelo consumismo, pela propaganda e pela cultura de massa, auxilia na consolidação do sistema capitalista, impossibilitando o desenvolvimento genuíno das faculdades e das necessidades humanas (Marcuse, 2015).

Há também um enraizamento profundo do conformismo, que facilita a dominação das ideias e dos comportamentos dos indivíduos e coloca em risco a liberdade humana, facilitando a administração da sociedade e estabelecendo a falta de pensamento crítico como o novo normal (Marcuse, 2015). Além disso, a velocidade do mundo do trabalho atual, em parte decorrente da digitalização, restringe o tempo que o indivíduo dispõe para refletir de maneira crítica (Sutherland, 2013). Assim, a partir da ascensão tecnológica e do aumento de controle, as mudanças apresentadas como possíveis dentro desse novo modelo são apenas aquelas que existem em suas normas e instituições já consolidadas, retirando do indivíduo o seu papel ativo no mundo e fazendo dele um espectador que deve aceitar o reinado da técnica e da eficiência (Marcuse, 2015).

Desse modo, a possibilidade de ser um sujeito livre é minada por uma sociedade que controla todas as facetas do sujeito, desde seus desejos e vontades até suas crenças e valores. O indivíduo troca sua individualidade e liberdade pela satisfação que a sociedade industrial avançada lhe proporciona, não compreendendo suas necessidades, uma vez que essas são construídas e administradas antes dele por terceiros, que o encurralam com as demandas cada vez maiores da sociedade da eficiência (Marcuse, 2015). Ele se torna desprovido de sua capacidade de transformação e de sua subjetividade, subjugado por poderes estranhos a ele, transformado em um objeto administrado e conformado com sua situação (Marcuse, 2015). Segundo Marcuse (2015), é assim que se transforma a irracionalidade em racionalidade, consolidando a destrutividade capitalista, seus desperdícios e obsessões bélicas, sua exploração, repressão e manipulação disfarçadas de progresso, desumanizando e alienando os sujeitos. Nas palavras do autor:

A união de produtividade crescente e destrutividade crescente; o perigo de aniquilação; a capitulação do pensamento e da esperança e o temor ante as decisões dos poderes existentes; a preservação da miséria em face da riqueza sem precedentes constituem a mais imparcial acusação – ainda que elas não sejam a *raison d'être* dessa

sociedade, mas somente seu subproduto: sua impetuosa racionalidade, que impele a eficiência e o crescimento, é irracional em si mesma. (Marcuse, 2015, p. 34)

2. As transformações do mundo do trabalho e a lógica do capital

Uma vez esclarecido o processo de mascaramento da realidade que permeia a configuração da lógica produtiva atual, faremos agora uma caracterização do mundo do trabalho contemporâneo e de como ele se edifica como elemento potencializador da culpabilização do sujeito isolado que não alcança o sucesso profissional. Em seguida, traremos o exemplo do processo seletivo como forma de dar concretude à análise.

2.1 O mundo do trabalho contemporâneo

O cenário socioeconômico brasileiro já era desolador antes mesmo da crise causada pela pandemia do novo coronavírus, que o agravou ainda mais. A título de comparação, no Relatório Focus do Banco Central do Brasil publicado no dia 3 de janeiro de 2020, a expectativa do mercado para o crescimento do PIB de 2019 era de 1,17%. No mesmo relatório publicado no ano seguinte, no dia 8 de janeiro de 2021, esse indicador decresceu para -4,37%. Em relação ao desemprego, segundo a PNAD Contínua, pesquisa desenvolvida pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a taxa de desocupados no Brasil aumentou de 12,2% no primeiro trimestre de 2020 para 14,7% no primeiro trimestre de 2021.

Apesar de a situação econômica ser foco de grande atenção nos noticiários e mídias sociais, há um problema talvez ainda mais crítico, cujas raízes são as mesmas. Dentro do modelo produtivo atual, que se alicerça sobre a lógica capitalista, o trabalhador foi desapropriado de determinar a sua relação com o trabalho, que passou a representar, quando muito, apenas uma ferramenta para a subsistência financeira e para a busca pelo sucesso profissional. Esse é o ponto que destrincharemos antes de nos aprofundarmos nas condições socioeconômicas do contexto atual.

Arendt (2013), em sua célebre distinção, afirma que o “labor” compreende as atividades objetivas que visam a subsistência do indivíduo e o seu sustento essencialmente econômico e biológico, ao passo que o “trabalho” abrange necessidades que envolvem o autoconhecimento e a construção da sociabilidade e da produção da própria identidade, a autonomia para decidir o rumo a ser dado na sua vivência no mundo. O trabalho é, então, um processo que tem um potencial emancipatório: ele pode representar a liberdade do sujeito. Por meio dele o ser

humano encontra a capacidade de se adaptar e realizar seus planos, moldando e criando a sua identidade e o seu meio social. As condições para que isto ocorra, no entanto, não dependem apenas do indivíduo, mas de uma miríade de condições e estruturas historicamente construídas.

O ser humano tem o potencial de empregar seus esforços e sua energia no processo produtivo não apenas para conseguir sobreviver, mas também para buscar a sua realização pessoal, a partir de seus valores e de sua relação com o mundo. Isso significa que ele pode utilizar o trabalho não apenas como meio para a sua subsistência biológica/econômica (o “labor” de Arendt), como se vê frequentemente defendido atualmente, mas também para transformar e criar o mundo ao seu redor, satisfazendo seus desejos em colaboração com outros sujeitos. Assim, apesar de hoje em dia a função econômica frequentemente receber maior importância, o trabalho não se resume simplesmente a um ato produtivo que visa a sobrevivência individual, mas é também uma forma de tornar o sujeito protagonista de sua relação com o mundo e parte de um todo social, uma possibilidade de externalizar seus valores e crenças em um processo que o caracteriza como sujeito.

Todavia, a história sedimentou um contexto que apresenta grandes obstáculos para que o indivíduo seja capaz de se apropriar do seu trabalho. O mundo hodierno impede o indivíduo de ser agente, compelindo-o a se adequar à estrutura atual, que define os moldes da sua atividade no seu lugar. Ignora-se que ele possui consciência e que é capaz de pensar e criar, assumindo-se que é suficiente para a sua existência receber recompensas que supram apenas as suas necessidades biológicas, visando apenas permitir que ele continue exercendo suas funções dia após dia. Isso acontece pois seria uma ameaça para a eficiência buscada pela lógica capitalista permitir que o trabalhador assumira o controle do trabalho, afinal:

(...) o *sentido do trabalho* que estrutura o capital (*o trabalho abstrato*) é desestruturante para a humanidade, enquanto seu polo oposto, o *trabalho* que tem sentido estruturante para a humanidade (*o trabalho concreto* que cria bens socialmente úteis), torna-se potencialmente desestruturante para o capital. (Antunes, 2020, p. 28)

O mundo do trabalho com o qual nos deparamos hoje demanda incessantemente o aumento da produtividade, que é conquistado a partir da exploração predatória e da alta velocidade no processo produtivo independentemente das consequências que isso traz para o trabalhador ou para o meio ambiente, moldando um cenário de desigualdade social e de reificação das relações humanas cada vez mais grave (Antunes, 2009). Os estragos ambientais causados pela obsessão com o aumento da produção são impulsionados pelo consumismo irrefreado, que por sua vez se alimenta do incessante bombardeio de propagandas ao qual

estamos constantemente sujeitos, por cada vez mais canais de comunicação.

As novas formas de trabalho, cada vez mais flexíveis, apenas agravam a situação do trabalhador. São criadas novas estratégias para extrair o máximo dele e devolver o mínimo possível, mas de modo que isso pareça “normal” (Mészáros, 1995). A expansão da *lean production* e da informática, a diminuição da composição taylorista/fordista dos trabalhadores (que dá lugar à flexibilidade toyotista), a horizontalização da produção, o desmantelamento dos direitos trabalhistas e a informalização das estruturas de trabalho são alguns dos elementos que constituem esse contexto (Antunes, 2020). Mais além, as mudanças na estrutura produtiva da indústria, as políticas neoliberais e o aumento das privatizações ao longo do último século transformaram diversas atividades antes improdutivas em produtivas, ampliando o setor de serviços e adequando-o a lógica capitalista (Antunes, 2003).

O novo proletariado de serviços, marcado por relações de trabalho precarizadas (muitas vezes terceirizadas) (Antunes, 2020) e inserido no novo contexto de *gig economy*, deixa clara a exploração que se alastra a partir da fragilidade dos vínculos empregatícios. A “pejotização”, por exemplo, se tornou regra em diversos setores e é frequentemente implementada como maneira de driblar obrigações trabalhistas dos empregadores e permitir que sejam exigidos trabalhadores cada vez mais flexíveis e em constante prontidão. Empresas deslocam para os funcionários a responsabilidade sobre todas as condições necessárias para a execução do trabalho, inclusive das ferramentas básicas e essenciais, deixando o trabalhador completamente desamparado. Ademais, a desregulamentação das leis trabalhistas faz com que os trabalhadores se vejam cada vez mais pressionados a aderir às demandas do mercado (Antunes, 2009), tornando ainda mais marcantes a presença do individualismo e do pensamento meritocrático. O indivíduo é compelido a desenvolver um leque enorme de tarefas e se adaptar às rápidas mudanças que ocorrem no ambiente empresarial de maneira praticamente imediata, visto que mundo do trabalho está cada vez mais incerto.

Há, para alguns, esperança no crescimento do terceiro setor – de caráter assistencial e sem fins lucrativos, à margem do restante do mercado e motivado pelo voluntariado – nos mais diversos ramos, mas essa não é uma opção viável a longo prazo como alternativa à racionalidade do mercado, constituindo-se apenas como um curativo insuficiente e provisório para os excluídos da sociedade de trabalho capitalista (Antunes, 2003). A vulnerabilidade e a insuficiência das leis trabalhistas intensificam o crescimento da terceirização, do desemprego estrutural e da desigualdade social, fazendo com que o capital tente compensar suas crises e disfunções por meio do fortalecimento do neoliberalismo e da substituição de seu modelo produtivo para um de acumulação flexível (Antunes, 2009).

Percebe-se um aumento no trabalho domiciliar, devido à descentralização dos processos de produção e ao aumento no número de núcleos produtivos menores, atrelados às formas flexíveis de trabalho (Antunes, 2003). Isso se tornou ainda mais proeminente com a pandemia do novo coronavírus, que não apenas causou mais demissões em massa, mas também deu força ao trabalho remoto (para aqueles que podem ser enquadrados nessa modalidade), resultando em horários de trabalho ainda mais fluidos, formas mais invasivas de monitoramento e o desmonte praticamente completo da barreira entre vida pessoal e trabalho (que já estava extremamente desgastada).

Além disso, cada vez mais são excluídos do mercado de trabalho os jovens adultos (mas, contraditoriamente, a participação de crianças na produção em diversas indústrias permanece) e “idosos” (não de acordo com o senso comum, mas sim do ponto de vista da lógica do mercado, com idades próximas dos 40 anos) (Antunes, 2003). Há também uma crise de representatividade dos sindicatos (a partir, por exemplo, do distanciamento entre a base e as lideranças) e de legitimidade das instituições democráticas, que contribuem para um cenário social fragilizado e polarizado, de instabilidade na relação entre trabalhador e empresa (Euzébio Filho, 2019).

No meio tempo, uma vez que as instituições não conseguem mais dar conta das necessidades dos indivíduos, surge uma organização social periférica, por vias paralelas (Arvidsson, 2020), como é o caso das estruturas sociais colaborativas. No âmbito tecnológico, podemos citar a grande quantidade de sistemas operacionais e softwares com código-fonte aberto e de desenvolvimento compartilhado, que não possuem custos de licença, e a criação de moedas alternativas aos mercados financeiros convencionais e de negócios paralelos ao mercado tradicional das grandes empresas (Arvidsson, 2020). Além disso, há também o crescimento de startups e de organizações de economia colaborativa, ou até mesmo das economias “piratas” na China, que são exemplos de estruturas que se tornaram uma alternativa para aqueles que decidiram recuperar a satisfação de valores como "autenticidade", "impacto" e "liberdade", fora do universo do capital global financeirizado (Arvidsson, 2020). Essa pulverização das organizações mostra a necessidade de contemplar a possibilidade de liberdade não no indivíduo (como largamente defendido atualmente), mas no grupo. Apesar de inovadoras, são soluções marginais e pontuais, incapazes de atacar resolutamente os problemas endêmicos do sistema capitalista. Afinal, a ideologia se consolida na medida em que “as ideias da classe dominante são, em cada época, as ideias dominantes (...)” (Marx & Engels, 1845/2007, p. 47).

Em suma, essa perspectiva de mundo irrefletida, de foco no progresso tecnológico, na produtividade e no lucro, facilita a exploração do trabalhador e o convence a aceitá-la por meio

de mecanismos que transmitem uma imagem falsa da realidade. Reforçamos que apesar de se tratar, sim, de um mundo de grandes e sucessivos desenvolvimentos tecnológicos, ele também acentua a competitividade, o individualismo e a fragilidade dos vínculos, colocando em xeque a relação do indivíduo com o seu trabalho e a sua própria condição de sujeito.

Por fim, as inúmeras mudanças ocorridas na divisão sociotécnica do trabalho e no modo como ele se configura no cenário internacional – com a transnacionalização do capital e a ampliação das fronteiras corporativas – alteraram também a própria constituição da classe trabalhadora (Antunes, 2009). Segundo Mészáros (1995), a posição de classe ocupada por um indivíduo não é determinada pelo seu estilo de vida, mas sim pelo seu lugar na estrutura de comando do capital e pela sua fragilidade perante esse sistema. Portanto, torna-se importante compreender a heterogeneidade e complexidade desse grupo (que continua crescendo), composto por aqueles que não dispõem dos meios de produção, mas que ainda assim precisam vender sua força de trabalho para garantir a sua sobrevivência, a “classe-que-vive-do-trabalho” (Antunes, 2009). Participam dessa classe, por exemplo, o proletariado rural e os trabalhadores desempregados, mas são excluídos os gestores de capital, pequenos empresários, a pequena burguesia (urbana e rural) e os indivíduos rentistas e especuladores (Antunes, 2003).

Dada a complexidade da questão, para abarcá-la de maneira compreensiva partiremos da perspectiva teórico-metodológica adotada buscando levar em conta as contradições internas e externas do fenômeno. Afinal, é por meio do processo histórico e das transformações materiais que dele incorrem que o indivíduo é dominado, o que pode ser detectado a partir dos alicerces econômicos existentes e dos seus efeitos nas estruturas sociais (Marx e Engels, 1845/2007). Desse modo, temos como objetivo superar a avaliação imediata e superficial do mundo do trabalho hegemônica. Para demonstrar como essa visão reducionista e objetivista se configura e tendo o objetivo de superar a sua avaliação imediata e superficial, que faz da exceção a regra e descaracteriza a complexidade contextual do fenômeno, faremos uma breve análise da literatura de uma área específica do mundo empresarial: o processo seletivo.

2.2 A perspectiva hegemônica do mundo empresarial: um recorte da literatura

Indivíduos economicamente desfavorecidos se deparam com diversas dificuldades para superar os obstáculos que o pequeno leque de empregos à sua disposição lhes impõe. Mesmo quando isto é possível, há vários outros entraves que dificultam a sua inserção no mercado de trabalho. Um deles é o processo de contratação, que por ser um ponto de entrada para empregos e fontes de renda se estabelece como elemento-chave da estratificação econômica e de barreiras

sociais (Rivera, 2012). Para entender como a visão hegemônica nesse campo não dá a devida importância ao papel do contexto sócio-histórico nas consequências injustas dos processos seletivos, faremos uma breve análise da literatura da área.

A pesquisa na área de entrevistas de emprego teve início há mais de um século (Macan, 2009) e diversas observações já foram feitas a respeito de seu desenvolvimento (Wagner, 1949; Mayfield, 1964; Ulrich & Trumbo, 1965; Wright, 1969; Schmitt, 1976; Arvey & Campion, 1982; Harris, 1989; Anderson, 1992; Judge, Cable e Higgins, 2000; Posthuma, Morgeson e Campion, 2002; Macan, 2009). A partir de um olhar para a evolução das pesquisas nesse campo, podemos entender tanto o seu estado atual quanto os objetivos e motivações que o configuram.

Wagner (1949), que abordou as discussões mais presentes na literatura de entrevistas de emprego até 1949, afirma que já naquela época a entrevista era um método muito disseminado, mas de validade bastante questionável. Segundo o autor, e até 1949 a literatura havia discutido: como averiguar indicativos de inteligência e características pessoais por meio da entrevista; qual a validade da entrevista como meio de descobrir informações sobre os entrevistados; a utilização da entrevista para sintetizar os dados descobertos em uma qualificação capaz de prever as habilidades e o potencial dos entrevistados por meio de diferentes técnicas e procedimentos; e a validade e os possíveis formatos de entrevistas padronizadas.

Os estudos iniciais tinham um caráter evidentemente objetivo e grande foco na mensuração quantitativa das habilidades dos candidatos, buscando encontrar maneiras de atribuir a eles notas para compará-los de maneira supostamente mais pragmática. Havia uma tendência de valorização de instrumentos de medida objetivos para a avaliação de entrevistados, sugerindo que o entrevistador deveria formar um índice quantitativo para resumir as aferições feitas durante a entrevista (Wagner, 1949). Valoriza-se a padronização do processo como maneira de prevenir a aleatoriedade e promover avaliações mais profundas e assertivas, ressaltando-se a importância de treinamentos como modo de obter informações não evidentes por meio de testes objetivos (Wagner, 1949), representando a busca pela neutralidade e quantificação do processo. Colocava-se, assim, os métodos subjetivos praticamente como suplentes a serem utilizados apenas como último recurso quando os métodos mais objetivos não pudessem ser aplicados, uma característica condizente com a tradição experimentalista e com o pensamento positivista.

Um aspecto que parece começar a tocar na questão de maneira mais compreensiva é a afirmação de Wagner (1949) de que a validade e confiabilidade das entrevistas dependem em grande parte do contexto, não sendo possível estabelecer um modelo universal. Contudo, é o contexto mencionado aqui é o organizacional, e não o sócio-histórico, não se tratando de um

passo divergente do pensamento reducionista e positivista do período. Até a década de 1950 não havia uma definição clara dos construtos na literatura de processos seletivos, mas sim uma tendência em remeter sempre ao indivíduo isolado, sem discussões sobre ideologia ou classe. Havia uma grande valorização da objetividade e do pragmatismo, que se manifestava por meio da busca pela esterilização do processo sob o pretexto de neutralidade na análise, singularizando o fenômeno.

Em estudos mais atuais, fica evidente a continuidade da ampla utilização e disseminação da entrevista de emprego no processo seletivo (Dipboye, 1982; Ryan, McFarland e SHL, 1999; Wilk & Cappelli, 2003; Macan, 2009). Dentro do escopo do campo nos anos recentes estão: as características e comportamentos de entrevistadores e entrevistados; a busca por compreender a influência do grau de estrutura sobre a validade das avaliações dos entrevistadores; quais os construtos aferidos por meio da entrevista; e quais os possíveis fatores moderadores da confiabilidade e validade das avaliações feitas por entrevistadores (Macan, 2009). De acordo com Macan (2009), uma questão amplamente discutida é a diferença entre a seleção por meio de métodos objetivos e subjetivos para descobrir, entre outras questões, se a entrevista de emprego é adequada para medir habilidades cognitivas de candidatos. Berry, Sackett e Landers (2007), por exemplo, buscaram averiguar a aptidão da entrevista para medir a personalidade de candidatos e a diferença entre particularidades de diferentes entrevistadores.

Macan (2009), aponta que outros construtos que foram ou que podem ser potencialmente explorados por meio da entrevista de emprego são, além de habilidades cognitivas e da personalidade, conhecimentos técnicos, experiência, capacidade de julgamento situacional, habilidades sociais, inteligência emocional, capacidade de trabalhar em grupo, empatia, afetos positivos, disciplina, resistência, consciência de diversidade cultural, habilidades interpessoais e controle de estresse (elementos que também transparecem direta ou indiretamente nas narrativas empresariais que analisamos adiante). Nota-se que a busca por uma pretensa objetividade e a negligência dos fatores sócio-históricos continua, sem nenhum tipo de menção à ideologia ou à lógica do mercado como palco de tensões políticas sobre o qual atuam os processos seletivos: o foco se mantém na mensuração dos candidatos e na relação interpessoal e seus possíveis “contaminantes”. Mesmo quando se insere uma discussão sobre cultura, ela é analisada apenas como possível fator influenciador na interação entre entrevistador e entrevistado, não como parte de uma dimensão ideológica mais abrangente.

Essa limitação também fica clara na crescente preocupação em selecionar candidatos por meio da avaliação de construtos como *person-job fit* ou *person-organization fit*, que almejam mensurar o nível de compatibilidade entre entrevistado e emprego ou entre

entrevistado e organização (Sekiguchi, 2004). Questiona-se também se é possível aferir a veracidade das informações obtidas, dando atenção a temas como: respostas infladas e falsas por parte de candidatos; gerenciamento de impressão; treinamentos para candidatos; e os impactos da ansiedade durante o processo, apesar de haver uma falta de estudos a respeito de estratégias para mitigar tais fatores (Macan, 2009). A análise está focada na relação indivíduo-organização ou indivíduo-emprego isolada do contexto, ou nas maneiras como o indivíduo pode afetar o processo seletivo – o candidato, por meio de diferentes estratégias ou dissimulações, ou o condutor do processo, que é responsável por buscar a neutralidade e enxergar além das mentiras e influências interpessoais para escolher o candidato supostamente mais adequado. Distancia-se as relações da sociedade e do contexto dos quais elas fazem parte, demonstrando preocupação apenas com as ferramentas que uma parte pode utilizar para influenciar a outra, o que conseqüentemente ignora o fato de que o condutor do processo seletivo é apenas um ator que traduz a competição e a objetificação provenientes da lógica capitalista para as situações com as quais se depara no dia a dia.

Há, entretanto, aqueles que buscaram investigar a influência de fatores socioeconômicos e políticos no cenário da entrevista, direcionando o olhar para um escopo definitivamente mais amplo que os estudos anteriores no campo, levando em conta, por exemplo, o preconceito. Foram realizados diversos estudos buscando entender o papel da raça/etnia no processo seletivo, sob diferentes óticas, analisando a sua influência nas relações interpessoais, sua relação com vieses cognitivos, ou sua utilização como estratégia de seleção de determinados perfis (Dovidio & Gaertner, 2000; Rand & Wexley, 1975; Neckerman & Kirschenman, 1991). Posthuma et al. (2002) apontam que os resultados até então encontrados eram inconsistentes e de pequena relevância e Sacco, Scheu, Ryan e Schmitt (2003) não encontraram resultados significativos ao examinar os efeitos de similaridades de gênero e raça/etnia entre entrevistadores e entrevistados.

Macan (2009) afirma que, apesar disso, entrevistas pouco estruturadas podem estar sujeitas aos efeitos sutis dessas similaridades que afetariam os julgamentos dos entrevistadores e que há pesquisas que encontraram efeitos relacionados à discriminação. Purkiss, Gillepsie, Mayes e Ferris (2006), por exemplo, investigaram vieses inconscientes em entrevistas com candidatos com nomes “étnicos” e sotaques correspondentes às suas etnias e candidatos com nomes “étnicos” sem sotaque, observando que estes recebiam avaliações mais positivas do que aqueles. Também surgiram estudos que avaliaram a influência do gênero com relação a papéis sociais e às adequações dos candidatos a estes, ou com objetivos semelhantes (Marlowe, Schneider e Nelson, 1996; Bosak & Sczesny, 2011; Gorman, 2005; Ibarra, 1992; Graves & Powell, 1996; Graves & Powell, 1995; Heilman, Martell e Simon, 1988). Percebe-se uma

aproximação da questão contextual, mas que acaba sendo apenas tangenciada, uma vez que o foco continua sendo a relação interpessoal dos indivíduos.

Dipboye (2017) ressalta a importância do contexto organizacional e outros estudos investigaram efeitos da discriminação presente em determinadas perguntas dos entrevistadores, o que afetaria as percepções de justiça durante o processo seletivo (Macan, 2009). Estudos a respeito de idade, deficiências, sobrepeso e gravidez também estão presentes na literatura, bem como outras investigações sobre os efeitos das características dos entrevistados e dos entrevistadores e da influência da relação entre estas sobre a avaliação do entrevistador. Mais uma vez, a literatura do campo, apesar de abordar questões como o preconceito, o faz de maneira singularizada, na relação entre dois indivíduos, afastando o fenômeno das suas circunstâncias.

Rivera (2012) investiga a influência da cultura no processo decisório de entrevistadores a partir do conceito de similaridades culturais de Bourdieu e do paradigma da similaridade- atração de Donn Byrne, chegando à conclusão de que esse fator é de fato relevante e ajuda a criar um ambiente de trabalho consideravelmente homogêneo. Segundo a autora, entrevistadores tendem a selecionar pessoas culturalmente parecidas com si próprios, o que traz consequências diretas para o acesso de candidatos que fogem do padrão internalizado pela organização. Hartmann (2000) confirma, a partir da teoria de Pierre Bourdieu de reprodução de classe social, sua hipótese de que é possível encontrar evidências corroboram o papel central que o *habitus* de classe e instituições educacionais específicas (as universidades onde os candidatos estudaram) têm na posição de profissionais da alta hierarquia de organizações alemãs e francesas. Entretanto, essas análises também deixam de fora o papel da ideologia na seleção socioeconômica e cultural de candidatos, bem como a geração e reprodução das relações de poder fundadas na tensão capital-trabalho.

Como é possível perceber, a perspectiva hegemônica na literatura aborda o tema por um viés positivista e cognitivista, que busca se colocar como asséptico e neutro, constituindo uma análise quantificadora e restrita à objetivação e a aspectos superficiais da relação interpessoal, supervalorizando a esfera individual e naturalizando a lógica capitalista. Mesmo os estudos que estabelecem um questionamento mais crítico e levam em conta questões sociais estruturais, como preconceito, gênero, raça/etnia e cultura, não contemplam a dimensão ideológica. Há ainda a ampla disseminação de novos modelos de automatização de processos seletivos nos dias de hoje, baseados em algoritmos de seleção e plataformas digitais que se pautam pelo menos parcialmente na equivocada noção de neutralidade tecnológica (Marcuse, 2015) e de equidade do processo, mas que negligenciam o caráter humano, social e ideológico que os fundamentam.

Por conta disso, acreditamos ser fundamental observar os condutores de processos

seletivos das organizações não somente como guardiões das chaves que abrem as portas do universo corporativo, mas também como veículos de uma ideologia muito mais ampla, enraizada em todo o mundo do trabalho, que produz processos seletivos perpassados e definidos por valores ético-políticos e preconceitos. Argumentamos que a ideologia está imbuída no processo seletivo não somente no que diz respeito às interações, instrumentos e técnicas, mas principalmente nos discursos relacionados à aptidão, sucesso e fracasso dos trabalhadores. Nesse sentido, também poderíamos indagar de que modo os processos seletivos buscam demonstrar o desenvolvimento de artifícios de inclusão social dentro, por exemplo, da incorporação de pautas identitárias presentes na sociedade atual, baseadas na noção de responsabilidade social, inclusão e diversidade (temas estes que serão discutidos na análise).

Para uma análise compreensiva da questão é necessário estabelecer um contraponto a essa perspectiva, sendo necessário observar: (1) a concepção teórica de mundo e sociedade por trás da compreensão de um fenômeno aparentemente isolado das estruturas da sociedade (como o processo seletivo); (2) a dimensão metodológica e o excesso de valorização do momento empírico dado pelas pesquisas hegemônicas. A partir desse olhar, o processo seletivo passa a ser compreendido de outra maneira. A genuinidade dos discursos não pode ser diretamente analisada, como feito na literatura apresentada, pois isto consideraria meramente a repetição de narrativas que apenas reproduzem a ideologia arraigada nas raízes da realidade social. Precisamos perceber que a subjugação não se resume às intenções do indivíduo singular (o entrevistador, o idealizador do processo, o chefe, etc.), mas sim na aderência aos interesses dominantes no contexto da interação (a lógica do mercado), independentemente da consciência que se tem disso. Por isso, torna-se essencial entender o modo como as narrativas se conectam, de maneira mais ou menos direta, à visão de mundo capitalista.

Este estudo visa, portanto, tomar um passo adiante, não desconsiderando os elementos objetivos da observação direta, mas aprofundando a análise ao considerar o papel dos processos estruturais do modo de sociabilidade capitalista, examinando a função condicionante das relações de poder construídas socialmente, não no campo de processos seletivos, mas nos fenômenos de heroificação do indivíduo e de construção social de sucesso profissional.

3. Heroificação do indivíduo e sucesso profissional

A descontextualização do indivíduo, a dissociação entre as suas condições materiais e a processualidade histórica, é a base para a edificação da ideologia no mundo do trabalho. A forma de pensar predominante nesse mundo – individualista, imediatista e meritocrática, do

livre mercado e do consumismo – dá mais força à reificação das relações humanas. As condições da conjuntura socioeconômica atual criaram um ambiente que potencializa essa perspectiva de mundo, por meio da digitalização, da globalização, da financeirização do capital e da flexibilização das empresas. Os resultados da soma desses fatores são a obsessão pela produtividade e pela eficiência e o descaso com o meio ambiente e com o trabalhador. A competição cada vez mais acirrada (entre empresas e entre trabalhadores) e a busca constante pela redução de custos contribuem para o enfraquecimento dos direitos trabalhistas, o aumento da terceirização e a informalização do trabalho, criando um trabalhador precarizado e desamparado. Consolida-se um cenário de desigualdade e desemprego crescentes e de vínculos frágeis, que demanda indivíduos dispostos a fazer o que quer que seja necessário pelo emprego e para alcançar as metas que lhe são estabelecidas por terceiros.

O trabalhador busca se adaptar a esse quadro, que demanda sua polivalência e prontidão constantes, catalisadores do desmoronamento da barreira entre vida pessoal e trabalho (especialmente na pandemia, com o trabalho domiciliar deixando os horários cada vez mais incertos e aumentando a carga de trabalho, como veremos nas narrativas). Para fazer isso, ele deve incorporar a noção positivista de mundo, enxergando o desenvolvimento e o progresso individual como a única saída para superar seus adversários, deixando de lado seus desejos genuínos e se adaptando à mentalidade do mercado. A classe-que-vive-do-trabalho fica, então, cada vez mais espremida e encurralada pelas suas condições materiais e pela mentalidade hegemônica, perdendo sua identidade no mar de exigências e demandas que se impõem sobre o seu potencial de encontrar no trabalho a possibilidade de estabelecer uma relação autêntica com si mesmo e com o mundo.

A ideologia é o que convence o indivíduo de que essa é a única maneira de existir, se adaptando à nova realidade de maneira a contornar a antiga necessidade de imposições evidentemente opressoras. Nesse sentido, “(...) a disciplina não é mais o fundamento da eficácia no trabalho e o método principal na direção das condutas.” (Ehrenberg, 2010, p. 86), pois o trabalhador é convencido de que um novo modelo de trabalho ganha espaço, uma “gestão participativa” (Ehrenberg, 2010), que é realmente benéfica para ele. Define-se a liberdade individualista como meritocrática e justa e minimiza-se a importância das circunstâncias externas. Esse convencimento toma forma na heroificação, que retrata o indivíduo como o único salvador de si, responsabilizando-o pelo seu sucesso profissional, que se torna sua única maneira de sobreviver no mundo corporativo e que deve ser conquistado por meio de uma jornada supostamente justa, aventureira e libertadora. A superação dos desafios é uma das características mais emblemáticas da trajetória do herói (Campbell, 2008) e sua presença é

marcante no trabalhador do mundo corporativo atual.

Ehrenberg (2010) afirma que o ambiente corporativo absorve a ideia de herói do mundo do esporte, da valorização do indivíduo que toma riscos e que busca ser vitorioso pelos próprios meios, que não precisa e não quer a ajuda de salvaguardas do Estado para alcançar a vitória. O universo esportivo e o corporativo compartilham a compreensão de que a flexibilidade e a adaptabilidade (física e psicológica) devem ser as respostas frente a incertezas, fortalecendo a noção de que a melhor maneira de sobreviver é assumindo o controle sobre o seu futuro por meio do aprimoramento pessoal (Ehrenberg, 2010). Assim como no esporte, o trabalhador corporativo é descontextualizado e apresentado como único responsável pelo seu futuro, independentemente das suas circunstâncias específicas, definindo o paradigma do indivíduo-modelo como alguém “puro, sem raízes e sem passado, que não se refere a nada, a não ser a si mesmo.” (Ehrenberg, 2010, p. 25).

Retrata-se, então, o indivíduo ideal como alguém que não depende de ninguém a não ser de seus próprios esforços, da autossuperação pela via individual, consolidando no meio empresarial a valorização de noções como aventura, conquista e autonomia e ocultando a realidade injusta por trás das justificativas meritocráticas e o peso da responsabilidade que é colocada sobre o indivíduo. Antes, ele costumava se limitar a admirar seus ídolos e heróis, venerando o modo como seu semelhante era capaz de conquistar vitórias pelo seu próprio mérito, mas hoje ele não pode mais se acomodar como espectador, consolidando um novo modelo social que une as crenças na realização pelo consumo e na justiça dentro das competições (Ehrenberg, 2010).

O indivíduo, então, coloca sobre si a tarefa de demonstrar seu valor por meio de sua performance no trabalho, obrigando-se a superar seus competidores e a provar o seu valor por meio de suas conquistas. Ele deve atingir essas marcas subjetivas e sentir orgulho de ser um “vencedor” por mais irrelevantes que sejam as suas vitórias fora da sua realidade distorcida, como é o caso do prêmio de funcionário do mês. Como afirma Ehrenberg (2010):

Hoje só conta a ação do indivíduo que não dependa de ninguém, a não ser do próprio indivíduo, da parte, por assim dizer, puramente pessoal do indivíduo comum, cuja proeza é, ela própria, comum, o que significa que não importa qual proeza é legítima – como testemunha o Livro dos Recordes. (p. 13)

A questão que passa despercebida para esse indivíduo é que não existe o “puramente pessoal”. Oculta-se o papel da história na construção do campo de ação do sujeito, ignorando o papel do mundo corporativo como palco da luta de classes. A ideologia se consolida nesse ambiente por meio da afirmação, de base individualista e meritocrática, de que a competição é

justa e que provê a todos a oportunidade de conquistar a vitória e de transformar a sua situação socioeconômica, naturalizando uma lógica que responsabiliza o indivíduo pelos seus sucessos e o culpabiliza pelos seus fracassos.

Essa legitimidade meritocrática substitui a antiga noção de legitimação por meio do sangue, de hereditariedade como forma de validação social (Ehrenberg, 2010). A referência do que é justo ou não recai sobre o indivíduo singularizado, promovendo a crença de que todos têm a oportunidade de conquistar o sucesso, ignorando as predeterminações contextuais e sua força limitadora. No entanto, para que seja socialmente validado, o herói de hoje não pode ser uma figura distante demais do cidadão comum, pois isso anularia a premissa de que qualquer um pode “chegar lá”. Segundo Ehrenberg, (2010), “sua credibilidade [do empreendedor] se constrói sempre na resolução da tensão entre a distância (a vitória, a notoriedade, a proeza) e a proximidade (o herói é um homem como nós, pois sua vitória é reproduzível).” (p. 61, 62).

Essa perspectiva de mundo faz com que o Estado perca sua relevância como potencial amparo às parcelas mais desfavorecidas da população, já que elas também passam a ser responsáveis por si próprias. A ideia de “cada um por si” vale para todos e é apresentada como uma oportunidade, apesar de não poder ser voluntariamente recusada. A aventura se torna uma resposta heroica à volatilidade, uma chance de superar os desafios e alcançar a liberdade (financeira, não emancipatória), e o sucesso profissional é representado como sendo conquistável para qualquer um que se esforce o suficiente. A epopeia do herói, as histórias de líderes e vencedores que eram indivíduos comuns e que conseguiram superar seus destinos e tradições, não é utilizada para ocultar problemas sociais como a pobreza e a fome, pois isso seria óbvio demais; ao contrário, enaltece-se o cotidiano para representá-lo como a jornada da conquista da individualidade (Ehrenberg, 2010).

Edifica-se, então, a crença do indivíduo como empreendedor de si mesmo. Entretanto, empreendedorismo aqui não recebe o sentido de iniciar o seu próprio negócio, mas sim de que o indivíduo deve se tornar ele próprio uma empresa, que deve ser gerida da maneira mais eficiente possível na busca pela lucratividade e pela produtividade para alcançar o sucesso profissional. Mas afinal, o que significa sucesso profissional, esse construto que se tornou talvez o objetivo de maior valor no mundo empresarial?

Segundo Ehrenberg (2010), ter sucesso profissional significa “poder inventar seu próprio modelo, desenhar sua unicidade, ainda que idêntica à de todos os outros” (p. 50). Assim, para poder ser chamado de bem-sucedido, o indivíduo deve provar que é alguém sendo ele mesmo, unindo sua identidade pessoal e a visibilidade social, produzindo a si próprio e deixando de lado suas origens (já que sua história não é mais importante), extinguindo a ideia de que há

indivíduos excepcionais e provando que o herói é aquele que constrói a sua própria exceção (Ehrenberg, 2010). Entretanto, nessa liberdade há escondida uma normatização, uma vez que a ideia de ascensão social pelos próprios meios passa a valer para absolutamente todos – é a liberdade do desempenho individual, não da melhoria por vias coletivas (Ehrenberg, 2010).

É irônico, portanto, que nessa busca o indivíduo abra mão justamente de sua autenticidade no trabalho, já que o novo modelo continua limitando profundamente a expressão da sua subjetividade. Ele deve enfrentar a competição e a incerteza caótica, bem como as decepções e as frustrações quando a vitória, que se tornou algo etéreo e que sempre pode ser superado, não é alcançada. Essa noção individualista de liberdade sequestra os outros significados da palavra e elimina qualquer possibilidade de uma colaboração social genuína, de cuidado com o outro. O outro passa a representar apenas uma referência, um termômetro do meu sucesso, consolidando a comparação como “o selo impessoal que nos permite e nos obriga a nos pensar, simultaneamente, únicos e semelhantes” (Ehrenberg, 2010, p. 175). Há um paradoxo nessa lógica: devemos nos enxergar como iguais uns aos outros na medida em que todos temos a possibilidade de alcançar o sucesso e de nos sobrepor aos demais; por outro lado, quando bem-sucedidos em nossa empreitada individual nos tornamos os heróis de nossa própria história, que é então extraordinária (pois se sobressai ao comum). Esse raciocínio se aplica a noções como competição, autonomia, solidariedade, colaboração e responsabilidade social:

A autonomia, revista e corrigida pela concorrência, pelo deslocamento da oposição entre concorrência e solidariedade caracterizam o ganho de legitimidade da empresa. Empreender não é mais percebido como um meio de extorquir a mais-valia em benefício do capital. É uma solução, ao mesmo tempo, mais justa e mais eficaz de lutar contra a exclusão e as desigualdades de todas as ordens. (Ehrenberg, 2010, p. 117)

O modelo passa a ser retratado como uma maneira de administrar as relações de trabalho que se distancia de noções tradicionais como disciplina e hierarquia e dá espaço para o empreendimento, inserindo o social no empresarial por meio de consentimento e da colaboração, trocando a concorrência predatória pela cooperação e pela ideia de “seja você mesmo” (Ehrenberg, 2010). As estratégias antigas de controle da produtividade não são mais aceitas no mundo atual pois promovem uma exploração evidente demais, sendo substituídas pela gestão relacional e “humanizada”, instaurando uma mudança que impacta diretamente a produtividade da empresa.

Como empreendedor de si mesmo o indivíduo passa a ser responsável pela sua motivação e pela maximização de sua eficiência. A autonomia aparece como uma oferta atraente da empresa que quer se adaptar aos tempos atuais e que por isso passa a pregar a

humanização do trabalhador, mas a maneira como ela é introduzida acaba apenas aumentando o peso das responsabilidades que já se acumulavam sobre as costas do indivíduo. Sendo considerado capital humano, ou seja, um recurso que pode ser desenvolvido e treinado pela empresa para que o seu valor aumente e para que se relacione mais eficientemente com os demais, ele deve demonstrar ser flexível e adaptável à realidade caótica e volátil do mercado e ter um alto desempenho (Ehrenberg, 2010). Essa é a função de conceitos como “cultura” e “projeto” dentro da organização, que visam adequar os indivíduos às necessidades (ou “valores”) da empresa, mostrando-se uma ferramenta eficaz para o convencimento e a motivação dos empregados (Ehrenberg, 2010).

Há diversas consequências decorrentes desse novo modelo, que se beneficia da heroificação ao utilizá-la como uma ferramenta mais sofisticada de convencimento do trabalhador. Entre elas está a deterioração da saúde dos funcionários das empresas: segundo Ehrenberg (2010), “o consumo maciço de medicamentos psicotrópicos, sob o peso dessa pressão psíquica inédita, bem como um fundamentalismo identitário, acompanham a pacificação aparente da sociedade.” (p. 14). Esses medicamentos são utilizados para permitir que o indivíduo exceda seus limites e continue sobrevivendo, pelo menos temporariamente, à opressão que o trabalho frequentemente se torna. É um jeito de aliviar o peso da autonomia, mas que faz do psicoterapeuta e do médico figuras cada vez mais presentes na vida do trabalhador (Ehrenberg, 2010).

Dejours (1988) afirma que o conflito entre os projetos e desejos constituintes da história individual, inseridos em uma organização do trabalho que não leva em conta tais desejos, resulta no sofrimento mental de um indivíduo que não se vê mais capaz de alterar as suas tarefas para conformá-las às suas necessidades fisiológicas e psicológicas. Por conta desse sofrimento, que é acompanhado por ansiedade e insatisfação, são criados sistemas defensivos que ocultam a dor não apenas frente a observadores externos, mas também do próprio indivíduo que sofre, tornando a angústia irreconhecível e transformando os sintomas de defesa (que deveriam aliviar o sofrimento) em fatores ultimamente ainda mais prejudiciais ao trabalhador (Dejours, 1988). Destarte, o trabalhador termina por confundir a injunção organizacional com as suas próprias vontades e, uma vez vencido, busca de qualquer maneira tolerar essa contradição ao seu livre-arbítrio, não permitindo que seus próprios desejos venham à tona (Dejours, 1988).

Fica claro que a restrição das atividades do trabalhador aos limites do “labor” de Arendt (2013) impacta profundamente a sua saúde psicológica. Para combater esse quadro, segundo Dejours (1988), precisamos perceber que o problema “(...) não é, absolutamente, criar novos homens, mas encontrar soluções que permitiriam pôr fim à desestruturação de um certo número

deles pelo trabalho.” (p 139). Para que o trabalhador possa conquistar a sua emancipação no trabalho ele precisa se deparar com a possibilidade de se tornar sujeito, e não objeto, adquirindo uma autonomia autêntica que lhe permita utilizar sua capacidade de reflexão. Por mais que algumas empresas estejam preocupadas em atender às necessidades materiais da execução do trabalho, como veremos nas narrativas coletadas, as suas capacidades imaginativas continuam negligenciadas.

Em decorrência da objetificação do trabalhador, as organizações de hoje não buscam pessoas, mas habilidades específicas. A fetichização das mercadorias, a alienação no trabalho, a reificação das relações humanas e a supervalorização dos resultados permeiam todas as decisões. Os sujeitos perdem a consciência da importância da apropriação de sua relação com o trabalho, priorizando ao invés disso a polivalência e a prontidão constante. O trabalhador passa a ser visto tanto por si próprio quanto pela empresa como um conjunto de habilidades independentes, que podem ser evocadas (individualmente ou em grupos) quando necessário de acordo com as demandas do mercado fazendo com que a empresa passe a enxergar os trabalhadores como papéis, não mais como pessoas, fragmentando o sujeito (Kallinikos, 2003).

Entre os elementos que caracterizam o novo indivíduo heroificado (que serão abordados com maior detalhe na análise) estão: disposição à tomada de risco, participação, comunicação, autonomia e responsabilidade (Ehrenberg, 2010). Esses são alguns dos novos requisitos do mercado baseados nesse novo modelo de gestão (que na realidade consiste em uma repaginação do modelo antigo para adequar a empresa, pelo menos na superfície, às novas demandas sociais), que são acompanhados por uma série de habilidades socioemocionais como cuidado, acolhimento, humildade e empatia, formando um quadro cada vez mais complexo e que não se restringe ao ambiente empresarial. Especialmente depois da crise e com a disseminação em larga escala do trabalho remoto, vida pessoal e trabalho se misturam cada vez mais, obrigando o indivíduo a administrar as duas esferas concomitantemente. A busca por se tornar empreendedor de si invade também a vida familiar, os relacionamentos e o lazer, alastrando a obsessão com a produtividade e com a eficiência para todas as dimensões da existência.

A fragmentação do indivíduo provém, em suas raízes, justamente da separação entre diversas esferas da vida (como público e privado, trabalho e lazer, masculino e feminino, família e comunidade, educação e ocupação), que se tornou naturalizada, fazendo com que compreendamos a vida humana como um conjunto de áreas separadas que têm diferentes expectativas e que exigem diferentes modos de conduta, a base para o mundo do trabalho da atualidade (Kallinikos, 2003). Entretanto, o modo como a quebra entre vida pessoal e trabalho toma forma hoje não atua contra essa fragmentação; pelo contrário, ela agrava o processo na

medida em que o indivíduo passa a não se reconhecer integralmente nem em casa, nem no trabalho, transitando constantemente entre os papéis que assume em cada um desses universos, pois estes continuam sempre existindo.

Edifica-se, assim, a adaptação constante, baseada na dinamicidade e na fluidez. A unidade do ser humano é desconstruída e ele passa a ser compreendido como um conjunto de partes relativamente independentes que podem ser evocadas quando conveniente, a depender das demandas que estiverem em pauta em determinado momento (Kallinikos, 2003). O indivíduo passa a ser um quebra-cabeças de diferentes comportamentos e habilidades ao invés de formar uma imagem integrada, feito de partes moldadas conforme exigências externas não apenas na empresa. Pode-se perceber isso ao olhar para a lógica de diversas mídias sociais, que possibilitam que sejam segmentadas e apresentadas apenas as facetas consideradas valiosas para o ambiente em questão (inclusive o profissional). A falta de uma personalidade central resulta em uma ambiguidade existencial, cujos custos são a falta de integração e a alienação identitária e social (Kallinikos, 2003).

Além disso, a rapidez do mundo do trabalho de hoje impede a reflexão e a construção de vínculos profundos, significativos e verdadeiros, com consequências diretas na relação do indivíduo com o seu trabalho. Ele é incapaz de se adaptar à velocidade das mudanças deste mundo tecnológico, o que o obriga a buscar ininterruptamente se moldar às demandas que lhe são impostas, tornando-se vulnerável e submisso a vontades que não são verdadeiramente suas. O crescimento da *gig economy* e dos trabalhos sem contratos, precarizados e de remuneração imediata que citamos anteriormente caminham na mesma direção, manifestando a descaracterização identitária decorrente do excesso de flexibilidade. Além disso, como apontamos, quanto maior a avalanche de tarefas que recai sobre o indivíduo, mais prejudicada fica a sua capacidade de pensar racionalmente e de refletir sobre o mundo (Sutherland, 2013). Ele não deixa apenas de se reconhecer no seu trabalho, mas também de refletir sobre a sua condição. Apesar disso, paradoxalmente, o indivíduo passa a ser retratado como o único responsável pela sua realização

Em suma, existe hoje uma mitologia massificada ao redor da autorrealização, que toma forma na heroificação do indivíduo, o qual deve ser o senhor de si e do seu destino por meio da ação individual, independentemente de sua história ou de seu contexto, buscando incessantemente a performance e a conquista pelo mérito próprio. Esse movimento ganha força com as transformações do mundo do trabalho, como a digitalização e a globalização, que aumentam a velocidade com a qual as demandas se alteram, e com valores sociais como o consumismo, o imediatismo, o individualismo e a meritocracia, que potencializam a valorização

pela produtividade e pela eficiência e a desimportância do outro.

A empresa, antes palco da luta de classes e instrumento de dominação de opressores sobre oprimidos, se torna, de acordo com o imaginário coletivo, um meio para a resolução dos problemas estruturais do capital. O resultado é uma crise de identidade que se acredita ser solucionável partindo de dentro do sistema gerador dessas disfunções, ao mesmo tempo em que a responsabilidade sobre os danos causados é transmitida para o indivíduo singular. O heroísmo é posto como forma dominante e paradigmática de alcançar o sucesso profissional, por meio da disposição à tomada de riscos em um cenário onde se supõe a concorrência justa entre indivíduos, ao invés de pela transformação social e política da sociedade por vias coletivas (em crise), estimulando atitudes conquistadoras que busquem a salvação pessoal. Essa é a reposta da organização atual do mundo em que vivemos, necessária para sua sobrevivência no cenário da reestruturação do mundo do trabalho, que se manifesta nas relações sociais como uma ideologia de responsabilização do indivíduo. A produtividade não determina apenas as habilidades e requisitos necessários e valorizados no mundo do trabalho, mas todas as necessidades e vontades do sujeito, intensificando a força do individualismo e a negligência da esfera social.

Reiteramos que nosso objetivo é compreender de que modo essa construção social de sucesso profissional predominante no meio empresarial cumpre uma função social distinta, como ferramenta de dominação e manutenção de uma hierarquia que subjuga o trabalhador. A ideologia, símbolo da contradição capital-trabalho, se manifesta nas narrativas empresariais na medida em que ajuda a construir a imagem do herói bem-sucedido, retratado como uma figura que qualquer um disposto a desenvolver um conjunto de habilidades específicas pode se tornar. Todos esses elementos compõem a normalidade historicamente construída com a qual nos deparamos hoje.

III. Objetivos

1. Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo é demonstrar o papel ideológico da construção social de sucesso profissional e da figura do líder empresarial no mundo do trabalho contemporâneo por meio da análise de narrativas de uma revista representativa do ambiente corporativo.

2. Objetivos específicos

1 – Identificar as habilidades demandadas pelas empresas e compreender como elas se configuram como elemento ideológico, constituindo a construção social de sucesso profissional e a heroificação do indivíduo;

2 – Entender o papel ideológico do líder-herói no convencimento do trabalhador para que este se adeque às exigências do mundo corporativo;

3 – Investigar a dimensão ideológica das ações compensatórias de humanização do trabalhador implementadas pela empresa.

IV. Método

1. Metodologia

Considerando que o mundo empírico é a manifestação primária e superficial do fenômeno, sua projeção na consciência humana (Marx & Engels, 1845/2007), torna-se necessário partir de mais do que apenas descrições precisas daquilo que está imediatamente visível e utilizar a teoria para conhecer o seu conteúdo em maior profundidade, as relações e tensões entre a forma e o conteúdo, entre o empírico e as mediações históricas que o compõem (Martins, 2006). As bases ontológico-históricas da realidade não podem ser ignoradas, pois haveria o risco de que a pesquisa fosse apenas da pseudoconcreticidade ao pseudoconhecimento, contribuindo para a manutenção da ideologia e nos afastando da essência do fenômeno (Martins, 2006). É por esse motivo que escolhemos utilizar como referência principal a ontologia de base marxiana, que possibilita realizar uma análise teórica que estabeleça conexões entre o imediato e o estrutural, as partes e o todo.

De maneira complementar, decidimos nos apoiar nos fundamentos da metodologia construtivo-interpretativa desenvolvida por González Rey (1997), com o objetivo de justamente abarcar a complexidade do objeto de estudo de maneira compreensiva, respeitando a sua multifacetação. Ela nos permitiu analisar as narrativas de maneira coesa com a base epistemológica que fundamentou a pesquisa, o materialismo histórico-dialético, evitando um olhar positivista, objetivista e “neutro” e permitindo enxergar o fenômeno à luz do seu contexto social. Esse foi o modo como buscamos analisar as narrativas de pessoas inseridas no mundo corporativo – não como indivíduos isolados, mas como produtos e produtores de uma processualidade histórica. Afinal, “(...) as circunstâncias fazem os homens, assim como os

homens fazem as circunstâncias. (Marx & Engels, 1845/2007, p. 43)

Essa metodologia propõe que a análise seja desenvolvida no decorrer de toda a pesquisa (Rossato & Martínez, 2017), para que seja possível elaborar constantemente novos questionamentos, relações e perspectivas, retomando de maneira contínua o significado das informações e sua relação com a teoria. O objetivo não é fazer uma leitura asséptica e pontual, pois a análise é definida de acordo com a relevância das informações e da abertura a novos sentidos a partir da base teórica (Rossato & Martínez, 2017). Assim, estabelece-se um processo interpretativo que produz novos significados sobre fenômenos que não tem sentidos apriorísticos, o que possibilita construir e reconstruir o problema de pesquisa com base nas experiências e percepções do pesquisador e em suas referências teóricas para a compreensão das informações obtidas (Rossato & Martínez, 2017).

Dessa maneira, partimos dos pressupostos de que o significado não está explícito no discurso e de que a teoria não pode explicar os fatos a priori, pois o ser humano é moldado por sua história e por suas subjetividades, o que impossibilita uma análise “neutra”. A construção é sempre especulativa e parte das nossas reflexões como pesquisadores, já que a teoria por si só não é capaz de acessar campos de inteligibilidade da realidade. Por conta disso, as unidades de sentido não foram estabelecidas no início da pesquisa como definições estáticas – o objetivo foi propiciar continuamente a abertura de novos campos de significação.

A legitimidade da pesquisa, por sua vez, depende de sua possibilidade da criação de novos saberes ao longo das investigações, a partir da argumentação sobre os indicadores e hipóteses que embasam o modelo teórico (Mitjans Martínez, González Rey e Valdés Puentes, 2019). Cria-se zonas de sentido, que são ampliadas a partir da relevância das informações produzidas para a questão de pesquisa, buscando compreender os novos significados da realidade que tomam forma na produção teórica, constantemente (Rossato & Martínez, 2017).

É por isso que o papel ativo do pesquisador é tão importante: ele deve ter a capacidade de trazer à tona elementos que evidenciem e demonstrem suas hipóteses nas análises, sendo cauteloso para não introduzir significados meramente especulativos. Essa possibilidade de criação e reflexão crítica é libertadora, pois permite subverter as regras e conceber alternativas às premissas normativas da ciência e das instituições. Afinal, o ser humano produz dentro de um contexto social complexo, mas não é completamente determinado: ele é capaz de se definir como sujeito livre e emancipado na criação do conhecimento. Segundo Mitjans Martínez et al. (2019), “a libertação da pesquisa das formalidades geradas pelo culto ao procedimento para legitimar o empírico tem dado voo à criatividade do pesquisador, o que é central nesta proposta.” (p. 42).

Para que isso seja possível, é preciso um olhar atento do pesquisador, que não o restrinja aos fatos narrados, mas que permita uma aproximação dos aspectos subjetivos envolvidos, relacionando geral e particular com base na fundamentação teórica (Rossato & Martínez, 2017). Ele deve dar significado aos discursos a partir do seu arcabouço teórico, encontrando tópicos convergentes nos indicadores e dando-lhes significado. Esse é o critério de legitimidade, que permite aprofundar as interpretações e relacioná-las de maneira a revelar aquilo que não está imediatamente explícito.

A metodologia construtivo-interpretativa possibilita, então, olhar para as informações obtidas a partir do individual para ultrapassar a sua dimensão singular, que ganha significado à medida que o pesquisador dá sentido e aglutina informações diferentes em indicadores maiores, enriquecendo o modelo teórico da pesquisa, unindo e articulando as singularidades e permitindo uma generalização que contemple os seus movimentos e as suas diferenças (Mitjans Martínez et al., 2019). Trata-se de uma alternativa à pesquisa instrumental-descritiva, por meio da construção de um modelo teórico que relacione os indicadores e propicie a geração de novas reflexões e hipóteses por parte do pesquisador, as quais são reunidas e recebem novos significados e se legitimam a partir do conjunto de indicadores que as determinam (Mitjans Martínez et al., 2019).

O singular é imprescindível, cientificamente valioso como potencial fonte de informações que, apesar de única, não é exclusiva, pois tem significado dentro do modelo teórico construído na trajetória do pesquisador. Mais além, a teoria não é vista como um sistema acabado e isolado da pesquisa empírica, de maneira dogmática, mas como um elemento que orienta o pesquisador e o ajuda a ressignificar os elementos investigados. O empírico serve para a construção de novos repertórios teóricos a partir dos significados por trás do singular ao qual temos acesso. O pesquisador deve olhar para além dos conteúdos objetivos para identificar informações que não estão evidentes nas palavras, como o processo de construção do discurso, questões implícitas e relações e contradições com o contexto e com os demais discursos, pois o conhecimento não é dado a priori – ele é produzido pelo pesquisador. A partir dessa perspectiva o ser humano não se resume a uma sucessão de eventos históricos que simplesmente se acumulam uns sobre os outros, o que faz da subjetividade um elemento imprescindível.

2. Procedimentos de coleta

Para a coleta, escolhemos a revista *Você RH*, da editora Abril, que é especializada em temas relacionados à área de recursos humanos dentro do ambiente empresarial. A revista é

publicada bimestralmente e selecionamos duas edições, de outubro de 2020 e dezembro de 2020. Analisamos todos os artigos dessas publicações para selecionar aqueles que tocavam na temática discutida nesta pesquisa. O primeiro fator que nos fez escolher esse material foi o fato de se tratar de uma revista de grande destaque na área, que promove entrevistas com gestores em altas posições hierárquicas de diversas áreas – o que diz respeito ao líder, uma das temáticas centrais deste estudo –, bem como discussões sobre temas relacionados às dinâmicas empresariais e a mudanças de mercado que envolvem recursos humanos. Além disso, se trata de uma revista a qual tivemos livre acesso, o que facilitou a coleta.

3. Procedimentos de análise

A perspectiva construtivo-interpretativa compreende três níveis de análise: no primeiro, o pesquisador analisa integralmente as informações e cria os indicadores a partir de suas interpretações; no segundo, ele utiliza os indicadores que se mostraram relevantes ao longo da pesquisa, agora mais sólidos, para produzir as hipóteses; no terceiro, ele elabora as zonas de sentido, ou seja, modelos teóricos que provêm de toda a pesquisa e que formam uma análise integrada das informações (Rossato & Martínez, 2017). Reiteramos que o pesquisador é atuante no processo construtivo, devendo refletir e articular os diversos significados que surgem com a teoria de maneira criativa (González Rey & Mitjans Martínez, 2016).

Essas articulações dão forma aos indicadores, cuja relevância vai sendo construída ao longo da pesquisa, para então permitirem a formulação de hipóteses e a organização do modelo teórico e das conclusões da análise (que não são conhecimentos imutáveis, mas sempre contestáveis) (González Rey & Mitjans Martínez, 2016). Os indicadores elaborados teoricamente pelo pesquisador são relacionados na construção dessas hipóteses, sendo reestruturados no decorrer da pesquisa a partir de novas reflexões. Eles são legitimados “(...) mediante emergência de outros indicadores que o próprio pesquisador irá construir no curso da pesquisa (...)” (Mitjans Martínez et al. 2019, p. 34). A hipótese construída com base nos indicadores é uma aproximação inicial de um modelo teórico, ao qual serão adicionadas mais reflexões e hipóteses para se chegar à elaboração teórica das perguntas que direcionaram a pesquisa (Mitjans Martínez et al., 2019).

Com base nessas premissas, partimos dos temas gerais a uma leitura das revistas com base na fundamentação teórica para se chegar às unidades de sentido de análise, definidas inicialmente a partir da elaboração dos significados mais amplos das temáticas encontradas. Buscamos unidades de sentido comuns nas narrativas para que fosse possível sintetizá-las e

interpretá-las, investigando de que modo as informações levantadas se relacionam e de que modo constituem sentidos comuns, agrupando-as e observando a relevância que foram ganhando ao longo do processo. Os indicadores foram utilizados como base para a formação das unidades de sentido, a partir das quais produzimos novas reflexões para que fosse feita a análise, a qual permeou continuamente a pesquisa. Os dados foram analisados de acordo com o arcabouço teórico, de maneira dialética, investigando de que modo se relacionam e constituem sentidos comuns e mais amplos das temáticas identificadas para compreender mais profundamente as relações entre as informações obtidas.

Na seção de resultados apresentamos como as narrativas foram organizadas dentro dos indicadores e como estes formaram as duas unidades de sentido encontradas. Para cada indicador descrevemos as informações obtidas mostrando como elas se articulam ao redor de temas comuns. Na discussão analisamos, para cada uma das unidades de sentido, como as informações apresentadas nos resultados dialogam com a fundamentação teórica.

V. Resultados

Os resultados foram divididos em duas unidades de sentido, cada uma composta por diferentes indicadores. Há indicadores com nomes comuns nas duas unidades de sentido, uma vez que as narrativas analisadas tratam por vezes do mesmo assunto, mas por ópticas diferentes. Assim, tomando o exemplo do indicador “cuidado”, na primeira unidade de sentido ele diz respeito à importância do cuidado como habilidade no mundo empresarial e atributo essencial do líder-herói, ao passo que na segunda ele se refere ao papel do cuidado da empresa com o trabalhador e de que maneira isso serve como ferramenta de compensação ideológica e convencimento. As unidades de sentido e os indicadores identificados foram:

Unidade de sentido 1: Habilidades valorizadas no mundo empresarial e a construção do líder-herói

Nesta unidade de sentido reunimos narrativas que ilustram como surge a ideia do líder-herói infalível, capaz de superar por conta própria os obstáculos que o mundo do trabalho lhe apresenta, e quais as habilidades socioemocionais valorizadas no mundo empresarial, representadas na sua figura simbólica do indivíduo bem-sucedido. Os indicadores identificados foram:

- Controle e engajamento
- Comunicação
- Cuidado
- Autoconhecimento
- Técnica
- Flexibilidade
- Colaboração
- Responsabilidade
- Coragem
- Performance e autossuperação

Unidade de sentido 2: Compensação ideológica e convencimento do trabalhador

Nesta unidade de sentido estão as narrativas que demonstram como as empresas introduzem tentativas de humanizar o trabalhador, que funcionam como compensação ideológica e constituem uma maneira mais refinada de convencer o trabalhador a aceitar as premissas do mundo do trabalho contemporâneo, além de potencializarem a produtividade e a lucratividade da organização. Também fazem parte desta unidade de sentido as narrativas que mostram como a figura do líder se tornou uma peça essencial na implementação dos desejos da empresa, de intermediário na relação entre empregador e empregado. Os indicadores identificados foram:

- Desafios na crise
- Confiança
- Demissões
- Treinamentos e desenvolvimento
- Engajamento
- Reconhecimento e acomodação das necessidades do trabalhador
- Cuidado
- Diversidade e responsabilidade social
- Imagem da empresa
- Reação e prevenção frente a adversidades
- O papel do líder

Unidade de sentido 1: Habilidades valorizadas no mundo empresarial e a construção do líder-herói

Controle e engajamento

Entre as habilidades tradicionalmente vinculadas à liderança está o controle, uma das maneiras de gerenciar e assegurar o desempenho, colocado em prática por meio de ferramentas como o estabelecimento de metas.

Definição de metas e desempenho: Importante treinar os líderes sobre como revisar as metas de desempenho das equipes. (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 14).

Entretanto, a ideia de um chefe opressivamente controlador perdeu espaço e passou a ser substituída pelo gestor humanizado, que se preocupa com os seus subordinados.

A cultura de que o bom gestor é aquele que investe nos controles foi superada pela gestão do capital humano. [Rebeca Toyama, especialista em estratégia de carreira] (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 51).

Isso não significa que as ferramentas tradicionais de controle não estejam mais presentes. O crescimento do trabalho remoto, por exemplo, de certo modo facilitou uma administração do trabalhador mais rígida e evidente, trazendo um excesso de reuniões (nas quais se exige ligar a câmera) e até mesmo o monitoramento da plataforma de trabalho. Há, entretanto, uma tendência na substituição desse tipo de gerenciamento, na medida em que se constata que ele não é tão eficaz quanto antes se pensava. Confiança e autonomia passam a ser valorizados, assumindo o lugar do controle tradicionalmente opressivo e atribuindo ao trabalhador a responsabilidade pela gestão de si.

Velho normal? – O excesso de vigilância por parte dos chefes tem sido uma insatisfação comum no expediente remoto e se dá de várias formas: obrigando todos a manter a câmera ligada nas conferências, marcando sucessivas reuniões por dia e até instalando dispositivos que monitoram a atividade do usuário no computador. Uma atitude que deveria ficar no “velho normal”, segundo os especialistas. “Demonstra uma ilusão de controle sobre o subordinado, como se a presença física garantisse entrega de resultado. O trabalho remoto pede uma mudança de mentalidade, baseada na confiança, na autonomia, na autorresponsabilidade e na capacidade de autogestão”, diz Thaís Gameiro, neurocientista e sócia da consultoria Nêmesis Neurociência Organizacional. (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 49).

As novas diretrizes de controle sugerem que o gestor estabeleça os horários das reuniões respeitando a vida pessoal dos funcionários, dando tempo para pausas e para as suas atividades rotineiras essenciais, como as refeições.

Adote e estimule uma agenda de reuniões consciente – Esse calendário deve respeitar horários de início e fim das sessões, prevendo intervalos de pelo menos meia hora entre os encontros e obedecendo momentos críticos, como almoço e, se for o caso, jantar. [Matéria sobre como manter o bem-estar no trabalho à distância] (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 51).

Valores como empatia, tolerância, confiança, flexibilidade e autonomia passam a ser a nova referência. A presença do chefe deve se tornar mais amena e menos óbvia para que o trabalhador se sinta emocionalmente acolhido, especialmente durante a crise.

A presença, porém, não deve ser pretexto para vigilância. Confiança, flexibilidade, empatia, tolerância e autonomia são aspectos que devem orientar a relação com os subordinados neste momento, a fim de simplificar o dia a dia. Isso vale tanto para os que estão em atividade remota quanto para os que não deixaram o trabalho presencial – afinal, é importante levar em consideração que estes últimos também enfrentam conflitos emocionais pelo medo da exposição e pela tensão geral do contexto. (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 26, 28).

As horas extras não necessariamente deixam de existir, mas não deve haver “exagero”, pois o controle deve ser substituído pelo acolhimento.

Desde o início da pandemia, todos os treinamentos de liderança na Heineken foram direcionados para o acolhimento dos funcionários, comenta Renato Souza, diretor de RH do grupo. (...) gestores foram incentivados a (...) relaxar no monitoramento do expediente, procurando garantir apenas que não houvesse exagero de horas extras. (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 28).

A gestão tradicional passa a dar espaço para uma perspectiva mais empática e humana, estimulando que líderes utilizem o engajamento como uma das principais ferramentas para alcançar a “alta performance” de seus subordinados. Apesar de fundamental, este é o “calcanhar de Aquiles para muitos gestores”.

Engajar antes da pandemia já era o calcanhar de Aquiles para muitos gestores, agora é algo crucial para alcançar os objetivos e ter um time de alta performance. [Alex Rocha da Silva, na seção de feedback dos leitores] (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 9).

Mesmo durante a crise os gestores devem encontrar maneiras de manter seus

funcionários engajados. Assim, dada a disseminação do trabalho à distância em decorrência da pandemia é preciso criar maneiras de adaptar o engajamento a esta nova realidade.

O engajamento à distância é o desafio do momento. [Márcia Monteiro, na seção de feedback dos leitores] (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 9).

No entanto, para que o engajamento seja eficaz ele depende de outros atributos do líder, como a comunicação e o reconhecimento, o que reforça a importância que as habilidades socioemocionais ganharam na mudança para esta nova perspectiva de gestão.

Acredito que para engajar não seja necessário estar no mesmo espaço físico. Às vezes os líderes estão na mesma sala e criam diversas barreiras para isso. Algumas ações simples podem ajudar muito: comunicar de maneira clara, alinhar expectativas, ouvir as pessoas e comemorar os resultados individualmente e em equipe. [@carina_nunes, na seção de feedback dos leitores] (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 9).

Comunicação

A comunicação é valorizada lado a lado com a empatia e com a humildade, pois permite que o gestor assuma seus erros e os conserte rapidamente. Ademais, ela também é considerada fundamental para que as interações com os subordinados ocorram de maneira “transparente e honesta”.

(...) A crise trouxe lições importantes para a diretora de RH, como aumentar a empatia e ouvir mais as pessoas. “O principal é a comunicação transparente e honesta para dizer onde erramos e voltar atrás. A humildade me fez corrigir rapidamente descompassos em algumas decisões. Temos que ouvir mais a ponta, as pessoas, estar mais disponíveis para ouvir”, afirma [Samantha Politano, diretora de RH da Gocil]. (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 21).

A habilidade de se comunicar também é vista como uma maneira de permitir que o líder compreenda e alinhe as expectativas dos funcionários e da empresa. Há um descompasso entre as percepções das duas partes (os funcionários sentem que suas necessidades não estão sendo contempladas), mas a escuta ativa é vista como uma solução para esse problema.

Escuta ativa – Um dos principais desafios, seja no ambiente remoto, seja no presencial, é um velho conhecido: alinhar as expectativas dos profissionais com as da empresa. Uma pesquisa da EY sobre o retorno ao trabalho depois da pandemia com 3.682 funcionários mostra uma disparidade entre a percepção das pessoas e a da liderança: 90% das empresas entendem que estão priorizando a geração de valor para os

funcionários nas tomadas de decisão – percepção compartilhada por apenas 69% dos empregados. “É fundamental que esse líder execute um processo de escuta ativa de todos para endereçar as necessidades (...)”, diz Marcelo, da EY [Marcelo Godinho, sócio líder em gestão de pessoas da consultoria EY]. (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 43).

As empresas direcionam esforços para disponibilizar treinamentos que desenvolvam os líderes nesse quesito, introduzindo temas como a comunicação não violenta.

Para desenvolver as chefias, o RH [da empresa Leo Madeiras] contratou uma consultoria especializada em comunicação não violenta. (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 57).

Assim, conseguir se comunicar bem é retratado como algo essencial, uma “habilidade indispensável”, especialmente durante uma crise.

Ao assumir a diretoria de RH da Gocil no auge da pandemia, Samantha Politano precisou estar mais próxima do negócio e pronta para ouvir as pessoas. (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 20).

“Boa comunicação é habilidade indispensável neste momento”, afirma Ana Cristina Limongi, professora do Programa de Gestão de Pessoas da Fundação Instituto de Administração. (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 26).

A comunicação ganha ainda mais relevância durante este momento, pois permite que o gestor mostre aos seus subordinados que os seus sentimentos estão sendo contemplados. Isso deve ser feito por meio da “escuta ativa” e de “trocas constantes”.

“Os chefes devem se mostrar próximos do time e genuinamente interessados em como cada um está se sentindo. Trocas constantes, por meio de conversas virtuais para quem está em home office, e escuta ativa são fundamentais.” [Ana Cristina Limongi, professora do Programa de Gestão de Pessoas da Fundação Instituto de Administração] (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 26).

Ela é essencial para o cuidado com os funcionários, porque permite averiguar a sua situação física e psicológica, o que deve ser feito com frequência.

Os gestores [da empresa Novartis] são estimulados a manter contato constante com as pessoas para saber como estão física e mentalmente (...). (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 25).

O gestor deve ser comunicativo para se atentar às particularidades de cada um de seus subordinados, assegurando-se que empregados em cargos que exigem pouco contato com colegas não se sintam sozinhos.

Preste atenção em funcionários que vivem sozinhos – Essas pessoas e as que exercem funções que não envolviam muita comunicação podem se sentir mais isoladas no home office. Por isso, a troca com os gestores deve ser direta e frequente. (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 51).

Habilidades comunicativas são importantes para introduzir pautas por meio de conversas coletivas, servindo para naturalizar temas como a saúde psicológica e todos os preconceitos que a rodeiam e ajudando a acolher indivíduos que estejam se sentindo emocionalmente fragilizados. O gestor pode fazer isso comunicando as suas próprias vulnerabilidades, compartilhando com os demais funcionários as suas inseguranças, inquietações e experiências pessoais de adoecimento mental.

Os chefes podem fazer muito para remover o estigma em torno do diálogo sobre saúde mental no ambiente de trabalho (...). Estimular conversas coletivas, ainda que informais, sobre como as equipes estão se sentindo é um primeiro passo. Estar atento, reconhecer quando alguém está precisando de apoio de algum tipo, mesmo que não relacionado às atividades profissionais – afinal, questões familiares, financeiras e da vida prática também abalam as emoções –, e colocar-se à disposição para escutar é desejável e pode fazer grande diferença para a segurança emocional e o sentimento de pertencimento. Expor as próprias dificuldades e estratégias para cuidar da saúde emocional, além de compartilhar experiências de ansiedade, depressão, síndrome do pânico e outras doenças da mente seria determinante para diminuir o preconceito em relação aos transtornos mentais. (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 28, 29).

Cuidado

O cuidado é outra pauta que passa a ser uma prioridade no mundo empresarial, o que se expressa em uma preocupação com questões como o acolhimento e o afeto.

Além de motivação e capacitação digital, o acolhimento e o afeto estão abrindo espaço no ambiente profissional. [Márcia Monteiro, na seção de feedback dos leitores] (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 9).

O líder deve criar um ambiente de aceitação dos erros e das vulnerabilidades e estabelecer uma relação de confiança para estimular o trabalho em equipe e permitir a superação de desafios.

No dia a dia, o líder deve gerar uma atmosfera na qual a confiança possa surgir,

fazendo com que os funcionários se sintam seguros para expressar sua vulnerabilidade e admitir que cometeram um erro, sem medo de demissões. Se as pessoas não puderem ser honestas e não se apoiarem, se ajudando mutuamente durante os momentos mais desafiadores da jornada, não chegarão muito longe. (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 55, citando o livro *O Jogo Infinito*, de Simon Sinek).

A crise não alivia as expectativas que recaem sobre o gestor. Espera-se que ele consiga superar as dificuldades que surgem, adaptando-se à nova realidade de trabalho e acolhendo as carências de seus subordinados por meio da criação de um ambiente de contentamento e colaboração.

Gestores desempenham papel-chave na promoção do bem-estar. Agora muitos têm diante de si o desafio de liderar à distância e ainda assim manter equipes coesas e motivadas, além de se sentindo acolhidas em suas inseguranças e necessidades. (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 26).

O líder deve ser capaz de assegurar a segurança de seus subordinados, especialmente no que diz respeito àqueles cuja presença é fundamental na execução das atividades da linha de produção.

Desafio – (...) os planos viraram de cabeça para baixo por causa da covid-19 (...). Viviane [Viviane Cury, vice-presidente de recursos humanos da Kimberly-Clark] lembra que o desafio estava em proteger os funcionários que trabalham na produção (...). (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 21).

Outra demanda relacionada ao cuidado é a valorização da saúde psicológica dos subordinados, mais uma responsabilidade do líder.

Já faz algum tempo que a saúde mental está entrando na agenda das lideranças. (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 8).

Passam a ser valorizados líderes que consigam lidar com as dificuldades afetivas que surgem dentro do ambiente de trabalho. O gestor de hoje é incumbido de dar atenção, por exemplo, aos relacionamentos dentro da sua equipe, além de se tornar responsável por problemas provenientes da quebra da barreira entre vida pessoal e trabalho, agravada com o aumento do trabalho remoto.

O cuidado precisa ser elemento central das estratégias de gestão. Os chefes não podem esquecer que, mais do que nunca, é difícil separar vida pessoal e profissional; a pessoa é uma só dentro e fora do trabalho. Estar atento ao relacionamento com a equipe e agir para facilitar a rotina de trabalho em casa devem ser medidas básicas de cuidado. [Daniel Abs, professor na área de gestão de pessoas e relações de trabalho da

Universidade Federal do Rio Grande do Sul] (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 49).

Ganham importância habilidades como a empatia e a resolução de conflitos, de “alto impacto emocional”, por serem percebidas como ferramentas estratégicas para o desempenho da equipe.

Responsabilidade do líder – desenhar um ambiente psicologicamente seguro, solucionar conflitos de equipe. Representa uma série de tarefas de alto impacto emocional para os funcionários e que requerem que os gestores usem suas habilidades de empatia, negociação e pensamento estratégico. (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 15).

O cuidado diz respeito também à saúde física do funcionário – o líder deve estimular a prática de exercícios, pois a empresa entende que um trabalhador saudável apresenta maior “eficiência cerebral”.

Incentive a organização de uma rotina equilibrada - Isso significa a possibilidade de conciliar o trabalho com atividades prazerosas e sem relação com o emprego, como movimentar o corpo. Exercícios físicos liberam endorfinas e outras substâncias que aliviam o estresse e contribuem para a eficiência cerebral. [Matéria sobre o trabalho à distância] (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 51).

A importância e a presença do cuidado com a saúde do funcionário são tão marcantes que são criados cargos específicos dentro da empresa para tratar somente dessa questão. Líderes de alto escalão são encarregados de assegurar que a saúde psicológica e as necessidades afetivas dos empregados sejam contempladas e que seja estabelecido um ambiente de contentamento. A importância da saúde mental na perspectiva das empresas leva também à criação de um cargo de “socorrista de saúde mental”.

(...) as tendências apontam para o surgimento de duas novas posições na estrutura organizacional: o diretor de bem-estar, de saúde mental ou de felicidade, dependendo da nomenclatura adotada (CWO, CMHO ou CHO – Chief Wellness Officer, Chief Mental Health Officer ou Chief Happiness Officer, como já vem sendo chamado) e o mental health first aider, uma espécie de socorrista de saúde mental. O diretor de saúde mental é um executivo com a função de liderar os esforços de desenvolvimento e a avaliação de programas corporativos de saúde e bem-estar. (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 31).

O cuidado significa também se mostrar empático quanto às demandas dos funcionários, o seu acolhimento. A empresa concede autonomia, procurando demonstrar que a liderança leva

em consideração as solicitações do trabalhador. Durante a crise, a empatia se concretiza, por exemplo, ao permitir que os funcionários decidam se querem voltar a trabalhar presencialmente ou não.

Em setembro, começamos uma retomada totalmente optativa, porque sentimos que algumas pessoas precisavam de uma opção além do home office. [Adriana Aroulho, presidente da SAP no Brasil] (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 18).

A empatia se mostra útil também para auxiliar na tomada de decisões, por meio da aceitação de perspectivas diferentes.

Quanto mais você tem empatia, mais se coloca no lugar do outro e toma melhores decisões. [Adriana Aroulho, presidente da SAP no Brasil] (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 18).

Autoconhecimento

O líder deve conhecer e perceber as suas próprias vulnerabilidades para continuar se desenvolvendo constantemente, além de ser humilde e tolerante com seus funcionários.

Quais são as competências mais importantes para os líderes hoje? Humildade. Quanto mais humildes formos, mais desenvolveremos as capacidades de não julgar e de escutar. Ninguém é líder, está líder – e precisamos trabalhar essa vulnerabilidade para entender que não somos perfeitos. É nos deslizes que experimentamos o conhecimento. [Delair Bolis, Presidente da MSD Saúde Animal] (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 18).

A humildade permite que haja maior colaboração e que os funcionários se sintam à vontade para se expressar e discordar uns dos outros, inclusive do líder. Os líderes precisam estimular questionamentos e escutar “genuinamente”, incentivando a colaboração e a aceitação dos erros.

Estar desarmado e não ter a pretensão de sempre ter a melhor resposta são comportamentos essenciais, já que a construção é sempre conjunta. “O ambiente precisa ser de questionamento, de abertura, de liberdade de expressão”, diz Cinthia [Cinthia Alves, psicóloga especializada em desenvolvimento humano e mudança de comportamento]. *Torna-se necessário ouvir genuinamente os funcionários, além de entender que o papel do líder é viabilizar que o trabalho da equipe aconteça e abrir espaço para que o erro seja visto apenas como parte de um processo, e não como resultado.* (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 54).

Frente à crise o gestor deve mostrar os seus medos e incertezas para dar “a sensação de uma gestão humanizada”, demonstrando a sua sinceridade. Ele deve mostrar que enfrenta uma situação difícil e que não tem soluções para todos os problemas, indicando que compreende e que se identifica com as vulnerabilidades dos demais trabalhadores.

Novas atitudes passaram a ser vistas também na liderança. Chefes têm reconhecido sua fraqueza diante da crise, dando a sensação de uma gestão mais humanizada. Na primeira conversa com funcionários, Silene Rodrigues, vice-presidente de RH da Sephora, e os demais executivos explicitaram sua vulnerabilidade. “Demonstramos que os diretores também tinham medo de morrer, de ter um familiar doente, de ser demitido”, diz. O grupo ainda se comprometeu a falar a verdade. “Quando a gente não soubesse, iria dizer ‘não sei’”, afirma. (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 36).

O líder precisa se conhecer para se manter motivado e demonstrar coragem para tomar decisões e expor suas vulnerabilidades.

É por meio do autoconhecimento que surge a motivação. Quando você descobre quem é de verdade, começa a ter coragem para agir e se mostrar vulnerável. [Delair Bolis, Presidente da MSD Saúde Animal] (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 18).

O autoconhecimento é retratado também como maneira de lidar com as incertezas do mundo do trabalho atual, um caminho para que o líder possa descobrir o seu “papel”, mantendo em vista seus objetivos diante das incessantes transformações com as quais se depara.

O líder precisa se perguntar quem é e qual é seu papel, principalmente diante de um mundo que muda constantemente. [Marco Brito, country director da The Leadership Circle no Brasil, organização que trabalha com o desenvolvimento de lideranças] (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 54).

A empresa busca potencializar o desenvolvimento das habilidades socioemocionais dos líderes, além do autoconhecimento e da “descoberta do propósito”, por meio de ferramentas como *coaching*, modelos mentais e inteligência emocional.

Começamos a trabalhar modelos mentais, coaching, inteligência emocional e temas voltados para a autorreflexão, como autoconhecimento e descoberta do propósito. [Vanessa Fontoura, diretora de RH e projetos da Leo Madeiras, a respeito de treinamentos com os líderes] (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 56, 57).

O autoconhecimento também é vinculado à humanização, retratado como uma ferramenta fundamental para a “transformação das pessoas” e para amplificar a “dimensão

humana”.

(...) A transformação digital se dá pela transformação das pessoas, algo que demanda muito autoconhecimento, principalmente para que se potencialize a dimensão humana. [Elisangela Azevedo, na seção de feedback dos leitores] (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 9).

Técnica

As habilidades socioemocionais são vinculadas também a outras áreas, como a tecnologia. Uma das tarefas do gestor torna-se justamente avaliar de que maneira ele pode utilizá-la a seu favor para potencializar a sua performance.

Para apoiar a transformação tecnológica da função do gestor de pessoas, o líder de RH precisa prestar atenção em: 1 – Identificar os pontos em que a tecnologia pode substituir ou incrementar as atividades de gerentes de RH por meio da união entre robotização e competências humanas. (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 13).

A tecnologia tanto possibilita que os gestores aumentem o seu desempenho, quanto que direcionem seu foco para outras habilidades, pois a automatização dispensa o componente humano em algumas etapas do processo produtivo. Por conta da união entre as aptidões do gestor e a força da tecnologia, a atenção do líder deve migrar para as capacidades afetivas, criativas e de engajamento.

Algumas tarefas serão executadas pela tecnologia do começo ao fim, mas, para a maior parte delas, a função da automação será apoiar os gestores e melhorar a tomada de decisão. Isso significa que os gerentes ficarão livres para se dedicar a atividades como: criação estratégica, desenvolvimento de pessoas, engajamento, mentoria. (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 13).

Cria-se até mesmo um novo cargo, cuja existência só é possível por conta de desenvolvimentos tecnológicos: o diretor de trabalho remoto. O nascimento dessa posição é decorrente do encontro entre a crise, a intensificação do uso tecnológico e a demanda pelas habilidades socioemocionais. A empresa espera desse indivíduo uma grande quantidade de competências, demonstrando a importância da polivalência para o líder atual. Os gestores devem ser capazes de utilizar a tecnologia não apenas para aumentar a sua performance, mas também para potencializar as suas capacidades afetivas, comunicativas e de engajamento, gerenciando a diversidade, a cultura e as diferentes opiniões e demandas dos funcionários

Atuação polivalente – O novo cargo [diretor de trabalho remoto] deve envolver uma série de competências. “Para entender as possibilidades da organização, é preciso combinar tanto o lado operacional quanto o cultural”, diz De’Onn, do Gartner [De’Onn Griffin, diretora sênior de pesquisas do Gartner, consultoria global]. De um lado, ela diz, esse profissional precisa entender qual é a tecnologia disponível e ajudar a empresa a buscá-la e implementá-la. De outro, deve engajar as equipes nessa mudança. “Precisamos garantir que mesmo a mais simples reunião seja inclusiva e que todos se sintam ouvidos”, orienta a consultora. (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 41).

Assim, a tecnologia é vista como uma ferramenta poderosa para o líder, pois dá a ele o potencial de aumentar a sua eficiência e performance e assim ajudá-lo na sua busca pelo sucesso profissional.

Do que dependerá o sucesso de um líder no futuro? (...) a resposta está no modo com os gestores trabalham com a tecnologia. E não basta saber usar as ferramentas, é essencial enxergar a tecnologia como uma parceira para o sucesso. (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 12).

A superioridade da tecnologia em relação ao ser humano em determinados aspectos direciona o foco das lideranças para as habilidades que robôs não são capazes de executar.

Os pontos fortes [comparação entre robôs e humanos]: Tecnologia – velocidade, precisão, reconhecimento de padrões, decisão baseada em algoritmos. Líderes humanos – criatividade, julgamento, criação estratégica, decisão baseada na empatia. (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 14).

As habilidades socioemocionais e criativas estão sendo cada vez mais exigidas da liderança e as ferramentas tecnológicas ainda não são capazes de executar tão bem tarefas que requerem esse tipo de habilidade. Esse quadro ajuda a acimentar a valorização de líderes que possuam a capacidade de lidar tanto com o aspecto operacional, quanto com o social e com o criativo (“o coração da liderança”).

(...) os robôs são muito ruins em atividades que demandam habilidades criativas e sociais – o coração da liderança. (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 12).

Apesar de o líder ser retratado como superior à tecnologia no que diz respeito às habilidades socioemocionais, muitos funcionários ainda preferem falar com um robô do que com seus chefes. Os líderes parecem ainda não serem capazes de escutar os seus funcionários, o que se torna uma preocupação por ser um elemento essencial na lucratividade da organização.

Ainda falta muito para dizer que a saúde mental está entrando na agenda das lideranças. Em pesquisas recentes, a maioria esmagadora afirmou que prefere falar com um robô do que com seus gestores. O modelo atual ainda favorece os resultados às custas das pessoas, sem perceber que uma organização emocionalmente sadia tem resultados melhores em todos os aspectos, inclusive o financeiro. [Tatyana Azevedo, na seção de feedback dos leitores] (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 9).

As ferramentas tecnológicas e o domínio sobre elas também são uma maneira de aumentar a adaptabilidade perante a incerteza, o que é essencial em um mundo de constantes mudanças.

Para apoiar a transformação tecnológica da função do gestor de pessoas, o líder de RH precisa prestar atenção em: (...) 2 – priorizar o investimento em soluções que possam ser adaptadas rapidamente de acordo com o surgimento de novas necessidades e contextos – algo fundamental em um mundo de incertezas. (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 13).

Flexibilidade

Diante da incerteza, a flexibilidade se torna uma característica essencial do líder. Ele deve ser capaz de se adaptar rapidamente a novas situações para conseguir atingir seus objetivos, redirecionando ações equivocadas e reavaliando o ambiente a todo momento.

A adaptabilidade acompanha Michele Martins, vice-presidente de RH da Neoway (...) desde o início da carreira. (...) busca ser flexível e aberta para trabalhar, tendo em mente que a adaptação é constante. (...) em um mercado em constante transformação, pensar em ações prontas, sem nenhuma flexibilidade, não vai surtir os efeitos desejados. “(...) Se eu fiz uma leitura de cenário e isso mudar no momento seguinte, preciso alterar a rota e seguir”. (...) “O trabalho é constante e deve mudar o tempo todo”, afirma Michele. (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 54).

Espera-se que os líderes sejam capazes de se adaptar às mudanças cotidianas de maneira ágil, mas também se antecipar às incertezas do futuro.

Segundo ele [Rafael Souto, presidente da Produtive, consultoria de planejamento e transição de carreira], os líderes de RH precisam equilibrar a velocidade da execução do dia a dia, que é acelerada, e a transformação para o que está por vir. (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 37).

Essa demanda não se abranda com a crise, tornando parte das responsabilidades do líder

o rápido e frequente enfrentamento de adversidades.

Um comitê de crise foi montado e a velocidade nas tomadas de decisão era constante. (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 21).

A flexibilidade se torna imprescindível porque as próprias regras do mundo corporativo se tornaram fluidas e os competidores diversos e variáveis. Essa perspectiva se manifesta, por exemplo, na descrição do contraponto entre o antigo “jogo finito” e o atual “jogo infinito”.

(...) há os jogos finitos, nos quais as regras são claras e os jogadores entendem quando a competição está acabando; e os infinitos, com regras que mudam o tempo todo e com participantes desconhecidos que chegam do nada – bem como o mundo em que vivemos hoje. (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 53, citando o livro *O Jogo Infinito*, de Simon Sinek).

A perspectiva do universo empresarial sobre as incertezas também faz com que o sucesso não seja mais visto como um objetivo visível e alcançável, mas sim como um processo de longo prazo, em constante construção, que requer a constante atenção do trabalhador.

Não há linha de chegada. Nem vencedores. A estratégia para ter sucesso no mundo dos negócios exige constância e pensamento a longo prazo, como num jogo que não tem final. (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 53, citando o livro *O Jogo Infinito*, de Simon Sinek).

A mudança de jargão (como visto na ideia de “a mentalidade infinita”) e dos ideais valorizados no líder é enaltecida a partir de um contraponto com a visão tradicional do universo empresarial (“a mentalidade finita”). Nesse novo mundo empresarial, com regras e valores que mudam a todo momento, o líder não deve mais buscar apenas os resultados financeiros por meio da derrota de seus adversários, atuando de maneira individualista para vencer, mas sim buscar objetivos “além da lucratividade” e “continuar jogando”.

Um chefe de mentalidade finita deseja que o jogo acabe – e precisa vencer. Por isso, joga para si mesmo e se esforça em derrotar os outros participantes. Já o que tem mentalidade infinita quer continuar jogando e olha além da lucratividade. (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 53, citando o livro *O Jogo Infinito*, de Simon Sinek).

A incerteza deve ser até mesmo um motivo de prazer para o trabalhador, consolidando a sua “flexibilidade existencial”.

Preparar-se para a flexibilidade existencial – (...) o [jogador] de mentalidade infinita tem prazer com elas [situações novas]. (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 55, citando o livro *O Jogo Infinito*, de Simon Sinek).

O líder de hoje deve buscar de qualquer maneira se manter no “jogo infinito”, que passa a representar uma possibilidade de libertação.

O [gestor] infinito abraça a liberdade do jogo e está aberto a qualquer possibilidade que o mantenha nele. (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 53, citando o livro *O Jogo Infinito*, de Simon Sinek).

Mais além, a flexibilidade possibilita a customização da gestão dos subordinados, o que faz com que o líder possa “maximizar seus pontos fortes” e aproveitar ao máximo as suas capacidades.

Acredita que o estilo de liderança precisa se ajustar a cada situação? Sim. A liderança tem que ser individualizada, porque cada pessoa é diferente das outras e precisa de determinada comunicação para maximizar seus pontos fortes e se sentir inspirada. Quanto mais você consegue gerir individualmente, mais desperta o potencial do outro. [Delair Bolis, Presidente da MSD Saúde Animal] (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 18).

O indivíduo deve procurar identificar quais as habilidades mais valorizadas pela empresa e pelo mercado e desenvolvê-las, especialmente as socioemocionais, por conta das limitações da automatização de tarefas.

Mas é preciso olhar no nível individual também, pensando na própria carreira. Então, se pergunte: quais são as competências que passaram a ser exigidas de você ou que serão necessárias para mudar de área ou de emprego? Importante lembrar que algumas delas você pode tirar de suas experiências profissionais – e que muitas são humanas e únicas, não serão substituídas por inteligências artificiais. É o caso da comunicação, da empatia, da inteligência emocional e da curiosidade. [Kelly Palmer, chefe de aprendizagem da Degreed, empresa de educação digital] (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 54, 55).

A flexibilidade envolve uma busca constante pelo aprendizado de habilidades demandadas pelo mercado, em “assumir o desafio” de se adaptar às incertezas do mercado para “permanecer competitivo”. A preocupação com as habilidades em pauta no mundo corporativo começa desde muito cedo na carreira, estimulando o trabalhador a estar sempre atento aos requisitos das organizações. Ele deve se questionar constantemente sobre quais habilidades devem ser descartadas e quais precisam ser adquiridas, fazendo com que todo o seu desenvolvimento pessoal e sua busca por conhecimento sejam filtrados pelas exigências mercadológicas com as quais se depara.

Como você descreveria um profissional que é um aprendiz constante? (...) Se você, como

indivíduo, quer permanecer competitivo, significa que quer aprender o tempo todo. Antes costumávamos ir para a universidade, estudar por quatro anos, pegar o diploma, e isso seria o suficiente para toda a carreira. Hoje é comum que jovens recém-formados já comecem a se preocupar com as próximas habilidades que terão de aprender. Aprendizagem contínua significa que o que aprendemos antes não vai nos direcionar para o resto da vida. Não é mais possível ser passivo sobre a educação; temos que assumir o desafio e nos perguntar o que mais podemos aprender. Se as pessoas precisarem desenvolver apenas uma habilidade, meu conselho é buscar pela curiosidade de aprender coisas novas o tempo todo. [Kelly Palmer, chefe de aprendizagem da Degreed, empresa de educação digital] (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 55).

Empatia e curiosidade também são representadas como necessárias para a flexibilidade no desenvolvimento pessoal.

“É preciso (...) estar aberto a aprender sempre. A curiosidade ajuda nesse processo, além do olhar empático para a equipe”, afirma [Tato Athanase, gerente sênior de recursos humanos do SAS]. (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 54).

Colaboração

A mudança no modelo de gestão se expressa também na substituição da competição pela colaboração. Ressalta-se que o objetivo não é a vitória, mas sim o desenvolvimento e o aprendizado por meio do enfrentamento de um “rival digno”. Defende-se que o indivíduo deve se concentrar não nos resultados, mas sim no processo, para que seus esforços possam ser mantidos no longo prazo e sua capacidade de inovação não seja comprometida.

Sai de cena o pensamento de que as outras empresas são competidores a ser derrotados e entra a mentalidade de que são companhias que nos ajudam a ser melhores jogadores. Uma competição tradicional nos obriga a assumir uma atitude que busca a vitória. Um rival digno nos inspira a assumir uma atitude de aprimoramento. No primeiro caso, a atenção é focada no resultado; no segundo, no processo. (...) Um foco excessivo em vencer a competição não só acaba se exaurindo com o tempo como pode atrapalhar a inovação. (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 55, citando o livro *O Jogo Infinito*, de Simon Sinek).

A colaboração também é importante para aproveitar diferentes formas de pensar, por meio da comunicação e da construção de um ambiente que busque a aceitação de

vulnerabilidades. Isso aumenta o potencial de inovação de maneira mais eficiente que a competitividade.

Outra regra é ouvir com respeito, ouvir para aprender e, em seguida, ter curiosidade em construir a partir de ideias novas, em vez de adotar uma visão competitiva. “Valorizar a diversidade é conviver de forma harmônica”, diz Liliane, da Gestão Kairós. (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 42).

Os funcionários não devem trabalhar independentemente uns dos outros, mas sim colaborar para alcançar da maneira mais eficiente possível os objetivos da empresa.

Não dá pra pensar em ações com a empresa segmentada. É essencial que todas as áreas trabalhem de forma colaborativa em busca de um objetivo comum. [Dagoberto Tenaglia Jr., CEO da HSOL MKT] (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 5).

A colaboração passa a ser vista como a futura substituta da competição dentro da empresa.

“Temos de sair da competição e entrar na colaboração”, diz Claudia Cavallini, consultora e professora na HSM Educação Executiva. (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 53).

Esse movimento se traduz também em mudanças estruturais no local de trabalho, com o objetivo de estimular o trabalho em equipe.

Novo escritório da Zeiss: espaço aberto para estimular a integração entre as equipes. (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 10).

A colaboração é uma ferramenta que deve ser encorajada para aumentar o engajamento, podendo ser estimulada por meio de atividades de lazer em equipe mesmo fora do expediente.

Estimule atividades em equipe – Elas ajudam a aprofundar as relações, reforçar o trabalho de time e aumentar o engajamento. Momentos de descontração à distância, como happy hours, festas, jogos e competições virtuais, podem ser encorajados. (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 51).

Apesar da mudança de perspectiva, o líder passa a ser responsável por cada vez mais funcionários (cresce a “amplitude de comando”), aumentando a pressão sobre os gestores e consequentemente a disputa sobre posições de liderança.

Mais pressão – A amplitude de comando, ou seja, o número de funcionários pelos quais um líder é responsável, quase triplicou entre 2014 e 2019, e a tendência é que esse número aumente ainda mais. Isso significa que as empresas precisarão de menos gestores – e que as expectativas sobre eles serão muito maiores. (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 13).

Além de acomodar as necessidades dos subordinados e se próximo deles, o gestor deve estimular a colaboração e o trabalho em equipe por meio da administração da discriminação e das relações entre os funcionários.

Os desafios de gerenciamento para o RH e para os líderes: (...) Possibilitar a colaboração (...) Oferecer uma boa experiência para os funcionários (...) Gerenciar a discriminação e outras formas de má conduta (...) Manter a liderança conectada com o time (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 12).

É importante para as organizações de hoje demonstrar que opiniões divergentes são aceitas, disseminando a imagem de uma empresa compreensiva e receptiva a questionamentos.

“Aqui nós aceitamos o debate e opiniões diferentes das nossas”, diz Antonio Salvador, líder de negócios de career para o Brasil da consultoria Mercer. (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 39).

A aceitação da diversidade de pensamento e a abertura a críticas deve se estender também para o próprio líder, que precisa aceitar ser questionado, dando o exemplo na criação de um ambiente de trabalho onde as discordâncias não são reprimidas.

(...) bons líderes promovem fóruns de discussão com temas específicos e dão espaço para que os liderados discordem de tudo e de todos, inclusive deles. O primeiro passo é cultivar um ambiente onde as pessoas saibam que podem se manifestar, fazer perguntas e expressar divergências. (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 42, citando o livro *The Best Team Wins*, de Adrian Gostick e Chester Elton).

O líder não deve somente criar um ambiente de aceitação da diversidade de pensamento, mas também estimular ideias divergentes, valorizando aqueles que pensam de um jeito diferente, pois “o embate se faz necessário” para lidar com as incertezas do mundo corporativo.

E, mais do que isso, como líder, é importante saber estimular um ambiente de discussões saudáveis. Portanto, diante de uma situação nova, incerta e complexa, em que todos concordam sobre o que fazer, encontre alguém que discorde – e valorize essa atitude. O embate se faz necessário. (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 41).

Ele deve fazer isso para estimular a inovação, mantendo uma cultura organizacional coesa ao mesmo tempo em que propicia um ambiente que incentiva opiniões discordantes. A preocupação não é necessariamente com a aceitação, mas com o debate como ferramenta de amplificação do potencial criativo.

Para chegar a um acordo, é preciso entender que, às vezes, você terá que concordar em discordar. E isso tem muito a ver também com trabalhar em times diversos, formados por pessoas que pensam diferente de nós – o que é a base para estarmos em constante

inovação. [Adriana Aroulho, presidente da SAP no Brasil] (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 18).

O gestor é responsável por estimular o debate e ouvir o que cada um tem a dizer, especialmente quando se trata de ideias incomuns (e “*insights*”).

Veja cinco passos para estimular o pensamento diverso: (...) Capacitar as lideranças para ouvir atentamente ideias fora do padrão e avaliar como os insights devem ser aplicados (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 40).

A preocupação com a diversidade se manifesta de diferentes maneiras no cotidiano da empresa, algumas delas mais superficiais, como a “flexibilização do código de vestimenta”, e outras mais profundas, como a mudança nas métricas de mensuração na avaliação de desempenho dos funcionários. A partir da adição de tópicos como a adaptabilidade, a empresa busca quantificar não apenas a velocidade com a qual o indivíduo é capaz de lidar com situações incertas, mas também até que ponto ele consegue se relacionar com pessoas diferentes. Afirma-se que valorizar a vulnerabilidade e a flexibilidade permite transmitir um sentimento de segurança e confiança para os funcionários, de que há espaço para as expressões individuais.

Para promover um ambiente em que os funcionários se sintam à vontade para questionar, a Braskem está investindo em transformações como flexibilização do código de vestimenta e inserção de duas novas competências na avaliação de desempenho: vulnerabilidade (poder errar e não ter todas as respostas) e adaptabilidade (ser flexível e se adaptar a diferentes cenários e pessoas). “Com isso, espera-se que as pessoas sintam que podem se expressar verdadeiramente aqui”, diz Fernanda. [Fernanda Tognolli, analista de employer branding da Braskem] (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 43).

Responsabilidade

O líder também precisa ter responsabilidade, mas esta não se restringe às suas atribuições previamente estabelecidas, somando às suas incumbências a resolução de quaisquer problemas que possam surgir.

Se existe algo errado que deve ser ajustado, não podemos ignorar porque “não é a nossa responsabilidade”. [Delair Bolis, Presidente da MSD Saúde Animal] (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 18).

As suas responsabilidades ultrapassam o ambiente interno da empresa, passando a incluir também a responsabilidade social sobre esferas mais amplas.

*Questionar “O que é melhor para nós?” em vez de “O que é melhor para mim?” é um modo infinito de pensar. Esse raciocínio considera o impacto de suas decisões em seu pessoal, em sua comunidade, na economia, em seu país e no mundo. (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 53, citando o livro *O Jogo Infinito*, de Simon Sinek).*

A crise surge como uma oportunidade para o líder despertar otimismo, esperança e alegria em seus subordinados, especialmente naqueles mais prejudicados pela crise.

Para a executiva [Samantha Politano, diretora de RH da Gocil], mesmo com as adversidades, é necessário apoiar os mais afetados pela crise e enxergar um futuro melhor: “É importante que as pessoas tenham esperança. Temos que trazer essa positividade para a nossa fala, fazer o simples bem-feito e trazer alegria para os funcionários. Isso ajuda muita gente”. (Revista Você RH, edição Dezembro de 2020, p. 21).

Coragem

A coragem é outra característica exigida do líder de hoje para enfrentar as incertezas do mundo empresarial. Ela está diretamente vinculada à tomada de risco e permite que ele veja a sua participação como “algo mais heroico do que simplesmente ganhar dinheiro”. Ele deve ser corajoso para extrapolar “os limites preestabelecidos” e levar a empresa e a sua equipe para um “padrão muito mais alto”.

*Demonstrar coragem: (...) é preciso disposição para assumir riscos com os olhos em um futuro desconhecido. (...) A coragem (...) de enxergar o propósito do negócio como algo mais heroico do que simplesmente ganhar dinheiro (...). Mas a coragem para liderar é o que mantém a companhia e suas lideranças num padrão muito mais alto do que simplesmente quando agem dentro dos limites preestabelecidos. (Revista Você RH, edição Outubro de 2020, p. 55, citando o livro *O Jogo Infinito*, de Simon Sinek).*

Para atender às expectativas e se manter no jogo empresarial o líder precisa convencer os seus subordinados a fazer sacrifícios em nome de uma “visão atraente” e de uma “causa justa”. Ele deve persuadi-los de que devem, por exemplo, extrapolar o horário do expediente e fazer viagens frequentes pela companhia.

[promover uma causa justa, uma das práticas essenciais da mentalidade infinita] *Quer dizer olhar para o futuro e ter uma visão tão atraente que os outros se disponham a fazer sacrifícios para ajudar a alcançá-la. (...) Isso pode significar, também, trabalhar até tarde ou fazer frequentes viagens. Mesmo não gostando dos sacrifícios, a causa*

justa nos faz sentir que eles valem a pena. (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 55, citando o livro *O Jogo Infinito*, de Simon Sinek).

O próprio líder não fica isento de fazer sacrifícios. Valoriza-se que ele se coloque em situações de risco, mesmo que estas possam ser evitadas, se isso significar que assim ele pode provar a sua coragem e solidariedade com os demais funcionários. Ele faz isso, por exemplo, indo trabalhar presencialmente mesmo sem precisar, aumentando sua exposição ao novo coronavírus durante a pandemia.

Como os funcionários da operação precisam se expor ao vírus na rua, a diretora de RH e a liderança da Gocil decidiram que eles próprios também estariam presencialmente na companhia todos os dias, mesmo tendo a possibilidade de trabalhar remotamente. (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 21).

Performance e autossuperação

Performance e autossuperação são retratadas como características essenciais do líder de hoje. Esses atributos se evidenciam nas histórias líderes bem-sucedidos, que resumem as suas trajetórias a uma sucessão de vitórias conquistadas por conta própria. Neste caso, aponta-se o prestígio de uma gestora, sua passagem por diferentes áreas, a internacionalização da sua carreira, o aumento das suas responsabilidades, suas contribuições para a empresa e sua rápida escalada de carreira.

Viviane Cury, de 43 anos, é figura conhecida nos corredores da Kimberly-Clark. Com 16 anos de empresa, (...) atuou como business partner na área de vendas e marketing (...). Em 2014, sua carreira se tornou internacional e ela foi para a Colômbia como diretora sênior de RH na região andina para gerenciar as equipes de Peru, Bolívia, Colômbia, Equador e Venezuela. (...) se mudou para os Estados Unidos para atuar como diretora global de recursos humanos. (...) auxiliou quase 50% da liderança mundial da Kimberly-Clark (...). Viviane ainda foi importante para aumentar a diversidade na companhia (...). Em setembro do ano passado, Viviane deu um novo passo e assumiu como vice-presidente de recursos humanos para a América Latina. (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 21).

Retrata-se uma líder sempre envolvida com o empreendedorismo que, ao passar por um emprego em uma determinada organização, percebe uma oportunidade de suprir uma demanda do mercado criando a sua própria empresa.

O empreendedorismo sempre fez parte da vida de Isabella Botelho, fundadora da Pin

People (...). Sua família, conta, sempre foi de empreendedores. E ela continuou próxima desse universo em seu antigo emprego, na Endeavor, onde trabalhou de 2009 a 2013. (...) O embrião para a Pin People surgiu em um estágio no RH de uma grande empresa, quando Isabella cursava a faculdade de administração, em 2009. “Percebia o setor ainda muito antiquado em relação ao resto da empresa.” [Isabella Botelho, fundadora da Pin People] (...). Em 2014, ela se sentiu pronta para empreender (...). Assim nasceu a Pin People.” (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 58, 59).

A performance e as superações do líder são retratadas como decorrentes de suas próprias capacidades, aptidões e esforços. Sua jornada é longa e demonstra sua evolução frente a adversidades e desafios que ele constantemente enfrenta, como no caso da disputa com uma empresa muito maior e já consolidada. Eventualmente, ele cria a sua própria empresa e alcança o sucesso, que é validado pela qualidade e quantidade de clientes que tem e por grandes empresas e líderes já consolidados no mercado.

André Franco começou a trabalhar com tecnologia e comunicação ainda na infância da internet brasileira. (...) ele fez parte da primeira equipe do portal Bol. (...) era um profissional até então raro no mercado (...). Em três anos no portal, ele desenvolveu um sistema para acelerar o carregamento de sites (...). Com vontade de empreender, André saiu do Bol em 2002 (...). “Não rolou (...)”, explica. Sem dinheiro, a saída foi voltar a trabalhar em agências de publicidade. Recebeu, em 2006, um convite para ser diretor de tecnologia de uma agência em Nova York (...). (...) mudou-se para São Francisco (...). No coração do Vale do Silício, ele conheceu e deslumbrou-se com (...) ‘uma tal de Netflix’ (...). (...) em 2011, decidiu voltar ao Brasil para empreender em algo semelhante. Como André ainda não tinha parcerias com grandes fornecedores de conteúdo, criou uma plataforma (...). (...) Chegou a ter uma base de 100.000 usuários e, quando André estava em conversas com produtoras e canais para juntar sua plataforma com o fornecimento de conteúdo, algo aconteceu. “A Netflix desembarcou no Brasil de forma muito agressiva e acabou com tudo”, diz. Com mais uma empresa derrubada, a saída foi voltar ao mercado formal de comunicação. (...) logo no segundo mês teve de resolver um problema de uma grande empresa, a PepsiCo. (...). (...) André teve a ideia de criar a Dialog.ci (...). (...) Atualmente com 22 clientes – sendo a maioria grandes empresas, como BRF, Caixa, Klabin, Roche, Via Varejo e a já citada PepsiCo –, a Dialog.ci prepara-se para crescer. A In Press e dois investidores-anjo, executivos experientes no mercado – Antônio Salvador (ex-VP de RH e TI do Grupo Pão de Açúcar, atualmente na Mercer Brasil) e Marcelo Bazzali (CEO da Extrafarma) –, investiram 1

milhão de reais para acelerar o crescimento. (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 58, 59).

Ao se deparar com um problema, o líder deve enfrentar o medo e agir. Sua força de vontade é o que lhe permite superar as barreiras entre a sua visão e a realidade, por vezes motivado por um outro líder (como um mentor), que acredita nele. Receber mais atribuições e responsabilidades não é retratado como um problema, mas sim como um gesto de confiança do seu superior e uma possibilidade de “desenvolver novas competências”.

Quando estava no início de carreira (...) meu chefe pediu para eu entrar em um novo projeto. (...) Fiquei um pouco surpresa no início, não me sentia capaz e fiquei pensando que não tinha as habilidades necessárias. Mas meu gestor acreditou em mim, acreditou que eu aprenderia fazendo o trabalho. E eu aprendi. Tanto que esse se tornou meu trabalho integral por quatro anos. Se um líder dá a um funcionário novas tarefas e responsabilidades, é maravilhoso ver quantas novas competências ele tem o potencial de desenvolver e o que consegue aprender. Às vezes, isso se transforma em uma nova carreira, como foi o meu caso. [Kelly Palmer, chefe de aprendizagem da Degreed, empresa de educação digital] (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 55).

São retratadas promoções e ambições de líderes, que aproveitam oportunidades quando elas surgem. A experiência de uma gestora é ressaltada, junto com sua rápida escalada hierárquica na empresa e o seu objetivo de aumentar a performance e o potencial criativo da organização.

Com uma carreira de 20 anos em empresas de tecnologia, Adriana Aroulho assumiu em agosto a presidência da SAP para o Brasil. Na empresa alemã, ela chegou para trabalhar na área de plataformas digitais em 2017 e logo foi promovida a diretora de operações. O cargo de presidente estava em seu plano de carreira e, quando Cristina Palmaka, sua antecessora, foi convidada a liderar a companhia na América Latina e Caribe, a oportunidade surgiu. (...) Com estilo conciliador, seu desafio é manter o crescimento e a inovação da companhia. (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 16).

Na trajetória dos líderes também são valorizados aspectos emocionais e subjetivos. A gestora em questão supera os desafios trabalhando com as possibilidades que lhe foram apresentadas, começando cedo a sua trajetória de sucesso. Ela relata a sua paixão pelo que faz e que “fazer a diferença” e criar um “legado” foi o que lhe “brilhou os olhos”.

A carreira de Samantha Politano, de 43 anos, começou quando ela tinha apenas 17 e se tornou trainee da montadora Ford. Administradora por formação, foi parar na área

de recursos humanos porque, na época, ainda existia uma percepção de que mulheres se saíam melhor em setores de humanas do que de exatas. “Na época não existiam as boas questões de diversidade de hoje”, diz Samantha. Mas ela se apaixonou pelo setor, no qual trilhou sua trajetória (...) até receber uma proposta para assumir o RH da Gocil (...). (...) a Gocil precisava de alguém para construir um novo projeto de gestão de pessoas. “Foi o que me brilhou os olhos: poder fazer a diferença e deixar algo como meu legado”, explica a executiva.” (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 21).

Dadas as inúmeras demandas e desafios a serem enfrentados pelo líder, surgem ferramentas que se propõem a aprimorar a sua performance. Uma delas é o *coaching*, amplamente disseminado no mundo de hoje, que busca auxiliar o desenvolvimento pessoal do indivíduo e “potencializar a performance”. Ele atua como um treinador esportivo e sua atuação não é mais restrita aos líderes, mas se estende a qualquer um que deseje se tornar um “atleta de alto rendimento”.

É importante lembrar que coaching é uma metodologia de desenvolvimento profissional que tem como meta potencializar a performance. Não por acaso, o coach empresta o nome em inglês do treinador esportivo, que usa técnicas e métodos para explorar o potencial máximo do atleta de alto rendimento. A prática entrou no mundo corporativo, inicialmente, com foco na formação de lideranças e acabou absorvida. (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 45).

O *coach* deve ajudar o líder a explorar o seu potencial, mostrando para ele como otimizar o seu desempenho.

A construção é sempre conjunta e tem como objetivo, como explica a ICF [International Coach Federation] “estimular o coachee a maximizar seu potencial”. (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 46).

Entre os termômetros utilizados para medir a qualidade do *coach* estão as “histórias de sucesso” que ele foi capaz de criar.

Orientações que devem ser seguidas durante a busca por um coach – (...) 4. Quais são algumas de suas histórias de sucesso de coaching? (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 46, citando a International Coach Federation).

A crise acentua as exigências sobre os líderes e a preocupação com a performance e com a autossuperação. Um dos objetivos do gestor ao lidar com a adaptação para o trabalho remoto é manter a performance do seu time.

Liderando os remotos - Os desafios de gerenciamento para o RH e para os líderes: (...)

Sustentar a produtividade” (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 12).

As pausas são vistas como necessárias por ajudarem na manutenção da eficiência cerebral, para que o desempenho não seja reduzido.

Pausas: não podem faltar – No escritório físico, os momentos informais de socialização também representam pausas necessárias para que o cérebro se autorregule entre tarefas e reuniões e continue funcionando com eficiência. (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 51).

O gestor deve não apenas ser capaz de administrar a performance de seus subordinados, mas também de engajá-los, se comunicar de maneira eficaz e gerenciar a cultura, mesmo com as dificuldades impostas pelo trabalho à distância.

“Capacidades de liderança e gerenciamento: Eduque a chefia sobre como engajar, gerenciar a performance, comunicar e implementar mudanças culturais virtualmente.” (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 15).

Ele deve conseguir fazer isso apesar de seus próprios temores e dúvidas decorrentes do cenário de crise, conciliando as suas preocupações pessoais com o seu papel de tomador de decisão.

(...) no meio do caminho, havia uma pandemia (...). Quando assumiu sua nova posição, em 8 de abril, Samantha [Samantha Politano, diretora de RH da Gocil] teve que equilibrar sua adaptação pessoal a decisões corporativas importantes (...). (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 21).

Mais além, reconhece-se a gravidade da situação atual. Contudo, as grandes pressões que recaem sobre o gestor são tomadas como atribuições naturais do seu cargo.

Não é novidade que as projeções econômicas da crise do coronavírus são desoladoras. (...) Os líderes têm sentido todos esses índices na pele e precisaram tomar decisões difíceis nos meses decorrentes ao início da pandemia. (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 48).

A autossuperação se estende até mesmo ao novo coronavírus. O presidente de uma companhia relata que enfrentou o desafio da crise implementando ações para proteger os funcionários e clientes, descrevendo a “capacidade de resposta” como a solução a ser implementada nesse tipo de situação, mesmo tendo contraído ele próprio a doença.

Veterinário de formação, Delair Bolis, de 49 anos está desde Janeiro de 2019 à frente da MSD Saúde Animal (...). (...) teve grandes desafios durante a pandemia do coronavírus: estruturar e aplicar um plano de ação para garantir a segurança de empregados e clientes e enfrentar, ele próprio, o vírus da covid-19 (que contraiu em

junho). “O que define o resultado não é a intensidade do desafio, mas a capacidade de resposta”, diz Bolis. (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 16).

Mais além, infectado pelo vírus, esse gestor relata não apenas o seu medo diante da situação, mas também a sua culpa, se responsabilizando por ter sido acometido pela enfermidade.

Em junho, você [Delair Bolis, Presidente da MSD Saúde Animal] contraiu a covid-19. Como foi a experiência? “(...) Além do medo e da impotência, eu me senti culpado, fiquei pensando: ‘Onde eu errei?’”. (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 16).

Unidade de sentido 2: Compensação ideológica e convencimento do trabalhador

Desafios na crise

A preocupação com a humanização é, pelo menos parcialmente, uma resposta às diversas dificuldades que o trabalhador passou a ter que enfrentar (agravadas com a crise). Como mencionamos, o trabalho remoto acelera a quebra entre a vida pessoal e trabalho, fazendo com que muitos funcionários estendam a jornada de trabalho, causando exaustão e o esgotamento.

Por exemplo, em um estudo da Oracle em parceria com a empresa de consultoria e pesquisa de RH Workplace Intelligence, 42% dos respondentes disseram que, em casa, estão trabalhando até 40 horas a mais por mês (uma média de duas horas extras por dia) do que quando iam para o escritório. Não é só por isso que os profissionais estão tão estressados – 44% se dizem mais esgotados do que na pré-pandemia, segundo uma pesquisa da Microsoft (...). (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 49).

A comunicação, habilidade que vimos ser altamente valorizada pelas organizações de hoje, também é afetada pela crise, já que pode perder eficácia ao acontecer exclusivamente à distância.

Há, ainda, os obstáculos que podem impedir uma boa comunicação quando ela se dá exclusivamente via ferramentas digitais (...). (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 51).

Os esforços extras necessários para contornar as dificuldades comunicativas impostas pela digitalização podem incorrer em desgaste cognitivo, atrapalhando o desempenho dos funcionários.

(...) reuniões e conversas mediadas pela tecnologia não têm a fluidez das presenciais (...) pedindo esforço extra do cérebro. “Pense nas funções cognitivas como os músculos do corpo: se você os exercita demais, eles entram em fadiga e o desempenho cai. (...)”, diz Fabio Porto, neurologista comportamental do Hospital das Clínicas da Universidade de São Paulo.” (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 50).

Afirma-se que os empecilhos que surgem com a necessidade de adaptação à nova modalidade de trabalho, como menos contato com colegas e reuniões por vias digitais, têm um impacto direto sobre a saúde e a produtividade dos empregados (“o nível de entrega ao trabalho”).

Mas aspectos relacionados às atividades em home office, como a falta de interações presenciais e o excesso de reuniões por vídeo, certamente se somam para demandar esforços de adaptação do cérebro a uma nova rotina e novas formas de realizar as tarefas, afetando também o corpo, o comportamento e o nível de entrega ao trabalho. (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 49).

Os problemas decorrentes da pandemia não são uma preocupação apenas do presente, mas também do futuro, fazendo com que questionamentos sobre o trabalho presencial levem a empresa a considerar as mudanças que podem precisar ser implementadas no longo prazo.

Antecipando o futuro - Mesmo que muitas empresas tenham conseguido, de uma forma ou de outra, se adaptar ao home office durante a pandemia, o desafio é pensar a transformação no longo prazo. (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 41).

A crise é vista também como uma oportunidade de utilizar os aprendizados que ela trouxe (decorrentes das adaptações feitas para contornar as novas dificuldades), uma possibilidade de potencializar a produtividade da empresa no futuro.

A volta às aulas é um tema relevante: como pensar em colocar todo mundo no escritório se as pessoas não têm com quem deixar as crianças? Não sei se retornaremos ao modelo anterior, mas temos aprendizados de produtividade que certamente iremos incorporar. [Adriana Aroulho, presidente da SAP no Brasil] (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 18).

Alega-se que as condições de realização do trabalho, se ele é executado à distância ou não, não é tão relevante.

“Se eu entrego o que precisa ser entregue, por que tanto apreço ao como? A expressão é de cada um. O que importa é a performance, e não a forma. Acredito que as empresas estejam migrando para esse olhar”, explica a neurocientista Ana Carolina, da Nêmesis. [Ana Carolina Souza, neurocientista e sócia fundadora da Nêmesis, consultoria

especializada em neurociência organizacional, a respeito do trabalho remoto] (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 40).

Entretanto, o tópico que parece ter mais ganhado importância com o advento da pandemia é a humanização. A digitalização se mostra como uma solução prática para os problemas que surgem e a “valorização do humano” é vista como um modo de contemplar o aspecto afetivo das relações de trabalho por meio, por exemplo, da confiança.

Até agora, qual foi o maior aprendizado com a crise do coronavírus? Que o digital é importante, mas a pandemia trouxe para nós a valorização do humano. A conexão emocional acontece pelo digital, mas para o ser humano a confiança é estabelecida no contato visual e físico. Temos que nos tornar mais digitais – mas muito mais humanos. [Delair Bolis, Presidente da MSD Saúde Animal] (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 18).

A humanização do trabalhador se mostra como uma das prioridades nas empresas hoje, uma maneira de lidar com as incertezas do mundo do trabalho atual.

Se aprendemos algo com 2020 foi que temos que olhar para dentro para nos reinventar, mudar a rota e valorizar algo importantíssimo: nossa própria tecnologia humana. Mas quais são as ferramentas certas para ler o novo cenário e navegar em um futuro cada vez mais incerto, volátil e ambíguo, humanizando os funcionários e o trabalho? É o que mostramos na segunda turma do curso online. (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 10).

Ela passa a ser representada como mais um desafio a ser vencido pelas organizações atuais.

Tornar o varejo mais humano. Esse é o desafio da Leo Madeiras (...). (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 56).

Defende-se, inclusive, uma mudança de perspectiva sobre um indicador financeiro amplamente disseminado no meio empresarial: o ROI (*Return on Investment* – Retorno sobre o Investimento). Argumenta-se que se tornou necessário levar em conta o elemento humano das organizações, mas que isso só é possível se a preocupação com os trabalhadores for genuína, levando em conta sua saúde e satisfação, independentemente da crise.

Mas esse novo ROI só será bem-sucedido, comenta Anderson Sant’Anna, professor na Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getulio Vargas (FGV), se houver interesse genuíno nas pessoas. “É preciso pensar o ROI de uma maneira mais humana, olhando o bem-estar, a saúde e a satisfação do funcionário”, diz o professor. E não há crise que consiga esconder essa necessidade. (Revista Você

Confiança

A humanização se traduz também em uma preocupação por parte da organização com a relação com o trabalhador e em como ela é vista por ele. Por conta disso, a empresa busca transmitir a sensação de confiança para os funcionários, mostrando, por exemplo, que é transparente nas suas ações.

(...) a companhia tem que se preparar para comunicar as mudanças com muita transparência e agilidade. (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 47).

Afirma-se que a cultura “focada em resultado” precisa dar espaço para a priorização do cuidado, da escuta e da confiança, representando uma mudança na relação entre trabalhador e empresa.

“Percebemos que a cultura focada em resultado é importante, mas é preciso cuidar das pessoas, escutá-las e saber confiar nelas”, diz Vanessa [diretora de RH e projetos da Leo Madeiras]. (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 56).

Essa preocupação é uma maneira de fortalecer a credibilidade da organização perante o trabalhador, transmitindo a sensação de que ela merece a confiança dos seus funcionários.

“Precisamos ter ouvidos atentos e fazer o que for possível para transmitir confiança e credibilidade aos funcionários”, explica Philippe [CEO da Ceptis]. (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 11).

Entretanto, esse destaque não é motivado pela humanização em si, mas pela manutenção do desempenho – a empresa percebe que a performance dos funcionários depende da confiança. Por isso, defende-se, por exemplo, que já na contratação as possíveis relações de confiança que o funcionário pode vir a construir também sejam levadas em conta e não apenas o seu potencial desempenho individual.

*(...) 99% das vezes que os funcionários não atendem aos padrões de desempenho se explicam pelo fato de a liderança não ter estabelecido um ambiente confiável. Para construir esses laços, é preciso criar relacionamentos e olhar além da capacidade técnica. Ou seja, contratar e manter as pessoas levando em consideração a confiabilidade, e não apenas a performance. (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 55, citando o livro *O Jogo Infinito*, de Simon Sinek).*

Demissões

A humanização aparece até mesmo na maneira como as demissões são conduzidas. Argumenta-se que uma diminuição dos resultados torna a demissão de funcionários uma “medida necessária” para a “sobrevivência dos negócios”, não mais devido à performance, mas sim por contenção de custos (uma “necessidade de reestruturação”). A empresa entende que há crueldade nesse modo de conduzir a relação com seus empregados e a solução que encontra é ajudar os demitidos a encontrarem novos empregos. Essas ações são vistas como “mais que estratégicas” e “humanitárias”, demonstrando que a estratégia tem um papel importante na decisão. Afirma-se que um dos objetivos das empresas é ter “impacto social”, que pode ser conquistado ajudando na recolocação dos ex-funcionários, “algo valorizado” e que mostra a “cultura corporativa”. A motivação da empresa é estratégica, já que suas ações tem o objetivo de fortalecer a sua imagem por meio da validação social.

Com queda nos resultados, demitir tornou-se, em muitos casos, uma medida necessária para a sobrevivência dos negócios. Mas esse processo é sempre complicado. Ainda mais porque agora os desligamentos acontecem não por desempenho, mas por custo – o que pode ser cruel. É por isso que tem surgido um movimento no mercado: a ajuda efetiva para que ex-funcionários se recolorem. “Mais do que estratégicas, essas são ações humanitárias. Há muitos profissionais que não estão sendo demitidos por má avaliação, e sim por necessidade de reestruturação”, diz Alexandre Benedetti, diretor do Talenses Group e especialista em carreira. “As empresas querem ter mais impacto social, e auxiliar quem está saindo neste momento é algo valorizado, que mostra a cultura corporativa”, explica Maria Eduarda Silveira, gerente de recrutamento da Robert Half. (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 48, 49).

A humanização na demissão é buscada com o propósito de manter a imagem da empresa positiva nos olhos dos demitidos, criando um “laço de admiração”.

(...) humanidade, empatia e, se possível, auxílio para encontrar um novo emprego durante uma das crises mais severas da história farão com que o ex-funcionário mantenha um laço de admiração com sua antiga contratante. (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 51).

Essas medidas são tomadas também no caso das demissões em massa. A empresa entende o quão difícil esse momento é para o funcionário demitido, procurando demonstrar que se guia pelo “respeito às pessoas”, evitando “dourar a pílula” e tentando mostrar que “se preocupa com seu time”. Ela faz isso estendendo alguns benefícios após a demissão e provendo

ferramentas e indicações que ajudem o ex-funcionário a encontrar um novo emprego. Ela busca amenizar a realidade das demissões e ser vista como uma empresa que cuida dos seus funcionários.

(...) a empresa [Stone, empresa de maquininhas de cartões e soluções para pagamentos] demitiu 1.300 funcionários, o equivalente a quase 20% de sua força de trabalho (...) “Era uma hora delicada, pois sempre tivemos como norte o respeito às pessoas”, diz *Fernanda [Fernanda Teich, líder do processo de recolocação e sócia da Stone]. (...) o plano de saúde ganhou quatro meses adicionais; o vale-alimentação também seguiu valendo por até mais quatro meses, (...) foi oferecida assinatura do LinkedIn Premium por dois meses; e, para aqueles com mais de seis meses na empresa, foi doado o notebook de trabalho. Por fim, houve um pagamento adicional, também proporcional ao tempo de casa. (...) “Não tentamos em nenhum momento dourar a pílula. Dissemos o que estava acontecendo, pedimos sugestões”, diz Fernanda. (...) A Stone montou um time (...) totalmente focado na missão de selecionar quais ex-funcionários seriam indicados a determinadas companhias. “(...) com nossa indicação, poderíamos aumentar as chances de os colaboradores que estavam saindo se recolocarem [Fernanda Teich].” (...) Além disso, o time remanescente ajudou os demitidos via postagens no LinkedIn, dando visibilidade aos currículos dos ex-colegas. A ação provocou um sentimento generalizado de que a empresa se preocupa com seu time. (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 49).*

A empresa afirma buscar “o bem-estar” e “minimizar as preocupações” dos funcionários, inclusive dos parentes, por meio da ajuda com currículos e com indicações para outras organizações.

(...) o escritório de advocacia paulistano Stocche Forbes (...) resolveu agir para minimizar as preocupações de empregados cujos parentes foram desligados. “(...) Nosso maior ganho é o bem-estar de nossos colaboradores”, diz Daniela Yuassa, profissional responsável pela área trabalhista do escritório. (...) A ideia (...) é oferecer os serviços de RH do escritório em duas frentes: formatação de currículos e ponte direta entre familiares e empresas parceiras (...). (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 49, 50).

O processo demissional permite não apenas identificar possíveis conflitos não resolvidos com o trabalhador demitido, mas também áreas de tensão na empresa, que poderiam eventualmente gerar processos trabalhistas, de modo que ela pode utilizar esse conhecimento para agir com antecedência e evitar custos jurídicos. De certa forma, a demissão é percebida

pela empresa como uma oportunidade, um momento no qual ela pode investigar se há questões relacionais que podem afetá-la financeiramente.

Uma maneira de fazer isso [evitar processos trabalhistas] é aproveitar as entrevistas demissionais, conduzidas pela empresa depois de o funcionário ser informado de que não faz mais parte do quadro da companhia, para mapear problemas de conduta de colegas ou chefes e insatisfações que, no futuro, poderão se transformar em processos (como o não pagamento de horas extras). “É uma oportunidade para resolver eventuais dúvidas ou conflitos existentes entre as partes, evitando, com isso, que o trabalhador saia da empresa com mágoas ou com a sensação de que foi injustiçado em razão de ter sido desligado”, explica Manoela Pascoal, advogada trabalhista no escritório Souto Correa Advogados. (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 60, 61).

No mesmo sentido, a demissão é uma oportunidade de identificar potenciais problemas relacionais, de clima e com os líderes.

Renato Santos, sócio da S2 Consultoria, especializada em prevenir e tratar atos de fraude e de assédio nas organizações, destaca que (...) as empresas costumam ser dedicadas aos processos de admissão, mas não dão atenção ao processo demissional. “Esquecem que esse momento pode ensinar a organização sobre vários aspectos, que vão do clima à liderança.” (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 61).

As demissões são apresentadas como não sendo dolorosas apenas para os demitidos, mas também para aquele que é “obrigado” a executar o processo e para a própria empresa. Mesmo sendo uma decisão tomada pela organização, são retratadas as diversas perdas nas quais ela incorre, como conhecimentos específicos, diminuição na agilidade e na capacidade colaborativa e uma potencial piora na qualidade da produção. O processo é retratado como uma perda para todos, não só para o demitido.

Cortes são sempre doloridos, não só para quem os sofre ou é obrigado a fazê-los mas para a organização como um todo. Estão em jogo sofrimentos e dificuldades individuais dos envolvidos, a percepção dos remanescentes (sempre divididos entre alívio e culpa) e o funcionamento da própria empresa. Do ponto de vista corporativo, há pontos delicados, como a perda da memória organizacional em razão da saída daqueles que dominam os processos, e diminuição da eficácia e da familiaridade entre as unidades quando a demissão envolve as lideranças. “Com isso, a tomada de decisão perde agilidade, o que pode ter efeito na qualidade de produtos e serviços”, diz Tatiana Iwai, professora e pesquisadora de comportamento organizacional e liderança no Insper. (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 50).

Treinamentos e desenvolvimento

Apesar disso, a preocupação com os resultados financeiros da empresa fica em primeiro lugar. As demissões estão intimamente relacionadas com a visão do “novo ROI” (que mencionamos anteriormente), sendo proposto “reenergizar” a mão-de-obra da empresa para capacitar os funcionários que já fazem parte do quadro a suprir demandas futuras. Evita-se, assim, sucessivas demissões e contratações e os altos custos nos quais elas incorrem (“estratégias de gestão de talentos reativas e caras”), demonstrando uma preferência pela prevenção ao invés da reação (questão que abordaremos novamente na questão do cuidado).

Essa abordagem [pensar o ROI (Return On Investment – retorno sobre investimento) sob o ponto de vista das pessoas] se concentra em capacitar e reenergizar a força de trabalho para preencher funções atuais e futuras, com menos demissões, como explica Alexandre Marins, diretor de desenvolvimento de talentos da consultoria LHH. Isso significa abandonar estratégias de gestão de talentos reativas e caras, que se apoiam em uma abordagem de “demitir e contratar”, e adotar ações de capacitação de talentos que possibilitem passar de uma força de trabalho substituível para uma que seja renovável. (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 37).

No entanto, a adoção de uma estratégia de renovação da mão-de-obra deve ser, na medida do possível, quantificada e respaldada por dados. Sugere-se que seja feita uma “reflexão” para averiguar qual dos caminhos é mais vantajoso financeiramente: reabilitar os funcionários que já fazem parte do quadro ou demiti-los e contratar novas pessoas que possuam as habilidades em demanda pela empresa naquele momento.

Habilidade com números - Apesar de o investimento em pessoas ser subjetivo, alguns indicadores podem ajudar nessa conta. Um deles é projetar quanto a empresa gastaria com desligamentos e reposições (valor total dos custos financeiros e de tempo dividido pela soma dos riscos envolvidos), versus o investimento em pessoas de forma planejada e antecipada. “É preciso fazer uma reflexão que permita que a maior parte dos recursos internos seja recapitada e reaproveitada”, explica Alexandre [Alexandre Marins, diretor de desenvolvimento de talentos da consultoria LHH]. (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 37).

A quantificação envolve elementos como o “*people analytics*” e a utilização de dados para averiguar, por exemplo, a eficácia dos treinamentos. Compara-se o desempenho do funcionário antes e depois dos treinamentos, bem como a rotatividade e o engajamento, para verificar com números qual o impacto dessas medidas nos resultados financeiros da empresa,

fazendo um “cálculo mais tangível”.

Segundo Rafael [Rafael Souto, presidente da Produtive, consultoria de planejamento e transição de carreira], o que geralmente acontece é que o RH, apesar de ter a mentalidade pró-desenvolvimento, carece de habilidades analíticas para interpretar informações de people analytics, por exemplo. “É preciso mostrar com mais dados quanto o investimento pode, de fato, ser mais impactante do que uma demissão”, afirma o CEO da Produtive. Ele sugere escolher índices para mensurar cada treinamento, o que tornaria o cálculo mais tangível. (...) “É possível olhar, ainda, dados da performance do indivíduo antes e depois do treinamento, o nível de engajamento e a média de turnover voluntário [Rafael Souto].” (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 37, 38).

A reciclagem e a renovação da mão-de-obra se traduzem em conceitos como *reskilling* e *upskilling*, ou seja, treinamentos com objetivo de capacitar os funcionários a realizar novas tarefas ou aprimorar a execução de tarefas que eles já realizam. Essa é uma das maneiras que a empresa encontra para se adaptar às incertezas do mercado (ou “desafios”) e se manter competitiva (adicionando “velocidade à adaptação”). Como vimos, reciclar pode ser mais barato do que demitir e contratar, trazendo um investimento que “se traduz em números”.

(...) a companhia [Atos] usa os conceitos de reskilling (capacitação do funcionário para que ele consiga fazer uma mudança de rota na carreira e se adaptar melhor ao mercado e às oportunidades abertas) e upskilling (capacitação que reforça e complementa o conhecimento do profissional na área em que ele já atua). (...) “Isso traz velocidade à adaptação aos novos desafios e se traduz em números.” [Alexandre Benatti, diretor de recursos humanos da Atos para a América do Sul]. (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 38).

O objetivo da empresa ao implementar essas mudanças estratégicas é conquistar o retorno indireto que elas possibilitam – a intenção é escolher o caminho que mais faça sentido para a empresa do ponto de vista financeiro. Trata-se de uma questão de otimizar a “equação financeira”, que traz diferentes consequências para os funcionários a depender da decisão tomada (demissão ou requalificação).

“Na prática, quando olhamos para a equação financeira, vemos o retorno indireto de investir no capital humano”, diz Alexandre [Alexandre Marins, diretor de desenvolvimento de talentos da consultoria LHH]. (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 37).

Afirma-se ser importante unir os aspectos qualitativos e quantitativos para embasar a

decisão de contratar um novo funcionário ou requalificar aquele que já trabalha na empresa. São considerados fatores como crescimento da empresa, custos demissionais e absenteísmo e os resultados celebrados nesse processo são o aumento do engajamento e do lucro líquido. Para atingir esse objetivo, a empresa percebe que precisa levar em conta diversas outras facetas do trabalhador, como as emocionais, relacionais e culturais.

Satisfação que vira resultado – Para que o cálculo do desenvolvimento das pessoas dê certo, o melhor é unir indicadores quantitativos e qualitativos, como crescimento da empresa, custos com demissão, análise de engajamento e taxa de absentismo. Na EDP, o retorno sobre os investimentos em pessoas se traduz em pilares como a alta taxa de engajamento na pesquisa de clima (...) e o crescimento da empresa, que de 2014 para cá triplicou e alcançou 1,3 bilhão de reais de lucro líquido. “Para isso, olhamos para o colaborador de forma ampla, em todas as dimensões: emocional, física, social, espiritual, cultural e financeira”, explica Fernanda Pires, diretora de RH da EDP. (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 38, 39).

O mercado se dá conta que o investimento na mão-de-obra e na capacitação e requalificação dos funcionários é imprescindível para a empresa continuar competitiva e “não sumir do mercado”.

Qual é o impacto econômico de uma força de trabalho despreparada? (...) Se as empresas não prepararem sua força de trabalho, vão sumir do mercado. [Kelly Palmer, chefe de aprendizagem da Degreed, empresa de educação digital] (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 55).

Defende-se que isso precisa ser feito de maneira preventiva e não reativa. A empresa deve tentar predizer quais serão as habilidades necessárias no futuro (“competências” e “perfis”), mantendo-se atenta às incertezas do mercado.

Esse tipo de olhar [para o capital humano] requer uma ação estratégica que seja capaz de antecipar as necessidades de perfis e de competências que a organização terá no futuro. “A área de recursos humanos não pode ser reativa, deve antever as demandas do negócio – esse é o maior desafio”, diz Rafael [Rafael Souto, presidente da Productive, consultoria de planejamento e transição de carreira]. (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 37).

É preciso selecionar aquele que está “apto para o futuro” e descartar o que está “muito fora da rota”, identificando as habilidades e a capacidade de adaptação dos funcionários.

Avaliação [um dos estágios para abordar o retorno sobre os investimentos do ponto de vista das pessoas] - Antes de olhar para fora da organização, preste atenção no

ambiente interno. Isso envolve a avaliação das habilidades e da adaptabilidade dos funcionários atuais. Você precisa saber quem está apto para o futuro e quem está muito fora da rota para contribuir com os planos da empresa. (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 39).

O quadro de funcionários deve refletir as estratégias e os planos para o futuro da empresa.

“Visualização [um dos estágios para abordar o retorno sobre os investimentos do ponto de vista das pessoas] - Considere não apenas o desenho organizacional mas também as necessidades futuras de habilidades. Para isso, pense na seguinte questão: para executar os planos e estratégias de negócios, de que tipos de pessoas você precisa e onde irá encontrá-las? (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 39).

A requalificação é vista, então, como uma poderosa ferramenta no corte de gastos e na maximização da produtividade. Ela pode significar uma economia considerável em rescisões e recrutamentos e amenizar a queda de produtividade, bem como evitar a depreciação da imagem da empresa caso ocorram problemas no processo demissional.

Segundo o estudo Future-Proofing the Workforce, do Adecco Group e do The Boston Consulting Group, as empresas que decidem requalificar e realocar em vez de demitir e contratar podem economizar até 136.000 dólares por funcionário. Isso porque investir em pessoas significa para as companhias evitar vários custos visíveis e invisíveis, como verba rescisória ou auxílio para transição ao funcionário que está deixando a empresa, gastos com recrutamento, perda de produtividade durante a contratação e a integração, e danos à marca empregadora caso a demissão seja malfeita, por exemplo. (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 37).

Mais do que isso, afirma-se que a troca de pessoal pode fazer com que a organização perca a sua “essência”, pois os “valores”, as “competências” e as “atitudes” são comprometidos, bem como a eficiência do trabalho em equipe.

A postura de não investir no pessoal e optar sempre pela troca não possibilita que a companhia mantenha sua essência na realização das atividades, que envolve a maneira como cada profissional atua para chegar à meta. “Valores, competências e atitudes se sustentam mantendo um time mais coeso por mais tempo”, diz Rafael [Rafael Souto, presidente da Produtive, consultoria de planejamento e transição de carreira]. (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 37).

Apesar disso, a demanda por requalificação não surge apenas por parte da empresa, mas também do trabalhador, que percebe que suprir as habilidades valorizadas no mercado não é

necessário apenas para a sobrevivência da empresa, mas também para a sua própria. Afinal, seu emprego depende da sua adequação às necessidades da organização, fazendo com que ele mesmo busque maneiras de se adaptar (por meio de treinamentos em ferramentas que aumentem o seu desempenho, como “metodologia ágil” e “inteligência emocional”). O desenvolvimento é retratado como algo capaz de trazer esperança em um momento de crise.

Quando os empregados do braço farmacêutico da Roche estavam se adaptando à realidade da pandemia, a companhia recebeu um pedido do pessoal de campo: eles queriam ajuda para se preparar para o mundo pós-coronavírus. Por sorte, a empresa estava desenhando um programa de requalificação (o famoso reskilling) com foco em competências do futuro e resolveu acelerar a implementação. (...) Há, por exemplo, aulas sobre inteligência emocional e metodologia ágil (...). “As pessoas estavam ansiosas e com medo. A aprendizagem trouxe esperança.”, explica Andrea Zitune, gerente de desenvolvimento organizacional da Roche. (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 11).

A empresa deve primeiro aferir qual o estado atual das habilidades de sua mão-de-obra para então medir o seu progresso na aquisição de outras capacidades durante os treinamentos, elaborando estratégias que possibilitem uma aprendizagem eficaz. Assim, empresa e trabalhador buscam conjuntamente potencializar o desenvolvimento das habilidades em pauta no mercado de trabalho.

Mas, depois que as empresas entendem que é preciso transformar o modo como os funcionários aprendem, o próximo passo é ajudá-los a desenvolver novas habilidades. E a parte difícil é identificar em qual etapa da aprendizagem de competências as pessoas estão – é preciso medir como estão progredindo, se estão aprendendo skills do futuro. [Kelly Palmer, chefe de aprendizagem da Degreed, empresa de educação digital] (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 54).

A responsabilidade pelo aprendizado não é das empresas, mas sim dos trabalhadores, que passam a ser vistos como “protagonistas do próprio desenvolvimento”. A empresa deve fornecer as ferramentas necessárias e estimular que isso aconteça, uma vez que ela também se beneficia, mas a autonomia é o eixo condutor do desenvolvimento pessoal. Uma das novas estratégias para estimular esse desenvolvimento de habilidades consideradas relevantes é a gamificação, fenômeno que adapta técnicas de jogos a diferentes situações para potencializar os resultados do indivíduo.

“A ferramenta [uma plataforma de feedback] empodera os profissionais para serem protagonistas do próprio desenvolvimento com a construção da cultura do feedback”,

diz Adriana Fernandes, diretora para RH e alta performance da BWG. Por meio de gamificação, os funcionários ganham pontos ao participar das conversas. (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 57).

Surge, então, a questão de definir quais habilidades serão valorizadas no futuro, cuja solução também é o “protagonismo”. A empresa pode atuar como “guia” para indicar ao trabalhador algumas das habilidades que lhe serão úteis no futuro, apesar de sua inconstância.

Ainda discutindo o futuro, como prever habilidades que estarão em alta em um mundo de transformações tão velozes? No passado, a área de RH era muito prescritiva sobre o que e como aprender, mas agora nós queremos que as pessoas tenham protagonismo em seu processo educacional. Mas elas continuam buscando um guia – tanto que uma das perguntas que mais ouço é: “Estou sobrecarregado, em que devo focar agora?”. No caso das empresas, é necessário entender a estratégia da companhia e quais serão as habilidades necessárias. Sabemos que as competências mudam muito, então devemos identificar de três a cinco que são prioritárias em cada setor. [Kelly Palmer, chefe de aprendizagem da Degreed, empresa de educação digital] (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 54).

A necessidade de treinamentos, requalificação, desenvolvimento e adequação de habilidades advém, ultimamente, da incerteza e insegurança compõem o pano de fundo do mundo corporativo atual. Uma das consequências disso é a importância que ganharam a tomada de risco e a coragem no cardápio das habilidades e virtudes do líder-herói, o que é necessário para a sobrevivência da empresa “no longo prazo”.

*Apesar de ser mais fácil lidar com o mês, o trimestre ou o ano, é preciso disposição para assumir riscos com os olhos em um futuro desconhecido. Essa decisão é necessária para a sustentabilidade da empresa e para seu sucesso no longo prazo. (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 55, citando o livro *O Jogo Infinito*, de Simon Sinek).*

Engajamento

Vimos que o engajamento é uma das palavras de ordem nas empresas de hoje. Ciente das exigências que já recaíam sobre o trabalhador (o “acúmulo de tarefas”, acentuado com a pandemia), a solução proposta pela empresa é engajar.

Esse raciocínio sobre o engajamento me soa coerente, independentemente da pandemia. Talvez neste momento pandêmico tenha se evidenciado como uma consequência do acúmulo de tarefas que recaem sobre o trabalhador. Tempos difíceis! [Renata Simões,

na seção de feedback dos leitores]. (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 9).

Para tal, utiliza-se também a tecnologia e as redes sociais (cada vez mais presentes em todas as dimensões sociais). Surgem na empresa estratégias mais elaboradas para estimular os funcionários, como a criação de uma rede social da empresa para aumentar o nível de engajamento.

Empreendedor cria uma plataforma que funciona como rede social corporativa, intranet e ferramenta de engajamento. (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 58).

Propõe-se que essa ferramenta resguarda a privacidade e a saúde psicológica dos funcionários, que vimos ser uma das preocupações em pauta no novo modelo de gestão empresarial.

(...) os feedbacks trocados espontaneamente entre as pessoas são privados; ninguém além dos envolvidos tem acesso a eles – o que preserva a privacidade e a segurança psicológica das equipes. (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 57).

Engajamento e motivação estão diretamente vinculados à produtividade do trabalhador, que por sua vez é um dos determinantes da lucratividade da empresa.

Empresas com funcionários motivados lucram mais. Philippe Ryser ouviu essa afirmação de um economista, e a frase o impactou fortemente. Tanto que, como CEO da Ceptis (...), ele procura aplicar esse conceito no dia a dia da organização. (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 11).

O “capital humano” passou a ser visto como uma ferramenta essencial para que a empresa se mantenha competitiva, mesmo no cenário de crise. Para que isso seja possível, é preciso que as empresas invistam nos funcionários e acomodem suas necessidades (a visão do novo ROI), mantendo-os engajados.

Falar em competitividade hoje, em um mundo que tenta se adaptar aos reflexos da pandemia do novo coronavírus, é falar sobre pessoas. As companhias precisam investir no capital humano para manter os resultados e navegar (bem) nesse cenário. Um dos aspectos essenciais para isso é apostar em ações que mantenham o engajamento e olhem de perto para as necessidades e anseios dos profissionais. (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 5).

Reconhecimento e acomodação das necessidades do trabalhador

Um dos impactos da crise foi o ganho de espaço do novo modelo de gestão, com maior

valorização da área de gestão de pessoas. O engajamento é o “grande diferencial” para a área, que utiliza diferentes estratégias para manter na companhia os funcionários que já fazem parte do quadro e para atrair novos profissionais. Afirma-se que a maior preocupação não é mais o cliente, mas sim o funcionário, que deve ser bem tratado para que outros trabalhadores de alto desempenho possam ser trazidos para a organização.

A crise atual trouxe elementos diferentes para as empresas e para a área de pessoas. Segundo Alexandre, nas crises recentes, como a de 2014, a questão mais visível era econômico-financeira. Agora, apesar de esse item também estar presente, o cenário é diverso. “Até então, o braço direito do CEO era o CFO. Neste momento, o diretor de RH é quem tem um papel fundamental para ajudar a escolher quem reter na empresa”, avalia. O grande diferencial acaba sendo o engajamento do funcionário. E, para que ele exista, a companhia tem de trabalhar outros dois aspectos que formam um trio essencial: atração e retenção. Maria Eduarda Silveira, da Robert Half, lembra que, depois de anos falando em foco no cliente, agora a experiência do empregado está no topo da preocupação das empresas. “O capital humano tem sido mais bem tratado. E isso é fundamental para a atração de novos funcionários” [Maria Eduarda Silveira, da Robert Half]. (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 51).

A empresa precisa identificar as necessidades de cada funcionário para acomodá-las de maneira customizada, do mesmo modo que são personalizados o cuidado e a relação com a liderança, como apontamos anteriormente. Ela aplica ferramentas que a permitam aferir quais as prioridades de cada trabalhador, para atendê-las de maneira individualizada.

(...) a empresa tem um mapa das preferências de seus funcionários e pode implementar ações direcionadas. [Dagoberto Tenaglia Jr., CEO da HSOL MKT] (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 5).

Essa customização também é implementada por meio da flexibilização de pacotes de benefícios. Essa estratégia aumenta o engajamento dos empregados e mostra que a empresa está disposta a se adequar ao modelo humanizado, provando sua disposição a agir e se preocupar com os funcionários da mesma maneira que faz com o cliente.

Além de mais engajamento, outra motivação das companhias que flexibilizam seus pacotes [de benefícios] é atender às demandas de times heterogêneos. “Numa empresa com perfis tão diferentes, um pacote único não faz sentido. Fala-se tanto em escutar e ser ágil com o consumidor, temos que fazer isso com nosso time”, diz Sandro Bassili, VP de pessoas e assuntos institucionais do Grupo Boticário. (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 46).

A personalização do pacote de benefícios e o modo como ela é comunicada visa também mostrar para o empregado que ele tem autonomia na organização, assumindo o papel de protagonista e de tomador de decisão.

(...) a comunicação também auxilia o empregado a entender seu protagonismo e sua autonomia como beneficiário. (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 47).

Da mesma maneira como as outras mudanças no modelo de gestão, as narrativas das empresas demonstram que a acomodação das necessidades do trabalhador e a autonomia concedida são instauradas para expandir a produtividade da companhia. O líder é o intermediário que aplica essa estratégia, devendo empregar seus esforços para acomodar as demandas do trabalhador como meio para “deixá-los satisfeitos”, “mantê-los motivados” e “fazê-los produzir mais”.

Manter colaboradores sempre motivados é um exercício que exige dedicação. Os gestores precisam estar atentos às necessidades deles para propor maneiras de deixá-los satisfeitos com o trabalho e, conseqüentemente, fazê-los produzir mais. [Gleyson Vieira, na seção de feedback dos leitores] (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 9).

É assim que se justifica a importância do novo modelo e do ROI de pessoas: o objetivo é atender às necessidades dos funcionários para impulsionar a produtividade da empresa, pois são elas que “determinam se os negócios prosperam ou não”.

(...) o olhar atento às necessidades e aos anseios dos funcionários se tornou ainda mais relevante. São as pessoas – e como a companhia investe nelas e as desenvolve – que determinam se os negócios prosperam ou não. Isso exige um novo entendimento do retorno sobre os investimentos, o famoso ROI. Agora é preciso pensá-lo sob o ponto de vista das pessoas. (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 37).

A organização estabelece um modelo humanizador que se baseia em elementos como a capacitação das habilidades em demanda (por meio dos treinamentos) e a motivação dos funcionários, que é a maneira mais rápida de aumentar a produtividade e os resultados. Além disso, há mais um elemento valorizado: o reconhecimento.

As empresas são feitas de pessoas e o relacionamento interpessoal é essencial. Então, trabalhamos com o tripé: treinamento, motivação e reconhecimento. Garantir a motivação da equipe é o caminho mais curto para alcançar altos níveis de produtividade e, conseqüentemente, resultados mais sustentáveis. [Dagoberto Tenaglia Jr., CEO da HSOL MKT] (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 5).

O reconhecimento é uma ferramenta que demonstra a valorização do empregado,

podendo ser implementado por meio de prêmios e benefícios.

Para reconhecimento, contamos com cartões pré-pagos e uma plataforma completa de relacionamento e premiação corporativa. [Dagoberto Tenaglia Jr., CEO da HSOL MKT] (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 5).

Os treinamentos, aliados ao reconhecimento, são defendidos porque tem o potencial de aumentar o comprometimento dos trabalhadores.

As capacitações e as ações de reconhecimento podem auxiliar no comprometimento dos trabalhadores? Em nossos mais de 20 anos de trabalho, percebemos que cerca de 98% das campanhas atingem esse objetivo depois de investir em ações de reconhecimento e em treinamento. [Dagoberto Tenaglia Jr., CEO da HSOL MKT] (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 5).

Cuidado

Os profundos impactos da pandemia na saúde mental do trabalhador e do líder aumentaram as sensações de fragilidade, medo e insegurança, mesmo que a saúde psicológica já fosse apontada por autoridades como uma séria preocupação no mundo do trabalho. A humanização surge, então, como a resposta para lidar com este problema.

Mas, antes de 2020, o assunto [a saúde mental] ainda era um tanto periférico – mesmo que grandes instituições, como o Fórum Econômico Mundial e a Organização Mundial da Saúde, já sinalizassem desde 2016 que problemas como depressão e ansiedade iriam impactar fortemente as sociedades e as economias. Com a pandemia de covid-19 tudo mudou. Por receio de adoecerem ou de perderem a renda, as pessoas começaram a ter mais estresse e sintomas de burnout. Um levantamento do Instituto Bem do Estar e da NOZ Pesquisa e Inteligência com 1.500 entrevistados (...) revela que 71% dos brasileiros estão com índices elevados de medo e que 51% acham que algo muito ruim vai acontecer. As empresas ficam no meio desse turbilhão de sentimentos, com líderes e empregados se sentindo frágeis e vulneráveis. A saída para lidar com isso, mais uma vez, é humanizar as relações. (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 8).

Não apenas as instituições especializadas entendem que o modelo de trabalho atual deteriora a saúde mental do trabalhador.

Devemos cuidar da saúde mental dos trabalhadores. Cada vez mais eles estão adoecendo por causa de problemas relacionados ao trabalho. [@michellemarques_psicologa, na seção de feedback dos leitores] (Revista Você RH,

edição de dezembro de 2020, p. 9).

Assim, a saúde psicológica ganhou relevância no mundo corporativo e a pandemia intensificou o foco sobre o assunto.

Sete em cada dez brasileiros estão com medo acima do normal devido à pandemia de covid-19. Essa vulnerabilidade acelerou uma tendência nas organizações: cuidar do psicológico dos funcionários. (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 22).

Há consciência da gravidade da situação dos trabalhadores e o momento é visto como uma oportunidade para questionar o modo como as empresas lidam com o tema.

Triste realidade. Mas é também um momento de questionar a forma como as empresas tratam a saúde mental. Às vezes a crise vem nos mostrar que empresas, líderes e RHs precisam tratar a saúde mental de forma diferente. [@orhdehoje, na seção de feedback dos leitores] (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 9).

Há aqueles que acreditam que o assunto já deveria ter sido abordado com maior profundidade antes da crise.

(...) Precisava de uma pandemia, quarentena mundial, para o mundo, o mercado de trabalho, a sociedade darem o devido valor ao autoconhecimento e ao emocional? [Lidia De Giuseppe, na seção de feedback dos leitores] (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 9).

Vimos que as dificuldades e os agravamentos decorrentes da crise intensificaram alguns aspectos da gestão humanizada e de valorização do funcionário. A preocupação em atender às necessidades dos empregados e o reconhecimento, por exemplo, fazem parte de uma dimensão mais abrangente, de cuidado com o trabalhador.

“A pandemia escancarou uma demanda que já existia, mas não vinha sendo respeitada pelas empresas: de atenção integral ao colaborador”, explica Tatiana Pimenta, CEO da startup [Vittude, plataforma de terapia online e educação emocional]. (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 29).

Contanto, a crise trouxe à tona a atenção a elementos como respeito, empatia e disponibilização do instrumentário necessário para que o trabalhador continue executando o seu trabalho de casa. Mais do que isso, como vimos, ela reforçou a noção de “humanização” dos empregados.

O coronavírus escancarou tudo. Devemos ter respeito e responsabilidade sobre as condições físicas, ambientais e psicológicas em que os funcionários se mantêm no home office durante a quarentena. Poucos têm um ambiente amplo, bem iluminado, arejado, com privacidade e mobiliário adequado ao trabalho. Muitos estão com depressão, com

síndrome do pânico, ansiedade e medo. É preciso mais do que ter empatia, trata-se de cuidar da saúde mental das pessoas, que são o maior valor da organização. [Jacira Gomes, na seção de feedback dos leitores] (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 9).

Vêm à tona questões como os estigmas sobre doenças psicológicas, o acolhimento e a criação de ambientes de trabalho saudáveis.

(...) mostramos as melhores práticas para acabar com os estigmas por trás das doenças mentais, as estratégias para acolher quem está (ou pode ficar) doente e como criar companhias com segurança e bem-estar psicológico. (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 8).

O cuidado se estende também para a saúde psicológica dos líderes. No entanto, a questão não é reduzir as cobranças e as pressões com as quais eles têm que lidar, mas ajudá-los a “lidar melhor” com elas.

“Queremos ajudar os líderes a encontrar maneiras de lidar melhor com a pressão sem tanta autocobrança nem perfeccionismo”, diz a executiva [Vanessa Fontoura, diretora de RH e projetos da Leo Madeiras]. (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 57).

As empresas tentam se adequar às demandas sociais por meio de conversas e do apoio aos empregados. Com uma *live*, por exemplo, os líderes da organização enfatizam a importância do cuidado mental e físico, demonstram as ações que estão sendo colocadas em prática pela empresa e trazem especialistas para dar orientações sobre como evitar o contágio do vírus e manter o “equilíbrio emocional”. Essa é uma maneira que a empresa encontra para mostrar que “a conexão” é parte da “essência” da empresa, que se preocupa em “manter a proximidade” e “cuidar da segurança” dos trabalhadores e das suas famílias.

Em julho, uma live com o presidente da Heineken, que reuniu 40.000 funcionários e familiares, teve o objetivo de conscientizar todos da importância de manter práticas de saúde física e mental como autocuidado e de explicar sobre os planos da organização em prol das pessoas durante a quarentena. Foram ouvidos também o médico da empresa sobre os cuidados para evitar o contágio pelo coronavírus e um especialista em psicologia positiva para entender como cultivar pensamentos e atitudes que ajudem a atravessar a crise sem perder o equilíbrio emocional. “A conexão faz parte da essência da companhia. Nossa preocupação agora é manter a proximidade e cuidar da segurança não só dos nossos empregados mas dos seus parentes, pois sabemos que o bem-estar em casa também conta para a saúde mental”, diz Renato [Renato Souza,

diretor de RH da Heineken]. (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 28).

A empresa cria um canal de atendimento para dúvidas em relação ao vírus, questões financeiras, familiares e referentes ao trabalho remoto.

O Call Tree é um canal de comunicação por telefone que funciona 24 horas por dia com três profissionais da empresa à disposição para tirar dúvidas e dar informações aos funcionários e seus dependentes – de relatos de sintomas físicos de covid-19 até preocupação com os filhos, problemas financeiros e ajustes na estrutura e na rotina do home office. (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 33).

Entretanto, assim como com as outras medidas adotadas pelas corporações na direção da gestão humanizada, a finalidade que as organizações têm em vista é a produtividade, quantificando a saúde mental e o retorno financeiro preciso sobre o montante destinado à área e fazendo com que esses valores passem ser vistos como investimentos ao invés de como custos.

Não é de hoje que se defende que colocar dinheiro em iniciativas de saúde mental precisa ser visto como investimento, e não como gasto. De acordo com dados da OMS, cada dólar destinado por governos e organizações a políticas e tratamentos para manter equipes psicologicamente saudáveis resulta em retorno de 4 dólares em produtividade. (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 25).

As companhias percebem que os investimentos em capital humano tornam os funcionários mais engajados e criativos, fazendo com que eles faltem menos, colaborem mais com os colegas e errem menos, o que afeta diretamente a lucratividade da organização.

“O capital humano é o ativo mais importante das empresas. Profissionais que se sentem cuidados são mais presentes, engajados, criativos, se relacionam melhor e cometem menos erros”, afirma Ana Maria Rossi, doutora em psicologia e presidente da International Stress Management Association (Isma-BR). (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 25).

Identifica-se que muitas vezes o problema do funcionário improdutivo não é, como se acreditava antigamente, preguiça ou incompetência (uma perspectiva que mencionamos no começo deste trabalho), mas sim o adoecimento psicológico. A importância desse tema é grande, já que seus impactos podem perdurar no longo prazo. A empresa busca combater o problema com investimentos na saúde mental para que a sua produtividade não seja comprometida.

“Muitas vezes, o trabalhador com ansiedade ou depressão é rotulado como preguiçoso, incapaz ou incompetente quando, na verdade, ele está doente. Se não houver investimento por parte das empresas no sentido de cuidar dos empregados para evitar

que adoçam, haverá uma queda brutal de produtividade e, pior, que se estenderá por anos”, observa Alberto Filgueiras, da Uerj [Alberto Filgueiras, coordenador do Laboratório de Neuropsicologia Cognitiva da Uerj]. (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 26).

A queda no desempenho é um problema grande para a organização, o que faz da saúde mental um assunto prioritário, já que a recuperação pode ser muito demorada.

Diferentemente das doenças físicas, que, de modo geral, permitem o retorno ao trabalho depois de um período de recuperação de semanas ou poucos meses, as mentais não têm essa previsibilidade. A volta pós-depressão, síndrome do pânico ou estresse pós-traumático, por exemplo, pode demorar mais de um ano. “Ainda assim, a pessoa não volta no mesmo ritmo, o desempenho pode ficar limitado e pode haver recaídas”, diz Ana Maria, da Isma-BR [Ana Maria Rossi, doutora em psicologia e presidente da International Stress Management Association (Isma-BR)]. (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 26).

O adoecimento mental pode comprometer durante um longo período de tempo a “capacidade funcional” do trabalhador. As empresas estão cientes do aumento de casos de desse tipo, que podem levar até mesmo ao suicídio, e sabem que os funcionários acometidos podem causar problemas de relacionamento ao restante da mão-de-obra, como hostilidade e assédio moral, comprometendo o clima no ambiente de trabalho e prejudicando a produtividade não apenas do trabalhador adoecido, mas de toda a equipe.

Outro desdobramento da pandemia esperado pelos especialistas em saúde mental é uma explosão nos casos de estresse pós-traumático, que é altamente incapacitante e uma das principais causas associadas ao suicídio. Os sintomas podem demorar até dois anos para se manifestar depois do evento traumático, e o tratamento pode levar até mais dois anos, ou seja, a capacidade funcional do trabalhador fica comprometida por muito tempo. “Como os sintomas incluem agressividade, raiva e agitação, além de perda de vitalidade geral, como ocorre na depressão, pode haver ocorrências de assédio moral, comportamentos hostis e problemas de clima”, diz Alberto, da Uerj [Alberto Filgueiras, coordenador do Laboratório de Neuropsicologia Cognitiva da Uerj]. (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 26).

Diversidade e responsabilidade social

A diversidade é mais um tema que entrou na lista de prioridades das empresas. Ela está

ligada a habilidades relacionais valorizadas no mercado como a comunicação, que é fundamental para a introdução da pauta no cotidiano das organizações.

Além disso, não se pode esquecer a comunicação: quanto mais o tema [a diversidade] é debatido internamente, mais se torna parte do dia a dia. (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 28).

O tema diz respeito a diversos grupos que sofrem preconceito e têm menor representatividade nas empresas, entre os quais as mulheres. As companhias que têm um quadro de funcionários com um número significativo de mulheres, ou cuja criação foi conduzida por mulheres, por exemplo, mostram isso como um símbolo de orgulho.

“Somos uma empresa fundada por duas mulheres, e diversidade é um valor compartilhado por quem cresceu aqui. Temos 77% de mulheres no quadro e 74% da liderança formada por elas”, diz Lídia Abdalla, CEO do Grupo Sabin. (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 28).

Há, no entanto, áreas específicas onde a representatividade das mulheres é especialmente baixa, como é o caso da tecnologia. Mudanças que possam promover a reversão desse cenário são incentivadas.

Na área de TI a ascensão feminina ainda não é uma realidade – é algo histórico, que vem da pouca participação das mulheres nas formações de tecnologia. Mas isso está mudando com as novas gerações e com políticas de diversidade. [Adriana Aroulho, presidente da SAP no Brasil] (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 18).

Reconhece-se que o preconceito contra mulheres ainda é fortemente presente no mercado de trabalho e ressalta-se a importância da inclusão do tema nas pautas das empresas.

(...) quando converso com quem está no mercado, vejo que o preconceito ainda é uma realidade em muitos lugares. Temos que manter a agenda de diversidade para melhorar isso. Se somos [as mulheres] a metade da população mundial, temos que ser metade nas empresas também. [Adriana Aroulho, presidente da SAP no Brasil] (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 18).

Para tal, são criadas medidas e programas com o objetivo de proporcionar maior acesso a grupos minoritários.

A Braskem, multinacional brasileira da indústria química, está avançando em seu programa de diversidade. Criado em 2014 com foco em aumentar a participação de mulheres no setor, expandiu a atuação, definindo em 2015 os pilares do programa que agora abrange todos os grupos minorizados. (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 42).

Entretanto, muitas empresas defendem esse tipo de medida apenas na teoria, sem introduzir ações práticas que tragam mudanças efetivas

Embora a maior parte das empresas afirme ter iniciativas de diversidade e inclusão, 2/3 não têm um programa implementado ou estão no processo de construí-lo. Isso significa, novamente, que as ações estão sendo desenvolvidas sem direcionamento.

(Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 33).

Frequentemente são implementados programas de diversidade que não propõem medidas de longo prazo.

O problema de ter projetos pontuais, explica Regina Madalozzo, coordenadora do Núcleo de Estudos de Gênero do Insper, é a falta de eficácia. “Fazer as pessoas pensarem no assunto por duas horas é o que se ganha com ações ou palestras soltas. Se quer realmente algo que dê resultado, tem que ter consistência.” (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 33).

Há ainda muitas empresas não procuram implementar nenhum tipo de medida que promova a diversidade, mas isso é socialmente mal visto. Defende-se que levar em conta essa pauta é uma demonstração dos valores da organização que tem impacto direto no relacionamento com os funcionários e nas diretrizes que estes têm que seguir, não apenas uma necessidade burocrática.

Na esteira da falta de estratégia vem o fato de que, segundo nosso estudo, 71% das empresas não têm ou estão construindo uma política de D&I [Diversidade e Inclusão], e apenas 26% adequaram suas práticas já existentes de RH a questões de diversidade. Ao contrário do que possa parecer, formalizar as ações de inclusão não é mera burocracia, e sim o indicativo de que aquilo faz parte dos valores da companhia – e que será levado em conta na hora de contratar, promover e desenvolver os funcionários, por exemplo. “As regras do jogo ficam claras e os empregados entendem como devem se portar. É importante”, diz Thiago [Thiago Roveri, líder de pesquisas da Mais Diversidade]. (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 27).

Apesar de muitas empresas assumirem o compromisso de fazer investimentos para aumentar a diversidade, há poucas ações efetivas e estratégias bem definidas sendo colocadas em prática. Faltam programas que se conectem “com os indicadores dos negócios” e “com a alta liderança”, apesar da pauta ser considerada importante no combate à desigualdade.

Mas entre falar e fazer existe um longo caminho. (...) A pesquisa, que ouviu quase 300 companhias, mostra que 97% delas se comprometem a investir na pauta em 2021, mas 66% não têm uma estratégia bem definida para isso. O resultado? Programas soltos

que não se conectam com os indicadores dos negócios nem com a alta liderança e que, conseqüentemente, não ajudam a aumentar a diversidade. Mas é possível mudar esse cenário. (...) Nossa torcida é que, em 2021, o debate sobre a inclusão continue forte, com mais empresas lutando para tornar o país menos desigual. (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 8).

Não são defendidas apenas ações que promovam a participação de grupos minoritários nas empresas. Surge uma nova discussão, a respeito da “diversidade cognitiva”, que difere da noção “tradicional” de diversidade. Ela é apresentada como uma maneira de ampliar os debates e os pontos de vista presentes nas discussões da empresa, trazendo vantagens para as companhias que busquem implementá-la.

Em uma sociedade polarizada por opiniões radicais e verdades únicas, ganham as empresas que estimulam a diversidade cognitiva, prática baseada no diálogo e no respeito ao outro. (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 38).

Há interesse em construir um ambiente de trabalho que proporcione o aprendizado por meio da aceitação dos erros e que estimule habilidades socioemocionais como empatia, confiança e abertura ao diálogo para promover essa nova diversidade nas organizações.

Para construir esse caminho [da diversidade de perspectivas] as empresas têm investido muito nos aspectos de empatia, lógica de confiança e abertura de diálogo. ‘Promovendo, assim, um espaço onde é possível discordar, e onde o erro é aceito de maneira saudável, como busca por aprendizado. [Ana Carolina Souza, neurocientista e sócia fundadora da Nêmesis, consultoria especializada em neurociência organizacional] (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 42).

Afirma-se que a diversidade cognitiva tem maior impacto sobre o desempenho das equipes e, conseqüentemente, sobre a produtividade da empresa como um todo. Ela proporciona maior velocidade na resolução de problemas do que diversidades de gênero, etnia e idade, fazendo-a ser mais valorizada.

Uma pesquisa publicada pela Harvard Business Review chegou à conclusão de que as equipes resolvem problemas com mais rapidez quando são cognitivamente mais diversas. O time de pesquisa dos autores britânicos Alison Reynolds e David Lewis desafiou grupos com diversidade de fenótipos e outros com comprovada diversidade cognitiva (...) O resultado foi que alguns grupos se saíram excepcionalmente bem e outros incrivelmente mal, independentemente da diversidade de gênero, etnia e idade. Um aprofundamento do exercício, por sua vez, mostrou uma correlação significativa entre alta diversidade cognitiva e alto desempenho. (Revista Você RH, edição de

outubro de 2020, p. 40).

A preocupação com o tema emerge da possibilidade que a diversidade cognitiva traz de fazer com que as equipes de trabalho encontrem soluções de maneira mais eficiente, o que acontece por meio do debate de opiniões e perspectivas diferentes.

Mas chegou a hora de dar um novo passo para garantir outro tipo de diversidade: a cognitiva, que depende de um ambiente em que opiniões contrárias sejam debatidas (...) É daí que vem o verdadeiro ganho com a questão da diversidade: extrair a melhor solução a partir de olhares divergentes. (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 39).

Isso faz com que o foco deixe de ser atrair profissionais de “realidades diferentes” e passe a ser montar uma equipe que apresente a “pluralidade de raciocínio” para estimular a “diversidade cognitiva” e o seu consequente aumento no “potencial de criação”.

Mas, segundo Ana Carolina Souza, neurocientista e sócia fundadora da Nêmesis, consultoria especializada em neurociência organizacional, a diversidade por si só não assegura a pluralidade de raciocínio. “Quando trazemos pessoas de realidades diferentes, espera-se que elas tenham visões de mundo diferentes, mas não garantimos isso com amplitude. Então entramos nessa necessidade de olhar para a diversidade cognitiva, porque ela precisa necessariamente refletir uma diversidade de pensamento, de perspectiva, e aí, sim, aumentamos o potencial de criação.” (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 39).

A promoção de medidas de inclusão e respeito a indivíduos de grupos minoritários passa a ser valorizada como maneira de aumentar a satisfação dos funcionários da empresa.

(...) práticas como mentoria para negros, adoção de crachá com nome social para pessoas trans e obrigatoriedade de haver mulheres na linha sucessória dos cargos de diretoria revelam cuidado com o tema. E tudo isso reflete diretamente na satisfação dos empregados com a empresa. Tanto que, na última pesquisa de engajamento do GPA, o item “ambiente propício à diversidade e respeito” foi o que teve mais favorabilidade dos funcionários. (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 35).

A importância da diversidade nas agendas das empresas e os investimentos na área decorrem da realização de que há um potencial de retorno para a organização (“resultados para o negócio”).

Um sinal positivo de que a diversidade está ganhando importância no mundo corporativo é que, mesmo em um período de crise global, 97% das empresas pretendem manter ou ampliar o orçamento da área em 2021. “Isso é muito significativo.

Demonstra que as companhias não olham para o tema porque está na moda, mas porque está trazendo resultados para o negócio”, afirma Thiago Roveri, líder de pesquisas da Mais Diversidade e responsável pela condução do estudo. [“O Cenário Brasileiro da Diversidade e Inclusão”] (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 25).

A falta de consistência e direcionamento nas ações voltadas para a diversidade é um problema, “péssimo para os negócios”. Mesmo tendo orçamento para realizar esse tipo de investimento, a ausência de uma estratégia sólida para ampliar a diversidade se torna um problema não porque consiste em uma falta de “responsabilidade social”, mas sim porque prejudica o potencial lucrativo (o “desempenho financeiro”) e a qualidade produtiva (“das entregas”) da empresa.

Mesmo com dinheiro disponível, falta às empresas pensamento estratégico sobre a temática. Segundo nosso levantamento, 65% das companhias não têm uma estratégia que direcione suas práticas – o que resulta em ações soltas sem eficácia comprovada. Péssimo para os negócios. Para mudar esse quadro, é preciso entender que a diversidade está relacionada a outros aspectos além da responsabilidade social. “As empresas ganham no desempenho financeiro e na qualidade das entregas. (...)”, diz Cristina Kerr, CEO da consultoria CKZ Diversidade e professora na Fundação Dom Cabral. (Revista Você RH, edição dezembro de 2020, p. 27).

Reconhece-se que a justificativa de falta recursos financeiros para investir nessa questão não é válida e que é consequência do tema não é visto por algumas companhias como relevante. Esse pensamento é percebido como ultrapassado, uma vez que os investimentos em diversidade têm o potencial de trazer retornos significativos para a organização. Argumenta-se que “não existe lucro sem investimento”, mostrando que a diversidade é um meio para ampliar a lucratividade da empresa, necessitando de metas claras e medidas consistentes.

A principal justificativa das companhias que não possuem um setor para tratar a agenda de inclusão é falta de orçamento – no entanto, se a pauta fosse prioritária, os recursos provavelmente seriam alocados. “Não existe lucro sem investimento. É preciso clareza de aonde se quer chegar e consistência nas práticas para alcançar o objetivo. Algum dinheiro é necessário e, para isso, deve haver uma mudança de mentalidade”, diz Márcio, da FGV [Márcio José de Macedo, professor e coordenador de diversidade da escola de negócios da FGV]. (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 30).

A responsabilidade social caminha de mãos dadas com a diversidade e as organizações passam ser vistas como responsáveis por participar nas transformações sociais.

Estamos vivendo em um mundo dividido, e as empresas ganham a responsabilidade de contribuir para a mudança na sociedade (...)”, diz Antonio Salvador, líder de negócios de career para o Brasil da consultoria Mercer. (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 39).

A área de recursos humanos deve participar das decisões da organização, auxiliando na criação de estratégias que contemplem os também os problemas sociais estruturais e não apenas questões financeiras.

Na medida em que o tema central do cardápio organizacional passa por compreender a sociedade e o ser humano, com uma estratégia de negócios que vai muito além dos resultados financeiros, é responsabilidade do RH ser o braço direito do CEO nesse entendimento. Não estamos aqui apenas discutindo diversidade, e sim uma questão de estrutura social. [Vicky Bloch, Psicóloga, sócia da Vicky Bloch Associados e professora nos cursos de especialização em RH da FGV-SP e da FIA] (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 66).

A empresa deve se tornar palco de discussões de problemas sociais complexos, extrapolando as suas funções tradicionais e aprofundando e ampliando os conhecimentos utilizados na sua prática. Defende-se ser essencial unir a realidade empresarial a outras áreas do conhecimento para que seja possível colocar em discussão questões sociais.

Nossos conhecimentos de psicologia e práticas de gestão de pessoas não são mais suficientes. Para conseguirmos interpretar e trazer para a realidade corporativa os temas de grande complexidade que estão sendo discutidos no mundo, temos que ir além dos negócios. É preciso entender de antropologia, de sociologia, de comunicação – e de todos esses temas que nos afetam como indivíduos e como corporações. [Vicky Bloch, Psicóloga, sócia da Vicky Bloch Associados e professora nos cursos de especialização em RH da FGV-SP e da FIA] (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 66).

Para abordar esses problemas, é necessário que as soluções sejam buscadas de maneira colaborativa, em todo o ambiente empresarial. Percebe-se que questões sociais estruturais, como o racismo, não podem ser resolvidas por meio de empreitadas dispersas e individuais.

E, ainda assim, não adianta procurar sozinho as respostas para discussões que envolvem questões estruturais profundas. Um exercício importante é a busca por soluções de forma coletiva, promovendo debates e firmando compromissos com todo o mercado. O racismo – e a violência que decorre dele – (...) não é um problema que uma empresa conseguirá resolver sozinha, por melhores que sejam suas ações e intenções.

Esse é um desafio que se reflete fortemente em toda a sociedade e precisa ser atacado em conjunto. [Vicky Bloch, Psicóloga, sócia da Vicky Bloch Associados e professora nos cursos de especialização em RH da FGV-SP e da FIA] (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 66).

Imagem da empresa

O ganho de relevância que a diversidade teve nas narrativas corporativas está associado diretamente à imagem que as organizações procuram construir diante do mercado e do restante da sociedade.

(...) desenvolvemos ações que valorizam a imagem da empresa (...) [Dagoberto Tenaglia Jr., CEO da HSOL MKT] (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 5).

Outros fatores que mencionamos, como a possibilidade de customização dos benefícios (que transmite para o empregado a sensação de autonomia), também impactam a imagem da empresa e a sua reputação.

E ela [Kelly Cristina Nunes, gerente sênior de pessoas da Vivo] *destaca mais um bom motivo para aderir a essa prática* [flexibilização da cesta de benefícios]: *o aumento do reconhecimento da companhia como uma boa empregadora.* (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 47).

O cuidado também é um fator de peso na qualificação da imagem da empresa, o que faz com que o investimento no tema se torne uma preocupação para as organizações que desejam criar uma boa reputação. Isso é importante porque a imagem é um determinante para a percepção da marca e para o valor da empresa no mercado, impactando diretamente os seus resultados financeiros.

Hoje os empregadores não têm mais como se isentar do cuidado com o funcionário. Isso influencia a reputação de qualquer marca e o valor da empresa no mercado. [Tatiana Pimenta, CEO da startup Vittude, plataforma de terapia online e educação emocional] (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 29).

Junto com pautas como a sustentabilidade e a diversidade, o cuidado com a saúde mental do trabalhador passou a fazer parte dos fatores que influenciam de forma mais contundente o valor de mercado de uma empresa.

“A tendência é que o compromisso que as empresas têm com a saúde mental seja tão determinante para seu valor como ocorre hoje com a sustentabilidade e a diversidade”, afirma Toya [Toya Lorch, sócia fundadora da Get Ahead, empresa que desenvolve

programas corporativos de bem-estar e saúde emocional, e da consultoria Kampas]. (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 31).

Reação e prevenção frente a adversidades

A importância da imagem abrange também a satisfação dos funcionários da empresa, que pode ser contemplada não apenas pela acomodação das necessidades específicas, mas também por meio da concessão de recursos para que eles possam investir na estrutura material para trabalhar em casa e continuar realizando as suas tarefas à distância. Além disso, a empresa demonstra a sua preocupação com o trabalhador evitando extrapolar as demandas devido ao aumento de disponibilidade que decorre do trabalho à distância (que deixa os funcionários em um estado mais acentuado de prontidão), evitando reuniões nos horários de refeições. Ela também provê informações sobre como lidar com potenciais problemas decorrentes do trabalho remoto, dando licenças para aqueles que precisam atender a demandas específicas dos filhos e oferecendo autonomia para que os funcionários decidam quando querem retornar ao trabalho presencial (com ressalvas a depender da função exercida). Essas medidas visam transmitir a sensação de que os funcionários podem confiar na empresa e de que têm autonomia para tomar decisões, para aumentar o seu nível de satisfação dentro da companhia.

Pensando em otimizar e tornar mais leve o trabalho em home office, a Novartis concedeu auxílio em dinheiro para que os funcionários pudessem fazer melhorias na estrutura do escritório em casa, como mobiliário e iluminação funcionais. “Também incentivamos que os times sigam uma agenda consciente de reuniões, evitando encontros desnecessários e em horários críticos, como a hora do almoço, muito pela manhã ou no fim da tarde”, explica Julia Ruback Pirola, diretora de RH da farmacêutica. A área também organizou rodas de conversa sobre homeschooling (o ensino domiciliar), cuidados com pets e outros temas de interesse de quem está passando mais tempo em casa do que o normal. (...) empregados que precisam dedicar algum tipo de cuidado especial a filhos ou pais ganharam direito a um período de licença remunerada sem desconto nas férias. O retorno ao trabalho presencial será flexível, com cada um ficando responsável por definir quando prefere voltar, desde que em função elegível. “É uma maneira de demonstrar confiança e dar autonomia às pessoas”, comenta Julia, que cita o índice de satisfação mais alto do que nunca nas pesquisas de clima recentes. (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 25).

Para possibilitar o acesso dos funcionários ao local de trabalho, a empresa disponibiliza

meios de transporte privados, atendendo às determinações impostas pelos órgãos responsáveis pela saúde.

Além disso, a companhia [Gocil] disponibilizou vans para buscar empregados em estações de metrô da capital paulista e levá-los até a sede da empresa, respeitando os protocolos de distanciamento. (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 21).

Há empresas que optaram por afastar os funcionários pertencentes a grupos de risco, até mesmo aqueles que realizavam “atividades essenciais”, e por realocar aqueles cujas atividades foram suspensas.

“A primeira ação foi afastar todo mundo do grupo de risco, mesmo os que estavam em atividades essenciais. Além disso, realocamos pessoas que tiveram postos cancelados”, diz Samantha [Samantha Politano, diretora de RH da Gocil]. (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 21).

Frente à pandemia, as organizações buscam lidar com a situação o mais rápido possível, protegendo funcionários e clientes e procurando demonstrar sua responsabilidade social. Para não interromper a produção, a empresa implementa medidas para reduzir os riscos de contágio e arca com os custos decorrentes dessas mudanças.

Em cinco dias nós construímos um plano estratégico para tratar do coronavírus, que está baseado em três pilares: proteger as pessoas, proteger os clientes e impactar a sociedade. Com três fábricas no Brasil e mais de 1.000 colaboradores, temos uma responsabilidade enorme. Nas fábricas não é possível fazer home office, mas tomamos medidas preventivas. Primeiro, identificamos e afastamos todos que são do grupo de risco (...) remanejamos a escala de produção para operar em mais turnos e ter menos pessoas trabalhando ao mesmo tempo. Isso aumentou nosso custo, mas era necessário pela segurança. [Delair Bolis, Presidente da MSD Saúde Animal] (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 16).

A decisão sobre o momento de retorno ao trabalho presencial de cada funcionário é tomada com base em uma avaliação da empresa da condição de saúde do indivíduo (se pertence ao grupo de risco) e na vontade deste de retornar.

(...) avaliamos a pessoa, vemos se ela ou um familiar é do grupo de risco e se quer ou não voltar. Temos 15% de pessoas que não se sentem confortáveis ou são grupo de risco e as respeitamos. [Delair Bolis, Presidente da MSD Saúde Animal] (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 18).

Essas são medidas reativas à crise, baseadas em decisões tomadas frente ao cenário pandêmico imediato. Entretanto, como mencionamos, a preocupação apenas com a reação e

com o curto prazo começa a ser substituída pela prevenção e pelo olhar de longo prazo. Isso se manifesta, por exemplo, a partir da constatação de que a necessidade do cuidado com a saúde do trabalhador surge frequentemente por conta da própria empresa e das condições de trabalho.

Chegou a hora das organizações que curam, e não somente das que cuidam de quem fica doente por problemas, muitas vezes, causados pela própria organização. [Alexandre Marques, na seção de feedback dos leitores] (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 9).

Reconhece-se que há uma prevalência de organizações que se preocupam apenas com a sua produtividade e performance, desprezando a saúde mental dos trabalhadores. Para combater esse problema, argumenta-se que deve haver uma conciliação entre a produtividade do indivíduo (“seu potencial” e capacidade de “gerar valor para a empresa”) e a sua saúde, podendo existir uma relação harmônica entre os dois.

“Por muito tempo, as organizações e as pessoas sacrificaram a saúde mental em nome da produtividade e da performance. Hoje não há mais espaço para isso”, diz Toya, da Get Ahead. “O conceito de saúde mental passa pela ideia de que é possível ser produtivo, exercer seu potencial e gerar valor para a empresa sem perder saúde. Ninguém teria que escolher entre uma coisa e outra”, diz [Toya Lorch, sócia fundadora da Get Ahead, empresa que desenvolve programas corporativos de bem-estar e saúde emocional, e da consultoria Kampas] (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 31).

Para lidar com as dificuldades impostas pela pandemia as empresas oferecem atendimento psicológico, auxílio financeiro e jurídico e promovem discussões e conversas sobre saúde mental com os funcionários. Defende-se que essas ações são relevantes, mas que são superficiais e não atacam o problema com efetividade, pois para tal seria necessário um “programa estruturado”.

“Alguns [empregados] enfrentaram conflitos conjugais pela convivência no isolamento, outros devido à distância forçada pelo período em que os funcionários tiveram que ficar confinados. Nesses casos, cuidamos para ofertar psicoterapia com profissional especializado em casais”, explica Andréa Simões, diretora de gente e gestão da Log-In. No mais, todos, funcionários remotos e presenciais, têm acesso a apoio psicológico, financeiro e jurídico pago pela companhia. Rodas de conversa e palestras sobre temas ligados a saúde mental também estão em alta (...). (...) são todas ações válidas e necessárias, mas que, isoladamente, têm função paliativa. “É claro que oferecem um alívio para o mal-estar e o sofrimento, mas devem ser apenas os primeiros passos de

um programa estruturado de cuidados com a saúde mental”, diz [Toya Lorch, sócia fundadora da Get Ahead, empresa que desenvolve programas corporativos de bem-estar e saúde emocional, e da consultoria Kampas] (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 29).

Há uma nova perspectiva sobre o tema, que estabelece que o cuidado com a saúde psicológica do trabalhador precisa permear os valores e a cultura da empresa integralmente, fundamentando toda a sua atuação e os seus direcionamentos, pois medidas reativas como palestras e terapia são uma "compensação de prejuízos" e não dão conta do problema. Por isso, devem ser implementadas medidas que conscientizem a empresa de que o "cuidado integral" do trabalhador é fundamental.

(...) a preocupação com a saúde mental precisa estar embutida nos valores e na cultura da empresa, atravessar todas as áreas e pautar todas as decisões. “Não dá mais para ficar restrita ao momento da terapia ou da palestra sobre ansiedade ou mindfulness.” [Toya Lorch, sócia fundadora da Get Ahead, empresa que desenvolve programas corporativos de bem-estar e saúde emocional, e da consultoria Kampas]. (...) é preciso desconstruir a mentalidade atual de saúde corporativa, focada na compensação dos prejuízos causados pelo dia a dia profissional à saúde física e emocional, e criar culturas organizacionais baseadas na consciência de cuidado integral com o funcionário e numa dinâmica de trabalho que evite o adoecimento. Por exemplo, em vez de apenas oferecer ginástica laboral ou fisioterapia para o indivíduo aguentar a sobrecarga de digitação, o correto seria rever todo o processo que permite que o empregado fique submetido a uma carga de digitação que o deixa doente e fazer as mudanças necessárias. Também não adianta dar sessão de meditação, terapia à distância, palestra sobre resiliência e pufes para descanso mas continuar submetendo o trabalhador a cargas enormes de estresse. (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 29).

Essa nova forma de pensar afeta também a transição para o trabalho à distância, que não deve ser vista como uma simples realocação da mão-de-obra, mas como a possibilidade de “dar aos funcionários a oportunidade de gerenciar a vida e o trabalho de forma melhor”. Dado que quase metade dos funcionários gostaria de continuar trabalhando remotamente, a empresa deve contemplar essa demanda e permitir maior flexibilidade no modelo de trabalho.

“Trabalho remoto não é mandar todo mundo para casa, é dar aos funcionários a oportunidade de gerenciar a vida e o trabalho de forma melhor”, diz De’Onn Griffin, diretora sênior de pesquisas do Gartner, consultoria global. Para ela, o novo estilo deve

ser encarado como uma prática de flexibilização. (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 41).

O papel do líder

Percebemos que muitas ações sendo implementadas pelas organizações de acordo com os moldes do novo modelo de gestão se manifestam como uma tentativa de adequação às mudanças na sociedade e às expectativas do trabalhador sem perdas na produtividade e no desempenho. Consolida-se, então, uma humanização superficial e paliativa da relação entre empregado e empregador, que implica na necessidade de convencer o trabalhador a aceitar a lógica estabelecida no mercado, processo no qual o líder tem um papel fundamental. Defende-se que, sem trabalhar em conjunto, ambos os lados serão prejudicados, uma vez que eles estão “no mesmo barco” e por isso precisam “remar no mesmo sentido”.

No início da pandemia a VOQIN’, agência de live marketing com atuação global, se viu diante do grande desafio de engajar funcionários remotamente. (...) Para Cláudia Dionísio, gerente de cultura da empresa, a iniciativa [um desafio interno] deu certo por ter sido uma resposta natural ao momento que estamos vivendo: “As pessoas estão todas no mesmo barco, temos que remar no mesmo sentido”. (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 10).

A transparência das diretrizes da empresa é importante para que haja confiança tanto dos líderes quanto dos demais funcionários na companhia, de maneira que eles se comprometam a apoiar as estratégias de mudança da organização.

Comprometimento [um dos estágios para abordar o retorno sobre os investimentos do ponto de vista das pessoas] – O apoio dos líderes e dos funcionários é essencial para a mudança ser bem-sucedida. É fundamental que todos saibam dos detalhes da estratégia de preparação da empresa para o futuro. Dessa forma, você conquista a confiança do time. A palavra de ordem aqui é transparência. (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 39).

O líder é o intermediário, aquele que implementa a mudança de direção. Em um cenário de demissões em massa, ele é o responsável por manter a percepção de que o ambiente da empresa é positivo, evitando que as demissões prejudiquem a imagem da organização. Para tal, ele precisa demonstrar uma “postura mais humanizada”, de alguém que se preocupa com as pessoas.

A manutenção de um bom ambiente e a superação das demissões ampliam a necessidade

de os líderes terem uma postura mais humanizada. (...). “(...) É imprescindível ter interesse por pessoas, pelo bem-estar geral.” [Rebeca Toyama, especialista em estratégia de carreira]. (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 50, 51).

As estratégias que a área de recursos humanos planeja precisam do apoio e do envolvimento dos líderes para serem implementadas. No que diz respeito ao aprendizado, isso significa que o líder é o guia que direciona o restante dos trabalhadores para as habilidades em demanda no futuro.

Não importa quantos programas de aprendizado o RH está criando se os líderes não dão apoio e não se envolvem. Eles devem dar direcionamento, mostrando quais habilidades serão muito importantes. [Kelly Palmer, chefe de aprendizagem da Degreed, empresa de educação digital] (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 54).

Para que os líderes estejam dispostos a realizar essa função, a empresa precisa se atentar às suas demandas, da mesma maneira que eles devem acomodar as necessidades dos seus subordinados. A organização precisa “engajar os chefes” para que seja possível implementar as mudanças necessárias (como a transição para o trabalho à distância), além de mantê-los se sentindo cuidados e protegidos.

(...) os gestores também precisam de cuidados e de acolhimento. “As lideranças estão sofrendo mais porque é difícil fazer a transição da gestão presencial para a virtual”, diz Antonio, da Mercer [Antonio Salvador, líder de negócios de career na consultoria Mercer Brasil]. (...) “Aí é que entra a necessidade de engajar os chefes na transformação do modelo de trabalho.” (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 43).

O convencimento se dá de maneira mais sofisticada, por meio de novos jargões e conceitos, como a “mentalidade infinita”, uma das novas maneiras de se enxergar a relação entre a empresa e o trabalhador dentro do mundo corporativo. Essa perspectiva defende que além de o indivíduo buscar atingir suas metas ele deve “garantir que seus funcionários, clientes e acionista se mantenham inspirados a continuar contribuindo”.

*Enquanto um líder com mentalidade finita trabalha para obter de seus funcionários, clientes e acionistas algo que o faça atingir métricas arbitrárias, quem tem mentalidade infinita trabalha para garantir que seus funcionários, clientes e acionistas se mantenham inspirados a continuar contribuindo. (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 53, citando o livro *O Jogo Infinito*, de Simon Sinek).*

O próprio líder é convencido a aderir a esta lógica. Acreditar que a performance da

empresa indica a performance do líder é um pensamento ultrapassado – segundo a “mentalidade infinita”, o novo gestor deve utilizar a sua carreira, suas experiências e habilidades para gerar valor para a companhia.

*O desempenho da companhia é usado pelo pensamento finito como demonstração do valor da própria carreira de um gestor. Já um líder de mentalidade infinita usa sua carreira para aumentar o valor da empresa no longo prazo. (Revista Você RH, edição de outubro de 2020, p. 53, citando o livro *O Jogo Infinito*, de Simon Sinek).*

A imprescindibilidade do líder na implementação de medidas fica clara na questão da diversidade. Caso os gestores de cargos mais altos não sejam mobilizados para introduzir a pauta, a questão não é considerada importante ou digna de atenção, pois é o líder que “banca a decisão”, “contagia a empresa” e “faz a mudança acontecer”. Ele representa a chancela que define o que deve ou não deve ser considerado relevante pelos demais funcionários.

A linguagem da liderança - Quando o assunto é investimento em diversidade, nosso levantamento mostra que a principal prioridade dos profissionais da área é sensibilizar a alta gestão na temática – o que faz todo o sentido. “É a liderança que banca a decisão de incluir, contagia a empresa e faz a mudança acontecer. Sem sensibilizá-la, dificilmente o assunto ganhará relevância”, diz Ricardo [Ricardo Sales, sócio fundador da Mais Diversidade]. (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 34).

Por vezes o líder tem o poder de implementar mudanças e colocar determinados assuntos (como a diversidade) na lista de prioridades dos demais funcionários por conta própria, por interesses que ele mesmo trouxe de fora.

No Grupo Pão de Açúcar, (...) uma diretora fez um treinamento externo sobre o assunto, se sentiu tocada e levou a discussão para dentro de casa – a partir daí surgiram grupos de afinidades e demanda do topo para criar políticas de diversidade. “A presidência e o board sempre quiseram ser pioneiros em levantar essa bandeira e são pessoalmente defensores da causa” diz Susy Yoshimura, diretora de sustentabilidade e compliance do GPA. (Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 35).

No que diz respeito à inclusão de minorias, por exemplo, a “cobrança que vem do topo” (da alta liderança) é introduzida também a partir de estímulos financeiros, associando a diversidade à remuneração variável dos demais gestores.

Como há uma cobrança que vem do topo, a varejista atrela, desde 2016, as métricas de inclusão (como número de mulheres na liderança e contratação de PCDs) à remuneração variável da chefia – algo raro nas companhias, como revela nosso levantamento, que mostra que apenas 35% das empresas fazem esse tipo de conexão.

(Revista Você RH, edição de dezembro de 2020, p. 35).

O que leva os líderes a implementarem ou não medidas é o seu impacto financeiro, “a linguagem que mais conecta com o C-Level”. Para convencer a alta gestão da organização, ou seja, aqueles que tomam as decisões de direcionamento da empresa como um todo, é necessário comprovar que as medidas propostas afetam positivamente a lucratividade da empresa.

Claro que essa aproximação [dos líderes de cargos mais altos à diversidade] é desafiadora e muitos erros são cometidos nesse processo, entre eles deixar de lado a linguagem que mais conecta com o C-Level: os resultados. Por isso, o que funciona melhor no convencimento da liderança é montar um business case com pesquisas que demonstrem como a D&I [diversidade e inclusão] gera valor ao negócio (...). (Revista Você RH, edição Dezembro de 2020, p. 34, 35).

VI. Discussão

Observamos que são exigidas diversas habilidades do líder no mundo empresarial de hoje: controle e engajamento; comunicação; cuidado; autoconhecimento; capacidades técnicas; flexibilidade; colaboração; responsabilidade; coragem; e alta performance e autossuperação. Além disso, percebemos que o líder tem um papel fundamental na relação entre a empresa e os funcionários e que as organizações procuram de diversas maneiras humanizar o trabalhador, elementos que agrupamos nos indicadores: desafios na crise; confiança; demissões; treinamentos e desenvolvimento; engajamento; reconhecimento e acomodação das necessidades do trabalhador; cuidado; diversidade e responsabilidade social; imagem da empresa; reação e prevenção frente a adversidades; e o papel do líder.

A partir das narrativas analisadas, discutiremos como os elementos das duas unidades de sentido definidas se articulam entre si e com a fundamentação teórica apresentada anteriormente. Para tal, buscaremos compreender: (1) de que modo as habilidades exigidas do líder empresarial de hoje refletem a heroificação do indivíduo; (2) qual o papel do líder heroificado em convencer o trabalhador a se adequar às demandas da lógica do mercado; e (3) por que as tentativas de humanização do trabalhador realizadas pelas empresas são superficiais, paliativas e inautênticas. Nosso objetivo é demonstrar como esses elementos são permeados pela construção social de sucesso profissional e por uma dimensão ideológica, contribuindo para a manutenção do status quo. Para tornar a análise mais organizada, separamos a discussão em duas partes, relativas a cada uma das unidades de sentido. Entretanto, como os elementos estão intrinsecamente emaranhados, há sobreposições e retomadas de tópicos em ambas as

seções, de acordo com a perspectiva e o foco considerados a cada momento.

Unidade de sentido 1: Habilidades valorizadas no mundo empresarial e a construção do líder-herói

A transição para um novo modelo de gestão transparece nas transformações, pelo menos parciais, no monitoramento dos empregados, que se tornou supostamente menos opressivo por meio da substituição do autoritarismo pela democracia (Ehrenberg, 2010). Uma vez que o chefe tirânico deixou de ser aceito pela sociedade e pelo trabalhador, ele precisou ser substituído pelo novo chefe “humanizado”, que deve valorizar o lado emocional da relação com os subordinados. A faceta controladora do chefe é ocultada, alterando a forma, mas não o conteúdo, do que ele representa. Seu objetivo continua sendo a manutenção da produtividade dos funcionários, especialmente durante o momento de crise, mas agora por meio do engajamento. Assim, “a gestão de recursos humanos é, de agora em diante, uma luta contra a desmotivação dos empregados.” (Ehrenberg, 2010, p. 92).

Ferramentas tradicionais de controle continuam sendo utilizadas para aferir a performance dos funcionários, como é o caso da gestão por metas, que é empregada desde os anos 1980 (Antunes, 2020) – continua sendo relevante “*treinar os líderes sobre como revisar as metas de desempenho das equipes*”. Contudo, a transição forçada para o trabalho remoto por conta da pandemia deu força a formas extremamente invasivas de controle, como a instalação de “*dispositivos que monitoram a atividade do usuário no computador*”. Contudo, as empresas percebem que essa forma de administrar o desempenho não é tão vantajosa quanto se imaginava e que delegar para o trabalhador a vigilância sobre a sua própria produtividade é uma maneira muito mais eficiente de garantir a lucratividade da empresa. Essa percepção se traduz na troca da disciplina e do controle externo pelas noções de “*autogestão*” e “*autorresponsabilidade*”, que são apresentadas ao trabalhador como concessões de autonomia e liberdade. Segundo Ehrenberg (2010):

(...) os sistemas clássicos de gestão, que impunham ao pessoal uma disciplina exterior, tendem a ser considerados como obsoletos, trazendo mais problemas (desperdício das tarefas, absenteísmo injustificado, má qualidade dos produtos e serviços etc.) do que soluções. (...) Não se exige mais do pessoal subalterno que execute, mecanicamente, ordens ou que siga as regras, mas que se *implique* comportando-se *como o empreendedor de sua própria tarefa*. (p. 77, 78).

A empresa, ciente do elevado grau de exigências sobre o trabalhador (acentuado com a crise) – o “*acúmulo de tarefas*” –, percebe que o engajamento é uma maneira socialmente

aceitável de estimular o aumento de performance no trabalhador. Ele se torna “*o grande diferencial*” e uma das principais armas no arsenal do líder, introduzido de maneiras cada vez mais sofisticadas, como por meio da implementação de uma “*plataforma que funciona como rede social corporativa*” para manter os funcionários engajados (desenvolvida por um indivíduo que representa uma das histórias de sucesso relatadas na revista). Engajar é visto como essencial para que a empresa possa “*alcançar os objetivos*” e “*ter um time de alta performance*” mesmo durante a crise, ao mesmo tempo em que representa o chefe como uma espécie de mentor, alguém que quer ajudar o funcionário a melhorar o seu desempenho.

Além disso, o líder deve mostrar seu cuidado com os funcionários, adotando “*uma agenda de reuniões consciente*”, evitando o “*exagero de horas extras*” e respeitando os “*momentos críticos*”, como os horários de almoço e jantar. A empresa busca demonstrar que se preocupa com o trabalhador e que por isso evita abusar do aumento de disponibilidade que decorre do trabalho à distância, que deixa os funcionários em um estado mais acentuado de prontidão por estarem agora sempre no ambiente de trabalho, suas casas. O gestor deve “*relaxar no monitoramento do expediente*” e a transição para o trabalho remoto é apresentada como algo que permite “*dar aos funcionários a oportunidade de gerenciar a vida e o trabalho de forma melhor*”, pois “*o que importa é a performance, e não a forma*”, uma vez que a vigilância excessiva é socialmente vista como despótica. Entretanto, oculta-se não somente o fato de que esta continua existindo sob responsabilidade do próprio trabalhador, mas também que muitas dessas medidas deveriam ser consideradas essenciais em uma relação humanizada, de respeito entre empregador e empregado.

Aponta-se que uma das habilidades fundamentais para que o engajamento seja eficaz é a comunicação. Ela serve também para possibilitar outros requisitos, como o reconhecimento e o estabelecimento de um ambiente de bem-estar psicológico. Para melhorá-la, as organizações buscam incluir a “*escuta ativa*” e a “*comunicação não violenta*” no cardápio de habilidades exigidas do líder, que podem ser desenvolvidas, por exemplo, por meio de treinamentos.

A mudança no modelo de gestão se expressa também na ideia de que a empresa deve ter “*atenção integral ao colaborador*”, necessitando que o líder esteja sempre atento e à disposição dos funcionários para oferecer apoio, “*mesmo que não relacionado às atividades profissionais*”. Ele deve cumprir o papel de protetor, especialmente durante a crise, mantendo um bom relacionamento com os subordinados e formando “*um ambiente psicologicamente seguro*”. Além disso, deve acolher fragilidades e demonstrar afeto mesmo à distância, mantendo “*equipes coesas e motivadas*” por meio de “*suas habilidades de empatia, negociação e pensamento estratégico*”, o que mostra que há um planejamento e um objetivo produtivo por trás dessas

habilidades.

Defende-se que é preciso empatia para que o líder possa proteger seus subordinados, cuidar deles e aceitar os seus erros e vulnerabilidades dentro do ambiente de trabalho. Entretanto, as narrativas apontam que ela também permite que o gestor tome “*melhores decisões*”, demonstrando o seu valor estratégico. Apesar de se afirmar que a empatia é importante para que o líder não condene deslizes de seus funcionários (com demissões, por exemplo), as falas da revista mostram que na realidade esse é um modo de estimular a inovação. Argumentamos, então, que da mesma maneira que as outras habilidades socioemocionais a empatia não é genuína, pois visa a manutenção da produtividade e não o estabelecimento de uma relação autêntica com o trabalhador. O mesmo acontece com o reconhecimento, que também depende da empatia e é visto como meio de “*auxiliar no comprometimento*” e consequentemente melhorar o desempenho dos funcionários.

Desse modo, entendemos que o controle continua oprimindo o funcionário, mas de outro modo. A autonomia é retratada como antagônica ao controle, uma suposta maneira de entregar ao funcionário a liberdade de escolha na execução de suas tarefas, mas ela acaba incumbindo-o com um mar de novas responsabilidades que ele deve receber de braços abertos para comprovar sua determinação e sua capacidade de performance. A empresa parece conceder espaço para que ele decida como desenvolver as suas atividades, mas na realidade instaura uma cobrança latente que passa a permear todo o seu cotidiano, fazendo com que ele busque constantemente maneiras de incrementar e provar a sua produtividade. Ele se torna, então, o próprio responsável pela sua exploração, consolidando a ideologia como instrumento de dominação (Marx & Engels, 1845/2007).

A busca obsessiva pela performance e pela autossuperação consolidam no indivíduo a crença de que ele é o único responsável pelo seu sucesso profissional, o herói de sua aventura corporativa (Ehrenberg, 2010). Argumentamos que esta heroificação se expressa de forma emblemática no líder bem-sucedido, que precisa enfrentar as incertezas e promover a “*sustentabilidade da empresa*” e o seu “*sucesso no longo prazo*” por meio de sua “*disposição para assumir riscos com os olhos em um futuro desconhecido*”, e que os demais funcionários enxergam a sua figura como uma referência que sustenta a crença de que eles também podem conquistar o sucesso profissional.

As histórias de sucesso dos líderes fortalecem esse pensamento, pois retratam as trajetórias de indivíduos supostamente bem-sucedidos como uma cadeia de conquistas e superações que sempre resultam na vitória. Nas narrativas coletadas, são retratadas as diversas responsabilidades que os líderes assumem e as contribuições que fizeram para as suas empresas,

as quais permitiram uma rápida escalada na hierarquia organizacional e a construção de carreiras internacionais repletas de promoções. Os relatos mostram empreendedores que decidiram tomar controle dos seus destinos e utilizar seus conhecimentos e sua determinação para vencer por conta própria as dificuldades do mundo do trabalho. Eles fazem isso, por exemplo, criando as suas próprias empresas para suprir as lacunas que enxergaram no mercado, agarrando as oportunidades que surgem, enfrentando quaisquer adversários e levantando a cabeça sempre que derrotados. A “*vontade de empreender*” é o motor que faz com que esse indivíduo heroificado sempre chegue à vitória, que é validada pelos seus inúmeros clientes de peso e por outros líderes bem-sucedidos e já reconhecidos no mercado, evidenciando a figura do empreendedor como exemplar do processo de heroificação (Ehrenberg, 2010).

Para ajudar o indivíduo nessa jornada, surgem no mercado ferramentas que prometem despertar dentro dele a capacidade de vencer. De maneira análoga ao mundo do esporte (Ehrenberg, 2010) destaca-se o *coaching*, que promete impulsionar o indivíduo no seu caminho para o sucesso profissional por meio de um treinador, ou *coach*, que deve utilizar “*técnicas e métodos para explorar o potencial máximo do atleta de alto rendimento*”, que neste caso é o trabalhador. Esses treinadores são avaliados com base nas histórias de sucesso que foram capazes de produzir, as quais representam suas próprias provas de desempenho e mensuram sua competência como treinadores.

Esse auxílio é bem-vindo, uma vez que mesmo durante a crise o líder tem à sua frente o desafio de “*sustentar a produtividade*”. Para superá-lo, ele deve gerenciar e aumentar a performance de seus subordinados por meio do engajamento. Isso deve acontecer independentemente dos seus próprios medos e fragilidades diante da pandemia – espera-se que ele consiga “*equilibrar sua adaptação pessoal a decisões corporativas importantes*”, uma expectativa que demonstra a naturalização das pressões que se acumulam sobre ele. O líder deve demonstrar sua capacidade de autossuperação e de proteção dos seus subordinados por meio de sua “*capacidade de resposta*”, não importando se ele próprio foi acometido pelo vírus. Diante do medo, ele inclusive se culpa por ter sido acometido pela doença, uma manifestação clara de sua culpabilização. Segundo essa lógica, a impetuosidade e a violência do desafio são irrelevantes: o que importa é a sua determinação para enfrentá-lo.

A superação de adversidades é um componente fundamental na jornada do herói (Campbell, 2008). Sem desafios, ele perde sua razão de existir. Assim, a crise se torna um potencializador da heroificação do indivíduo, uma excelente oportunidade para que ele demonstre suas virtudes e sua excepcionalidade, ao invés de uma possibilidade de revisão das inúmeras exigências, pressões e demandas que o assolam incessantemente. Ela passa a ser

representada como uma chance de adquirir “*aprendizados de produtividade*” e de elaborar maneiras de lidar com a transformação do trabalho remoto “*no longo prazo*”. Por vezes, surge o apoio de um mentor que parece acreditar na capacidade desse trabalhador, o que ele demonstra entregando-lhe “*novas tarefas e responsabilidades*”. Essa atitude é apresentada como símbolo de respeito e confiança, um estímulo para que o indivíduo possa “*desenvolver novas competências*”, e não como um aumento na carga de demandas com as quais ele tem que lidar.

Portanto, o líder-herói é aquele que acredita em si mesmo e supera suas inseguranças e temores, marchando adiante frente aos mais difíceis desafios. Como os seus sucessos são justificados pelos seus esforços e pelas suas qualidades individuais, desconsiderando os elementos contextuais e reforçando a crença na meritocracia e no individualismo, ele deve ser capaz de enfrentar por conta própria até mesmo problemas sociais estruturais, como o preconceito. Isso significa lidar, por exemplo, com a “*percepção de que mulheres se sairiam melhor em setores de humanas*”, mostrando que essa questão pode ser vencida e que o importante é a busca por “*deixar um legado*” e por “*fazer a diferença*” com “*brilho nos olhos*”.

Não basta que ele busque um emprego para subsistir no mundo incerto e desigual no qual ele vive: seus objetivos na empresa devem ser mais nobres do que as recompensas financeiras, extrapolando a sobrevivência e se tornando a sua razão de ser – a jornada do líder-herói não pode se resumir à simples busca pela satisfação das necessidades cotidianas. Ele deve “*olhar para além da lucratividade*” e ter coragem para participar do “*jogo infinito*” (um novo nome para realidade concorrencial das empresas) em busca de “*algo mais heroico do que simplesmente ganhar dinheiro*”. A “*atitude que busca a vitória*” continua existindo, mas é retratada como ultrapassada em um mercado supostamente humanizado. Defende-se que, para serem bem-sucedidos neste contexto, os líderes devem “*sair da competição e entrar na colaboração*”, não mais enxergando seus adversários como “*competidores a ser derrotados*”, mas percebendo como um “*rival digno*” pode incitar “*uma atitude de aprimoramento*” e estimular os gestores a “*ser melhores jogadores*” e a usar “*sua carreira para aumentar o valor da empresa no longo prazo*”.

Percebemos que toma forma uma aparente condenação do individualismo (ele não deve jogar “*para si mesmo*”), que na realidade é uma maneira de tentar emplacar a transição ilusória da competição para a colaboração. Entretanto, “participar, hoje, não é idealmente outra coisa que agir sobre si mesmo tendo como representante apenas a si mesmo.” (Ehrenberg, 2010, p. 177). Elementos como a desregulamentação das leis trabalhistas, o crescimento do desemprego e da desigualdade social (Antunes, 2009) e a robotização (que extingue ainda mais empregos) exacerbam a competição entre indivíduos criando um cenário de disputa crescente por empregos

(cada vez mais escassos). Soma-se a esse cenário o aumento da “*amplitude de comando*”, que torna os líderes responsáveis por mais empregados e diminui o número de posições de liderança, intensificando ainda mais a disputa na escalada hierárquica e acentuando tanto a glorificação do cargo de líder (que se torna ainda mais exclusivo e desejado) quanto as exigências sobre os gestores. Até mesmo o espaço físico de trabalho é reconfigurado como demonstração da importância da colaboração, com escritórios desenhados para “*estimular a integração entre as equipes*”, algo retratado como essencial na busca do “*objetivo comum*”. No entanto, argumentamos que se trata de uma manifestação da ideologia por meio do “fixar-se da atividade social, essa consolidação de nosso próprio produto em um poder objetivo situado acima de nós, que foge ao nosso controle, que contraria nossas expectativas e aniquila nossas conjecturas (...)” (Marx & Engels, 1845/2007, p. 38).

A substituição da atenção “*focada no resultado*” pela “*focada no processo*” também constitui uma maneira de convencer o líder a querer “*continuar jogando*”, transformando o resultado em um processo sem fim e fazendo com que as metas se tornem alvos inalcançáveis. Ele se vê participando de um jogo no qual a tão desejada vitória é impossível, já que “*não há linha de chegada*” e nem “*vencedores*”. Como está fadado a continuar nessa corrida interminável, em um “*jogo infinito*” que impossibilita o alcance de uma suposta vitória, a sua responsabilização se transforma em uma culpa perpétua por não conseguir satisfazer as demandas impraticáveis que recaem sobre ele.

As narrativas das histórias de sucesso não mostram os fracassos, apenas as superações, porque “a tragédia não tem qualquer lugar nesse universo” (Ehrenberg, 2010, p. 63). Elas sustentam a ilusão da crônica do líder-herói, o indivíduo vencedor que personifica a perspectiva empresarial de sucesso. No entanto, este sucesso profissional se torna ele próprio sempre superável, um pedestal fluido e inalcançável, distante demais para poder ser conquistado, mas próximo o suficiente para manter a crença em sua existência (Ehrenberg, 2010). O líder-herói desse novo mundo empresarial tem responsabilidades que se estendem para quaisquer problemas com os quais ele se depara, inclusive os que estão evidentemente fora do seu alcance. Dentre as suas atribuições está, por exemplo, a tarefa de considerar sua influência “*em seu pessoal, em sua comunidade, na economia, em seu país e no mundo*” e de trazer para os outros “*esperança*”, “*positividade*” e “*alegria*” no momento da crise.

Desse modo, constrói-se um personagem-símbolo que ocupa a posição mais alta no mundo corporativo de hoje e sintetiza as virtudes valorizadas pelo mercado, consolidando-se como referência e objetivo para os demais trabalhadores. Essa figura resume a construção social de sucesso profissional, daquele que chega à posição de liderança merecidamente, por meio de

sua própria luta para “tornar-se si mesmo tornando-se alguém” (Ehrenberg, 2010, p. 50). É assim que se estabelecem as características fundantes da heroificação do líder nas narrativas empresariais do mundo do trabalho contemporâneo como elementos que alicerçam a ideologia. Esta, como fenômeno psicossocial, extrapola o mundo corporativo e permeia todo o tecido da sociedade por meio, por exemplo, das narrativas de casos individuais. Elas naturalizam as exceções daqueles que “chegaram lá”, consolidando a crença de que qualquer um pode se tornar profissionalmente bem-sucedido (de acordo com a perspectiva hegemônica no mercado) contanto que se esforce para tal. Assim, a construção social de sucesso profissional, personificada na figura do líder-herói, ultrapassa o universo corporativo por meio das histórias simplificadas e glorificadas de conquistas e vitórias alcançadas.

Outra característica típica do herói que é absorvida pelo líder empresarial é a coragem, necessária para enfrentar as inúmeras incertezas e desafios e demonstrar para os demais que ele está à altura das expectativas que acompanham o seu cargo. É assim que se justifica que ele esteja “*presencialmente na companhia todos os dias, mesmo tendo a possibilidade de trabalhar remotamente*” durante uma pandemia, uma atitude que representa, na realidade, um aumento do risco potencial tanto para ele quanto para os demais funcionários. Ademais, além de seus próprios sacrifícios e renúncias ele precisa convencer os seus subordinados a agirem da mesma forma em nome de uma “*visão atraente*” e de uma “*causa justa*”, o que pode significar “*trabalhar até tarde*” ou “*fazer frequentes viagens*”.

Como se não fossem suficientes todos os entraves impostos pela crise na sua vida pessoal o líder-herói precisa continuar provando o seu valor e o desafio provê um contexto promissor para isso. O mundo do trabalho se transforma no palco para a sua aventura épica, pois permite que ele demonstre sua capacidade de ultrapassar todos os “*limites preestabelecidos*”, desbravando o desconhecido para colocar o seu time em um “*padrão muito mais alto*” e tentar conduzi-lo ao sucesso inalcançável. Celebra-se com veemência essa narrativa de autossuperação e triunfo que fortalece a ideia de vitória pelos próprios meios, edificando o líder heroificado como intermediário que convence o trabalhador a acreditar nessa lógica (como figura simbólica de status a ser alcançada) e conseqüentemente como um elemento que fortalece o obscurecimento da realidade e a crença na inexistência de alternativas (Mészáros, 1995).

Os discursos também nos mostram que para tentar cumprir a tarefa impossível de alcançar a performance que se espera dele e superar os desafios com os quais se depara o líder-herói também precisa de habilidades técnicas. Ele deve saber usar tecnologia para potencializar o seu desempenho e “*melhorar a tomada de decisão*” a partir da “*união entre robotização e*

competências humanas”, direcionando o seu foco para as habilidades socioemocionais (que a tecnologia ainda não é capaz de desempenhar). Afinal, apesar de o ser humano ter sido substituído pela máquina em diversos pontos da cadeia produtiva, ele ainda precisa dominar diversos aspectos operacionais e técnicos. Portanto, exige-se um indivíduo polivalente, capaz de lidar com demandas de todo o tipo, como exemplificado pelo cargo de “*diretor de trabalho remoto*”, o qual requer “*uma série de competências*”, técnicas e socioemocionais.

O fato de a tecnologia ainda não ser desenvolvida o suficiente para substituir completamente os seres humanos no que diz respeito às habilidades socioemocionais, somado à realização da empresa de que elas têm o potencial de aumentar a produtividade e ao mesmo tempo transmitir para o trabalhador a impressão de uma relação humanizada (o que é socialmente valorizado) faz com que essas habilidades passem a ser consideradas “*o coração da liderança*”. O trabalhador precisa desenvolvê-las tanto porque são demandas pelo mercado quanto porque correm menor risco de serem automatizadas. Ironicamente, as narrativas demonstram que ainda assim “*a maioria esmagadora*” dos profissionais “*prefere falar com um robô do que com seus gestores*”.

A polivalência se tornou a regra no mundo do trabalho atual (Antunes, 2009) e demanda indivíduos não apenas com capacidades técnicas e relacionais, mas introduz também a flexibilidade como uma das características essenciais do líder, necessária para lidar com as transformações constantes e com a competição intensa. O cenário socioeconômico, marcado por desigualdade, desemprego, informalidade, precarização e desregulamentação das leis trabalhistas (Antunes, 2009) tem um papel fundamental, uma vez que “*a ideologia não é um processo subjetivo consciente, mas um fenômeno objetivo e subjetivo involuntário produzido pelas condições objetivas da existência social dos indivíduos.*” (Chauí, 2016, p. 86)

Por conta da rapidez que permeia esse cenário, o líder deve não apenas se adaptar com agilidade diante das mudanças do mercado e assumir uma “*flexibilidade existencial*”, mostrando seu “*prazer*” na incerteza, mas precisa também se moldar às demandas do futuro adquirindo capacidades valorizadas e descartando as desvalorizadas continuamente. Afinal, a única maneira de “*continuar jogando*” é provando a sua multifuncionalidade, sendo alguém que “*abraça a liberdade do jogo*” e mostra que está “*aberto a qualquer possibilidade que o mantenha nele*”.

A flexibilidade se traduz também na sua relação com seus subordinados, que deve ser personalizada para manter a força de trabalho “*inspirada*”, “*maximizar seus pontos fortes*” e aumentar “*o potencial do outro*”. Do mesmo modo que o líder, o trabalhador precisa olhar para si mesmo para “*permanecer competitivo*”, perguntando-se quais habilidades deve adquirir e

quais deve abandonar para se manter no “*jogo infinito*”. Ele precisa ser um “*aprendiz constante*”, estar atento às demandas do mercado desde o início de sua carreira (o processo começa com “*jovens recém-formados*”) e “*assumir o desafio*” do seu desenvolvimento pessoal, buscando a “*curiosidade de aprender coisas novas o tempo todo*”.

O trabalhador deve, então, buscar ativamente desenvolver as habilidades em demanda no mercado como estratégia de sobrevivência, solicitando treinamentos que o permitam utilizar as suas capacidades de maneira mais eficiente (como por meio do controle da emoção pela cognição, a “*inteligência emocional*”) e mais rápida (como por meio da “*metodologia ágil*”). Conseqüentemente, a mudança de modelo de gestão que discutimos implica também em colocar a responsabilidade pela situação empregatícia do indivíduo exclusivamente sobre ele próprio. Como afirma Ehrenberg (2010), “ser capaz de superar o desafio é ser colocado nas condições de assumir suas responsabilidades, até o ponto de assegurar sua própria reinserção profissional e social.” (p. 113). Mais além, afirma-se que “*a aprendizagem traz esperança*” em um momento de crise, o que reitera a suposta preocupação da empresa com o trabalhador ao mesmo tempo em que a isenta de outras responsabilidades ao afirmar que os trabalhadores devem ser os “*protagonistas do próprio desenvolvimento*”.

Essa lógica reforça a flexibilidade como característica imprescindível do líder-herói, que tem que aceitar que “*a adaptação é constante*” e estar disposto a “*alterar a rota*” sempre que necessário. A crise evidencia ainda mais essa necessidade, colocando à frente do líder um cenário de incerteza extrema no qual “*o trabalho é constante e deve mudar o tempo todo*”. Mais do que isso, ele precisa ser rápido o suficiente para conseguir “*equilibrar a velocidade da execução do dia a dia, que é acelerada, e a transformação para o que está por vir*” e demonstrar sua capacidade de “*pensamento a longo prazo*”, se antecipando às mudanças do futuro com agilidade. Afinal, o mundo corporativo é regido por “*regras que mudam o tempo todo*”, o que inclui até mesmo os seus competidores, que agora são “*desconhecidos que chegam do nada*”. A adaptabilidade às incertezas e a polivalência se consolidam, então, como habilidades essenciais do líder de hoje, a exemplo do novo cargo de diretor de trabalho remoto, que requer responder à crise demonstrando ao mesmo tempo capacidade de adaptação, conhecimentos tecnológicos e habilidades socioemocionais.

Mais além, as constantes mudanças nas habilidades demandadas, que devem poder ser evocadas a qualquer momento conforme as necessidades do mercado, culminam em um sujeito segmentado, que se fragmenta ao oferecer suas competências conforme as exigências inconstantes da empresa (Kallinikos, 2003). A readaptação constante rouba o sujeito de sua integralidade, transformando-o em nada mais do que um reflexo embaçado e desfigurado das

necessidades do mercado. O trabalhador se torna um mosaico de habilidades supostamente independentes que ele não usa em conjunto, mas oferece separadamente de acordo com os requisitos de terceiros.

A incerteza do mundo do trabalho e a consequente flexibilidade são apresentadas como se fossem libertadoras e aventureiras, quando na realidade limitam as possibilidades de aprendizado e de curiosidade do líder (pois suas adaptações e transformações são determinadas pelo mercado e não por ele próprio) e o fragmentam, por conta da demanda constante por novas habilidades. Essa limitação externa é repassada também para os seus subordinados, que acreditam ser um dos requisitos para se alcançar posições de liderança e o tão sonhado sucesso profissional. É assim que a ideologia e a heroificação se manifestam na “*flexibilidade existencial*”, que cria um indivíduo que busca incessantemente se adequar às necessidades da empresa, tornando-se um trabalhador “coringa”, incapaz de se reconhecer e potencialmente cada vez mais inquieto, ansioso e debilitado frente a esse mar de demandas. Como afirma Ehrenberg (2010), “o laço entre heroísmo e psicotrópicos é tão estreito que a fronteira que nos faz passar de um ao outro é tênue.” (p. 168).

Para superar o seu desafio insuperável, defende-se que o líder precisa de autoconhecimento. Ele deve ser humilde e mostrar as suas próprias fragilidades, criando um ambiente de tolerância ao erro que propicie o desenvolvimento pessoal e a aceitação de vulnerabilidades. O erro passa a ser visto como etapa necessária na busca pelo desempenho, essencial para estimular novas ideias e aumentar o potencial criativo da empresa, o que impacta diretamente a sua lucratividade. Ademais, o autoconhecimento permite o desenvolvimento pessoal e a busca por novas habilidades, que também são determinantes da performance. O gestor deve abrir espaço para o “*questionamento*” e para a “*liberdade de expressão*”, favorecendo o trabalho em equipe “*já que a construção é sempre conjunta*”. Ele deve expor seus medos e incertezas “*dando a sensação de uma gestão humanizada*”, demonstrando sua sinceridade e reconhecendo, principalmente durante a crise, que também enfrenta uma situação difícil e que não tem soluções para todos os problemas.

Argumentamos que se trata de um questionamento e de uma liberdade de expressão restritos, uma vez que os limites do modelo produtivo foram preestabelecidos e não podem ser contestados. Apenas há espaço para perspectivas que se enquadrem no delineamento definido pelos objetivos e valores hegemônicos do mercado, que corroborem com a sua lógica, não para pensamentos que contradigam as suas premissas. Assim, em última instância as possibilidades apresentadas são limitadas de tal maneira que impedem a contemplação de alternativas que contradigam a lógica capitalista (Mészáros, 1995). Defende-se que o líder deve “*ouvir*

genuinamente os funcionários”, mas essa escuta não pode ser genuína se não abre a possibilidade de uma verdadeira liberdade de pensamento, de questionamento e reflexão crítica sobre todos os aspectos da relação entre trabalhador e empresa. Pelo contrário, ela é instrumentalizada como um meio de aumentar a performance.

Analogamente, afirma-se que o autoconhecimento permite “*que se potencialize a dimensão humana*”, uma maneira de maximizar as capacidades do indivíduo, mas claramente isso só pode acontecer na medida em que esse “aprimoramento” aconteça dentro dos moldes do mundo corporativo. O mesmo acontece com a “*descoberta do propósito*” que o autoconhecimento deve instigar, pois esse propósito precisa caber na formatação acimentada pelos valores estabelecidos pela racionalidade empresarial. O autoconhecimento também é instrumentalizado, utilizado como ferramenta da qual supostamente “*surge a motivação*” e a possibilidade de o indivíduo descobrir o “*seu papel*” e adquirir “*coragem para agir*” frente a um mundo de tantas incertezas, o que na realidade significa consolidar o líder como administrador (e maximizador) da sua performance de acordo com as funções (o papel) estabelecido pela organização e não por ele próprio.

Desse modo, o autoconhecimento é planejado, desprovido de sua profundidade potencial, servindo de mero instrumento para um indivíduo que busca conhecer a si mesmo apenas na medida em que isso aumenta o seu desempenho diante de objetivos pré-determinados por terceiros. A possibilidade de um conhecimento de si autêntico é minada, dando lugar a uma falsa sensação de autodescoberta. Afinal, se já se sabe de antemão o que se quer (ou neste caso, o que se precisa) descobrir em si, não se trata de autoconhecimento, especialmente se essa determinação não vem do próprio agente do processo. O indivíduo deixa de ser sujeito no desenvolvimento do autoconhecimento e passa a ser apenas objeto, impedido de discutir e questionar de maneira profunda sua relação com o trabalho. Edifica-se uma descoberta ilusória que só pode ocorrer até o ponto em que não põe em risco a lucratividade da empresa e a lógica produtiva vigente. A empresa procura um líder que se conheça e enxergue suas habilidades e ele próprio do modo como ela deseja, desprovendo a palavra do seu significado e transformando-a em mais um termo genérico do dicionário corporativo. Como afirma Marcuse (2015), “a autodeterminação será real na medida em que as massas forem dissolvidas em indivíduos liberados de toda a propaganda, doutrinação e manipulação, capazes de conhecer e compreender os fatos e de avaliar as alternativas.” (p. 237).

Unidade de sentido 2: Compensação ideológica e convencimento do trabalhador

Como mencionamos, as narrativas mostram que as organizações estão cientes do esgotamento enfrentado pelo trabalhador durante a crise, decorrente do excesso de tarefas e das dificuldades impostas pelo trabalho à distância. Essas dificuldades são consideradas um problema na medida em que, ao demandar “*esforço extra do cérebro*”, abusam das “*funções cognitivas*”, que então “*entram em fadiga*” e “*o desempenho cai*”. As pausas são defendidas com o mesmo objetivo, pois são um meio de garantir que o cérebro “*continue funcionando com eficiência*”. A preocupação não é necessariamente que essas dificuldades impactam a saúde do indivíduo, mas sim o seu “*nível de entrega ao trabalho*”.

A tentativa de humanização da relação entre empresa e trabalhador decorre justamente desse ponto: ela é uma maneira de retomar os níveis de desempenho dos empregados e, conseqüentemente, de produtividade da empresa. O “*capital humano*” passa a ser visto como uma ferramenta produtiva e o engajamento é fundamental para potencializar a sua eficiência. O mundo corporativo percebe que “*empresas com funcionários motivados lucram mais*”, fazendo com que investir nos funcionários e acomodar suas necessidades seja justamente isso: um investimento. Como todo investimento, espera-se que seja gerado um retorno maior do que o aporte feito inicialmente, que surge como um número menor de faltas, maior engajamento, aumento da criatividade e relacionamentos menos conflituosos, resultando em maior lucratividade.

A empresa busca demonstrar que se preocupa com o “*capital humano*”, por exemplo, por meio de procedimentos de atração e retenção de profissionais. Isso é feito por meio de “*ações direcionadas*” às preferências de cada funcionário, como a flexibilização dos pacotes de benefícios, cuja intenção é transmitir ao trabalhador a sensação de “*autonomia*” e “*protagonismo*” e mostrar que ele é respeitado e que tem liberdade para fazer suas próprias escolhas, além de permitir “*o aumento do reconhecimento da companhia como uma boa empregadora*”. Entretanto, essas concessões são supérfluas, não tocando em temas de fato relevantes, sendo implementadas apenas como forma de amplificar a produtividade e criar um senso artificial de confiança do trabalhador na empresa. As narrativas demonstram que elas são introduzidas para “*deixá-los mais satisfeitos com o trabalho e, conseqüentemente, fazê-los produzir mais*”, pois são eles que “*determinam se os negócios prosperam ou não*”, evidenciando que o objetivo é aumentar a produção e os resultados financeiros.

O reconhecimento é uma estratégia que caminha no mesmo sentido, implementado por meio da concessão de prêmios e benefícios que devem fazer o trabalhador se sentir mais

valorizado, por mais irrelevantes que sejam como formas de reconhecimento (Ehrenberg, 2010). O importante é que esse tipo de ação tem o potencial de “*auxiliar no comprometimento dos trabalhadores*”, tornando-os mais produtivos. Argumentamos, então, que a satisfação do trabalhador é buscada (mesmo que de maneira superficial) não como fim em si, mas como meio de expandir o lucro da organização, pois o mundo corporativo acredita que “*garantir a motivação da equipe é o caminho mais curto para alcançar altos níveis de produtividade*”. Afirmar que “*o relacionamento interpessoal é essencial*” e que “*treinamento, motivação e reconhecimento*” são grandes preocupações das organizações de hoje não significa que se trata de objetivos autênticos. São, na realidade, instrumentos para aumentar a performance dos empregados. Afinal de contas, “o espírito da empresa, a ação de empreender, é a pedra de toque da transformação da gestão de recursos humanos, ou seja, da gestão das relações entre a empresa e seus empregados” (Ehrenberg, 2010, p. 86).

A humanização do trabalhador, a “*valorização do humano*”, passa a ser percebida como o novo desafio, o que se expressa por meio de conceitos como o “*novo ROI*”. O trabalhador é classificado como um indicador produtivo como qualquer outro, mais um fator determinante da lucratividade da empresa. Argumentamos que essa visão é contraditória com a afirmação de que há “*interesse genuíno nas pessoas*”, pois para isso elas não poderiam ser instrumentalizadas. O ser humano passa a ser um recurso mensurado de acordo com a sua capacidade de se adaptar à volatilidade do mundo do trabalho e de sustentar a sua capacidade produtiva, não mais como um ser criativo e emancipado, sujeito de sua relação com o seu trabalho.

Do mesmo modo, a confiança também é instrumentalizada. Defende-se que a empresa deve comunicar com “*transparência e agilidade*” e trocar a “*cultura focada em resultado*” por uma que priorize o cuidado e a escuta, de maneira a “*transmitir confiança e credibilidade aos funcionários*”. Entretanto, essa mudança de pensamento decorre da percepção de que “*99% das vezes que os funcionários não atendem aos padrões de desempenho se explicam pelo fato de a liderança não ter estabelecido um ambiente confiável*”. A tentativa de estabelecer a humanização como regra nas organizações dessa maneira está fadada à artificialidade (e consequentemente ao fracasso), já que ela é vista como uma simples ferramenta para aumentar a sua produtividade. Além disso, a confiança também demonstra ser uma ferramenta de controle velada – ela permite, segundo as narrativas, aferir o estado de saúde do trabalhador para garantir que o seu desempenho não seja afetado por um eventual adoecimento.

A comunicação também está diretamente relacionada a valores como confiança e empatia, sendo caracterizada como essencial para transmitir ao trabalhador o sentimento de

humanização, pois possibilita compreender quais necessidades precisam ser acomodadas, alinhar as expectativas do trabalhador com as da empresa e colocar em pauta temas delicados, como a saúde mental (o que é positivo para a imagem da organização). Desse modo, a comunicação também é objetificada e vista como meio e não como fim, um elemento necessário para que outros possam ser aplicados mais eficientemente. Talvez seja essa a raiz da existência de “*uma disparidade entre a percepção das pessoas e a da liderança*”, que cria um quadro onde os funcionários não sentem que suas necessidades estão sendo devidamente contempladas pelo seu empregador.

Antes mesmo da crise a saúde no trabalho era vista como um tema relevante e já se sabia que muitos trabalhadores adoecem por causa do trabalho. Segundo Antunes (2020): “os acidentes de trabalho e as manifestações de adoecimento com nexos laborais não são fenômenos novos, mas processos tão antigos quanto a submissão do trabalho às diferentes formas de exploração.” (p. 143). Contudo, por meio das narrativas analisadas é possível perceber que a pandemia agravou profundamente a situação, especialmente no que diz respeito à saúde psicológica dos trabalhadores. Por isso, acentuou-se a demanda por reavaliar o modo como a empresa lida com esse tema, em consonância com o movimento para uma gestão supostamente humanizada. O cuidado demonstra ser uma forma de as empresas se adaptarem às mudanças socioculturais, já que a ideia de uma empresa que não cuida de seus funcionários não é mais socialmente aprovada.

No entanto, a preocupação se mostra novamente ser com a performance. O cuidado com a saúde do trabalhador se estabelece como uma ferramenta para ampliar a lucratividade da empresa, pois “*cada dólar destinado por governos e organizações a políticas e tratamentos para manter equipes psicologicamente saudáveis resulta em retorno de 4 dólares em produtividade*”. O mesmo acontece com a saúde física: os exercícios são estimulados porque “*contribuem para a eficiência cerebral*”. O impacto na produtividade é tão grande que a busca por estabelecer um ambiente de bem-estar e de acolhimento psicológico atinge até mesmo a estrutura hierárquica da empresa, com novos cargos de líderes encarregados apenas dessas questões, como o “*Chief Wellness Officer, Chief Mental Health Officer ou Chief Happiness Officer*”.

A crise trouxe à tona também atenção a elementos como respeito, acolhimento, empatia e disponibilização do instrumental necessário para que o trabalhador continue executando o seu trabalho, com a justificativa de que as pessoas são “*o maior valor da organização*”. Além disso, a empresa afirma querer ajudar os líderes a “*lidar melhor com a pressão*”, com menos “*autocobrança*” e “*perfeccionismo*”, já que eles “*também precisam de cuidados e de*

acolhimento”. Entretanto, em momento algum se cogita reduzir a pressão, que é naturalizada e retratada como inerente à posição do líder, corroborando a ideia de que a preocupação não é com o indivíduo em si, mas sim com a manutenção da sua existência e de sua produtividade dentro da organização.

Outro modo como as empresas tentam agir para se adequar às demandas sociais é oferecendo apoio e conduzindo conversas a respeito de diferentes temas com os empregados. Os líderes enfatizam a importância do cuidado mental e físico, especialmente durante a pandemia, demonstrando as ações que estão sendo colocadas em prática pela empresa para lidar com a questão e trazendo especialistas que deem orientações sobre como evitar o contágio do vírus e manter o *“equilíbrio emocional”*. É assim que a empresa mostra que *“a conexão”* é a sua *“essência”* e que ela se preocupa em *“manter a proximidade”* e *“cuidar da segurança”* dos trabalhadores e de suas famílias. Cria-se até mesmo um canal de atendimento para tirar dúvidas em relação ao vírus, ao trabalho remoto e a questões financeiras e familiares. Entretanto, argumentamos que tudo isso é colocado em prática com o objetivo de promover a manutenção da produtividade da empresa, porque *“profissionais que se sentem cuidados são mais presentes, engajados, criativos, se relacionam melhor e cometem menos erros”*.

Mais do que transmitir a sensação de cuidado para os empregados, a empresa busca evitar o seu adoecimento, especialmente o psicológico, pois percebe que os seus efeitos fazem com que a *“capacidade funcional do trabalhador”* fique *“comprometida por muito tempo”*. Afinal, mesmo quando está apto a retornar às suas funções ele *“não volta no mesmo ritmo”*, além do fato de que *“o desempenho pode ficar limitado e pode haver recaídas”*. Assim, as narrativas mostram como o bem-estar psicológico dos trabalhadores também é instrumentalizado. Ademais, o trabalhador adoecido pode gerar também uma queda na produtividade dos seus colegas, já que problemas na sua convivência com os demais podem causar *“assédio moral, comportamentos hostis e problemas de clima”*, potencialmente comprometendo o funcionamento e o desempenho da equipe como um todo. Evitar as consequências do adoecimento psicológico do trabalhador não é o objetivo, mas uma maneira de garantir a manutenção da produtividade. Apesar de afirmar ser necessário *“pensar o ROI de uma maneira mais humana”* e olhar para *“o bem-estar, a saúde e a satisfação do funcionário”*, o mundo corporativo valoriza esses elementos por entender que *“se não houver investimento por parte das empresas no sentido de cuidar dos empregados para evitar que adoçam, haverá uma queda brutal de produtividade e, pior, que se estenderá por anos”*. A saúde do trabalhador, além de contemplada superficial e reativamente, ocupa a posição de mero efeito colateral da busca pela expansão do lucro.

Até mesmo as demissões, um momento bastante delicado na relação entre trabalhador e empresa, sofrem uma tentativa de humanização. As narrativas demonstram que as empresas enxergam as demissões que ocorrem por “*desempenho*” e não por “*necessidade de reestruturação*” como algo que “*pode ser cruel*”. Isso implica que a demissão por contenção de custos é natural, evidenciando a lógica do mercado de priorização do lucro em detrimento do bem-estar do trabalhador. Busca-se primeiro a sobrevivência da empresa, mesmo que isso comprometa gravemente a vida do funcionário, que é demitido e perde sua fonte de renda durante uma crise severa.

Para tentar provar a sua preocupação com o trabalhador demitido, a empresa se propõe a ajudá-lo a encontrar um novo emprego por meio de medidas como estender os seus benefícios por mais alguns meses, doar para ele a sua ferramenta de trabalho e ajudá-lo a se recolocar no mercado de trabalho. Afirma-se que é importante “*minimizar as preocupações*” dos funcionários, inclusive dos parentes, por meio da ajuda com currículos e com indicações. Essas ações são retratadas como “*mais que estratégicas*” (pois também são produtivas para a empresa) e “*humanitárias*”, um reflexo da preocupação das empresas em demonstrar sua “*cultura corporativa*” e seu “*impacto social*”. Na verdade, elas são uma proteção para a própria empresa, pois fortalecem a sua imagem perante os funcionários demitidos, os demais empregados e a sociedade. Almeja-se manter um “*laço de admiração*” com os ex-funcionários para que a imagem da organização (que é um fator determinante para o seu valor de mercado e sua lucratividade) continue positiva.

Procura-se ocultar a realidade da situação e as possíveis alternativas (Mészáros, 1995), amenizando as ações das empresas que decidem efetuar demissões em massa e retratando-as como preocupadas e socialmente responsáveis, ignorando o fato de que é a própria empresa que toma a decisão de demitir e direcionando a atenção para as suas ações superficialmente remediadoras. A empresa tenta mostrar que entende o quão difícil esse momento é para o trabalhador demitido e que não quer “*dourar a pílula*”, pois “*se preocupa com seu time*” e se guia pelo “*respeito às pessoas*”. Contudo, ao mesmo tempo ela demite centenas de trabalhadores em um momento extremamente delicado argumentando ser “*uma medida necessária para a sobrevivência dos negócios*”, evidenciando mais uma vez a priorização dos resultados financeiros da organização em detrimento do funcionário.

Para tentar mostrar que as demissões não prejudicam apenas o trabalhador demitido a empresa as retrata como dolorosas também para aquele que é “*obrigado*” a executar a demissão e para a empresa em si. Mesmo sendo uma decisão tomada pela própria organização são retratados os diversos prejuízos com os quais ela precisa lidar, como perda de conhecimentos

específicos, diminuição na agilidade e na capacidade colaborativa e uma potencial piora na qualidade da produção. O processo é retratado como difícil para ambos os lados, não só para os ex-funcionários, para que a imagem da empresa não seja comprometida. A demissão chega a ser percebida pela empresa até mesmo como uma oportunidade, um momento no qual ela tem a chance de aferir se há questões relacionais que podem afetá-la financeiramente. Entre estas estão problemas relativos aos indivíduos que estão sendo demitidos (como processos trabalhistas), mas também problemas de clima, que podem ser apontados (e futuramente remediados) pelos que estão saindo da organização por não se sentirem mais hesitantes em expô-los frente a pressões de colegas de trabalho.

As demissões também estão intimamente relacionadas com a visão do “*novo ROP*”. Propõe-se “*capacitar e reenergizar*” a mão-de-obra da empresa com o objetivo de otimizar os funcionários que já fazem parte do quadro para suprir as demandas futuras por meio do “*reskilling*” e do “*upskilling*”. Desse modo, são evitadas sucessivas demissões e contratações e os altos custos nos quais elas incorrem (“*estratégias de gestão de talentos reativas e caras*”) e a empresa fica mais preparada para se adaptar ao futuro. Essa reciclagem, no entanto, deve ser quantificada e baseada em dados, em consonância com o pragmatismo e o reducionismo do mercado, que mensura e objetifica o trabalhador. A empresa deve calcular os custos de treinamentos, contratações e demissões, além de considerar quais habilidades os profissionais de fora da empresa potencialmente possuem e quais os seus funcionários atuais podem vir a possuir se devidamente capacitados, para então decidir qual a melhor maneira de prosseguir do ponto de vista financeiro. Também são levados em conta fatores como engajamento, crescimento da empresa, custos com demissões e recrutamentos e taxa de absenteísmo. Mais além, a empresa considera os aspectos emocionais e relacionais do indivíduo para saber se ele pode se adequar à cultura da empresa e assim trabalhar bem em equipe, o que é essencial para alcançar uma alta produtividade. Os treinamentos, então, são imprescindíveis para a empresa não “*sumir do mercado*”, pois é por meio deles que se pode desenvolver as habilidades desejadas nos funcionários para enfrentar o mais eficientemente possível os desafios do futuro. Para otimizar esse processo, a empresa deve observar os empregados e “*medir como estão progredindo*” para auxiliá-los na aquisição dos “*skills do futuro*”, que a própria empresa define, atuando como “*guia*” com base em uma visão de “*longo prazo*”.

A quantificação do trabalhador se evidencia de modo emblemático no conceito de “*people analytics*”: deve-se averiguar o aumento de performance proveniente dos treinamentos, a rotatividade e o engajamento, o que faria “*o cálculo mais tangível*” para aferir se é mais lucrativo demitir ou treinar o trabalhador, ou seja, se o investimento “*se traduz em números*”.

O objetivo é superar os “*desafios*” do mercado trazendo “*velocidade à adaptação*”, que permite que a empresa se mantenha competitiva frente às incertezas. Ela deve adquirir o profissional que considera “*apto para o futuro*” e se desfazer daquele que acredita estar “ *muito fora da rota*”. A prioridade é otimizar a “*equação financeira*” da empresa, independentemente das consequências que isso possa trazer para os seus funcionários, contanto que a demissão seja percebida como humanizada. Para se sobreviver nesse cenário o indivíduo deve demonstrar sua flexibilidade, performance, coragem, capacidade de autossuperação e as outras habilidades que apontamos anteriormente (concebidas de acordo com os moldes empresariais). Como afirma Ehrenberg (2010), “o novo estilo das políticas de busca de emprego e de reinserção profissional (...) está cada vez mais focado em uma única autonomia, concebida em termos de tomada de riscos.” (p. 113).

As tentativas de humanização vêm à tona também na diversidade, uma das principais bandeiras sociais das empresas de hoje. Apesar disso, o mundo corporativo reconhece que em muitos casos “*as ações estão sendo desenvolvidas sem direcionamento*” e que as organizações “*não têm uma estratégia bem definida*” para introduzir a pauta. Afirmam-se que a relevância que o tema ganhou no mundo corporativo é uma preocupação autêntica com a sociedade e não “*mera burocracia*”, mas na prática não são tomadas ações efetivas para contemplá-la e a discussão se mostra superficial e inconsistente, com “*programas soltos*” que não têm “*eficácia comprovada*”. As empresas acreditam que isso é “*péssimo para os negócios*”, pois a diversidade também é uma maneira de aumentar a performance e a capacidade de inovação dos funcionários e da empresa. No entanto, percebendo que o aumento da criatividade dentro das equipes está mais atrelado à “*diversidade cognitiva*” e não à inclusão de grupos minoritários, questões como raça e gênero são deixadas de lado, substituídas por essa nova prioridade. Consequentemente, uma das preocupações da empresa passa a ser criar “*um ambiente em que opiniões contrárias sejam debatidas*”, pois é a partir daí que ela pode “*extrair a melhor solução a partir de olhares divergentes*”. Assim, os líderes não devem apenas se preocupar com “*gerenciar a discriminação e outras formas de má conduta*”, mas também com mostrar que aceitam erros e estimulam pensamentos divergentes, por meio de ações como a “*flexibilização do código de vestimenta*” e a introdução da “*vulnerabilidade (poder errar e não ter todas as respostas)*” nas métricas de avaliação.

Dessa maneira, a diversidade também é instrumentalizada e transformada em mais um meio de aumentar a produtividade da organização. Esse é um dos motivos por trás da demanda por líderes comunicativos, já que eles são capazes de criar ambientes tolerantes a opiniões discordantes, estimulando a “*diversidade cognitiva*” e a inovação, que é determinante para os

resultados financeiros da empresa. Acredita-se que “*o embate se faz necessário*” para que a organização esteja em “*constante inovação*” e possa utilizar “*ideias fora do padrão*” para ter “*insights*” e se adaptar melhor à incerteza. A “*diversidade cognitiva*” é retratada como um modo de combater a atual “*sociedade polarizada por opiniões radicais e verdades únicas*”, estimulando elementos como “*empatia, lógica de confiança e abertura de diálogo*”. Contudo, a liberdade de expressão e a aceitação são limitadas, não permitindo discutir as enormes pressões sobre os líderes e os demais trabalhadores e muito menos contestar o modelo produtivo como um todo, restringindo os questionamentos de acordo com os interesses da empresa e do mercado.

Assim, percebendo uma “*correlação significativa entre alta diversidade cognitiva e alto desempenho*” e que pessoas de “*realidades diferentes*” não garantem a “*diversidade cognitiva*”, a preocupação com a diversidade de grupos minoritários se torna apenas uma maneira de satisfazer os desejos dos funcionários, o que vimos também ter um impacto no desempenho da organização. A empresa entende que “*a diversidade está relacionada a outros aspectos além da responsabilidade social*”, que investindo nessa pauta “*as empresas ganham no desempenho financeiro e na qualidade das entregas*” e que o orçamento para lidar com o tema deve aumentar porque “*está trazendo resultados para o negócio*”. A diversidade, portanto, é vista como um investimento como qualquer outro, o que justifica destinar verbas para o tema já que a lógica corporativa defende que “*não existe lucro sem investimento*”. Apesar disso, essa preocupação é convenientemente apresentada como uma luta por maior justiça e menor desigualdade por parte das organizações, um movimento genuíno na direção da responsabilidade social.

Nas narrativas, há discursos sobre como o “*desafio*” das “*questões estruturais profundas*” da sociedade (como o racismo) devem ser atacadas colaborativamente, por não serem suscetíveis a esforços individuais das empresas. Pontua-se também que as organizações precisam entender “*a sociedade e o ser humano*” e conduzir suas operações para ir “*muito além dos resultados financeiros*” e “*além dos negócios*”, considerando “*soluções de forma coletiva*” e “*firmando compromissos com todo o mercado*”. No entanto, não se discute o fato de que essas questões são consequências do modelo produtivo capitalista e da exploração do trabalhador pela empresa, que continua acontecendo, mas de maneira camuflada por uma pseudo-humanização. Evidentemente é positivo que pautas como essas sejam abordadas pelas organizações, mas os problemas estruturais continuarão existindo na medida em que causas sociais forem instrumentalizadas para alcançar a lucratividade.

Afinal de contas, as organizações buscam ativamente implementar “*ações que valorizam a imagem da empresa*”, o que fazem, por exemplo, por meio da acomodação das necessidades

dos funcionários e da implementação de medidas de inclusão social ou de demissões “humanizadas”. Além disso, o cuidado com os funcionários “*influencia a reputação de qualquer marca e o valor da empresa no mercado*”, tornando a priorização da saúde mental “*tão determinante para seu valor como ocorre hoje com a sustentabilidade e a diversidade*”. Portanto, contemplando essas pautas (mesmo que artificial e superficialmente) a empresa transmite uma imagem positiva para a sociedade e aumenta o seu valor de mercado, o que contribui para a sua lucratividade.

A tendência das organizações durante o momento de crise parece ser introduzir ações de maneira reativa para contornar rapidamente os problemas que aparecem imediatamente à sua frente. Elas buscam manter a produção em andamento fornecendo a estrutura material para que os empregados possam continuar desenvolvendo suas funções remotamente, amenizando as dificuldades impostas pela pandemia por meio de medidas como “*apoio psicológico, financeiro e jurídico pago pela companhia*”. Os funcionários que têm filhos ou pais que precisam de cuidados especiais recebem licenças, é dada autonomia para que as pessoas escolham quando desejam voltar ao trabalho presencial, disponibiliza-se transporte até a empresa e os protocolos de distanciamento são respeitados, o que teria resultado em “*índice de satisfação mais alto do que nunca nas pesquisas de clima recentes*”.

Todas essas providências são retratadas como benefícios concedidos pela empresa, quando na realidade não são mais do que as condições mínimas necessárias para que o trabalhador continue executando as suas tarefas, o que é necessário para contornar as restrições produtivas decorrentes da crise. A empresa afirma que para proteger os seus funcionários afastou “*mesmo os que estavam em atividades essenciais*”, mas ignora o fato de que essas atividades são essenciais para a empresa, não para o trabalhador. Isso demonstra na prática o modo como “a ideologia é o processo pelo qual as ideias da classe dominante tornam-se ideias de todas as classes sociais, tornam-se dominantes.” (Chauí, 2016, p. 101).

As organizações defendem que o objetivo é “*proteger as pessoas, proteger os clientes e impactar a sociedade*” e que têm uma “*responsabilidade enorme*”, mas jamais cogitam fechar temporariamente as suas fábricas para reduzir o risco de contaminação dos empregados. Como isso comprometeria os lucros, a empresa se resume a afastar as pessoas do grupo de risco (“*desde que em função elegível*”, pois a produção ainda é a prioridade) e reduzir os riscos nas fábricas, já que nelas “*não é possível fazer home office*”. O aumento de custo causado pelas adaptações é representado como um sacrifício em prol do trabalhador, quando na realidade se trata apenas do cumprimento das obrigações e diretrizes impostas pelos órgãos de saúde enquanto a empresa tenta abrir mão do mínimo possível em termos de produtividade. A

realocação de funcionários que estavam em posições que foram eliminadas é apresentada como uma ação admirável por parte da empresa, não como uma maneira de otimizar a mão-de-obra aproveitando em outras áreas aqueles que já faziam parte do quadro da empresa, evitando custos demissionais.

Há, no entanto, narrativas que parecem mostrar um movimento em direção a uma nova perspectiva sobre o empregado. Observamos falas que retratam as concessões feitas pelas empresas durante a crise não apenas como importantes, mas também como superficiais por não abordarem o problema de maneira efetiva. Elas seriam, segundo esse olhar, apenas os “*primeiros passos de um programa estruturado de cuidados com a saúde mental*”, um “*alívio para o mal-estar e o sofrimento*”. Entende-se que “*a preocupação com a saúde mental precisa estar embutida nos valores e na cultura da empresa, atravessar todas as áreas e pautar todas as decisões*” e que muitos dos adoecimentos são causados pela mentalidade de pessoas e empresas que “*sacrificaram a saúde mental em nome da produtividade e da performance*”. Essas narrativas afirmam que “*hoje não há mais espaço para isso*”, devendo ser estabelecida uma conciliação entre o indivíduo “*ser produtivo*” e “*gerar valor para a empresa*”.

Mesmo assim, argumentamos que a substituição de uma postura reativa por uma preventiva na relação com o trabalhador constitui uma estratégia para aumentar ainda mais a sua capacidade produtiva. Argumentamos que os discursos analisados defendem que “*é preciso desconstruir a mentalidade atual de saúde corporativa, focada na compensação dos prejuízos*”, trocando-a por “*culturas organizacionais baseadas na consciência de cuidado integral com o funcionário*” apenas porque o adoecimento mental é extremamente prejudicial para a produtividade da empresa, como vimos anteriormente. A melhora do bem-estar e da saúde do trabalhador é uma consequência da busca pela performance, não uma causa entendida como fim em si. Ela é necessária para que a lucratividade continue crescendo e o modelo produtivo que promove o adoecimento psicológico continua não sendo questionado.

Apontamos que convencer o trabalhador a aceitar a realidade apresentada pelo mundo corporativo e sua consequente exploração é um processo complexo e sofisticado, no qual o líder-herói tem um papel fundamental. Ele é responsável não apenas pela sua própria performance, mas também por “*garantir que seus funcionários, clientes e acionistas se mantenham inspirados a continuar contribuindo*”, consolidando-se não apenas como vítima, mas também como ator na consolidação da ideologia. Vimos que o líder é responsável por estabelecer um ambiente de confiança e tolerância ao erro, onde haja espaço para expor vulnerabilidades sem medo de demissões. Isso permite a colaboração, sem a qual os funcionários “*não chegarão muito longe*”, comprometendo o desempenho da empresa. O gestor

deve estimular o trabalho em equipe, por exemplo, por meio do *happy hour* e de outros eventos que ultrapassam o horário e o local de trabalho, acentuando a quebra da separação entre vida pessoal e trabalho. Quando acontecem demissões em massa, ele precisa provar ter “*uma postura mais humanizada*”, que mostre seu “*interesse por pessoas*” e “*pelo bem-estar geral*” para promover a “*superação das demissões*”. O líder implementa as estratégias da empresa, orientando os funcionários, por exemplo, quanto às demandas do futuro, “*mostrando quais habilidades serão muito importantes*”.

Por conta disso, torna-se essencial para a empresa “*engajar os chefes na transformação do modelo de trabalho*”, já que são eles que fazem a intermediação entre os desejos da organização e as ações do trabalhador. Isso acontece também com o investimento na diversidade, que requer um líder que “*banca a decisão*”, “*contagia a empresa e faz a mudança acontecer*”, colocando a pauta em discussão dentro da empresa instaurando uma “*cobrança que vem do topo*”. Para tal, torna-se necessário compreender a “*linguagem que mais conecta com o C-Level: os resultados*”. Vimos que ele deve demonstrar uma série de habilidades e virtudes para que seja capaz de cumprir com as suas obrigações, desde a coragem e a autossuperação até o cuidado e a empatia.

Entendemos que a crônica do herói é o que une e expõe todas as suas virtudes e características e as aproxima da realidade do trabalhador, personificando o sucesso em uma alegoria emblemática que fortalece a ideologia como ferramenta de dominação (Marx & Engels, 2007). Os líderes são retratados como figuras sobre-humanas e suas histórias simbolizam a noção de que o único responsável pelo seu sucesso é o próprio indivíduo. A miríade de circunstâncias ambientais e acasos que o trouxeram até o seu cargo atual e as particularidades que constituem a sua história são deixadas de lado. Na sua trajetória vitoriosa são apresentados apenas os aspectos que corroboram a ideia de superação das dificuldades pelas próprias mãos, a noção de *self-made man*. No entanto, a narrativa precisa ser minimamente relacionável, pois o trabalhador “comum” que se depara com a impressionante narrativa do líder-herói precisa acreditar que também pode reproduzi-la (Ehrenberg, 2010), motivo pelo qual elementos como a sorte e o contexto são retratados como irrelevantes na edificação do seu sucesso profissional. Assim, essas narrativas transformam exceções em regras (Mészáros, 1995), simplificando e glorificando os recortes mais atraentes das trajetórias de líderes e empreendedores “bem-sucedidos” para convencer o trabalhador de que ele só precisa se esforçar para ascender na hierarquia social (Chauí, 2016).

O indivíduo comum, por sua vez, é embriagado por essa narrativa hollywoodiana, seduzido a embarcar na jornada impossível que é a busca pelo sucesso profissional no mundo

do trabalho contemporâneo. Ele recebe de braços abertos cada vez mais responsabilidades e atribuições, que são entregues sob o pretexto de lhe concederem autonomia e liberdade, por um líder com o qual ele acredita ter uma relação humanizada, mas que na verdade utiliza suas ferramentas socioemocionais para convencê-lo de uma maneira mais refinada a aceitar a realidade do mundo corporativo e a aumentar a todo custo a sua performance. Como aponta Ehrenberg (2010), “o apelo generalizado à revolução gerencial nas empresas nos remete a outro sistema de representação da eficácia, que consiste em transformar os trabalhadores em empreendedores de suas próprias tarefas.” (p. 86). Consequentemente, os conceitos que representam os elementos e as habilidades socioemocionais humanizadoras são escamoteados e despidos de seus significados mais profundos, tendo relevância apenas na medida em que permitem materializar a crença de que “*uma organização emocionalmente sadia tem resultados melhores em todos os aspectos, inclusive o financeiro*”.

Mais além, o indivíduo passa a acreditar que deve possuir a quantidade avassaladora de habilidades exigidas pelo mercado não mais por demandas externas, mas para seu próprio benefício, sem perceber que elas dão força ao processo de fragmentação da sua integralidade (Kallinikos, 2003). Afirma-se que “*as pessoas estão todas no mesmo barco*” e que por isso precisam “*remar no mesmo sentido*”, retratando o sucesso da empresa como a única chance de sobrevivência do trabalhador. Assim, transfere-se para o próprio indivíduo o desejo pelas características responsáveis pela lucratividade das empresas, fazendo com que esse desejo não pareça ter sido definido por terceiros e confundindo os objetivos do trabalhador com os da empresa. É assim que a ideologia se estabelece como uma “(...) criação de universais abstratos, isto é, a transformação das ideias particulares da classe dominante em ideias universais de todos e para todos os membros da sociedade.” (Chauí, 2016, p. 103)

A heroificação é tão poderosa que a culpa passa a ser o elemento central na vida profissional do trabalhador, já que mesmo aqueles que conseguem atingir resultados surpreendentes, guiados pela crença na meritocracia e no individualismo e abrindo mão de todo o necessário para atingir seus objetivos, nunca têm méritos suficientes. Afinal, o sucesso profissional é tanto indispensável quanto infinitamente superável. A falta e o desejo pela superação incessante de si e a crença na vitória inalcançável do jogo sem fim estabelecem uma frustração perpétua que garante a participação inquestionável e martirizada do líder, bem como a sedução e o desejo dos demais empregados, fortalecendo a ideologia como instrumento de ocultamento da realidade e de convencimento do trabalhador (Marx & Engels, 1845/2007). Assim, constrói-se:

(...) uma sociedade que é, cada vez mais, uma sociedade de indivíduos, que impele cada um a construir sua própria liberdade, a conquistar sua identidade, a desenhar seu próprio caminho na vida até se perder nele, até se extraviar nos seus estranhos caminhos familiares que não levam à parte alguma... (Ehrenberg, 2010, p. 169)

Em suma, apesar de todas as demonstrações de preocupação e tentativas de humanização que permeiam as narrativas do discurso corporativo, a origem das adversidades que supostamente se busca combater não vem à tona em momento algum. Os problemas sociais estruturais são individualizados e colocados sob responsabilidade do trabalhador, fazendo com que quaisquer tentativas de resolvê-los sejam fadadas ao fracasso. A racionalidade do mercado e a lógica capitalista não são podem ser contestadas, pois são tomadas como naturalmente verdadeiras, impossibilitando a reflexão sobre alternativas (Mészáros, 1995). Se o debate não alcança o sistema produtivo atual em si e atinge apenas as suas consequências e possíveis remediações paliativas, a mudança se torna inconcebível e a ideologia se alicerça na sociedade ainda mais profundamente.

Ressaltamos que não compreendemos a ideologia como uma conspiração deliberada e cuidadosamente tecida pelas classes dominantes para estabelecer o seu controle sobre o trabalhador, coagindo os líderes a participarem desse processo e arquitetando a transição para as maneiras mais sofisticadas de convencimento de maneira premeditadamente capciosa. Como afirma Chauí (2016), “não se trata de supor que os dominantes se reúnam e decidam fazer uma ideologia, pois esta seria, então, uma pura maquinação diabólica dos poderosos. E, se assim fosse, seria muito fácil acabar com uma ideologia.” (p. 100).

No entanto, acreditamos que o modo como o mundo corporativo é retratado nas narrativas – permeado por sentimentos de progresso, de liberdade, de combate às dores do trabalhador e de um sentimento de humanização – representa uma distorção da realidade que, em última instância, oculta a exploração, a alienação e a desigualdade que dominam a sociedade atual, individualizando problemas sociais estruturais e impedindo a emancipação autêntica do indivíduo. Segundo Ehrenberg (2010):

É, portanto, perigoso afirmar, como os defensores da revolução gerencial, que estamos vivendo uma ruptura necessária produzida pela crise econômica, pelas novas realidades de concorrência, pela internacionalização dos mercados e pelo desenvolvimento das novas tecnologias, e que nos dirigimos, alegremente, rumo a um novo modelo de relações sociais (...) (p. 86)

VII. Considerações finais

Entendemos que a situação do trabalhador de hoje é extremamente desfavorável, provendo oportunidades cada vez mais escassas para alcançar o chamado “sucesso profissional”. Por que, então, aceitar participar de uma competição tão árdua e injusta? Argumentamos que a resposta é que a ideologia oculta a realidade do indivíduo, convencendo-o de que participar dessa corrida pelo sucesso profissional é a sua única chance de escalar a hierarquia social (Chauí, 2016). Como a conjuntura socioeconômica é cada vez mais instável e insegura, à medida que o quadro se agrava aumenta a necessidade de uma compensação ideológica para convencer o indivíduo a aceitar essa realidade, como acontece por meio da transição para a nova “gestão participativa” (Ehrenberg, 2010).

A mudança para esse outro modelo de gestão se manifesta também por diversas transformações no jargão empresarial, como é o caso da “*mentalidade infinita*” e dos diferentes anglicismos que surgem nas narrativas (“*people analytics*”, “*insights*”, “*upskilling*”, “*Chief Happiness Officer*”, etc.). Apesar ser retratado como praticamente oposto à gestão tradicional, na realidade esse novo modelo exprime apenas a percepção das empresas de que se tornou necessário sofisticar os meios de convencimento do trabalhador e do líder. Por trás das narrativas, o objetivo final continua sendo a lucratividade, mas agora por outros caminhos, apresentados como preocupações sociais e de humanização, como o cuidado, a diversidade e a responsabilidade social. Trata-se de uma repaginação do modo antigo de pensar, mas que se sustenta sobre os mesmos alicerces.

Também é interessante notar a construção da cena e dos personagens na revista utilizada para a coleta das informações. Os representantes desses discursos são majoritariamente especialistas, gestores de alto escalão, gerentes e acadêmicos, o que legitimaria as suas narrativas. No material coletado há inclusive uma seção destinada apenas aos líderes de maior cargo na organização, o “*olhar do presidente*”, além de diversas fotos dos gestores e especialistas que supostamente dão credibilidade às narrativas apresentadas, ilustrando o processo de heroificação através da escolha dos atores que ocupam o papel principal cenário empresarial e reforçando a importância do líder nas crenças e valores desse mundo. Entretanto, a priorização de todos esses pontos de vista deixa pouco espaço para a visão do personagem mais importante desse universo: o trabalhador.

O líder, como protagonista desse universo, se estabelece como elemento chave na transmissão, administração e sedimentação da ideologia. A figura do líder-herói representa o epítome da construção social de sucesso profissional e cimenta no indivíduo a valorização de

determinados atributos e desejos, ultimamente corroborando com as demandas mercadológicas da lógica capitalista e apresentando uma narrativa que visa excluir a possibilidade de quaisquer alternativas (Mészáros, 1995). Forma-se um cenário no qual a única chance de sobrevivência do trabalhador é se destacar em relação aos demais, sendo mais produtivo e mais rápido, contribuindo mais do que seus concorrentes para a performance da sua organização. Não obstante a competição cada vez mais acirrada, defende-se que o indivíduo deve ser capaz de se sobressair e conquistar a vitória por meio do seu próprio empenho e que todos os que se esforçam eventualmente alcançam esse objetivo. Assim, cria-se um paradoxo, uma vez que é impossível que todos os competidores sejam vitoriosos, não apenas porque a competição é cada vez mais acirrada, mas também porque se todos são extraordinários, ninguém mais é extraordinário. Segundo Ehrenberg (2010):

Quando não temos mais nada senão a nós mesmos para nos servir de referência; quando somos *a questão e a resposta*; o mito prometêico do homem sozinho no barco de seu destino e confrontado com a tarefa de ter de se construir; encontrar para si próprio, e por si mesmo, um lugar e uma identidade sociais torna-se um lugar comum. (p. 13)

Contudo, as contradições são ocultadas para que o trabalhador se mantenha determinado nessa trajetória e as empresas continuem aumentando a sua produtividade. O resultado é um punhado de líderes completamente esgotados e exauridos, vistos como “bem-sucedidos” – mas inerentemente frustrados, pois acreditam que o sucesso é sempre superável –, e uma massa de trabalhadores “fracassados”. Para lidar com esse problema, ignora-se a vasta maioria de “perdedores” que surgem em decorrência da concorrência predatória e enaltece-se a competição sob o pretexto de que ela provê a todos a chance alcançar o sucesso. Assim, a ideologia apresenta uma função prática, de amenizar os conflitos de classe no mundo do trabalho. Esses são os elementos que servem como pano de fundo para a edificação das características do trabalhador hodierno, que se vê obrigado a fazer parte do *modus operandi* estabelecido, adequando e limitando sua maneira de viver aos valores e construções sociais cimentados pela lógica capitalista.

Observamos que as narrativas demonstram diversas iniciativas sendo tomadas no mundo corporativo para tentar humanizar o líder e o trabalhador, mas que em última instância elas constituem mais um meio para aumentar a lucratividade da empresa. Não há uma preocupação genuína com a saúde psicológica do trabalhador e do líder, mas sim um receio de que o seu adoecimento cause uma queda na produtividade. O engajamento busca aumentar a performance do trabalhador e o estímulo à colaboração e a promoção da diversidade têm em vista tornar as

equipes mais produtivas, expandir o seu potencial de inovação e aumentar o valor da imagem da empresa e conseqüentemente a sua lucratividade.

Assim, percebemos que os elementos “humanizadores” são objetificados e instrumentalizados, vistos como meios para alcançar outra finalidade e, portanto, inautênticos. Em decorrência disso, argumentamos que as medidas tomadas pelas empresas para humanizar o trabalhador não são apenas paliativas e abstratas, mas também meios para facilitar que a empresa alcance os seus objetivos, constituindo uma pseudo-humanização. Não defendemos que seria melhor que esse tipo de medida não fosse tomada – no cenário catastrófico em que nos encontramos, a ajuda é bem vinda e sem dúvida representa uma melhora nas condições do trabalhador, mesmo que temporária e superficial. Entretanto, além de serem representadas dentro desse universo como medidas genuínas de humanização, elas não alcançam o âmago da questão.

É assim que analisamos o papel ideológico do líder e da construção social de sucesso no mundo do trabalho atual, questão sobre a qual buscamos refletir. Reiteramos que não entendemos a ideologia como sendo o resultado de um conluio de integrantes da classe dominante que arquitetam juntos um plano para subjugar a classe trabalhadora de modo que esta não perceba que os frutos do seu trabalho são colhidos por terceiros (Chauí, 2016). Ao invés disso, entendemos que se trata de um fenômeno complexo e multifacetado que permeia as relações sociais e que toma forma a partir dos processos históricos e de suas tensões e contradições.

Acreditamos que a imagem que o líder-herói enxerga do outro lado do espelho é de um indivíduo frustrado, ansioso e esgotado por conta de todas as suas tentativas infrutíferas de alcançar o tão desejado sucesso, o qual paira sobre ele como um objetivo sempre superável e, portanto, um sonho inalcançável. No entanto, isso demonstra alguns dos limites deste trabalho e os diversos temas que não pudemos abordar com profundidade, instigando outras reflexões, como a identificação precisa dos sofrimentos psíquicos que afetam este indivíduo. Dejours (1988) aponta que a desconsideração dos desejos do trabalhador pela empresa é uma causa de sofrimento psicológico, pois o sujeito não pode adequar o seu trabalho às suas necessidades. Assim, o indivíduo se torna ansioso e insatisfeito, sendo prejudicado pela impossibilidade de expressar suas verdadeiras vontades e obrigado a suprimi-las, atendendo apenas aos desejos da organização (Dejours, 1988). Seria interessante investigar como isso se expressa no caso do recorte do mundo do trabalho analisado, que trata de um ambiente particular de trabalhadores afetado por diversas transformações decorrentes do momento de crise e das mudanças socioeconômicas mais recentes (Antunes, 2020).

Seria interessante também um aprofundamento na compreensão do modo como o fenômeno analisado e suas consequências impactam a perspectiva do próprio trabalhador empresarial. É importante compreender se eles percebem a realidade da mesma maneira que a retratamos, ou se discordam das reflexões elaboradas. Mais além, caso enxerguem na situação que vivem a gravidade que descrevemos, seria pertinente questionar se eles se sentem indignados ou conformados, se acreditam que há uma possibilidade de mudança no horizonte e se as reflexões e críticas apontadas acirram ou amenizam um possível sentimento de revolta com esse cenário. Este trabalho apresenta também limitações no material coletado, na medida em que a análise realizada considerou uma fonte que, embora rica em narrativas, compreende uma quantidade restrita de informações referentes a um universo específico. Estudos futuros poderiam abordar não apenas outras fontes de informações do ambiente corporativo, mas de outras áreas do mundo do trabalho. Por fim, também lidamos com restrições conjunturais, pessoais e de prazo, que apesar de limitarem a abrangência e a profundidade desta pesquisa, tentamos contornar da melhor maneira possível.

Resta, então, uma pergunta fundamental. É possível superar a ideologia? Naturalmente, trata-se de uma questão extraordinariamente complexa, que requer muito mais do que as proposições e discussões feitas neste trabalho para ser respondida. Entretanto, isso não significa que não possamos propor uma reflexão a seu respeito:

O fato de que a ampla maioria da população aceite e seja levada a aceitar essa sociedade não a torna menos irracional e menos repreensível. A distinção entre verdadeira e falsa consciência, interesses reais e imediatos é ainda significativa. Mas essa própria distinção deve ser validada. Os homens devem chegar a vê-la e a encontrar o caminho da falsa consciência para a verdadeira, de seu interesse imediato para o interesse real. Eles só podem fazer isso se sentirem a necessidade de mudar seu modo de vida, de negar o positivo, de recusar. É precisamente essa necessidade que a sociedade estabelecida administra para reprimir, na proporção exata em que ela é capaz de “distribuir os bens” em uma escala cada vez maior e usar a conquista científica da natureza para a conquista científica do homem. (Marcuse, 2015, p. 34, 35)

VIII. Referências Bibliográficas

- Anderson, N. R. (1992). Eight decades of employment interview research: A retrospective meta-review and prospective commentary. *The European Work and Organizational Psychologist*, 2(1), 1-32.
- Antunes, R. (2003). O caráter polissêmico e multifacetado do mundo do trabalho. *Trabalho, educação e saúde*, 1(2), 53-61.
- Antunes, R. (2009). *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo, SP: Boitempo Editorial.
- Antunes, R. (2020). *O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviço na era digital*. 2a ed. São Paulo, SP: Boitempo.
- Arendt, H. (2013). *The human condition*. University of Chicago Press.
- Arvey, R. D., & Campion, J. E. (1982). The employment interview: A summary and review of recente research. *Personnel psychology*, 35(2), 281-322.
- Arvidsson, A. (2020). Capitalism and the Commons. *Theory, Culture & Society*, 37(2), 3-30.
- Berry, C. M., Sackett, P. R., & Landers, R. N. (2007). Revisiting interview–cognitive ability relationships: Attending to specific range restriction mechanisms in meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(4), 837-874.
- Bosak, J., & Sczesny, S. (2011). Gender bias in leader selection? Evidence from a hiring simulation study. *Sex roles*, 65(3), 234-242.
- Campbell, J. (2008). *The hero with a thousand faces* (Vol. 17). New World Library.
- Chauí, M. (2016). *O que é ideologia*. 2a ed. São Paulo, SP: Brasiliense.
- Dipboye, R. L. (1982). Self-fulfilling prophecies in the selection-recruitment interview. *Academy of Management review*, 7(4), 579-586.
- Dipboye, R., & Dhahani, L. (2017). Exploring the Effects of Physical Attractiveness in Job Applicant Evaluations: Taking Into Account Stimulus Variability. *SSRN 2928874*.
- Dejours, C. (1988). *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho* (A. I. Paragua, L. L. Ferreira, trans.). 3a ed. São Paulo, SP: Cortez
- Dovidio, J. F., & Gaertner, S. L. (2000). Aversive racism and selection decisions: 1989 and 1999. *Psychological science*, 11(4), 315-319.
- Ehrenberg, A. (2010). *O culto da performance: da aventura empreendedora à depressão nervosa* (P. F. Bendassolli, org. e trad.). Aparecida, SP: Ideias e Letras.
- Eagleton, T. (2019). *Ideologia: uma introdução*. 2a ed. São Paulo, SP: Boitempo.
- Euzébios Filho, A. (2019). A crise de representatividade em dois tempos no Brasil atual: um olhar sobre a greve dos garís e dos caminhoneiros. *Revista Psicologia Política*, 19(45), 186-201.
- González-Rey, F., & Mitjans Martínez, A. (2016). Una epistemología para el estudio de la subjetividad: Sus implicaciones metodológicas. *Psicoperspectivas*, 15(1), 5-16.
- Gorman, E. H. (2005). Gender stereotypes, same-gender preferences, and organizational

- variation in the hiring of women: Evidence from law firms. *American Sociological Review*, 70(4), 702-728.
- Graves, L. M., & Powell, G. N. (1995). The effect of sex similarity on recruiters' evaluations of actual applicants: A test of the similarity-attraction paradigm. *Personnel Psychology*, 48(1), 85-98.
- Graves, L. M., & Powell, G. N. (1996). Sex similarity, quality of the employment interview and recruiters' evaluation of actual applicants. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(3), 243-261.
- Guareschi, P. A. (2000). Representações sociais e ideologia (Social Representations and Ideology). *Revista de Ciências Humanas*, (2), 33-46.
- Harris, M. M. (1989). Reconsidering the employment interview: A review of recent literature and suggestions for future research. *Personnel Psychology*, 42(4), 691-726.
- Heilman, M. E., Martell, R. F., & Simon, M. C. (1988). The vagaries of sex bias: Conditions regulating the undervaluation, equivaluation, and overvaluation of female job applicants. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 41(1), 98-110.
- Ibarra, H. (1992). Homophily and differential returns: Sex differences in network structure and access in an advertising firm. *Administrative science quarterly*, 422-447.
- Judge, T. A., Cable, D. M., & Higgins, C. A. (2000). The employment interview: A review of recent research and recommendations for future research. *Human Resource Management Review*, 10(4), 383-406.
- Kallinikos, J. (2003). Work, human agency and organizational forms: An anatomy of fragmentation. *Organization studies*, 24(4), 595-618.
- Macan, T. (2009). The employment interview: A review of current studies and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 19(3), 203-218.
- Marcuse, H. (2015). *O homem unidimensional: estudos da ideologia da sociedade avançada* (R. de Oliveira, D. C. Antunes, R. C. Silva, trans., L. G. G. Silveira, rev. téc.). São Paulo, SP: EDIPRO.
- Martins, L. M. (2006). As aparências enganam: divergências entre o materialismo histórico dialético e as abordagens qualitativas de pesquisa. *29º Reunião Anual da ANPED*, 1-17.
- Marx, K. (1844/2010). *Manuscritos econômico-filosóficos*. Boitempo Editorial.
- Marx, K., & Engels, F. (1845/2007). *A ideologia alemã: crítica da mais recente filosofia alemã em seus representantes Feuerbach, B. Bauer e Stirner, e do socialismo alemão em seus diferentes profetas* (R. Enderle, N. Schneider, L. C. Martorano, trans.). São Paulo: Boitempo.
- Marlowe, C. M., Schneider, S. L., & Nelson, C. E. (1996). Gender and attractiveness biases in hiring decisions: Are more experienced managers less biased?. *Journal of applied psychology*, 81(1), 11.
- Mayfield, E. C. (1964). The selection interview – A re-evaluation of published research. *Personnel Psychology*, 17(3), 239-260.
- Mészáros, I. (1995). *Beyond capital: toward a theory of transition*. NYU Press.
- Mitjáns Martínez, A., González Rey, F., & Valdés Puentes, R. (2019). Epistemologia qualitativa e teoria da subjetividade: discussões sobre educação e saúde.

- Neckerman, K. M., & Kirschenman, J. (1991). Hiring strategies, racial bias, and inner-city workers. *Social problems*, 38(4), 433-447.
- Neves, T. F. S. das, Ortega, C. de A., Barreto, R. A., Kim, C., Müller, E., Costa, F. B. da, Massola, G. M., Dadico, L., Barros, L. H., Lopes, P. S., Amêndola, M. F., & Pires, T. A. A. (1998). Desemprego e ideologia: as explicações das causas do desemprego utilizadas por trabalhadores metalúrgicos. *Cadernos De Psicologia Social Do Trabalho*, 1, 1-13.
- Rey, F. G. (1997). *Epistemología cualitativa y subjetividad*. EDUC-Editora da PUC-SP.
- Posthuma, R. A., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2002). Beyond employment interview validity: A comprehensive narrative review of recent research and trends over time. *Personnel Psychology*, 55(1), 1-81.
- Rand, T. M., & Wexley, K. N. (1975). Demonstration of the effect, "similar to me," in simulated employment interviews. *Psychological Reports*, 36(2), 535-544.
- Purkiss, S. L. S., Perrewé, P. L., Gillespie, T. L., Mayes, B. T., & Ferris, G. R. (2006). Implicit sources of bias in employment interview judgments and decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 101(2), 152-167.
- Rivera, L. A. (2012). Hiring as cultural matching: The case of elite professional service firms. *American sociological review*, 77(6), 999-1022.
- Ryan, A. M., McFarland, L., & SHL, H. B. (1999). An international look at selection practices: Nation and culture as explanations for variability in practice. *Personnel psychology*, 52(2), 359-392.
- Rossato, M., & Martínez, A. M. (2017). A metodologia construtiva-interpretativa como expressão da Epistemologia Qualitativa na pesquisa sobre o desenvolvimento da subjetividade. *CIAIQ 2017*, 1.
- Sacco, J. M., Scheu, C. R., Ryan, A. M., & Schmitt, N. (2003). An investigation of race and sex similarity effects in interviews: A multilevel approach to relational demography. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 852.
- Schmitt, N. (1976). Social and situational determinants of interview decisions: Implications for the employment interview. *Personnel Psychology*, 29(1), 79-101.
- Sekiguchi, T. (2004). Person-organization fit and person-job fit in employee selection: A review of the literature. *Osaka keidai ronshu*, 54(6), 179-196.
- Sutherland, T. (2013). Liquid networks and the metaphysics of flux: Ontologies of flow in an age of speed and mobility. *Theory, Culture & Society*, 30(5), 3-23.
- Ulrich, L., & Trumbo, D. (1965). The selection interview since 1949. *Psychological bulletin*, 63(2), 100.
- Wagner, R. (1949). The employment interview: A critical summary. *Personnel Psychology*, 2(1), 17-46.
- Wilk, S. L., & Cappelli, P. (2003). Understanding the determinants of employer use of selection methods. *Personnel Psychology*, 56(1), 103-124.
- Wright Jr, O. R. (1969). Summary of research on the selection interview since 1964. *Personnel Psychology*, 22(4), 391-413.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2020). PNAD Contínua. Recuperado em 1 de agosto de 2021. URL disponível em:

https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2421/pnact_2020_1tri.pdf.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2021). PNAD Contínua. Recuperado em 1 de agosto de 2021. URL disponível em:

https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2421/pnact_2021_1tri.pdf.

Banco Central do Brasil (2020). Relatório Focus. Recuperado em 1 de agosto de 2021. URL disponível em:

<https://www.bcb.gov.br/publicacoes/focus/03012020>.

Banco Central do Brasil (2021). Relatório Focus. Recuperado em 1 de agosto de 2021. URL disponível em:

<https://www.bcb.gov.br/publicacoes/focus/08012021>.