

MARCIA CRISTIANE VACLAVIK  
RENATO KOCH COLOMBY  
ROSANA CÓRDOVA GUIMARÃES  
(Organizadores)

# TRABALHO & CARREIRA

PERSPECTIVAS CONTEMPORÂNEAS

Andrea Poleto Oltramari  
Angela Beatriz Busato Scheffer  
Sidinei Rocha de Oliveira  
(Coordenadores)





**Prof. Me. Gil Barreto Ribeiro (PUC Goiás)**

Diretor Editorial  
Presidente do Conselho Editorial

**Dr. Cristiano S. Araujo**

Assessor

**Larissa Rodrigues Ribeiro Pereira**

Diretora Administrativa  
Presidente da Editora

#### **CONSELHO EDITORIAL**

Profa. Dra. Solange Martins Oliveira Magalhães (UFG)

Profa. Dra. Rosane Castilho (UEG)

Profa. Dra. Helenides Mendonça (PUC Goiás)

Prof. Dr. Henryk Siewierski (UnB)

Prof. Dr. João Batista Cardoso (UFG Catalão)

Prof. Dr. Luiz Carlos Santana (UNESP)

Profa. Me. Margareth Leber Macedo (UFT)

Profa. Dra. Marilza Vanessa Rosa Suanno (UFG)

Prof. Dr. Nivaldo dos Santos (PUC Goiás)

Profa. Dra. Leila Bijos (UnB)

Prof. Dr. Ricardo Antunes de Sá (UFPR)

Profa. Dra. Telma do Nascimento Durães (UFG)

Profa. Dra. Terezinha Camargo Magalhães (UNEB)

Profa. Dra. Christiane de Holanda Camilo (UNITINS/UFG)

Profa. Dra. Elisângela Aparecida Pereira de Melo (UFT)

Prof. Ms. Euvaldo de Sousa Costa Junior (UFPI)

Marcia Cristiane Vaclavik  
Renato Koch Colomby  
Rosana Córdova Guimarães  
Organizadores

Andrea Poleto Oltramari  
Angela Beatriz Busato Scheffer  
Sidinei Rocha de Oliveira  
Coordenadores

# TRABALHO E CARREIRA: Perspectivas Contemporâneas

1ª edição

Goiânia - Goiás  
Editora Espaço Acadêmico  
- 2020 -

Copyright © 2020 by Marcia Cristiane Vaclavik, Renato Koch Colomby,  
Rosana Córdova Guimarães, Andrea Poletto Oltramari,  
Angela Beatriz Busato Scheffer e Sidinei Rocha de Oliveira

**Editora Espaço Acadêmico**

Endereço: Rua do Saveiro, Quadra 15, Lote 22, Casa 2  
Jardim Atlântico - CEP: 74.343-510 - Goiânia/Goiás  
CNPJ: 24.730.953/0001-73  
Site: <http://editoraespaocoacademico.com.br/>

**Contatos:**

Larissa Pereira - (62) 98230-1212

Revisor: Cristiano S. Araujo

Editoração: Franco Jr.

Designer nos créditos da capa: Liana Haygert Pithan

CIP - Brasil - Catalogação na Fonte

T759 Trabalho e carreira : perspectivas contemporâneas [livro eletrônico] / Organizadores Marcia Vaclavik, Renato Koch Colomby e Rosana Córdova Guimarães ; colaboradores Andrea Poletto Oltramari, Angela Beatriz Busato Scheffer, e Sidinei Rocha de Oliveira. - 1. ed. - Goiânia : Editora Espaço Acadêmico, 2020. 306 p. ; Ebook.

Inclui referências bibliográficas.  
978-65-00-10927-6

1.Trabalho - vida profissional. 2. Trabalho - carreira profissional. I. Vaclavik, Marcia (org.). II. Colomby, Renato Koch (org.). III. Guimarães, Rosana Córdova (org.). IV. Oltramari, Andrea Poletto, (coord.) V. Scheffer, Angela Beatriz Busato (coord.) VI. Oliveira, Sidinei Rocha de (coord.)

CDU 331.108.4

O conteúdo da obra e sua revisão são de total responsabilidade do(s) autor(es).

**DIREITOS RESERVADOS**

É proibida a reprodução total ou parcial da obra, de qualquer forma ou por qualquer meio, sem a autorização prévia e por escrito dos autores. A violação dos Direitos Autorais (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

## APRESENTAÇÃO

---

Quando falamos de carreira, é sempre carreira em contexto. Envolve movimento, é formatada e reformatada com a trajetória de vida. Por isso, escolhemos a imagem do “diafragma de lente fotográfica” para representar nosso Grupo de Pesquisa. As “escamas” são peças únicas (identidade) que funcionam ao se mover juntas (coletividade) em função da luz do ambiente (contexto) e da velocidade do disparo (temporalidade). Capaz de absorver tanto a instantaneidade do presente quanto a sequência temporal inerente às carreiras contemporâneas. Esta ação permite, simultaneamente, observar, registrar e revelar o objeto de interesse.

O OIC é um grupo interdisciplinar que parte da área de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (GPRT/EA/UFRGS). Nasce em 30 de abril de 2019 como uma extensão do GINEIT (Grupo Interdisciplinar de Estudos da Inovação e do Trabalho), para dar ênfase nos estudos de carreiras, uma discussão que se mostra cada vez mais pertinente na atualidade. Atualmente, já conta com parcerias com diferentes pesquisadores e instituições nacionais e internacionais.



OBSERVATÓRIO  
INTERNACIONAL  
DE CARREIRAS

## SUMÁRIO

---

<b>PREFÁCIO</b> .....	9
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>CARREIRA: UM PANORAMA DAS ABORDAGENS SOBRE O TEMA NOS EVENTOS DA ANPAD EM VINTE ANOS DE PUBLICAÇÕES</b> .....	14
<i>Marcia Cristiane Vaclavik</i>	
<i>Liana Haygert Pithan</i>	
<i>Laura Alves Scherer</i>	
<i>Sergio René Ochagavia Chagas Junior</i>	
<b>UM OLHAR SOBRE CLASSE SOCIAL NA INTERLOCUÇÃO DE CARREIRA, MOBILIDADE E GÊNERO</b> .....	28
<i>Aline Mendonça Fraga</i>	
<i>Sidinei Rocha-De-Oliveira</i>	
<b>AS MARCAS DO GÊNERO NA CARREIRA DO MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL (MEI)</b> .....	45
<i>Alexandre Dal Molin Wissmann</i>	
<i>Jair Jeremias Junior</i>	
<i>Jhony Pereira Moraes</i>	
<i>Arthur Gehrke Martins Andrade</i>	
<b>CARREIRA E MATERNIDADE: HISTÓRIAS DE VIDA EM ANÁLISE</b> .....	71
<i>Natália Silva Velozo de Lima</i>	
<i>Jhony Pereira Moraes</i>	
<i>Camila Vieira Müller</i>	
<i>Alexandre Dal Molin Wissmann</i>	

**CARREIRA E GESTÃO DE PESSOAS NAS BIG FOUR PELA  
VISÃO DOS AUDITORES EXTERNOS ..... 97**

*Carla dos Santos Feijó*  
*Angela Beatriz Busato Scheffer*  
*Jhony Pereira Moraes*  
*Arthur Gehrke Martins Andrade*

**PRÁTICAS COTIDIANAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA  
PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DE VIDEOLOCADORAS  
DE PORTO ALEGRE: ENFRENTAMENTOS EM UM NEGÓCIO  
EM EXTINÇÃO..... 121**

*Gisele Maria Klein Kohlrausch*  
*Cristiane Fraga da Silveira Sastre*  
*Carlos Roberto Santos Vieira*  
*Angela Beatriz Busato Scheffer*

**AS MULTIPLICIDADES ENVOLVIDAS NA RELAÇÃO  
TRABALHO, CARREIRA, GÊNERO, SEXUALIDADE E  
IDENTIDADE ..... 147**

*Renato Koch Colomby*  
*Julice Salvagni*  
*Cibele Cheron*

**O TRABALHO BANCÁRIO PÓS-PLANO DE DEMISSÃO  
VOLUNTÁRIA: A PERCEPÇÃO DOS TRABALHADORES  
QUE PERMANECERAM NO BANCO ..... 159**

*Luis Gustavo Garigham*  
*Jhony Pereira Moraes*  
*Jenifer Rosa Arruda*

**VIOLÊNCIA URBANA: MARCAS TRAUMÁTICAS E  
SEU IMPACTO NAS RELAÇÕES DE TRABALHO E NA  
CARREIRA DO TRABALHADOR..... 182**

*Claudia Piccolotto Concolato*  
*Andrea Poleto Oltramari*  
*Francisco Carlos dos Santos Filho*

<b>SENTIDOS E SIGNIFICADOS DO TRABALHO: O QUE AS HISTÓRIAS DE VIDA DE SERVIDORES PÚBLICOS COM DEFICIÊNCIA PODEM NOS CONTAR?.....</b>	<b>198</b>
<i>Renato Koch Colomby</i>	
<i>Amanda Peres</i>	
<i>Silvia Generali da Costa</i>	
<b>NEM LÁ, NEM CÁ: MOVIMENTO PENDULAR COMO ESTRATÉGIA DE VIVER A VIDA NA EXPATRIAÇÃO .....</b>	<b>228</b>
<i>Vanessa Amaral Prestes</i>	
<i>Aline Mendonça Fraga</i>	
<i>Carmem Ligia Iochins Grisci</i>	
<b>VOLUNTEER TOURISM E CONCEPÇÕES CONTEMPORÂNEAS DE CARREIRA: UMA TRAJETÓRIA DE BUSCA POR PROPÓSITO DO INDIVÍDUO PÓS-MODERNO .....</b>	<b>251</b>
<i>Camila Vieira Müller</i>	
<i>Angela Beatriz Busato Scheffer</i>	
<i>Rosana Córdova Guimarães</i>	
<b>O TRABALHO NAS NOVAS ECONOMIAS: DISCUTINDO CONCEITOS E POSSIBILIDADES DE PESQUISA.....</b>	<b>276</b>
<i>Marcia Cristiane Vaclavik</i>	
<i>Carlos Roberto Santos Vieira</i>	
<b>COORDENADORES .....</b>	<b>298</b>
<b>ORGANIZADORES.....</b>	<b>300</b>
<b>AUTORES .....</b>	<b>301</b>

## PREFÁCIO



“Navegar é preciso, viver não é preciso”.  
(Fernando Pessoa)

A ideia inicial do OIC surgiu em janeiro de 2019 quando estava em período de *visiting fellow* na Universidade de Lisboa, no Instituto Superior de Economia e Gestão, e sendo acolhida pelo Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações (SOCIUS). Tal grupo já tinha relações profissionais e afetivas com o Grupo Interdisciplinar de Estudos em Inovação e do Trabalho (GINEIT), fundado e liderado pela professora Valmíria Carolina Piccinini. Acho importante mencionar a história dos grupos porque penso que nada se constitui sozinho. Em minha estada no SOCIUS, em meio ao frio, mas ao mesmo tempo acolhedor inverno português, durante os meses de janeiro e fevereiro desse período, reencontrei pessoalmente professoras e professores que foram ícones da pesquisa entre a relação Brasil e Portugal na época de minha juventude e que certamente iniciaram uma relação que viria a perdurar por anos. É importante mencionar que nada se constitui sem o rastro das pessoas que também nos constituíram como profissionais.

À época, percebia em Portugal muitos grupos chamados de “observatórios” e que tinham como características monitorar pesquisas e publicações nos temas mais diversos, tendo como objetivo principal a formação e o posicionamento de agendas norteadoras de políticas e pesquisas do país. Com uma pretensão imensa que tal realidade também pudesse fazer parte de nosso trabalho, propus a um grupo de discentes e docentes que pudéssemos fazer o mesmo. Nessa mescla de ideias e coragem nasceu a proposta do Observatório Internacional de Carreiras, grupo plural e coletivo, que se fez real em abril de 2019, a partir, então, de um grupo de pesquisadoras e pesquisadores atuantes em estudos trans e interdisciplinares acerca do tema carreira. Nosso objetivo primário era ser uma referência nacional nos estudos sobre carreira. Nossa característica em comum e o que nos uniu foi a vontade de cooperar e visibilizar uma quantidade valiosa de produções sobre o tema. Aqui meu agradecimento especial ao meu colega de trabalho e amigo, Sidinei Rocha-de-Oliveira, que em

sua disponibilidade generosa nos brinda diariamente com um profundo conhecimento nos estudos em carreira. Agradeço especialmente também à Márcia, Renato e Rosana, que além de integrantes do OIC também foram responsáveis pela organização deste livro. Sou grata a todos os docentes e discentes que acreditaram nesta proposta coletiva e aqui irei nominar cada um deles: Angela, Camila, Catia, Liana, Lisi, Tais, Geneia, Alexandre, Aline, Arthur, Bianca, Carlos, Claudia, Cris, Gabi, Giovana, Jenifer, Jonhy, Laura, Luise, Vanessa, Jair, Jonas, Valessa, Amanda e Vinicius. Meu mais sincero e profundo agradecimento por constituirmos um grupo afetivo, colaborativo e produtivo.

Desde sua fundação, o OIC já promoveu diversos eventos que discutiram diferentes temáticas. Estes encontros empreenderam discussões que aproximavam a carreira de novas tecnologias, do mercado de trabalho e inserção profissional, migrações, política, gênero e sexualidade e sentidos do trabalho. Tivemos a oportunidade de contar com a participação de diferentes instituições, pesquisadoras e pesquisadores que nos auxiliaram no debate dos temas propostos, onde firmamos parceria com vários outros grupos expoentes de pesquisa no Brasil, Portugal, França e Reino Unido.

Além dos encontros ligados à área de gestão de pessoas e relações de trabalho, os integrantes participaram de eventos nas áreas de Educação, Estudos Organizacionais, Administração Pública, Inovação, Gênero, Sociologia, Psicologia, Filosofia e Comunicação. Destacamos que as participações ocorreram no Brasil e, também, no exterior, em países como Reino Unido, Canadá, Alemanha e Uruguai.

Muitos são os desafios que nos aguardam. Em um ano de trabalho já tínhamos somado muitos esforços e deles vieram Seminários (Carreiras em Perspectiva) e também parcerias com expoentes Universidades no mundo. Já produzimos muito e queremos continuar produzindo pesquisa séria e de qualidade. Desejamos uma boa leitura a todas e todos que desejam percorrer seus estudos e pesquisas sobre esse tema tão fascinante que escolhemos para ser objeto de estudo de nosso observatório.

*Andrea Poletto Oltramari*  
Coordenadora do OIC

## INTRODUÇÃO



Tanto carreira quanto trabalho são termos polissêmicos e multifacetados que podem ser analisados em diferentes perspectivas. Partindo desse olhar, e buscando discutir esses temas na contemporaneidade, esta coletânea reúne um conjunto de textos que ensejam múltiplas reflexões complementares entre si.

O artigo que abre esta coletânea, “Carreira: um panorama das abordagens sobre o tema nos eventos da ANPAD em vinte anos de publicações”, analisa a partir de uma meta-análise dos artigos publicados nos anais eletrônicos dos eventos da ANPAD entre 1997 e 2016, as abordagens mais frequentes nas pesquisas sobre carreira. Busca, assim, contribuir com os futuros estudos nacionais sobre carreira a partir das lacunas de pesquisa identificadas.

O artigo “Um olhar sobre classe social na interlocução de carreira, mobilidade e gênero” tem como ponto de partida que os estudos sobre carreira, e principalmente o modelo de carreiras sem fronteiras, tem pouco explorado a questão de classe em relação à mobilidade geográfica e se propõe a discutir o tema a partir de análises de experiências profissionais de mulheres, assim como grupos étnicos e minoritários.

O artigo intitulado “As marcas do Gênero na Carreira do Microempreendedor Individual” inclui as discussões de carreira, elementos como o gênero e o microempreendedorismo. Dessa forma, realiza a análise de determinadas características de um grupo de MEIs, articulando elementos do seu trabalho à categoria analítica de gênero e percebe com isso diferenças significativas nas carreiras deste conjunto a partir desse demarcador social.

Já o artigo seguinte, “Carreira e Maternidade: Histórias de Vida em Análise”, retrata a história de vida de três mulheres em relação à carreira e à maternidade, e busca explorar relações entre experiências de vida, identidade profissional e modificações contextuais (social, profissional, cultural) no desenvolvimento da carreira.

Na discussão apresentada pelo artigo “Carreira e Gestão de Pessoas nas Big Four pela Visão dos Auditores Externos”, os autores realizaram entrevistas com pessoas ligadas à área contábil de 4 grandes empresas mundiais de

auditoria visando compreender como essas pessoas se enxergam em relação às suas carreiras e também à sua relação com a área de Gestão de Pessoas das respectivas organizações.

Analisar a percepção de colaboradores de videolocadoras de Porto Alegre - um negócio que se apresenta em claro processo de extinção - sobre os seus enfrentamentos no trabalho e das práticas cotidianas de gestão de pessoas é o objetivo do artigo “Práticas Cotidianas de Gestão de Pessoas na Percepção dos Colaboradores de Videolocadoras de Porto Alegre: Enfrentamentos em um Negócio em Extinção”. Os autores destacam que as “maneiras de ser e de fazer” no cotidiano das organizações tanto produzem quanto portam as memórias produzidas em relações de trabalho e nos seus contextos específicos.

A seguir, “as multiplicidades envolvidas na relação Trabalho, Carreira, Gênero, Sexualidade e Identidade” são problematizadas e potencializam os debates aqui presentes nesta coletânea. Os autores defendem que as temáticas “trabalho” e “carreira” não podem ser dissociadas das discussões de gênero e sexualidade. E, nesse sentido, a identidade deve ser vista como móvel e contingente, a serviço dos sujeitos coletivos e não como formas normalizadoras do ser.

Na sequência, o artigo “O trabalho bancário pós-plano de demissão voluntária” busca analisar as percepções de trabalhadores bancários que permaneceram no banco após a implementação do plano de demissão voluntária (PDV) em uma instituição bancária pública no Rio Grande do Sul. Em meio a duas décadas de transformações e profundas reestruturações, trabalhadores que passam por processos de PDV demonstram aumento da sobrecarga, da intensidade e do acúmulo de trabalho, bem como a pressão, a tensão, o cansaço, o estresse e a insegurança, com impactos na saúde mental.

Ainda tendo o setor bancário como cenário, o problema da violência urbana no contexto das relações de trabalho é o tema central do artigo seguinte. Os episódios descritos e analisados são disparadores reflexivos para denunciar a fragilidade das relações de trabalho e o impacto que essas situações têm na carreira dos trabalhadores. A pesquisa realizada também demonstra que é possível olhar para a violência urbana e suas marcas no trabalho a partir da psicanálise.

Por sua vez, o artigo intitulado “Sentidos e significados do trabalho: o que as histórias de vida de servidores públicos com deficiência podem nos contar?” parte da (re)construção e análise do percurso de carreira de trabalhadores para instigar o debate acerca da diversidade, inclusão e legislação bra-

sileira. As oito histórias de vidas recolhidas contribuem para compreender – em relação ao trabalho – a percepção dos servidores públicos que vivem com algum tipo de deficiência, assim como pode possibilitar ações que eliminem ou minimizem os aspectos negativos relatados e potencializem os elementos positivos presentes – nesse contexto – nas dimensões individuais, sociais e organizacionais.

Em “Nem lá, nem cá: movimento pendular como estratégia de viver a vida na expatriação” emerge uma reflexão sobre como a vida é vivida a partir do olhar de trabalhadores brasileiros expatriados, tendo como ponto de partida as características da vida líquida na sociedade líquido-moderna, as particularidades de segurança e liberdade em movimento pendular, e os modos de trabalhar e de viver na perspectiva de processos de individuação e singularização, que por vezes pode alienar e em outras traz a possibilidade de emancipar a vida.

Na discussão trazida pelo artigo “*Volunteer Tourism* e Concepções Contemporâneas de Carreira: Uma Trajetória de Busca por Propósito do Indivíduo Pós-Moderno”, temos à frente o conceito de *Volunteer Tourism*, ou seja, aqueles que exercem atividades durante feriados (ou período de férias) de modo organizado e voluntário, dedicando-se principalmente ao auxílio de grupos em estado de pobreza material, restauração do meio ambiente ou pesquisas de cunho social ou ambiental. Esse conceito é discutido a partir das novas concepções de carreira, que enfatizam o papel do indivíduo, seus ideais e valores, como condutores de sua trajetória profissional.

Encerrando esta coletânea, o ensaio “O Trabalho nas Novas Economias: discutindo conceitos e possibilidades de pesquisa” faz uma discussão sobre novos modos de organização econômica – tal como a economia compartilhada ou colaborativa – e suas interfaces com o mundo do trabalho a partir de duas perspectivas distintas: uma, envolvendo a tecnologia como elemento central, assentada no surgimento dos mercados laborais digitais; e outra, baseada essencialmente nas trocas humanas, não mediadas por elementos tecnológicos.

Por fim, destaca-se o objetivo da coletânea em contribuir para as discussões em relação às temáticas de trabalho e carreira, assim como suscitar debates que possam dialogar criticamente com os autores e trabalhos aqui apresentados.

# CARREIRA: UM PANORAMA DAS ABORDAGENS SOBRE O TEMA NOS EVENTOS DA ANPAD EM VINTE ANOS DE PUBLICAÇÕES<sup>1</sup>



*Marcia Cristiane Vaclavik<sup>2</sup>*

*Liana Haygert Pithan<sup>3</sup>*

*Laura Alves Scherer<sup>4</sup>*

*Sergio René Ochagavia Chagas Junior<sup>5</sup>*

## 1. INTRODUÇÃO

Entender como o tema “carreira” tem sido estudado e problematizado ao longo do tempo pode auxiliar na compreensão das transformações sociais que o acompanham já que, em linha com o argumento de Mayrhofer, Meyer e Steyrer (2012), as carreiras não podem mais ser analisadas apenas como a progressão de um indivíduo dentro de uma organização, desconsiderando questões contextuais. No Brasil, os estudos sobre carreira e o interesse nessa temática refletem as transformações econômicas e sociais ocorridas a partir da década de 1980 e intensificadas a partir da década de 1990.

Destacam-se duas pesquisas que fazem uma revisão das publicações sobre o tema: Oltramari (2008) elabora um panorama analítico com base nos artigos publicados de 2003 a 2007 em três grandes bases da área de administração, e observa que a carreira é problematizada a partir de duas subáreas: gestão de pessoas e comportamento organizacional; já Vazquez, Oltramari, Tonon e Garay (2010), por meio de meta-análise das publicações de 2000 a

---

<sup>1</sup> Uma versão deste artigo foi apresentada no VI Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho - EnGPR 2017, no Tema 02 - Gestão de Carreiras.

<sup>2</sup> Doutora e Mestre em Administração pela Escola de Administração/UFRGS. Contato: mcvaclavik@gmail.com

<sup>3</sup> Mestre em Administração pela Escola de Administração/UFRGS e jornalista. Contato: liana.pithan@gmail.com

<sup>4</sup> Doutora pela Escola de Administração/UFRGS e Professora na Universidade Federal do Pampa/UNIPAMPA. Contato: laurascherer@unipampa.edu.br

<sup>5</sup> Mestre em Administração pela Escola de Administração/UFRGS. Contato: sergior4@terra.com.br

2008, analisam os estudos sobre carreira e desempenho para examinar as relações entre os conceitos, entendendo que, assim, seria possível transcender as temáticas originais. Os autores acreditam que estudos dessa natureza contribuem para refletir criticamente e permitem o avanço científico de temáticas, que em geral, são tratadas isoladamente.

Desse modo, este estudo tem por objetivo analisar as abordagens mais frequentes nas pesquisas sobre carreira, identificadas a partir de uma meta-análise dos artigos publicados nos anais dos eventos da ANPAD (EnANPAD, EnEO, 3ES, EMA, EnAPG, EnEPQ, EnGPR, EnADI e Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica), desde a primeira edição disponível na base online, em 1997, até 2016. A escolha desta base se justifica uma vez que a ANPAD representa, com seus eventos, um importante fórum para disseminação de conhecimento em administração. Este estudo se diferencia dos anteriores por ampliar a discussão sobre carreira ao aprofundar a análise das abordagens mais frequentes e por abranger a totalidade do período de realização dos eventos.

## 2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para realizar a meta-análise proposta no objetivo deste estudo, a palavra “carreira” foi utilizada na ferramenta de busca do site da ANPAD, que contempla a base de dados online dos anais dos eventos promovidos pela entidade entre 1997 e 2016. Inicialmente, foram encontrados 181 artigos, desconsiderando aqueles em que a palavra “carreira” não estava relacionada à temática. Para confirmar a centralidade do tema, os resumos foram lidos e, na etapa seguinte, a base foi dividida em duplas para a leitura flutuante de cada artigo. Ainda nesta etapa, os artigos foram categorizados de acordo com as abordagens predominantes, o que ocorreu de forma independente por cada um dos autores. Os casos de dúvida foram mantidos e avaliados posteriormente em sessão conjunta.

Assim, 25 artigos foram excluídos da base por não problematizarem o tema na centralidade do trabalho, como nos casos em que “carreira” aparece como senso comum e não como abordagem conceitual. Restaram, então, 156 artigos categorizados em 12 abordagens. Cabe ressaltar que há artigos que problematizam mais de uma abordagem, de forma que a frequência de abordagens (176) supera o número de artigos (156), conforme Figura 1.

Figura 1. Resultados da pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores.

Na etapa seguinte, foi realizada a leitura aprofundada das três abordagens mais frequentes, cujos resultados desta análise são apresentados a seguir.

### 3. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A categorização das abordagens problematizadas nos artigos resultou em 12 enfoques: 1) **trajetória e transição de carreira** representa 17% (30/176) do total de publicações; 2) **âncoras de carreira**, 15% (26/176); 3) **autogestão de carreira**, 14% (23/176); 4) **gestão de carreira – outros enfoques**; 5) **gênero** estão presentes em 18 artigos (10%) cada um; 6) **gestão de carreira – plano de carreira**, 9% (16/176); 7) **vínculo** detém 8% (15/176); 8) **outros enfoques**, 6% (11/176); 9) **família**, com 5% (8/176) aparece na sequência; 10) **empreendedorismo**, 4% (7/176); e 11) **estudos bibliométricos** e 12) **valores** estão presentes em 2 artigos (1%) cada um.

A partir do processo de categorização nota-se que as três abordagens mais frequentes (trajetória e transição de carreira, âncoras de carreira e autogestão de carreira) representam, juntos, quase a metade (45%, 79/176) de toda a discussão sobre carreira nos 20 anos dos eventos da ANPAD. Entender, em profundidade, como essas três abordagens foram discutidas ao longo deste período pode indicar como a própria temática de carreira tem sido abordada.

### 3.1 Trajetória e transição de carreira

Transição de carreira é o processo de mudança da trajetória profissional. Como o ponto de inflexão de um percurso não pode ser deste separado, foram classificados sob a abordagem “trajetória e transição”. Neste estudo tanto os artigos que priorizaram o redirecionamento de carreira dos sujeitos quanto aqueles que analisam as sequências da vida profissional de forma global. Esse é o enfoque mais frequente: aparece 30 vezes e representa 17% (30/176) de todas as abordagens problematizadas pelos artigos.

Conforme Kilimnik, Castilho e Sant’Anna (2006), “carreira” passa a ser usada no âmbito do trabalho a partir do século XIX, para definir trajetória profissional, circunscrita à propriedade estrutural de organizações ou ocupações. E é no sentido da narrativa dos indivíduos sobre suas experiências no trabalho ao longo do tempo que “trajetória” surge nos artigos dedicados ao tema. Por sua vez, “transição”, embora ainda seja usada apenas semanticamente por muitos autores, corresponde a conceitos desenvolvidos há décadas.

Em 1980, Meryl Louis lamenta a falta de estudos sobre transição e que apenas casos como aposentadoria e primeiro emprego haviam sido estudados até então. Tratando de reduzir a lacuna, ela própria se dedica ao tema, propõe categorizar tipos de mudanças de carreira e aponta pontos comuns a eles. Transição, afirma, é “o período no qual ocorre uma mudança, podendo ser de emprego, profissão ou mesmo orientação para a função já desempenhada” (LOUIS, 1980, p. 330, tradução nossa). Ao mapear pesquisas pioneiras na área, além de Louis, Arnold (1997) destaca o conceito de transição de Nicholson e West (1988, p. 48, *apud* ARNOLD, 1997, p. 149, tradução nossa): “Qualquer movimento para dentro e/ou fora de um trabalho, qualquer movimento entre empregos ou qualquer alteração maior no conteúdo função, status ou atividade”. A ideia abrange ingresso no mercado de trabalho, aposentadoria, troca de emprego, demitir-se ou ser demitido, entre outros.

Os conceitos de Louis (1980) e Nicholson e West (1988) embasam autores da base analisada, como Kilimnik, Corrêa e Oliveira (2009), Kilimnik, Oliveira e Barros (2014), Veloso, Dutra e Silva (2011) e Veloso e Dutra (2010). Estes últimos são também autores de artigos sobre transição e evolução no conceito de carreira do livro “Gestão de carreiras na empresa contemporânea” (DUTRA, 2010), que se torna referência nas publicações sobre “trajetória e transição” a partir de 2011.

Outra pesquisadora internacional que ganha destaque após ser citada por Veloso e Dutra (2010) é Ibarra (2002). Ela analisa as narrativas profissionais de 39 pessoas que mudaram de carreira, pelas lentes de “âncoras de carreira”, de Edgar Schein. Segundo Ibarra, transição não indica simples mudança, e sim reinvenção tanto da carreira quanto da identidade profissional dos indivíduos. Compatível aos conceitos dos autores estrangeiros mencionados está a definição de Veloso e Dutra (2010) citada por seus pares: “A transição na carreira ocorre quando a pessoa efetua um movimento que implica assumir uma nova identidade profissional” (VELOSO; DUTRA, 2010 *apud* OLTRAMARI; GRISCI, 2011, p. 2).

Em relação à concentração de autoria, Kilimnik é autora de oito trabalhos sobre “trajetória e transição”. Assim como grande parte dos estudos que problematizam transição, a autora trata mudanças de carreira ante às transformações do mundo do trabalho, cujos artigos analisam a transição de profissionais de Recursos Humanos demitidos no contexto de *downsizing* e redução de vagas formais; o conceito de “âncoras de carreira” e a migração entre as carreiras de gerentes e docentes. O uso do Inventário de Âncoras de Carreira (IAC) e a análise conjunta com a Técnica de Evocação de Metáforas (ZMET) é uma constante na produção de Kilimnik, tornando-se referência de artigos que usam ou questionam sua aplicabilidade em estudos sobre “trajetória e transição”.

Um dos aspectos notáveis na leitura aprofundada é o baixo interesse em sujeitos de pesquisa com carreiras fora das fronteiras da área acadêmica. Do total de trabalhos sobre “Trajetória e Transição”, 30% (9/30) dos artigos enfocam docentes, pós-graduandos, universitários, graduados de administração. Em seguida, 17% (5/30) das publicações tratam sobre bancários. Por outro lado, profissões desobrigadas de formação superior, como aquelas ligadas à arte, cultura, esporte e entretenimento, aparecem em sete artigos (23%), a partir do ano de 2010, quando o método de coleta “história de vida” passa a aparecer. Nele, “transição” significa mudança e “trajetória” é a narrativa oral dos entrevistados.

Depois, surgem estudos centralizados em profissões “não-administrativas”, como artesãos, músicos góspeis, tatuadores e atletas de alto rendimento. Evidencia-se a percepção subjetiva dos sujeitos sobre o contexto que se inter-relaciona com suas histórias profissionais, as quais destacam elementos como prazer, dom e vocação. As transições, quando ocorrem, são parte das profissões “exóticas”, que pressupõem descontinuidade (CHANLAT; 1995), não

são limitadas a uma organização (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996) e cuja construção da reputação recai sob o trabalhador (HALL, 2004). Por fim, o mais raro é uma mesma pesquisa observar sujeitos de profissões diferentes, registrando-se somente três exemplos (10%, 3/30).

Como sugestão para estudos futuros, considera-se importante a ampliação da visão longitudinal, vista em 36% (11/30), sem a qual incorre-se em limitação quando o propósito é abordar o percurso de carreira. Embora a quantidade de artigos seja expressiva, poucos enfocaram sujeitos com carreiras fora dos portões da vida acadêmica da administração. Para enriquecer as perspectivas e diversificar as discussões sobre carreira, futuras pesquisas devem alargar o olhar, inclusive sobre profissões desregulamentadas, sem formação universitária ou envoltas em transformações estruturais.

### 3.2 Âncoras de carreira

O conceito de “âncoras de carreira” foi desenvolvido por Edgar Schein na década de 1970, revisitado e atualizado pelo autor em anos seguintes. A metáfora de uma âncora é empregada para descrever uma espécie de “força estabilizadora” (as inclinações profissionais) que funciona como um ponto de referência e que faz com que o sujeito fique aderido à sua “carreira interna”, mesmo quando há mudanças radicais em sua “carreira externa” (SCHEIN, 1996, p. 80).

As âncoras de carreira dos sujeitos estão classificadas em oito categorias: 1) competência técnico-funcional (TF); 2) competência gerência geral (CG); 3) autonomia e independência (AI); 4) segurança/estabilidade (SE); 5) criatividade empreendedora (CE); 6) dedicação a uma causa (SD); 7) puro desafio (PD); e 8) estilo de vida (EV). A verificação da autopercepção das âncoras predominantes em um indivíduo se dá a partir da aplicação de um questionário, o IAC.

Embora seja um tema controverso, visto que atrai críticos que questionam a sua validade e a aplicabilidade para o contexto brasileiro (GOMES; MORAES; BARBOSA; TREVISAN, 2011), o conceito de “âncoras de carreira” é o segundo tópico mais frequente dentre todos os temas: aparece em 26 artigos e representa 15% (26/176) de todas as abordagens problematizadas.

Sua primeira aparição nos eventos-base deste estudo ocorreu em 2004, com apenas um artigo, sendo que, a partir de então, somente nos anos de 2005 e 2007 não houve nenhuma publicação. O ano de 2015 foi quando o tema ga-

nhou mais destaque, com seis artigos publicados. No tocante à autoria, não se verifica concentração significativa: há 63 autores e coautores diferentes, sendo que apenas uma autora aparece em quatro artigos distintos (Zélia Miranda Kilimnik).

Da análise aprofundada dos artigos, chama atenção o fato de que em 23% (6/26) deles não houve aplicação direta do IAC, ainda que a abordagem predominante fosse “âncoras de carreira”. De acordo com os procedimentos metodológicos descritos nestes estudos, dois deles utilizaram as âncoras como categorias de análise; um escreveu perguntas abertas com base no IAC; dois não explicitaram como utilizaram as âncoras em seus questionários; e um é um caso de ensino. Ainda, duas pesquisas utilizaram o questionário em “versão simplificada”, segundo os autores dos mesmos.

Verifica-se que, para problematizar as âncoras de carreira, a maioria dos artigos combinou outros estudos ou testes que abordam diferentes conceitos, ou utilizaram uma abordagem qualitativa com entrevistas em profundidade em complemento à aplicação do IAC: ZMET, competências, imaginário de carreira, Escala Revisada de Valores relativos ao Trabalho (EVT-R), Escala de Valores de Rokeach, comprometimento, geração Y, prazer e sofrimento no trabalho, Escala de Satisfação com a Vida (SWLC), Escala de Estresse no Trabalho e Empreendedorismo.

Sobre os sujeitos pesquisados, ao analisar os estudos sobre âncoras de carreira publicados ao longo do período 2006-2016, constata-se que 46% (12/26) deles foram realizados com estudantes do Ensino Superior, e grande parte deles dentro da área de administração. Talvez essa maior concentração em pesquisas realizadas com estudantes decorra do fato de que há, nessa situação, maior facilidade para aplicação do questionário, somada a uma taxa de respostas mais alta. Porém, há de se considerar que estudantes do Ensino Superior ainda estão em fase de construção de suas carreiras, e esses estudos poderiam beneficiar também aos entrevistados ao possibilitar um pouco mais de conhecimento acerca de conceitos sobre carreira que talvez muitos desconheciam. Outros sujeitos pesquisados foram: profissionais de áreas diversas em empresas e gestores (23%, 6/26), estudantes de pós-graduação (12%, 3/26), indivíduos pertencentes à geração Y (12%, 12/26) e empreendedores (4%, 1/26). Houve, ainda, um caso de ensino (sem sujeito pesquisado).

Outro ponto a considerar é o predomínio de pesquisas transversais, sendo que apenas 12% (3/26) dos artigos foram baseados em estudos longitudinais. Como apontado por Schein (1996), só conseguimos nos tornar realmente

conscientes das nossas âncoras de carreira ao sermos confrontados com momentos de mudança, como uma promoção, uma demissão ou uma alteração de função, mas os estudos em geral não levam esta questão em consideração, já que uma minoria retornou ao grupo de pesquisa para verificar os resultados posteriormente.

Ainda que os estudos apontem para uma aderência ao contexto em que se sobressaem as ideias de carreiras proteanas, inteligentes ou sem fronteiras, com âncoras como EV, CE e AI aparecendo com destaque, fica evidente o desejo também por segurança e estabilidade, ainda que, como apontado pelo próprio Schein (1996), esses aspectos dependam cada vez menos das organizações e cada vez mais de cada indivíduo. Em um ambiente marcado por aceleradas transformações e afetado diretamente pela tecnologia, a tentativa de compreender como os sujeitos estão reagindo a esse processo ajuda a elucidar este fenômeno. Como nos lembram Mayrhofer, Meyer e Steyrer (2012, p. 27, tradução nossa), “carreiras são sempre carreiras em um contexto”.

Nesse sentido, o desenvolvimento de novos estudos que, utilizando o conceito de âncoras de carreira combinado a outras lentes teóricas e a outras áreas além da administração poderia ajudar a trazer uma visão mais ampla do entendimento sobre carreira. Não houve, nessa amostra, nenhum estudo teórico-conceitual sobre essa abordagem, sendo que 25 artigos, à exceção de um caso de ensino, apresentaram o conceito de âncoras de carreira associado a um campo empírico.

Além disso, novas perspectivas de análise poderiam se beneficiar com estudos longitudinais e que façam relação entre fatores como renda, classe, gênero, tecnologia ou cultura com as âncoras de carreira. No contexto em que a oferta de empregos ditos “tradicionais” é cada vez menor, um olhar para outros segmentos e profissões, que não aqueles comumente estudados nos artigos elencados neste estudo, poderiam também contribuir para o avanço da discussão sobre carreira na perspectiva das âncoras de carreira.

### 3.3 Autogestão de carreira

Por “autogestão” compreende-se o trabalho que chama os indivíduos a serem gestores de si, que passam a conduzir a carreira e a vida seguindo a lógica do “Eu S/A”, como observam diversos autores citados no panorama de trabalhos analisados (FONTENELLE, 2005; GAULEJAC, 2007, GORZ, 2005). Sob esta perspectiva, estão embasados os conceitos e modelos de carreira pro-

teana (HALL, 1996) e carreira sem fronteiras (ARTHUR, 1994) que se destacam atualmente na compreensão do tema “carreiras”.

A denominação “carreira proteana” é derivada do deus grego Proteus, que podia mudar a sua forma. O termo foi cunhado por Hall (1996) e tem como objetivo a orientação para valores do indivíduo e a autogestão da carreira, e não a gestão pela organização. Já a “carreira sem fronteiras”, para Arthur (1994), tem como característica a mobilidade psicológica e física, visto que o indivíduo se preocupa mais com o aperfeiçoamento de suas habilidades e seus conhecimentos do que com as necessidades de uma única empresa.

Estes dois modelos teóricos juntos configuram a terceira abordagem predominante nos artigos da ANPAD, cuja frequência representa 13% (23/176) do total de vezes que os enfoques aparecem problematizados nos artigos. As publicações estão distribuídas entre 2002 a 2015, sendo que a média foi de apenas um trabalho por ano até 2010 e o maior número, 14 artigos, concentra-se de 2011 a 2015. Estes trabalhos apresentam um total de 49 autores, sendo que oito deles têm mais de uma publicação sobre a abordagem. Elza Fátima Rosa Veloso e Joel Souza Dutra têm autoria conjunta em quatro artigos.

Em relação ao tipo de pesquisa, os autores de 78% dos artigos (18/23) vão a campo entrevistar ou aplicar questionários a um determinado grupo de indivíduos. Os sujeitos de pesquisa mais frequentes (26%, 6/23) são alunos de graduação, pós-graduação e egressos dos cursos de gestão, administração e engenharia. Estes trabalhos têm como cerne de discussão o contraponto entre a carreira tradicional e as carreiras emergentes – proteana e sem fronteiras – em relação ao momento de formação desses indivíduos. Contudo, três deles ainda problematizam, concomitantemente, outras temáticas como dilemas da vida pessoal e familiar, modos de engajamento, maturidade, mercado de trabalho e modelo de gestão organizacional.

O segundo grupo mais pesquisado (22%, 5/23) foram indivíduos das gerações Baby Boomers, X e Y, todos trazendo uma perspectiva quantitativa das características das carreiras tradicional, proteana e sem fronteiras com base nas diferenças de visão de mundo dessas gerações. Evidencia-se que dois desses estudos utilizam o termo “carreiras inteligentes” de Arthur, Claman e DeFillippi (1995), que tem como base conceitual as competências dos indivíduos análogas às da organização, porém não subordinadas ao empregador, o que é condizente com as características das carreiras sem fronteiras. Por isso, estas competências aparecem atreladas a esse conceito, mesmo em publicações que não mencionam o termo “inteligente”. Outro artigo destaca uma no-

va perspectiva com o modelo de questionário de oito perfis de carreira de Briscoe e Hall (2006), combinando os níveis de presença das atitudes de carreira proteana e da sem fronteiras, especificamente em indivíduos da geração Y.

Também foram pesquisados servidores em organizações públicas (9%, 2/23), que, segundo os resultados, buscam a autogestão, semelhantes a funcionários de organizações privadas. Silva e Balassiano (2011) denominaram esses servidores como “burocratas proteanos”, visto que este termo pode ser entendido como o profissional que não abdica da estabilidade, mas que busca suas expectativas individuais de carreira.

Outra particularidade evidenciada foi a presença de artigos que utilizaram dados secundários (13%, 3/23), como uma disciplina de “orientação de carreira”, capas de revistas e indicadores sobre as cidades que apresentam condições para o desenvolvimento das pessoas. Destaca-se, por fim, apenas três ensaios teóricos (13%, 3/23). Um deles propõe o termo “profissionais sem fronteiras” para expatriados e autoexpatriados, como uma derivação da teoria de carreira sem fronteiras. Os dois outros apresentam uma perspectiva crítica acerca da (re)produção dos estilos de vida dos executivos sob influência da gestão gerencialista, e uma discussão sobre desenvolvimento de carreira em contextos de demissão.

De modo geral, os trabalhos sobre carreiras proteanas e sem fronteiras mapeados transmitem a ideia de responsabilização do indivíduo pelos seus próprios sucesso e fracasso. Referem-se a um perfil de executivo com bons salários, formação superior e possibilidade de tomar suas próprias decisões, o que condiz com a autogestão. No entanto, este é um ponto de vista unilateral sobre carreiras, em que o indivíduo é visto de forma isolada e descontextualizada, o que representa uma lacuna que poderia ser suprida com outros estudos. Além disso, poderiam ser investigadas as realidades de outras ocupações e profissões, como fazem os artigos sobre profissionais do mercado do futebol e da música encontrados nesta abordagem. Também poderia se discutir a estrutura que influencia a carreira de um indivíduo em função de fatores como etnia, gênero, classe social, religião, costumes, entre outros.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O princípio que orientou este artigo foi analisar as abordagens predominantes nas pesquisas sobre carreira publicadas nos anais dos eventos da

ANPAD desde a primeira edição disponível na base online, em 1997, até o ano de 2016, para contribuir com a reflexão crítica sobre como as temáticas são tratadas neste relevante fórum de disseminação de conhecimento em administração no Brasil.

Os resultados apontaram como abordagens mais frequentes “trajetória e transição de carreira”, “âncoras de carreira” e “autogestão de carreira”. Foi possível notar, refletido nos artigos, o impacto das modificações no mundo do trabalho, intensificadas a partir da década de 1990 no Brasil, na conjuntura em que os transcurso profissionais abordados pelos estudos se desenvolveram. Essas transformações e, entre outras consequências, a redução de vagas de empregos formais construíram o cenário em que o modelo linear de carreira, ligado à expectativa de estabilidade e à ascensão organizacional, cedeu espaço para trajetórias descontínuas, transições, carreiras flexíveis e empreendedorismo. Mesmo que o desejo por segurança e estabilidade prevaleça, como apontam os artigos que identificam as “âncoras” dos entrevistados, e a adesão aos novos modelos de carreira não seja espontânea, a conjuntura reduz as oportunidades de os trabalhadores seguirem uma trajetória profissional linear.

Embora grande parte das pesquisas analisadas reflita esses fenômenos, não permite responder se as novas formas assumidas pelas carreiras contribuem para um mercado de trabalho flexibilizado e precarizado, como questiona Oltramari (2008), ou se é justamente o inverso, sendo o contexto indutor de modelos guiados pela autogestão. Ao se considerar que carreiras são sempre carreiras em contexto (MAYRHOFER; MEYER; STEYRER, 2012), parece inviável distinguir causa e consequência. Como limitação, este estudo foi baseado em uma categorização arbitrária, a partir da lente dos autores deste estudo para fins elucidativos, o que significa que outras categorias poderiam ser encontradas a partir do olhar de outros pesquisadores.

As três abordagens prioritárias dos artigos analisados nesta pesquisa, percebe-se, estão coesas com as conformações atuais de trabalho e carreira. Ainda assim, há muito o que avançar no campo, sobretudo quanto à diversidade de sujeitos pesquisados e à ampliação de enfoques interdisciplinares e longitudinais. Ainda, como os estudos, em sua maioria, são empíricos e replicam conceitos estrangeiros, nota-se a oportunidade de discutir as particularidades brasileiras por meio de ensaios teóricos que contribuam para o desenvolvimento de construtos de autores nacionais e de casos de ensino que permitam a disseminação do tema no processo de formação dos estudantes.

## REFERÊNCIAS

ARNOLD, J. *Managing Careers into the 21st Century*. Paul Chapman Publishing, 1997.

ARTHUR, M. B. The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, v. 15, p. 295-306, 1994.

ARTHUR, M. B.; CLAMAN, P. H.; DEFILLIPPI, R. Intelligent enterprise, intelligent Careers. *Academy of Management Executive*, v. 9, n. 4, 1995.

BRISCOE, J. P.; HALL, D. T. The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behaviour*, v. 69, n. 1, p. 4-18, 2006.

CHANLAT, J. F. Quais Carreiras e para Qual Sociedade (I)? *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 6, p. 67-75, Nov.-Dez., 1995.

DUTRA, Joel S. (Org.) *Gestão de carreiras na empresa contemporânea*. São Paulo: Atlas, 2010.

FONTENELLE, I. A “Eu Proteu”: A autogestão de carreira entre fatos e mitos. In: XXIX ENCONTRO DA ANPAD. *Anais...* Brasília - DF: EnANPAD 2005.

GAULEJAC, V. *Gestão como Doença Social: ideologia, poder gerencialistas e fragmentação social*. São Paulo: Ideias e Letras, 2007.

GOMES, D. F. N.; MORAES, K. S; BARBOSA, R. P.; TREVISAN, L. N., 2011. Âncoras de Carreiras: Revisão do Conceito sob o Aspecto da Mobilidade a Partir de Estudo com Egressos do Curso de Administração em Dois Momentos - 2007 e 2010. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO. *Anais...* João Pessoa-PB: EnGPR 2011.

GORZ, A. *O Imaterial: conhecimento, valor e capital*. São Paulo: Annablume, 2005.

HALL, D. Protean careers of the 21st century. *The Academy of Management Executive*, v. 10, n. 4, p. 8-16, nov., 1996.

IBARRA, H. *Working identity: unconventional strategies for reinventing your career*. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

KILIMNIK, Z. M.; CORREA, M. L. R.; OLIVEIRA, L.C. Da Gerência para a Docência: uma transição de carreira cada vez mais frequente na área de Administração. In: II ENCONTRO GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO. *Anais...* Curitiba-PR: EnGPR, 2009.

KILIMNIK, Z. M.; OLIVEIRA, L. C. V.; BARROS, D. T. R.. Transição da Docência para o Empreendedorismo: Motivos e Dinâmicas de Inserção. In: XXXVIII ENCONTRO DA ANPAD. *Anais...* Rio de Janeiro-RJ: EnANPAD, 2014.

KILIMNIK, Z.; CASTILHO, I.; SANT'ANNA, A. Carreiras em transformação e seus paradoxais reflexos nos indivíduos: Metáforas de carreira e de competências. *Comport. Organ. Gest.*, Lisboa, v. 12, n. 2, p. 257-280, 2006.

LOUIS, M. R. Career transitions: varieties and commonalities. *Academy of Management Review*, v. 5, p. 329-340, 1980.

MAYRHOFER, W.; MEYER, M.; STEYRER, J. Contextual issues in the study of careers. In: INKSON, K.; SAVICKAS, M. (Eds.) *Career Studies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2012.

OLTRAMARI, A. Carreira: panorama de artigos sobre o tema. In: XXXII ENCONTRO DA ANPAD. *Anais...* Rio de Janeiro-RJ: EnANPAD, 2008.

OLTRAMARI, A.; GRISCI, C. Trajetórias e Transições nas carreiras de Executivos bancários. In: XXXV ENCONTRO DA ANPAD. *Anais...* Rio de Janeiro-RJ: EnANPAD, 2011.

SCHEIN, E. Career anchors revisited: implications for career development in the 21st century. *Academy of Management Executive*, v. 10, n. 4, p. 80-88, 1996.

SILVA, J.; BALASSIANO, M. Construção dos processos pessoais de carreiras no setor público no contexto social contemporâneo. In: XXXV ENCONTRO DA ANPAD. *Anais...* Rio de Janeiro - RJ: EnANPAD, 2011.

VAZQUEZ, A. C.; OLTRAMARI, A.; TONON, L.; GARAY, A. Desempenho e carreira: um panorama da produção acadêmica do período de 2001 a 2008 na Administração Brasileira. In: XXXIV ENCONTRO DA ANPAD. *Anais...* Rio de Janeiro-RJ: EnANPAD, 2010.

VELOSO, E. F.; DUTRA, J. S. Evolução do conceito de carreira e sua aplicação para a organização e para as pessoas. In: DUTRA, Joel S. (Org.) *Gestão de carreiras na empresa contemporânea*. São Paulo: Atlas, 2010.

VELOSO, E. F.; DUTRA, J. S. Processo de transição de carreira. In: DUTRA, J. S. (Org.) *Gestão de carreiras na empresa contemporânea*. São Paulo: Atlas, 2010a.

VELOSO, E. F.; DUTRA, J. S.; SILVA, R. C. Impressões sobre a transição profissional e sensações sobre o gerenciamento de carreira entre ex-funcionários de uma instituição privatizada. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO. *Anais...* João Pessoa - PB: EnGPR 2011.

# UM OLHAR SOBRE CLASSE SOCIAL NA INTERLOCUÇÃO DE CARREIRA, MOBILIDADE E GÊNERO<sup>1</sup>



*Aline Mendonça Fraga<sup>2</sup>*

*Sidinei Rocha-De-Oliveira<sup>3</sup>*

## 1. INTRODUÇÃO

Os estudos sobre carreira apontam que, à parte da capacidade de agência individual, diversas condições sociais influenciam as estruturas de oportunidades nas quais pessoas podem exercer suas carreiras. Para compreender os fatores que interferem nas escolhas profissionais, podemos levar em conta o desejo de alcançar uma promoção em um posto de trabalho ou de diminuir a carga horária para se dedicar à família. Também, influências contextuais podem resultar em dificuldades ou impossibilidades, como um número limitado de vagas em determinada área ou um sistema social que venha, direta ou indiretamente, cercear oportunidades com base em gênero, raça ou classe (INKSON; SAVICKAS, 2013; MAYRHOFER; MEYER; STEYRER, 2007; PRASAD; D'ABATE; PRASAD, 2006; SULLIVAN; BARUCH, 2009).

Na medida em que carreiras sempre ocorrem em contextos (MAYRHOFER; MEYER; STEYRER, 2007) é essencial avaliar os elementos que marcam o espaço analítico em que se insere uma carreira, evitando perceber as ações individuais e coletivas em um vácuo laboral (SULLIVAN; BARUCH,

---

<sup>1</sup> Uma versão deste artigo foi apresentada no IV Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais - CBEO 2016.

<sup>2</sup> Doutora em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da UFRGS (PPGA/EA/UFRGS). Contato: alinmf.adm@gmail.com

<sup>3</sup> Doutor em Administração pela Université Pierre Mendès-France - Grenoble 2 em cotutela com a EA/UFRGS, Professor Associado do curso de Administração EA/UFRGS e Coordenador do PPGA/EA/UFRGS (2019 e 2021). Contato: sroliveira@ea.ufrgs.br

2009). A perspectiva de classe social é de grande relevância quando se abordam os contextos de carreira, tendo em vista as barreiras que são impostas pelo âmbito social muito antes da inserção no mercado de trabalho.

Dentre os fatores contextuais que influenciam as trajetórias estão a origem; o trabalho; a sociedade e a cultura; e o global. É no contexto de origem que se insere a classe social, a situação de vida atual, os antecedentes laborais e a socialização educacional, questões destacadas pela literatura do campo (MAYRHOFER; MEYER; STEYRER, 2007). Em face da valorização da disponibilidade para a mobilidade no mundo organizacional, carreiras internacionais são altamente *glamourizadas*, seja pela literatura, seja pelas empresas, e cada vez mais se constituem como um valor que pode fornecer capital simbólico fundamental na ascensão profissional (FREITAS, 2009).

Entretanto, o imperativo das carreiras móveis é pouco abordado criticamente, sendo assim, as (im)possibilidades relativas a marcadores sociais de diferenças, como classe, gênero, sexualidade e raça são comumente negligenciadas. Diante desses aspectos, parte-se do ponto de vista de que ambiente econômico e institucional; relações sociais; mercados internacionais e novas formas de trabalho e organização moldam o contexto em que sociedades, organizações e carreiras ocorrem e que todas essas esferas são generificadas (MAYRHOFER; MEYER; STEYRER, 2007). Propõe-se, neste artigo teórico, uma reflexão sobre classe social, na interlocução de carreira, mobilidade e gênero. O debate tem destaque nos contextos de carreira, individual e coletivamente, tendo em vista a discussão acerca do sedentarismo involuntário das carreiras de mulheres (FRAGA; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2020).

## 2. UM OLHAR SOBRE CLASSE SOCIAL: CONCEITOS E ABORDAGENS DE ESTRATIFICAÇÃO SOCIAL

Para a compreensão da organização e da estratificação social, tomamos como ponto de partida as contribuições da Sociologia clássica, sobretudo nos entendimentos desenvolvidos por Durkheim, Marx e Weber. Raizer (2011) aborda que em qualquer sociedade existem estruturas hierarquizadas que intercedem nas relações individuais e coletivas, mediante a distribuição diferenciada de poder, recursos, privilégios e prestígio social. Desse modo, demarcam as possibilidades de ascensão ou subordinação. O autor destaca que os três autores têm visões por vezes contraditórias e antagônicas, já que

buscaram compreender o fenômeno da estratificação das sociedades por ângulos distintos.

Em suma, Raizer (2011) aponta que para Durkheim é a divisão e especialização do trabalho, processo permeado por dimensões econômicas, sociais e morais, que explica a organização das sociedades e, por consequência, a estratificação social nas sociedades modernas. Os problemas da ordem social, assim, poderiam ser resolvidos pela regulamentação das relações de trabalho e um novo ordenamento moral e jurídico. Já Marx entende que a raiz da estratificação social reside nas relações assimétricas entre as classes, ocasionada em razão da forma como se organiza a divisão do trabalho, privilegiando o acesso aos meios de produção de uns em detrimento de outros. Ao colocar o olhar na luta existente entre os detentores dos meios de produção e aqueles que somente possuem sua força de trabalho como forma de subsistência, enfatiza que é o conflito entre estes que possibilitaria mudanças sociais (RAIZER, 2011). Embora ambos os autores tragam perspectivas que possam ser utilizadas para compreender a estratificação social, acredita-se que a forma mais adequada para a discussão de classe e sua relação com carreira estejam nas elaborações de Max Weber.

Relativamente ao modo com que Weber percebia a estratificação social, cabe lembrar que o pensamento de Weber (2004) se articula na compreensão interpretativa da ação social, buscando explicá-la de forma causal relacionando seu curso e seus efeitos no tempo. Sendo assim, ele discute o que é a ação social, compreendendo-a como uma ação realizada pelo indivíduo ou indivíduos com base na orientação dada pela ação/conduita dos outros, ou seja, a ação social tem um sentido atribuído que é orientado pela ação do outro. Nesse caso, o indivíduo é o ponto de partida e até mesmo Estado, empresas ou sociedades anônimas são compreendidos como entidades individuais.

Raizer (2011) aponta que estudos sobre sociedades de castas e as conceituações de partido e grupos de interesses destacaram-se nos trabalhos de Weber. A perspectiva weberiana entende classes, estamentos e partidos como fenômenos da distribuição de poder em uma comunidade. As classes estariam no contexto da ordem econômica, os estamentos na ordem social e na distribuição de “honras”, de tal modo, classes e estamentos causam influências mútuas à ordem jurídica e também recebem influência desta. Os partidos, por outro lado, ancoram-se na orientação para aquisição do poder social e podem representar interesses tanto de classe como de estamento (WEBER, 1982).

Aponta-se no trecho abaixo conceituações sobre classes e situação de classe, estamentos (ou grupos de status), destacando o entendimento de status e estilo de vida:

As ‘classes’ são grupos de pessoas que, do ponto de vista de interesses específicos, têm a mesma posição econômica. A propriedade ou não-propriedade de bens materiais ou habilitações definidas constitui a ‘situação de classe’. O estamento é uma qualificação em junção de honras sociais ou falta destas, sendo condicionado principalmente, bem como expresso, através de um estilo de vida específico. A honra social pode resultar diretamente de uma situação de classe, sendo, na maioria das vezes, determinada pela média da situação de classe dos membros do estamento. Isso, porém, não ocorre necessariamente. A situação estamental, por sua vez, influi na situação de classe, pelo fato de que o estilo de vida exigido pelos estamentos leva-os a preferir tipos especiais de propriedade ou empresas lucrativas, e rejeitar outras. Um estamento pode ser fechado (estamento por descendência) ou aberto. Ora, uma casta e, sem dúvida, um estamento fechado, pois todas as obrigações e barreiras que a participação num estamento encerra também existem numa casta, na qual são intensificadas em grau extremo (WEBER, 1982, p. 459).

Na ótica weberiana, levando em conta a determinação de classe pela situação de mercado, classes não são comunidades, embora representem “bases possíveis e frequentes de ação comunal” (WEBER, 1982, p. 212), por isso, pode-se falar de classe quando:

1) certo número de pessoas têm em comum um componente causal específico em suas oportunidades de vida, e na medida em que 2) esse componente é representado exclusivamente pelos interesses econômicos da posse de bens e oportunidades de renda, e 3) é representado sob as condições de mercado de produtos ou mercado de trabalho. [Esses pontos referem-se à ‘situação de classe’, que podemos expressar mais sucintamente como a oportunidade típica de uma oferta de bens, de condições de vida exteriores e experiências pessoais de vida, e na medida em que essa oportunidade é determinada pelo volume e tipo de poder, ou falta deles, de dispor de bens ou habilidades em benefício de renda de uma determinada ordem econômica. A palavra ‘classe’ refere-se a qualquer grupo de pessoas que se encontrem na mesma situação de classe (WEBER, 1982, p. 212).

O fenômeno da estratificação social para Weber, ao contrário do pressuposto na abordagem de Durkheim e Marx, ocorre pelo compartilhamento de sentido da ação social que orienta a ação de um grupo, classe ou estamento. Os elementos que a compõe remetem a valores, etnia, status, interesses e códigos de honra e conduta, por exemplo, e não estão necessariamente ligados ou determinados por outros fenômenos sociais como economia e religião (RAIZER, 2011). No trecho abaixo, Weber (1982) diferencia classes de grupos de status:

Em contraste com as classes, os grupos de ‘status’ são normalmente comunidades. Com frequência, porém, são do tipo amorfo. Em contraste com a ‘situação de classe’ determinada apenas por motivos econômicos, desejamos designar como ‘situação de status’ todo componente típico do destino dos homens, determinado por uma estimativa específica, positiva ou negativa, da honraria. Essa honraria pode estar relacionada com qualquer qualidade partilhada por uma pluralidade de indivíduos e, decerto, pode estar relacionada com uma situação de classe: as distinções de classe estão ligadas, das formas mais variadas, com as distinções de status (WEBER, 1982, p. 218-219).

Estratificação social, em Weber, é entendida como um processo multidimensional, na medida em que condições materiais, prestígio e poder transformam-se em status econômico, social e político, meios fundadores da organização e da legitimidade social (RAIZER, 2011). A diferenciação apresentada por Weber para classe e status é de extrema relevância conceitual e empírica. Apesar disso, a abordagem parece ter se perdido, já que as pesquisas contemporâneas pouco abordam essa distinção e essencialmente os autores americanos reinterpretam classe em termos de status (CHAN; GOLDTHORPE, 2007). Este entendimento permite pensar que as sociedades se diferenciam quanto a forma de organização social, e se torna fundamental para entender a base de diálogo de outros autores subsequentes de Weber, indicando a perspectiva da discussão articulada.

Chan e Goldthorpe (2007) passam da perspectiva clássica a autores da sociologia contemporânea destacando os esforços de Bourdieu (2007) para repensar e superar o posicionamento sobre classe e status, trazendo o status como um aspecto simbólico da estrutura de classes. Para além das relações econômicas, o autor reflete sobre as influências sociais e culturais, portanto,

uma classe ou uma fração de classe é definida não só por sua posição das relações de produção, tal como pode ser identificada através de índices – por exemplo, profissão, renda ou, até mesmo, nível de instrução –, mas também pela proporção entre o número de homens e o de mulheres, correspondentes a determinada distribuição no espaço geográfico (que, do ponto de vista social, nunca é neutra), e por um conjunto de características auxiliares que, a título de exigências táticas, podem funcionar como princípios reais de seleção ou exclusão sem nunca serem formalmente enunciados – esse é o caso, por exemplo, da filiação étnica ou do gênero; com efeito, inúmeros critérios oficiais servem de máscara a critérios dissimulados, de modo que o fato de exigir determinado diploma pode ser a maneira de exigir, efetivamente, determinada origem social (BOURDIEU, 2007, p. 97-98).

A noção de *habitus* de Bourdieu é essencial para entender os *habitus* de classe, que seriam a constituição de práticas sociais com sentido coletivo. O conceito de *habitus* é entendido como:

[...] um sistema de disposições duráveis e transponíveis que, integrando todas as experiências passadas, funciona a cada momento como uma matriz de percepções, de apreciações e de ações – e torna possível a realização de tarefas infinitamente diferenciadas, graças às transferências analógicas de esquemas [...] (BOURDIEU, 1983, p. 65).

Já que o *habitus* indica “não apenas um *sense of one’s place*, mas também um *sense of other’s place*” (BOURDIEU, 2004, p. 158), pode-se perceber a aproximação do embasamento estruturalista de Weber e a preocupação em avançar para outras compreensões. Bourdieu (2004) caracteriza seu trabalho como estruturalista construtivista, pois além de considerar que existem estruturas objetivas independentes da consciência e vontade dos agentes, há também “uma gênese social dos esquemas de percepção, pensamento e ação que são constitutivos do que chamo de *habitus* em de outro, estruturas sociais em particular do que chamo de campos e grupos, e particularmente do que se costuma chamar de classes sociais” (BOURDIEU, 2004, p. 149). Portanto,

o *habitus* é ao mesmo tempo um sistema de esquemas de produção de práticas e um sistema de esquemas de percepção e apreciação das práticas. E, nos dois casos, suas operações exprimem a posição social em que foi construído. Em consequência, o *habitus* produz práticas e re-

apresentações que estão disponíveis para a classificação, que são objetivamente diferenciadas; mas elas só são imediatamente percebidas enquanto tal por agentes que possuam o código, os esquemas classificatórios necessários para compreender-lhes o sentido social (BOURDIEU, 2004, p. 158).

Bourdieu (2007, p. 101) interpreta que a classe social é construída e se define “pela estrutura das relações entre todas as propriedades pertinentes que confere seu valor próprio a cada uma delas e aos efeitos que ela exerce sobre as práticas”. Assim, classe não pode ser definida unicamente por propriedade (a exemplo do volume ou estrutura do capital) ou propriedades (sexo, idade, origem social ou étnica), nem por um conjunto de propriedades ordenadas pela sua posição nas relações de produção. Outrossim, aponta que nem todos os fatores que constituem uma classe dependem uns dos outros da mesma forma, mas a estrutura que eles formam é determinada pelos que tem maior peso funcional. Por essa razão, volume e estrutura de capital vão atribuir forma e valor específico às determinações que são impostas pelas práticas por fatores como idade e sexo.

As propriedades de gênero são tão indissociáveis das propriedades de classe quanto o amarelo do limão é inseparável de sua acidez: uma classe define-se no que ela tem de mais essencial pelo lugar e valor que atribui aos dois sexos e suas disposições socialmente constituídas. [...] A verdade de uma classe ou de uma fração de classe exprime-se, portanto, em sua distribuição segundo o sexo ou a idade e, talvez, ainda mais, por se tratar de seu futuro, na evolução desta distribuição no decorrer do tempo: as posições mais baixas designam-se pelo fato de comportarem uma parcela importante – e crescente – de estrangeiros e/ou de mulheres [...] do mesmo modo, não é por acaso que as profissões de serviço e de cuidados pessoais, serviços médico-sociais, estabelecimentos de cuidados pessoais [...] e, sobretudo, serviços domésticos que acumulam as duas dimensões da definição tradicional de tarefas femininas, ou seja, o serviço e a casa são praticamente reservados às mulheres (BOURDIEU, 2007, p. 102).

Os entendimentos do autor permitem a aproximação com as análises do contexto de origem, que aborda classe e origem social como fatores que, acompanhados das condições econômicas, origem étnica e sexo, conferem considerável influência na mobilidade profissional (MAYRHOFER; MEYER; STEYRER, 2007).

### 3. INTERLOCUÇÃO DA CLASSE SOCIAL COM CARREIRA, MOBILIDADE E GÊNERO

Em pesquisa que revisou a literatura da sociologia sobre trabalho e ocupações, Abbott (1993) encontrou o campo dividido: de um lado, estudos acerca de gênero, desigualdade e ciclos de carreira e vida, do outro, estudos em sindicatos e relações industriais. Ambas as temáticas carecem de aprofundamento teórico e de análise das estruturas gerais de trabalho, além disso, concentram-se em análises empíricas sobre poucas profissões. Outrossim, critica a ausência de interligação entre os temas. Por exemplo, pesquisas sobre gênero geralmente concluem que as mulheres têm desvantagem em relação aos homens e fazem comparativos entre mulheres e homens como grupos homogêneos, reforçando relações de opressão. Contudo, não avançam na discussão e entendimento de gênero enquanto estrutura, além do nível individual, e imbricado pelos demais marcadores sociais de diferença.

Prasad, D'Abate e Prasad (2006) ao apresentarem questões de carreira para grupos socialmente marginalizados, destacam que uma das formas de salientar a segmentação e a estratificação social ocorre pela exclusão a formas de trabalho e, conseqüente, formação de profissões privilegiadas. Quando se fala de carreira e profissão, a limitada participação em atividades também restringe os benefícios da convivência com diferentes esferas sociais. Os autores consideram que a marginalização social ocorre também com pessoas cuja sexualidade não acompanha a ordem heteronormativa, mulheres, pessoas com deficiência e aquelas pertencentes a grupos minoritários étnicos, raciais e religiosos. Igualmente, apontam que o teto de vidro se apresenta tanto para mulheres como para tais grupos, na medida em que o conceito se “preocupa com a discriminação organizacional sistemática e não apenas com a injustiça e marginalização no local de trabalho” (PRASAD, D'ABATE E PRASAD, 2006, p. 175).

A influência da classe e da origem social em carreira é geralmente abordada relativamente a dois temas: no nível macro, buscando entender em que medida esses papéis afetam desenvolvimento e sucesso de carreira e, no nível mais genérico, analisando as possibilidades que estas condicionam quanto à mobilidade inter e intraorganizacional. O segundo tema relaciona-se com a estratificação social que, especialmente nas sociedades industriais, deriva de diferenças de posse e de controle de recursos materiais, acesso educacional e oportunidades de trabalho (MAYRHOFER; MEYER; STEYRER, 2007).

Com base nessas perspectivas, pode-se pensar que classe “atribuída aos indivíduos no nascimento, com base no status de classe de sua família de origem” (JONES, 2003, p. 803-204) bem como raça e sexualidade, elementos que problematizam ainda mais a análise de classe (JONES, 2003) poderiam influenciar negativamente e condicionar qualquer tipo de mobilidade para mulheres no mercado de trabalho. Em estudo sobre o fenômeno do teto de vidro nos Estados Unidos, Corsun e Costen (2001), com base em Bourdieu, analisam que historicamente os efeitos deste distribuíram o capital social tão desigualmente que as ações das pessoas que detém o poder (e, assim sendo, o mantém) são majoritariamente controladas por homens brancos. Os autores consideram que o impacto da raça é muito mais profundo do que o impacto de gênero, pois a distância social entre homens e mulheres brancos é inferior em relação a homens brancos e grupos minoritários étnico-raciais. Entendem, todavia, que para alcançar sucesso profissional, mulheres e grupos minorizados socialmente (pois, muitas vezes, não são necessariamente minoria) devem jogar o jogo conforme as regras impostas e limitadas por homens brancos. É comum que classe seja estudada quando o foco está em gênero e essencialmente em raça/etnia. Fletcher Jr (2000) aborda que os movimentos sindicais americanos sempre estiveram divididos nas preocupações sobre raça, gênero e classe. Entretanto, a classe, vista isoladamente como uma categoria social, coloca em debate a maneira como um movimento poderia vir a favorecer, ou melhorar, as condições de toda a classe trabalhadora. Por essa razão, raça e gênero acabaram se tornando centrais na agenda dos movimentos sindicais nos Estados Unidos.

Crompton (2010) traz algumas críticas que podem auxiliar a entender alguns dos questionamentos sobre por que abordar classe pode ser complicado. Classe e emprego foram conceitos diretamente relacionados nas raízes da sociologia e por essa razão o olhar ainda segue voltado para questões econômicas. A autora critica, principalmente, quatro aspectos relativos aos estudos de classe: (1) o problema de “classificar” aquelas pessoas que não trabalham; (2) ainda que as classes tenham relevância na estrutura ocupacional, gênero, raça e idade são determinantes fundamentais para definir “quem vai e onde” e “quem recebe o que”; (3) cargo não indica posses de capital ou riqueza; (4) a identificação de interesses e de consciência de classe com base em classificações ocupacionais. Foi destacada no estudo a relevância teórica de Bourdieu, ao trazer as dimensões culturais para o entendimento de classe, entretanto,

Crompton (2010) indica que, ainda assim, os esquemas de classes ocupacionais não foram abandonados.

Friedman, O'Brien e Laurison (2016) trazem uma contribuição interessante aos estudos da sociologia britânica ao analisarem a relevância da classe para trabalhadores da cena artística. Os autores consideram que existe ao lado do teto de vidro um “teto de classe”, trazendo no início do estudo uma frase de um ator da peça Hamlet, dizendo que para fazer parte do elenco teatral é necessário ser branco, homem e de classe média. Ao tomarem emprestado e adaptarem o termo bastante utilizado em pesquisas feministas, consideram importante ressaltar que o talento de um artista é significativo, entretanto, o entendimento sociológico permite perceber que talento é altamente dependente da disponibilidade de capital econômico, social e cultural.

A dissipação dos negócios internacionais, sobretudo das empresas ocidentais para outras regiões do mundo ocasionou um ambiente propenso à diversidade e à multiculturalidade. As carreiras globais e a mobilidade profissional são resultantes desse processo, e os negócios com base global, não somente local, constroem carreiras independentes da localização geográfica (INKSON, 2007). Em diferentes áreas de atuação profissional, classe e origem familiar costumam facilitar ou dificultar as possibilidades de estudo e, consequentemente, de carreira, mais ainda quando acompanhadas de outros fatores, como os já mencionados raça/etnia, sexo e orientação sexual. Relativamente a experiências no exterior, Berry e Bell (2012) chamam a atenção para outra lacuna na literatura sobre gestão internacional: as análises estão restritas a uma minoria específica de pessoas relativamente privilegiadas.

Expatriar é um verbo usual para denominar a movimentação de pessoas empregadas de grandes companhias ao redor no mundo. Já expatriada é o nome dado a pessoa que se move além-fronteiras para trabalhar na matriz ou filial da empresa. Entretanto, muitos outros indivíduos, de diferentes origens sociais, movem-se para outros países em busca ou por razão de trabalho, como imigrantes e refugiados. Nesses casos, há diferentes fatores passíveis de análises, como diversidade de gênero, raça, etnia, condições econômicas e sociais. Muitos desses trabalhadores, sobretudo em razão de pouco nível educacional, são alocados em posições inferiores, nas mesmas grandes empresas em que trabalham os expatriados (BERRY; BELL, 2012). A seguir, apresenta-se um quadro comparativo entre expatriados e migrantes, com relação à raça, gênero, classe, a partir dos dados levantados pelas autoras.

Quadro 1. Diferenças entre expatriados/as e migrantes em relação à raça, gênero e classe

	Expatriados/as	Migrantes
<b>Gênero</b>	85% homens 15% mulheres	50% homens 50% mulheres
<b>Raça/Etnia</b>	Maioria branca, anglo-saxônica	Grupos minoritários étnico-raciais
<b>Empregadores e indústria</b>	Multinacionais de diversos segmentos	Multinacionais de diversos segmentos e outras empresas empregadoras
<b>Amostra de ocupações e maquiagem de gênero</b>	Executivos/as, gerentes e profissionais, preferencialmente homens	Enfermagem, cuidado de crianças e pessoas idosas, atividades domésticas, entretenimento, preferencialmente mulheres Indústrias de capital intensivo, ramo agrícola, alimentício e construção, preferencialmente homens Indústrias de trabalho intensivo, vestuário, triagem de frutas, preferencialmente mulheres
<b>Nível de qualificação</b>	Qualificados/as	Qualificados/as e não qualificados/as
<b>Compensações e benefícios</b>	Altos salários e benefícios	Baixos salários e poucos benefícios
<b>Suporte organizacional</b>	Significativo, incluindo ascensão profissional, aluguel, abono, abatimento de impostos, curso de idiomas, apoio à família	Limitado ou nenhum

Fonte: Elaborado pela autora e autor, a partir do estudo de Berry e Bell (2012).

Resumidamente, pode-se observar que no grupo de expatriados, a maioria é do sexo masculino (ALTMAN; SHORTLAND, 2008); branco, anglo-saxão; trabalha em multinacionais como executivo e/ou gerente; preferencialmente deve ser homem, ainda que isso não fique evidente (maquiagem de gênero); tem qualificação técnica/educacional; recebe altos salários, benefícios e suporte organizacional (HUTCHINGS *et al.*, 2008). Já a população de migrantes é percentualmente equilibrada entre os sexos (IOM, 2005); geralmente pertence a grupos minoritários étnico-raciais (JONES, 2008; MOSS; TILLY, 2001; PASSEL, 2006; VO, 2001); trabalha em multinacionais ou outras indústrias, como construção civil, alimentação, agricultura, entretenimento (indús-

tria do sexo) e há preferência por homens ou por mulheres conforme o tipo de trabalho (CARAWAY, 2007; HUMAN RIGHTS WATCH, 2002; JONES, 2008; PASSEL, 2006). A mão-de-obra pode ser qualificada ou não-qualificada, nesse caso, mulheres são geralmente semi-qualificadas (PYLE, 2006; SHIH, 2002); os salários são baixos e recebem poucos benefícios adicionais e o apoio organizacional é limitado ou inexistente (MOSS; TILLY, 2001; SHIH, 2002).

Em conformidade com o estudo, observa-se que as mulheres brasileiras são a maioria em fluxos migratórios, deslocando-se para trabalhar em atividades domésticas (faxineiras, babás, cuidadoras de idosos e doentes); no comércio e nos serviços (garçonetes, dançarinas, modelos, atendentes de supermercado e de loja de roupas)<sup>4</sup>. Percebe-se que o questionável capital simbólico adquirido pela mobilidade geográfica (FREITAS, 2009), na medida em que a sua disponibilidade não se apresenta da mesma forma para todas as pessoas, pode antecipadamente estar indisponível para mulheres e delimitar a imobilidade em razão de um “teto de classe” (FRIEDMAN; O’BRIEN; LAURISON, 2016).

#### 4. DISCUSSÃO FINAL

À parte de pessoas expatriadas por organizações, outras também habitam o cenário das carreiras globais, como auto-expatriados/as (organizacionais ou não), flexpatriados/as, impatriado/as, imigrantes (legais, ilegais, temporários/as), exilados/as, refugiados/as, intercambistas, *trainees*, empregados/as virtuais globais, funcionários/as governamentais (diplomatas e forças armadas), trabalhadores/as de associações não-governamentais (DICKMANN; BARUCH, 2011; GALLON; FRAGA; ANTUNES, 2017). A literatura em administração costuma diferenciar expatriados/as de imigrantes, por considerar que tais movimentações ocorrem por razões distintas e, no caso de migrantes, geralmente sem vínculos organizacionais. Estudos sobre carreiras de imigrantes ainda são incipientes, mas há pesquisas sobre a formação de “elites marginalizadas”, ou seja, profissionais com alta qualificação, mas que não conquistam o mesmo prestígio profissional quando migram e buscam trabalho no exterior (COHEN; DUBERLEY; RAVISHANKER, 2015; SANG; AL-DAJANI; ÖZBILGIN, 2013).

<sup>4</sup> Cartilhas Brasileiras e brasileiros no exterior. Ministério do Trabalho e Emprego. Disponível em: <<http://www.portalconsular.itamaraty.gov.br/images/cartilhas/brasil-brasil-no-exterior.pdf>>. Acesso em: 11 nov. 2019.

Reflete-se, portanto, que a mobilidade geográfica (e o capital simbólico que esta supostamente concede) provavelmente não proporciona para essas pessoas a mesma visão glamourizada apresentada no ambiente organizacional para expatriados por empresas. É possível, ao contrário, que primeiramente em razão de classe, conduza a um sedentarismo involuntário na carreira. O questionável capital simbólico adquirido pela mobilidade geográfica (FREITAS, 2009), na medida em que a sua disponibilidade é reduzida pelos chamados “pontos de imobilidades”, ou seja, biológicos, socioculturais, organizacionais e políticos, como a maternidade, configurações familiares, teto de vidro e restrições à liberdade das mulheres em alguns países – ainda que não limitada somente a estes (FRAGA; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2020), pode antecipadamente estar indisponível para mulheres e delimitar uma imobilidade em razão de um “teto de classe” (FRIEDMAN; O’BRIEN; LAURISON, 2016).

Por fim, adverte-se que o modelo de carreira sem fronteiras (SULLIVAN, BARUCH, 2009), além de ter sido pouco explorado com relação à mobilidade geográfica, não levou em conta a questão de classe. Os efeitos negativos da carreira sem fronteiras e a questionabilidade das melhorias profissionais que o modelo ocasiona são uma lacuna de estudo e, possivelmente, afetam de modo particular grupos historicamente em desvantagem (PRASAD; D’ABATE; PRASAD, 2006).

Classe social coloca-se como mais um ponto que confere desafios na análise de experiências profissionais de mulheres e demais grupos socialmente minorizados. Classe social coloca-se como mais um ponto que confere um desafio na análise de experiências profissionais de mulheres, grupos étnicos ou minoritários. As concepções teóricas fundamentais da carreira sem fronteiras, sobretudo a liberdade frente às barreiras, proeminência da vontade individual e pouca influência das estruturas sociais podem ser completamente contestadas nesses casos (EBY, 2001; PRINGLE; MALLON, 2003; SULLIVAN, BARUCH, 2009). Uma vez que, no contexto organizacional, a mobilidade é um capital individual a ser conquistado por todos, há uma omissão quanto a problematização da influência de classe social como fator, por vezes, determinante para o potencial de (i) mobilidade.

## REFERÊNCIAS

ABBOTT, A. The sociology of work and occupations. *Annual review of sociology*, p. 187-209, 1993.

ALTMAN, Y.; SHORTLAND, S. Women and international assignments: Taking stock - a 25-year review. *Human Resource Management*, v. 47, n. 2, p. 199-216, 2008.

BERRY, D. P.; BELL, M. P. 'Expatriates': gender, race and class distinctions in international management. *Gender, Work & Organization*, v. 19, n. 1, p. 10-28, 2012.

BOURDIEU, P. *A distinção: crítica social do julgamento*. Porto Alegre: Zouk, 2007.

\_\_\_\_\_. *Sociologia* (organizado por Renato Ortiz). São Paulo: Ática, 1983.

\_\_\_\_\_. *Coisas ditas*. São Paulo: Brasiliense, 2004.

CARAWAY, T. L. *Assembling Women: The Feminization of Global Manufacturing*. Ithaca, NY: Cornell University Press, 2007.

COHEN, L.; DUBERLEY, J.; RAVISHANKAR, M. N. Examining the interplay of career, migration and national cultural identity: the case of Indian scientists. *International Migration*, v. 53, n. 5, p. 104-121, 2015.

CHAN, T. W.; GOLDTHORPE, J. H. Class and status: The conceptual distinction and its empirical relevance. *American sociological review*, v. 72, n. 4, p. 512-532, 2007.

CORSUN, D. L.; COSTEN, W. M. Is the glass ceiling unbreakable?: Habitus, fields, and the stalling of women and minorities in management. *Journal of Management Inquiry*, v. 10, n. 1, p. 16, 2001.

CROMPTON, R. Class and employment. *Work, Employment & Society*, v. 24, n. 1, p. 9-26, 2010.

DICKMANN, M.; BARUCH, Y. *Global careers*. Nova Iorque: Routledge, 2011.

EBY, L. T. The boundaryless career experiences of mobile spouses in dual-earner marriages. *Group & Organization Management*, v. 26, n. 3, p. 343-368, 2001.

FLETCHER JR. B. Race, Gender, and Class: The Challenges Facing Labor Educators. *Labor Studies Journal*, p. 104-106; 2000.

FRAGA, A. M.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S. Mobilidades no labirinto: tensionando as fronteiras nas carreiras de mulheres. Ahead of print, *Cadernos Ebape*, 2020.

FREITAS, M. E. de. A mobilidade como novo capital simbólico nas organizações ou sejamos nômades? *O&S*, Salvador, v. 16, n. 49, p. 247-264, abr/jun, 2009.

FRIEDMAN, S.; O'BRIEN, D.; LAURISON, D. 'Like Skydiving without a Parachute': How Class Origin Shapes Occupational Trajectories in British Acting. *Sociology*, v. 1, p. 19, 2016.

GALLON, S.; FRAGA, A. M.; ANTUNES, E. D. D.. CONCEITOS E CONFIGURAÇÕES DE EXPATRIADOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO EMPRESARIAL. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, v. 23, p. 29-59, 2017.

HUMAN RIGHTS WATCH. *From the Household to the Factory*. New York: Human Rights Watch, 2002.

HUTCHINGS, K., FRENCH, E. AND HATCHER, T. Lament of the ignored expatriate: an examination of organizational and social network support for female expatriates in China. *Equal Opportunities International*, v. 27, n. 4, 372-91, 2008.

INKSON, K.; SAVICKAS, M. (Ed.) *Career studies*. SAGE, 2013. V. 1

International Organization for Migration (IOM). *World Migration 2005: Costs and Benefits of International Migration*, Report, IOM, Geneva. Disponível em: <<https://publications.iom.int/books/world-migration-report-2005-costs-and-benefits-international-migration>>. Acesso em: 13 abr 2016.

JONES, S. J. Complex subjectivities: Class, ethnicity, and race in women's narratives of upward mobility. *Journal of Social Issues*, v. 59, n. 4, p. 803-820, 2003.

JONES, A. A silent but mighty river: the costs of women's economic migration. *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, v. 33, n. 4, p. 761-9, 2008.

KOLLINGER, I. Women and expatriate work opportunities in Austrian organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 16, n. 7, p. 1243-1260, 2005.

MAYRHOFER, W.; MEYER, M.; STEYRER, J. Contextual issues in the study of careers. *Handbook of career studies*, p. 215-240, 2007.

MOSS, P. AND TILLY, C. *Stories Employers Tell: Race, Skill, and Hiring in America*. New York: Russell Sage Foundation, 2001.

PASSEL, J.S. The size and characteristics of the unauthorized migrant population in the U.S. *Pew Hispanic Center*. Disponível em: <<http://pewhispanic.org/files/reports/61.pdf>>. Acesso em: 13 abr 2016.

PRASAD, P.; D'ABATE, C.; PRASAD, A. Organizational challenges at the periphery: Career issues for the socially marginalized. In H. Gunz, & M. Peiperl (Eds.). *Handbook of career studies* (p. 169-188). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc, 2007.

PRINGLE, J.; MALLON, M. Challenges for the boundaryless career odyssey. *International Journal of Human Resource Management*, v. 14, n. 5, p. 839-853, 2003.

PYLE, J. Globalization, transnational migration, and gendered care work: introduction. *Globalizations*, v.3, n. 3, p. 283-95, 2006.

RAIZER, L. A estratificação social nas sociedades modernas: Durkheim, Weber e Marx. In: PICCININI, V. C., ALMEIDA, M. L., ROCHA DE OLIVEIRA, S. (Org.) *Sociologia e Administração*. São Paulo: Elsevier, 2011, p. 56-86.

SANG, K.; AL-DAJANI, H.; ÖZBILGIN, M.. Frayed careers of migrant female professors in British academia: An intersectional perspective. *Gender, Work & Organization*, v. 20, n. 2, p. 158-171, 2013.

SHIH, J. ‘...Yeah, I could hire this one, but I know it’s gonna be a problem’: how race, nativity and gender affect employers’ perceptions of the manageability of job seekers. *Ethnic and Racial Studies*, v. 25, n. 1, p. 99-119, 2002.

SULLIVAN, S. E.; BARUCH, Y. Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of management*, v. 35, n. 6, p. 1542-1571, 2009.

VO, L. T. Asian American women: immigration, labor force participation, and activism. In: VANNOY, D. (Ed.) *Gender Mosaics: Social Perspectives*, p. 279-99. Los Angeles, CA: Roxbury, 2001.

WEBER, M. *Ensaio de Sociologia*. Organização e Introdução: GERTH, H. H.; WRIGHT MILLS, C. Tradução: Waltensir Dutra. Revisão Técnica: Prof. Fernando Henrique Cardoso. 5. ed. LTC: Rio de Janeiro, 1982.

\_\_\_\_\_. *Economia e sociedade*. Brasília: UnB, 2004.

# AS MARCAS DO GÊNERO NA CARREIRA DO MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL (MEI)

*Alexandre Dal Molin Wissmann<sup>1</sup>*

*Jair Jeremias Junior<sup>2</sup>*

*Jhony Pereira Moraes<sup>3</sup>*

*Arthur Gehrke Martins Andrade<sup>4</sup>*

## 1. INTRODUÇÃO

Diversos são os caminhos que buscam diminuir as desigualdades em um campo social, porém, também é verdade, que poucos são efetivos. Aos pesquisadores com este intuito cabem as incursões visando contribuir na demarcação das distâncias existentes. Na esfera das ciências sociais, um dos recursos é a utilização da categoria analítica de gênero. O uso consciente deste conceito pode sublinhar e questionar realidades em diferentes áreas.

Um dos cenários em que a categoria de gênero pode auxiliar no avanço dos debates sobre estas disparidades é o mercado de trabalho, especialmente em aspectos voltados à qualidade do trabalho e à carreira dos indivíduos. Embora o espaço esteja em constante transformação, caracterizando-se pela redução dos postos formais, pela crescente flexibilização e desregulamentação das relações de trabalho, ainda é um campo onde as diferenças de gênero são vistas regularmente. Assim sendo, discutir e pensar a questão do gênero, possuindo como campo de análise o mercado de trabalho, é como perseguir um

<sup>1</sup> Doutorando pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/UFRGS). Contato: alewissmann@hotmail.com

<sup>2</sup> Doutorando pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/UFRGS). Contato: jair.jeremias.j@gmail.com

<sup>3</sup> Doutorando e Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/UFRGS). Professor do Centro Universitário FADERGS e da FASEG. Contato: jhonymoraes@hotmail.com.br

<sup>4</sup> Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/UFRGS). Contato: arthur\_gma@hotmail.com

alvo em movimento, tendo em vista as diversas transformações e as enormes disparidades existentes.

Na última década, frente a tantas transformações no mercado de trabalho brasileiro, um dos formatos trabalhistas que vem ganhando notoriedade no cenário nacional é o microempreendedorismo. A partir da criação da figura jurídica do Microempreendedor Individual (MEI) em 2008, o número de indivíduos que busca a categoria para formalizar sua atividade de trabalho só aumenta. No início de 2020, o número de MEIs em todo o País está próximo dos dez milhões de pessoas, mostrando sua notoriedade, além de seu impacto econômico e social (PORTAL DO EMPREENDEDOR, 2020).

Atualmente o MEI caracteriza-se do seguinte modo: possui um faturamento anual de até R\$ 81.000,00; pode dispor de, no máximo, um empregado com remuneração de um salário mínimo ou piso da categoria; sua tributação gira em torno de R\$ 50,00 mensais, variando minimamente conforme a atividade exercida; além de estar autorizado a exercer apenas atividades econômicas previstas em sua constituição (PORTAL DO EMPREENDEDOR, 2020).

Embora o conjunto social seja heterogêneo se tratando de atividades desempenhadas, algumas características são traços comuns entre esses trabalhadores. O relatório divulgado pelo SEBRAE (2016) oferece uma noção do seu perfil: são, em sua maioria, trabalhadores que criaram sua empresa por necessidade de obter trabalho e renda; em geral, não possuem todo o conhecimento necessário para a organização de seu negócio e, mesmo assim, não costumam procurar ajuda para se desenvolverem; a maior parte não tem o ensino médio completo, além de não gerarem nenhuma inovação em seus produtos e serviços. As ocupações desempenhadas – caracterizadas muitas vezes como “bicos” ou atividades precárias – e a renda de, em média, dois ou três salários, também revela sua condição econômica de vulnerabilidade. É olhando para este contexto social, já marcado por inúmeras diferenças, que buscamos analisar a categoria de gênero.

Tendo em vista a preexistência de estudos que focam suas análises na situação das mulheres em condições economicamente mais favorecidas ou, ainda, em níveis organizacionais elevados (MAINIERO; SULLIVAN, 2005; PRASAD; D`ABATE; PRASAD, 2007; SULLIVAN; MANIERO, 2008; LIMA *et al.*, 2013), se faz importante incluímos na análise aqueles grupos de mulheres em condições sociais e econômicas que apresentam maior vulnerabilidade, indo além do perfil da mulher executiva, explorado em estudos prévios.

Por sua vez, o conceito de carreira a partir de sua constituição teórica interdisciplinar oferece um campo de análise onde estão presentes elementos como a construção histórica, a perspectiva de tempo, os elementos objetivos

e subjetivos e as interações existentes entre os envolvidos (MOORE; GUNZ; HALL, 2007). Em conjunto, a concepção de carreira proporciona a exploração de grupos sociais periféricos e novos contextos (HUGHES, 1937).

Diante dessas perspectivas e entendendo o conceito de gênero por meio da abordagem de Lauretis (1994) como uma construção histórica, onde todo elemento cultural é um registro e serve para a compreensão do processo de criação do gênero e de sua reprodução, o estudo irá analisar características de um grupo de MEIs, articulando elementos de sua carreira à categoria analítica de gênero. Isto posto, o estudo, utilizando o aporte teórico de carreiras, tem como objetivo analisar um conjunto de microempreendedores individuais e destacar, sob o enfoque da categoria de gênero, diferenças relacionadas ao trabalho neste contexto.

Atentando ao propósito, o estudo está dividido em seis seções e estruturou-se da seguinte maneira: o primeiro capítulo corresponde à introdução, trazendo a contextualização do assunto e o objetivo do trabalho; na sequência, o segundo capítulo dedica-se a retratar o gênero como uma categoria de análise; as interlocuções entre o conceito de carreira e gênero compreendem o tema do terceiro capítulo; a quarta parte exhibe a metodologia empregada no estudo; a quinta seção apresenta os dados, tratando das marcas do gênero na carreira dos microempreendedores; por fim, a sexta parte apresenta as considerações finais do trabalho.

## 2. GÊNERO: UMA CATEGORIA DE ANÁLISE

No cerne do conceito e partindo da fundamentação das primeiras articulações feministas, a noção de gênero sempre buscou contestar a naturalização das diferenças que reproduzem desigualdades entre homens e mulheres em diversos campos. Seu caráter é de luta e transformação social de realidades determinadas por longos períodos históricos. Nesse sentido, as discussões não buscam apenas explicar a realidade de sistemas socio-históricos desiguais hierarquicamente entre homens e mulheres, mas contribuir para mudanças ao nível prático (HARAWAY, 2004). As discussões iniciais buscavam demarcar a distinção entre sexo, elemento fixo e alocado na natureza, e gênero, resultado da cultura, logo, variável. Esta base permitiu aos estudos a fuga de recortes temporais de distintas realidades, levando as análises para dentro de um cenário temporal, social e cultural, ou seja, determinante para a construção dos espaços e das pessoas (PISCITELLI, 2009).

Ao partir de uma base contextual, onde o gênero está inserido em um amplo espaço de relações intercambiáveis, adotamos a perspectiva de Lauretis (1994) que posiciona o conceito, entendendo-o como processo e produto da história, uma construção em constante movimento inserida em diversas esferas sociais. No entendimento da autora, essa construção, ocorre, sobretudo, através de representações. Sua argumentação é de que pelo fato de estar inserido em um campo social, o sujeito traz consigo o pertencimento a classes, grupos ou categorias específicas; estas categorias, invariavelmente, são atribuídas, mesmo que de modo geral e inconsciente, qualidades e significados que marcam seus representantes; traços como a identidade do grupo, status, prestígio ou posição social são atribuídos durante este processo; portanto, quando o sujeito está inserido dentro de um grupo, supõe-se que ele possua determinadas qualidades.

O enfoque proposto por Scott (1995) caminha na mesma direção e oferece elementos constitutivos do conceito de gênero a partir de sua formação dentro de relações sociais baseadas nas diferenças entre os sexos. Para a autora, o conceito engloba quatro elementos interrelacionados: os (i) símbolos culturalmente disponíveis; os (ii) conceitos normativos – provenientes de esferas como a educação, ciência, política e religião – que geram interpretações dos significados e delimitam a oposição binária entre homem e mulher; a (iii) relação entre gênero e instituições ou organizações sociais, que implica na ampliação da análise, uma vez que o gênero é construído em diferentes espaços; e a (iv) construção da identidade subjetiva e generificada do sujeito pelo processo de enculturação.

Outro papel importante das discussões que envolvem a categoria de gênero é (re)trabalhar sua construção histórica, isto é, para que as representações de homens e mulheres sejam alteradas, primeiro é preciso desconstruí-las. Sendo assim, a construção do gênero também se faz por meio de sua desconstrução (LAURETIS, 1994). Portanto, esta pesquisa considera o gênero a partir de sua natureza processual, social, histórica e situacional, considerando suas dinâmicas entre indivíduo, organizações e sociedade, além de entendê-lo como uma categoria com o poder de transformar uma determinada realidade desigual.

### 3. INTERLOCUÇÕES ENTRE GÊNERO E CARREIRA

Os estudos de carreira podem ser divididos em dois modelos: o tradicional, predominante até a década de 1970 e retratado pelo homem pertencente ao grupo socialmente dominante, pela estabilidade de emprego e ascensão vertical de carreira na organização de forma linear; e o moderno, que por sua

vez, considera homens e mulheres, pertencentes a grupos sociais variados, em um ambiente caracterizado pela progressão descontínua e pela instabilidade funcional (CHANLAT, 1995).

Um das vertentes contemporâneas de carreira que responde às transformações do mercado de trabalho é o movimento das Carreiras em Contexto. Gunz, Mayrhofer e Tolbert (2011) ao observarem os elementos do contexto contemporâneo apontam para a reformulação dos padrões de carreira dentro das sociedades. Os autores chamam a atenção para a importância de estruturas conceituais que permitam a integração entre fenômenos sociais e políticos e suas descrições e explicações sobre carreiras individuais ou padrões de carreira de um grupo maior.

Mayrhofer, Meyer, e Steyrer (2007) propõem um modelo para observar o contexto de carreira que estabelece quatro níveis que envolvem a carreira do indivíduo: do trabalho; de origem; social e cultural; e global. Em um modelo casca de cebola, cada um destes níveis apresenta uma série de elementos investigativos e que influem de alguma maneira na carreira. O nível contextual apresenta como variáveis os mercados de trabalho externos, as novas formas de trabalho e organização e as relações sociais; o contexto de origem é composto pela origem social e de classe, a socialização educacional, a história individual de trabalho e o contexto da vida atual; no contexto social e cultural, apontam-se os fatores de gênero, etnia, demografia e comunidade; por fim, o contexto global envolve as dinâmicas da globalização.

Os autores argumentam que a carreira é localizada na intersecção da história da sociedade e na biografia individual, sendo necessário também observar este cruzamento ao longo da vida do indivíduo, dessa maneira, são somadas as dimensões macro e micro e a perspectiva temporal. Além disso, reforçam a ideia de que quanto maior o número de informações sobre o contexto de um determinado indivíduo, maior o poder explicativo do objeto em análise. Ao observar o campo desta maneira, os elementos não podem ser observados de modo individual, ao contrário, seu poder explicativo está na congregação destes fatores.

Partindo deste prisma, Gunz, Mayrhofer e Tolbert (2011) reforçam a ideia de que as carreiras, bem como as organizações e instituições, são produtos das estruturas sociais. Ao mesmo tempo, elas também têm o poder de reestruturação deste ambiente, reproduzindo ou alterando essas estruturas.

Embora as teorias contemporâneas busquem inserir aspectos contextuais associados ao trabalho, segundo Prasad, D`Abate e Prasad (2007) as mulheres seguem sendo um grupo marginalizado dentro dos estudos de carreiras. Tendo em vista a ideia de gênero, as mulheres por constituírem um grupo, são

também uma identidade coletiva, que é diferente de grupos hegemônicos e portanto, elas formam grupos subalternos, por estarem teoricamente em desacordo com as práticas e características dos grupos dominantes.

Paralelamente, embora existam avanços conquistados pelas mulheres nas últimas décadas, sobretudo nas taxas de educação, Santos (2017) argumenta que a introdução de políticas públicas e a intensa inserção feminina no mercado de trabalho ainda não foram suficientes para reduzir o distanciamento histórico neste contexto de forma significativa. Além do avanço vagaroso, a autora chama a atenção para análises que apontam resultados contrários em termos de qualidade do trabalho. Questões como as relações de emprego, a atividade exercida e os rendimentos marcam estes resultados negativos.

Lent, Hackett e Brown (1999) ao analisar o processo de inserção de jovens através de uma abordagem psicológica, explicam que o gênero é um dos elementos que impacta diretamente nas noções de trabalho do sujeito. Em conjunto com outros elementos, o gênero é uma das raízes que irá nutrir e determinar quais serão os interesses dos sujeitos em seu futuro, bem como seus objetivos e ações. Os atores sociais, baseados em uma cultura de comportamentos generificados, utilizam tratamentos diferentes desde os primeiros anos de vida, direcionando meninos e meninas à caminhos profissionais distintos.

Este direcionamento reforça padrões e contribui para a reprodução de estruturas sociais. No que se refere às ocupações, este reforço indireto produzido pelos atores sociais afeta a natureza e limita as possíveis atividades dos indivíduos. Uma vez que a trajetória está condicionada a uma estrutura de representações, as carreiras são generificadas (YOUNG; VALACH; COLLIN, 2002). Dessa maneira, não só as carreiras estão marcadas, mas a identidade profissional da pessoa também estará condicionada às estruturas sociais.

Operando através do caráter histórico da categoria de gênero e da discussão sobre carreiras, é preciso considerar a bagagem identitária de determinados grupos (HALL, 1976). Conjuntos sociais, como mulheres e negros, trazem consigo representações que além de marcarem suas trajetórias, impõem barreiras que dificultam o alcance de oportunidades iguais aos de grupos hegemônicos. No universo feminino, em especial, dois elementos se entrelaçam às atividades cotidianas, os cuidados conferidos pelas mulheres a entes próximos e os afazeres domésticos (HEWLETT, 2002).

Sobre o primeiro, parece haver uma norma cultural e socialmente determinada que aloca a função de cuidado e proteção, em geral, ao grupo. O comportamento visto como “tradicional”, pode ser considerado, utilizando a nar-

rativa de gênero, como um conceito normativo construído ao longo do tempo e que é naturalizado entre os sujeitos (ALVES, 2018). No que diz respeito à segunda barreira, os dados do IBGE (2018) oferecem um quadro sobre a quantidade de horas semanais que homens e mulheres dedicam a estes afazeres e também aos cuidados com entes da família. Os dados mostram como esta divisão ainda é significativa nacionalmente: em todas as segmentações propostas na pesquisa (cônjuge, companheira, ocupada e não ocupada), a proporção e a intensidade com que realizam estas tarefas é maior entre as mulheres. Na média geral, as mulheres dedicam 21,3 horas semanais a estas tarefas, enquanto os homens 10,9 horas. Esses padrões, socialmente instituídos, muitas vezes, levam mulheres a uma descontinuidade em suas trajetórias profissionais.

Maruani e Meron (2016) ao estudarem a descontinuidade das carreiras femininas, argumentam que muitas mulheres encontram no trabalho em tempo parcial uma possibilidade para conciliar suas atividades. Entretanto, para as autoras isto significa uma regressão social, principalmente para mulheres de classes econômicas menos favorecidas. Elas justificam explicando que pelas suas posições de fragilidade social, estas mulheres, geralmente precisam se submeter a ocupações precárias em busca de trabalho e renda.

Outro elemento a ser destacado são os efeitos da relação sobre a ocupação desempenhada e o gênero da pessoa. Corrochano (2013) ao analisar a trajetória de jovens trabalhadores, evidencia a ligação entre ocupações precárias e experiências danosas, como exploração, humilhação e assédio sexual, especialmente no caso de mulheres. Embora estas situações não sejam exclusivas de contextos de maior vulnerabilidade social, elementos como classe, raça, gênero, localidade e status da ocupação podem agravar estes eventos. Em paralelo, o trabalho de Closs e Rocha-de-Oliveira (2015) sugere que as mulheres enfrentam limitadores dentro de sua atividade profissional. Na pesquisa dos autores, os relatos das mulheres entrevistadas demonstram a dificuldade em manter uma rede de relacionamentos no trabalho, principalmente em função do preconceito que limita a atividade apenas ao horário comercial e a lugares profissionais, ao contrário dos homens que marcam jantares de trabalho em bares e restaurantes.

Diante desse cenário, onde diferentes papéis e condições de trabalho estão ligados à figura feminina e à sua carreira, forma-se um quadro desigual que gera maiores dificuldades e cria condições menos favoráveis para o desempenho de certas ocupações, fato esse que gera a necessidade de se avançar na discussão sobre as diferenças de gênero, o que buscamos construir a partir do enquadramento do microempreendedor individual.

## 4. METODOLOGIA

Em busca do objetivo, a pesquisa parte de uma abordagem qualitativa, buscando entender as dinâmicas envolvendo sujeitos e estruturas sociais a partir de seu intercambiamento. O estudo classifica-se como exploratório-descritivo, visando a investigação e diagnóstico de fenômenos sociais (GIL, 2002).

Outra característica do estudo foi a pesquisa de campo, possibilitando o contato direto aos microempreendedores individuais. A coleta e o contato inicial com os sujeitos da pesquisa foi favorecido por uma base de dados obtida junto à Universidade Federal do Rio Grande (FURG), que continha grande parcela do total da população de MEIs do município de Rio Grande, na zona sul do estado do Rio Grande do Sul, local da investigação. A coleta ocorreu através do método bola de neve, onde os entrevistados iniciais indicavam possíveis microempreendedores localizados próximos de seu empreendimento (DEWES, 2013).

Foram entrevistados 56 MEIs ao longo de seis meses. Cada entrevista durou cerca de 40 minutos e foi realizada no próprio local de trabalho dos sujeitos, permitindo a inserção e uma interação maior ao contexto dos trabalhadores. Principalmente pelo fato de que em alguns casos, pessoas ligadas ao MEI que estavam presentes no momento da entrevista, sobretudo familiares, também contribuíram com os relatos. As conversas partiram de um roteiro de entrevista semiestruturado, oferecendo liberdade na narrativa ao mesmo tempo que fixava pontos a serem abordados. As entrevistas foram gravadas, transcritas e exploradas mediante a técnica da análise de conteúdo (BARDIN, 2011). À entrevista somaram-se as técnicas de observação e os diários de campo, utilizadas para, respectivamente, apreender pontos contextuais e registrar as percepções do pesquisador durante a coleta (VERGARA, 2009; OLIVEIRA, 2014).

Fragmentos das entrevistas são apresentados durante a análise dos dados e exibem o sexo da pessoa acompanhado pelo número da entrevista, a título de exemplo o código M29 se refere a uma mulher que foi a vigésima nona entrevistada.

É importante frisar que os dados utilizados nesta análise foram coletados no primeiro semestre de 2017 e inicialmente não tiveram o objetivo de trazer qualquer discussão sobre diferenças de gênero. O levantamento fazia parte de um estudo sobre as qualificações do MEI. Entretanto, a participação dos pesquisadores em espaços que se propunham ao debate do conceito de gênero, somada à crescente discussão do tema em um contexto político de deslegiti-

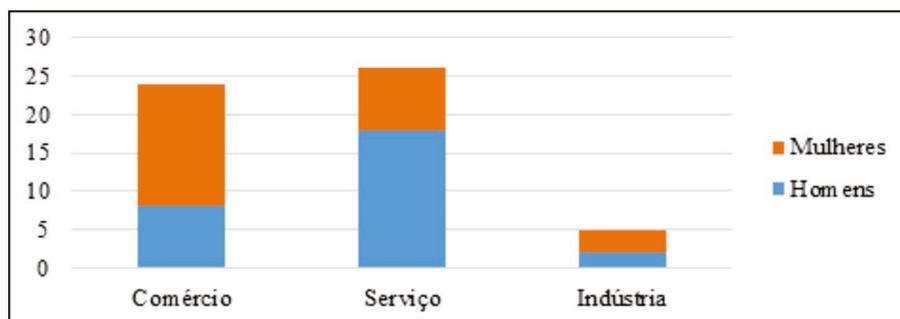
mação dos discursos representativos levou os pesquisadores à análise dos dados à luz desta categoria. Eis que a base apresentou-se rica em conteúdo para demarcar estruturas e avançar na discussão proposta.

## 5. AS MARCAS DO GÊNERO NA CARREIRA DO MICROEMPREENDEDOR

Esta seção apresenta e discute os elementos pertencentes à carreira dos entrevistados vistos sob a categoria analítica do gênero. A exposição é feita por meio de gráficos, tabelas e figuras que ilustram os dados quantitativamente, além de ser complementada por trechos dos depoimentos dos sujeitos pesquisados. Ao mesmo tempo a discussão é sustentada pela base teórica, em especial nos elementos que compõem a discussão de gênero.

O primeiro elemento a ser retratado é o segmento de trabalho dos entrevistados, a partir do Gráfico 1 é possível observar que a maior parte deles concentra suas atividades no comércio ou serviço, ao passo que poucos atuam em atividades industriais. Nota-se que existe um número maior de mulheres atuando no comércio, enquanto os homens são maioria entre aqueles que trabalham na prestação de serviços.

Gráfico 1. Segmento da atividade



Fonte: Elaborado pelos autores.

Na sequência, as Tabelas 1 e 2 demarcam o gênero e detalham a principal atividade dos entrevistados por meio da Classificação Nacional de Ativi-

dades Econômicas (CNAE). A Tabela 1 apresenta a situação ocupacional das mulheres e é possível notar que dentre as cinco atividades de maior frequência, quatro concentram-se no comércio: bazar, comércio de artigos do vestuário, brechó e lanchonetes.

Tabela 1. Atividades das mulheres pesquisadas

<b>Classificação Nacional de Atividades Econômicas</b>	<b>Quantidade</b>
CNAE: 9602-5/01 - Cabeleireiros.	6
CNAE: 4789-0/99 - Bazar.	5
CNAE: 4781-4/00 - Comércio varejista de artigos do vestuário.	4
CNAE: 4785-7/99 - Brechó.	3
CNAE: 5611-2/03 - Lanchonetes.	2
CNAE: 1411-8/01 - Costureira.	1
CNAE: 9511-8/00 - Reparação de computadores.	1
CNAE: 1813-0/01 - Impressão de material para uso publicitário.	1
CNAE: 0122-9/00 - Floricultura.	1
CNAE: 4712-1/00 - Minimercado.	1
CNAE: 7990-2/00 - Serviços de turismo.	1
CNAE: 2542-0/00 - Serralheria.	1
<b>Total:</b>	<b>28</b>

Fonte: Elaborado pelos autores.

É importante observar que as atividades desempenhadas pelos MEIs, sobretudo aqueles que atuam no comércio – onde predominam as mulheres – na maior parte das vezes, necessitam um baixo nível de conhecimento prévio e pouco capital econômico para o início das atividades. O comércio de artigos do vestuário, característico deste enquadramento, exemplifica este ponto. Negócios nesta área possuem um alto nível de adesão entre este conjunto social e podem ser iniciados sem conhecimentos específicos e de gestão, além de admitirem uma flexibilidade quanto ao local da atividade, isto é, podem ser abertos, por exemplo, na garagem de uma residência.

Esta natureza descrita vai ao encontro de um empreendimento aberto por necessidade, tendo maior potencial de tornar os sujeitos e seus negócios vulneráveis. Ao analisar os dados referentes ao perfil do MEI no Brasil, no

que se refere às suas atividades econômicas, percebe-se que a ocupação com maior número de sujeitos – possuindo expressivo distanciamento para a segunda atividade – é justamente o comércio de artigos do vestuário (SEBRAE, 2017). Os dados revelam que quase 10% do total de MEIs no Brasil atuam nesta área e praticamente 80% destes são mulheres. Isto pode indicar um perfil de empreendimento de maior vulnerabilidade entre as mulheres, o que será discutido e complementado por outros dados na sequência.

A situação é diferente entre os homens, a Tabela 2 mostra que das cinco atividades mais frequentes, quatro classificam-se como serviço: cabeleireiros, mecânica de veículos, serviços de pintura em veículos e reparação de computadores. Nota-se que, diferente das mulheres, algumas das principais ocupações neste caso requerem, inicialmente, níveis mínimos de conhecimento específico, caso dos serviços automotivos e em computadores, além de necessitarem de locais adequados para as atividades, caso da pintura em automóveis.

Tabela 2. Atividades dos homens pesquisados

<b>Classificação Nacional de Atividades Econômicas</b>	<b>Quantidade</b>
CNAE: 4712-1/00 - Minimercado.	4
CNAE: 9602-5/01 - Cabeleireiros.	3
CNAE: 4520-0/01 - Mecânica de veículos.	3
CNAE: 4520-0/02 - Serviços de pintura em veículos.	2
CNAE: 9511-8/00 - Reparação de computadores.	2
CNAE: 9529-1/04 - Reparação de bicicletas.	2
CNAE: 9609-2/08 - Petshop.	2
CNAE: 4520-0/05 - Serviços de lavagem de veículos.	2
CNAE: 2542-0/00 - Serralheria.	1
CNAE: 4785-7/99 - Brechó.	1
CNAE: 4930-2/04 - Transporte de mudanças.	1
CNAE: 4781-4/00 - Comércio varejista de roupas.	1
CNAE: 9529-1/02 - Chaveiro.	1
CNAE: 5611-2/03 - Lanchonetes.	1
CNAE: 5611-2/01 - Restaurantes.	1
CNAE: 1813-0/01 - Impressão de material para uso publicitário.	1
<b>Total:</b>	<b>28</b>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Ao investigar o cenário das atividades desempenhadas pelos MEIs no campo onde a pesquisa empírica foi realizada é possível notar outra característica a partir do gênero. A Tabela 3 exibe as dez atividades com maior número de trabalhadores registrados no enquadramento na cidade de Rio Grande, detalhando o número de homens e mulheres em cada uma delas. Embora não seja novidade a predominância de trabalhadores homens na construção civil ou de mulheres em serviços relacionados ao tratamento da beleza, ficam evidentes as práticas generificadas.

Tabela 3. Divisão por gênero das principais ocupações em Rio Grande - RS

<b>Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE)</b>	<b>Total</b>	<b>Homens</b>	<b>Mulheres</b>
CNAE: 4781-4/00 - Comércio varejista de artigos do vestuário.	881	155	726
CNAE: 9602-5/01 - Cabeleireiros.	681	145	536
CNAE: 4399-1/03 - Obras de alvenaria.	681	655	26
CNAE: 5620-1/04 - Fornecimento de alimentos para consumo domiciliar.	285	54	231
CNAE: 4330-4/04 - Serviços de pintura de edifícios em geral.	188	173	15
CNAE: 9700-5/00 - Serviços domésticos.	169	5	164
CNAE: 4755-5/02 - Comercio varejista de artigos de armarinho.	167	56	111
CNAE: 4321-5/00 - Instalação e manutenção elétrica.	158	141	17
CNAE: 4930-2/01 - Transporte rodoviário de carga.	141	118	23
CNAE: 9602-5/02 - Outras atividades de tratamento de beleza.	120	1	119

Fonte: Portal do Empreendedor (2020).

É possível observar que existe um predomínio de mulheres em ocupações ligadas às atividades domésticas, como os serviços domésticos e o fornecimento de alimentos para consumo domiciliar. Enquanto isso, os homens figuram maior número em atividades voltadas à mão de obra na indústria ou em serviços.

Os dados apresentam uma estrutura ocupacional diretamente condicionada a uma estrutura de representações que projetam os indivíduos para determinadas carreiras e contribuem para a construção da identidade subjetiva e generificada por meio do processo de enculturação (SCOTT, 1995; YOUNG; VALACH; COLLIN, 2002). As entrevistas revelam a influência das estruturas

sociais através de suas representações nos interesses dos sujeitos sobre suas noções de trabalho (LAURETIS, 1994; LENT; HACKETT; BROWN, 1999), conforme demonstrado nos excertos abaixo.

M40: “A minha identificação com o trabalho é muito alta, sempre brinquei de ser cabelereira quando era criança, e logo cedo parti fazer cursos e trabalhar na área”.

M47: “Quem me ensinou foi minha mãe, sempre estive junto na rotina dela, e como sempre comprava coisas junto com ela desde pequena, fui pegando o jeito”.

O caso da Entrevistada 47 é emblemático. Pelo seu contato desde pequena na atividade da mãe, ela seguiu os mesmos passos e hoje cada uma possui seu brechó de roupas usadas. Além de reproduzir a trajetória, o interessante é que o próximo capítulo da história da família pode ser o mesmo. Hoje a microempreendedora possui uma filha de dois anos de idade que a acompanha no trabalho, sendo este o motivo – busca de flexibilidade de horários demanda pelos cuidados à filha – para ela ter aberto o negócio na garagem de sua casa. É possível observar vestígios sobre a influência do gênero na descontinuidade de carreira e as motivações para abertura do MEI, entretanto, vamos aprofundar esse assunto na sequência. Por ora é interessante notar a reprodução das estruturas de representação na carreira dos microempreendedores.

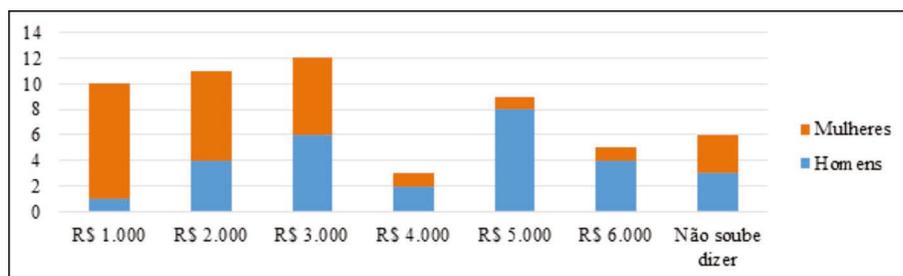
Avançando na análise, os dados referentes ao nível de escolaridade e a faixa etária dos sujeitos não apresentam diferenças significativas. O primeiro marcador mostra que, embora exista um equilíbrio na formação escolar, a maior parcela dos respondentes apresenta o nível médio completo. O segundo traz uma proporção maior de sujeitos acima dos 35 anos, ao mesmo tempo que os jovens figuram a minoria entre os entrevistados.

Já ao verificar o Gráfico 2 é evidente o papel do marcador social de gênero. Antes de analisar estas diferenças, é importante notar a maior concentração de MEIs entre aqueles que recebem até três mil reais em média ao mês, somados eles representam quase dois terços (63%) da amostra. Salienta-se que estes valores se referem ao faturamento bruto do sujeito, portanto, o ganho líquido destes trabalhadores tende a ser menor. Este dado é fundamental para a compreensão da natureza dos negócios desempenhados pelo conjunto social: atividades com um baixo nível de complexidade e em muitos casos ligadas a ocupações precárias. O que aponta a vulnerabilidade social e a eventos discri-

minatórios, sobretudo entre as mulheres (CORROCHANO, 2013; MARUANI; MERON, 2016).

Ao observar este grupo – que recebe até três mil reais por mês – na amostra, é marcante a presença feminina: praticamente 67% são mulheres. Chama a atenção que dentre aqueles que faturam até mil reais, elas compõem quase a totalidade da parcela. Em termos gerais, a presença das mulheres nas categorias decresce à medida que a renda mensal aumenta. Por conseguinte, os homens correspondem aos maiores ganhos da pesquisa.

Gráfico 2. Faturamento médio mensal

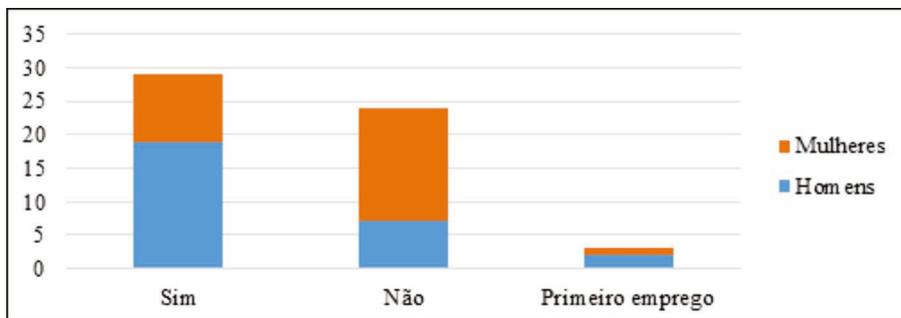


Fonte: Elaborado pelos autores.

A tendência retratada pode ter relação com o tipo de atividade desempenhada. Lembramos que as mulheres atuam, no geral, em ocupações ligadas ao comércio de produtos de baixo valor agregado, caso do comércio de artigos do vestuário. Além disso, a média de rendimentos das mulheres pode estar atrelada ao trabalho em tempo parcial e a descontinuidade da em suas trajetórias profissionais.

Sobre este segundo elemento, por intermédio dos relatos também foi possível verificar se as atividades desempenhadas no momento da pesquisa estavam relacionadas às suas ocupações anteriores ao registro como MEI. O Gráfico 3 mostra que, na maioria das vezes, os sujeitos permanecem em sua área de atuação, sendo que os homens compõe a maioria deste grupo. Já no grupo composto pelos trabalhadores que tiveram alteração em sua área de trabalho, a ampla maioria são mulheres.

Gráfico 3. Atividade na mesma área das ocupações anteriores



Fonte: Elaborado pelos autores.

Os dados sugerem que as mulheres apresentam índices maiores de mudança em suas carreiras em comparação aos homens. Embora o dado em si não sustente uma tendência, ao cruzarmos este cenário com a motivação do sujeito para a abertura do MEI, um modelo começa a ser desenhado.

Ao analisar esta variável, é importante lembrar que é característica comum deste conjunto social a abertura de negócios por necessidade em detrimento de oportunidades (SEBRAE, 2016). O mesmo padrão está presente na pesquisa, apenas cerca de 10% dos sujeitos afirmaram que encontraram uma oportunidade antes de abrirem seus negócios. Na contramão deste primeiro grupo estão aqueles que abriram o enquadramento por necessidade. E ao examinar qual a natureza desta ação, nota-se uma variedade de razões, que nem sempre estão centradas no fator econômico.

Uma das principais razões que levam ao enquadramento é a flexibilidade que este modelo de trabalho proporciona. Sendo que esta característica pode configurar-se tanto como um desejo do trabalhador como uma necessidade de sua vida. Ao aprofundar a análise nos relatos dos entrevistados buscando qual a natureza desta necessidade, foi possível identificar duas principais correntes: a necessidade de cuidar de entes próximos e o maior tempo para atividades domésticas. A Tabela 4 intersecciona o gênero e estas duas motivações para a abertura do negócio.

Tabela 4. Relação entre gênero e as atividades domésticas e de cuidado

Homens	Atividades domésticas e de cuidado foram motivos para a abertura do MEI?	Mulheres
2	Sim	13
26	Não	15

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os dados apontam para um movimento migratório maior de mulheres se dirigindo às atividades de MEI em razão das atividades domésticas e de cuidados com entes próximos. Ao mesmo tempo nota-se que a frequência deste movimento entre os homens é pequena. Os trechos a seguir ilustram esta movimentação:

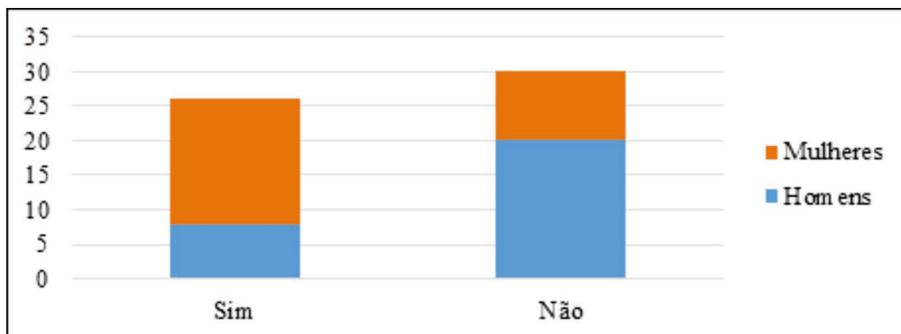
M#20: “Por necessidade de cuidar do meu filho eu sai do meu emprego e procurei algo que me rendesse uma renda e que eu pudesse fazer o meu horário”.

M#35: “Eu era restauradora de móveis, mas agora preciso cuidar da mãe, então é o que eu vi que poderia fazer, ter um comércio pequenininho”.

Os números e as declarações apontam que as atividades domésticas e de cuidado são bagagens identitárias deste grupo social (HALL, 1976). Ao mesmo tempo, a conjunção entre os dados que indicam o maior número de mulheres alterando a área de sua ocupação e o grupo majoritariamente feminino abrindo seu empreendimento por necessidade de conciliar atividades domésticas e de cuidado ao trabalho mostra que as mulheres encontram no MEI uma forma de permanecer em alguma atividade produtiva, apesar disto representar, em muitos casos, uma descontinuidade na sua carreira.

Outro elemento a ser considerado neste caso é o local das atividades de trabalho. O Gráfico 4 exibe a frequência de empreendimentos que localizam-se no local de residência dos sujeitos. Nota-se que existe um número maior de empreendimentos que não localiza-se dentro da residência do trabalhador, embora atuar em casa seja comum entre os microempreendedores que buscam a viabilidade do negócio. Os dados justificam tal afirmação mostrando que uma parcela significativa dos sujeitos exerce suas atividades em algum espaço dentro ou em anexo à sua casa. Destes, há um número maior de mulheres (70%) exercendo suas atividades de trabalho na residência.

Gráfico 4. Empreendimento na residência



Fonte: Elaborado pelos autores.

Além do cenário já identificado – proximidade das mulheres às atividades domésticas e de cuidado, descontinuidade na sua carreira, atividades de menor complexidade e ligadas aos menores rendimentos – a divisão entre residência e trabalho abriga outros dois elementos ao universo feminino que corporificam a discussão: o trabalho profissional em tempo parcial e a informalidade dos negócios. Os relatos a seguir expõem estas características:

M#16: “Quando eu tive minha filha, eu tinha que ter um meio de poder trabalhar em casa e acompanhar ela, por isso abri a loja. E abro somente de tarde, pois é difícil trabalhar um turno integral e pagar um salário para alguém cuidar da criança, então não adianta, melhor trabalhar em casa, ganhar menos e não pagar nada”.

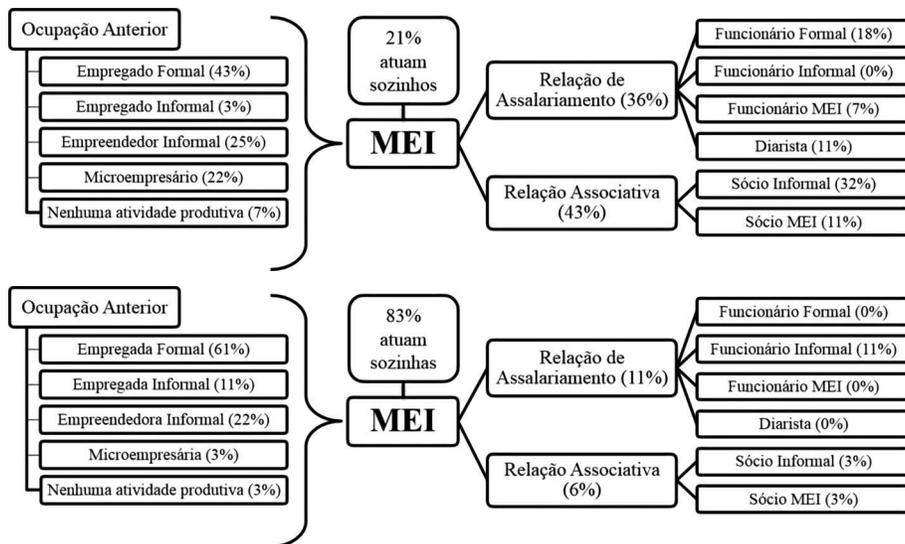
M#54: “Um dos pontos negativos de morar no próprio local de trabalho é que tu não consegue separar as coisas (...). Acho que cria um clima que tu não sabe muito o que é serviço e o que é casa, aí tu está atendendo um cliente, e entra teu filho e vira uma caneca de refri, quem gosta de entrar num comércio assim?”.

O recorte do primeiro depoimento exprime as condições que levaram a entrevistada a optar pela atividade profissional em tempo parcial. A justificativa ocorre a partir da inviabilidade em equilibrar uma baixa remuneração aliado ao trabalho em tempo integral com a terceirização das atividades de cuidado. Eis que a opção encontrada é o trabalho em casa, que embora ofereça baixos rendimentos, possibilita compatibilizar as atividades profissionais com as demais requeridas pela filha.

O segundo comentário aponta para a presença da informalidade como característica dos empreendimentos. Embora esse padrão seja facilmente encontrado no microempreendedorismo de modo geral, a característica destaca-se entre os negócios que compartilham do mesmo ambiente que a residência, sobretudo aqueles que não possuem fronteiras físicas e somam crianças ao contexto profissional. Em particular, no caso das mulheres que se dividem entre atividades, a informalidade é propriedade significativa. As observações permitiram visualizar situações inusitadas como a relatada – refrigerante deramado pela criança sobre o balcão de atendimento durante a entrevista – e outras corriqueiras, como brinquedos espalhados pelo chão do local e produtos misturados com objetos particulares da casa. Por conseguinte, a falta de profissionalização não permite aos negócios seu desenvolvimento.

Sob o enfoque temporal da carreira, visualizando a relação entre passado e presente na carreira dos sujeitos, podemos examinar qual era o modelo de ocupação anterior deste trabalhador e quais são suas atuais relações de trabalho como MEI, subdividindo os dados através da categoria de gênero. A Figura 1 apresenta um retrato sobre esta situação, no quadrante acima é descrita a situação dos homens e logo abaixo verifica-se a conjuntura entre as mulheres.

Figura 1. Ocupação anterior e relações de trabalho dos homens e mulheres



Fonte: Elaborado pelos autores.

Inicialmente, chama atenção as frequências das ocupações anteriores destes trabalhadores. Nota-se que o emprego formal é a principal via de chegada ao microempreendedorismo, fenômeno que se acentua nos últimos anos (SEBRAE, 2017). Também são expressivos os números de empreendedores informais que registram seu negócio – um dos grandes objetivos desta política pública – e aqueles que migraram da Microempresa para o enquadramento do MEI. Este último sugere um efeito rebote, ao invés de expandirem seus negócios e contribuírem para uma maior arrecadação de tributos, os sujeitos enxugam seus negócios – propositadamente ou não – ou ocultam valores arrecadados em busca de uma menor carga tributária.

Atentando para estes números, traços importantes diferenciam o fenômeno entre homens e mulheres. Entre os homens, embora o emprego formal seja caracterizado como a principal ocupação anterior (43%), as outras categorias trazem números que equilibram as frequências das atividades anteriores. Ao mesmo tempo as mulheres originam-se majoritariamente de posições do emprego formal (61%). Em meio ao quadro de flexibilização das relações de trabalho e enxugamento dos postos formais, sugere-se que as mulheres podem estar mais vulneráveis a estes fenômenos, como também estão mais próximas de outros elementos que serão discutidos na sequência.

Ao enquadrarem-se como MEI os sujeitos podem atuar sozinhos ou criarem relações de trabalho, que neste caso foram divididas em duas categorias: assalariamento e associativa. A primeira, é subdividida em quatro categorias e ocorre quando o MEI atua em conjunto com um funcionário formal, funcionário informal, diarista ou funcionário registrado também como MEI. Este último caso é um exemplo de como o enquadramento do MEI vem sendo utilizado para flexibilizar as relações trabalhistas, fugindo de imposto e reduzindo a qualidade do trabalho (WISSMANN; LEAL, 2018). Já a relação associativa, é identificada quando o MEI possui outro MEI como sócio ou possui um sócio informal, uma vez que não é permitida a associação legal entre estes sujeitos.

É em meio a esta variedade de relações que outro traço distintivo entre homens e mulheres pode ser visto. Nota-se que as mulheres, em sua grande maioria atuam sozinhas em seus empreendimentos, isto é, não possuem sócio, tampouco funcionários. De modo geral, seus negócios são conduzidos sem o auxílio nem o apoio de outros indivíduos. Os homens apresentam um panorama diferente, além de poucos atuarem sozinhos, as relações de trabalho apresentam-se de formas diversas. Notam-se relações expressivas tanto de assala-

riamento como associativas, com exceção de funcionários informais, todas as outras formas de relação foram constatadas nos empreendimentos.

Nesse caso, o quadro sugere que as mulheres possuem um número menor de relacionamentos dentro de sua atividade em função do trabalho estar ligado à outras rotinas, como as atividades domésticas e de cuidados. Como também pode estar entrelaçado a outro componente frequentemente visto no universo feminino: o preconceito. Tanto em panorama amplo e social como alocado nas relações íntimas e familiares, o preconceito pode limitar o trabalho desenvolvido pelas mulheres no que se refere aos horários de trabalho e aos relacionamentos nutridos em suas atividades. Este retrato, onde as mulheres atuam, sobretudo, de modo individual também pode ser uma forma de evitar experiências danosas, como o assédio moral e sexual (CORROCHANO, 2013; CLOSS; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2015).

O último depoimento a ser destacado evidencia as estruturas de preconceito e de representação, existentes tanto no nível individual como alocados nas relações sociais:

Sócia e esposa do H#52: “às vezes chega um cliente, e meu marido está ali atrás e eu aqui na bancada, o cliente chega e nem fala comigo, parece que sou invisível, fala direto com ele, me dá uma raiva. H#52: Mas é o que eu digo pra ela, é natural, se fosse uma loja de lingerie as mulheres entrariam pra falar com ela, não com um barbado igual eu, aqui mesma coisa, os homens chegam e falam comigo porque é uma ferragem”.

Os dados permitiram visualizar tendências e estruturas dentro do conjunto social analisado. Entre as mulheres existe uma proximidade maior com as atividades domésticas e de cuidado, que muitas vezes provoca a descontinuidade em sua carreira, o trabalho em regime parcial e o maior movimento migratório do emprego formal para o microempreendedorismo neste grupo. Além de um menor tempo para as atividades profissionais, as mulheres, no geral, não permanecem em suas áreas ao abrirem um negócio como MEI, o que sugere um maior nível de adaptação à nova atividade.

Ao mesmo tempo as ocupações de menor complexidade e geralmente ligadas a trajetórias generificadas somadas ao trabalho em casa, o preconceito e suas derivações e a informalidade decorrente desta conjuntura impactam diretamente nos baixos níveis de rendimentos mensais no universo feminino e também ocasionam o predomínio de atividades profissionais solitárias.

Paralelamente, os homens ligados ao microempreendedorismo, enquadram-se de modo diferente. Embora detenham muitas vezes circunstâncias semelhantes, sobretudo em suas condições precárias de trabalho ou em atividades pouco complexas, os homens apresentam tendências contrárias ao retrato feminino. Eles dificilmente alteram o percurso de sua trajetória profissional em função de atividades domésticas ou de cuidados e geralmente permanecem, ao enquadrarem-se como MEI, na mesma área de ocupação anterior, havendo uma continuidade em sua carreira. Neste caso, sugere-se que o caminho linear permite um maior desenvolvimento.

Conjuntamente, o trabalho em tempo integral, o maior índice de homens trabalhando fora de casa e a maior amplitude de relações de trabalhos observada entre eles, permite dizer que, dentre outras conclusões possíveis, a ausência de preconceito autoriza a flutuação dos homens em suas carreiras entre diferentes ambientes e com diferentes atores, o que repercute também nos maiores rendimentos mensais do grupo pesquisado.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise, sob o enfoque da categoria de gênero e utilizando o aporte teórico de carreiras, permitiu destacar diferenças significativas em aspectos relacionados ao trabalho no âmbito do microempreendedorismo, retratando um cenário de desigualdades neste contexto.

Ao nível individual e de grupo podemos notar trajetórias marcadas por condicionantes representacionais e carregadas de uma bagagem identitária que limita a possibilidade de continuidade na carreira, bem como aparenta restringir os relacionamentos no âmbito profissional. Por outro lado, no nível organizacional é possível observar o maior movimento de mulheres migrando ao enquadramento do MEI, apontando para raízes de menor profundidade no trabalho se comparado ao grupo masculino. Esse olhar possibilita afirmar que as carreiras ainda são fortemente genericadas, como também é visível a reprodução desta estrutura.

A pesquisa além de oferecer indícios sobre as diferenças de gênero no contexto do MEI buscou incentivar a apresentação e construção de dados que observam o gênero, não como uma simples divisão do sexo, mas como um marcador social. Nesse sentido, é primordial que órgãos públicos, bem como as instituições não governamentais, sobretudo o SEBRAE que é um dos prin-

principais responsáveis pela atividade empreendedora no Brasil, absorvam a necessidade desta discussão. Por tal caminho, pesquisadores e Estado poderão reunir e concentrar esforços na criação de estratégias que busquem eliminar as diferenças e produzir um equilíbrio social.

Ao espaço teórico a investigação contribuiu para a interdisciplinaridade no campo de carreiras e para a construção da categoria analítica do gênero neste contexto. Primeiro, ao fugir do mainstream que enfatiza carreiras de mulheres de classe média e alta, sobretudo as executivas e a um nível organizacional, o trabalho permite visualizar a partir dos contrastes existentes as carreiras contemporâneas de mulheres e homens em um contexto de trabalho marcado, muitas vezes, pela vulnerabilidade econômica e social que não permite a opção pela saída do trabalho. Por outro lado, a visualização do gênero a partir dos elementos relacionados ao trabalho e carreira permitiu a criação de subsídios para o avanço das pesquisas que tenham a intenção de seguir as discussões sobre as diferenças existentes neste campo.

É importante que a política pública do microempreendedor individual, fundada em alicerces neoliberais, considere que o poder de agência do indivíduo não é suficiente para transpor as barreiras de sua posição social. Ideias como a de autonomia, emancipação, empoderamento e flexibilidade apenas podem se justificar a partir do momento que exista uma estrutura que contribua para o desenvolvimento social e econômico do indivíduo. No caso das mulheres, a reflexão sobre tal cenário torna-se ainda mais necessária em função dos elementos estruturais identificados na pesquisa.

Como agenda de pesquisa propomos quatro temas principais. O primeiro, refere-se a (i) estudos quantitativos que possam construir um retrato sólido das diferenças entre homens e mulheres no âmbito do microempreendedorismo, bem como a extensão da análise para diferentes áreas geográficas. Pesquisas quantitativas, por lançarem mão de amostras maiores possibilitariam traçar paralelos como, por exemplo, a relação da maternidade e a posterior inserção no mercado de trabalho, por meio do enquadramento do MEI. Sugere-se ainda, que as análises sejam segmentadas por regiões, dada a extensão e as diferenças culturais do Brasil, que pode apresentar diferentes padrões entre territórios.

Em paralelo (ii), pesquisas que incorporem outros marcadores sociais, como composição familiar, raça e sexualidade, podem identificar outros elementos que compõem a discussão e fortalecer as práticas em busca de maior igualdade dentro do enquadramento jurídico. Na discussão sobre carreiras,

(iii) propostas que alarguem a discussão temporal e consigam obter um panorama extenso da trajetória do indivíduo sobre seu passado, presente e futuro, do mesmo modo que temas identificando o intercâmbio existente entre MEI e contexto, explorando seus relacionamentos e ações, podem enriquecer a discussão de carreira em uma área até agora escassa de pesquisas. Por fim, (iv) estudos que avaliem a percepção de sucesso na carreira das mulheres inseridas no microempreendedorismo, visto que apesar da continuidade do trabalho por necessidade, ocorreu uma tendência na busca por conciliação entre trabalho e contexto ampliado de vida.

## REFERÊNCIAS

ALVES, C. M. L. *Entre histórias e memórias: produções de gênero em narrativas de mulheres residentes no Abrigo São Vicente de Paulo*. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Universidade Federal do Maranhão. 2018.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. Portal do Empreendedor. *Microempreendedor Individual*. Brasília, 2020. Disponível em: <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

CHANLAT, J. Quais carreiras e para qual sociedade? *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 6, p. 67-75, 1995.

CLOSS, L. Q.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S. História de vida e trajetórias profissionais: estudo com executivos brasileiros. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 19, n. 4, p. 525-543, 2015.

CORROCHANO, M. C. Jovens trabalhadores: expectativas de acesso ao ensino superior. *Avaliação*, Sorocaba, v. 18, n. 1, mar. 2013.

DEWES, O. J. *Amostragem em Bola de Neve e Respondent-Driven Sampling: uma descrição de métodos*. 2013. 53f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Estatística) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

GIL, A. C. *Como elaborar Projetos de Pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUNZ, H.; MAYRHOFER, W.; TOLBERT, P. Career as a social and political phenomenon in the globalized economy. *Organization Studies*, v. 32, n. 12, p. 1613-1620, 2011.

HALL, D. T. *Careers in organizations*. Pacific Paradise: Goodyer Company, 1976.

HARAWAY, D. “Gênero” para um dicionário marxista: a política sexual de uma palavra. *Cad. Pagu*, n. 22, p. 201-246. 2004.

HEWLETT, S. A. *Creating a life: professional women and the quest for children*. New York: Hyperion, 2002.

HUGHES, E. C. Institutional office and the person. *American Journal of Sociology*, v. 43, n. 3, p. 404-413, 1937.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio Contínua*. 2018. Disponível em: <<https://sidra.ibge.gov.br/tabela/5429#resultado>>. Acesso em: 17 out. de 2019.

LAURETIS, T. A tecnologia do gênero. In: HOLLANDA, H. B. de (Org.). *Tendências e impasses: o feminismo como crítica da cultura*. Rio de Janeiro: Rocco, 1994.

LENT, R. W.; HACKETT, G.; BROWN, S. D. A social cognitive view of school-to-work transition. *The Career Development Quarterly*, v. 47, p. 297-311. 1999.

LIMA, G. S. *et al.* O teto de vidro das executivas brasileiras. *Revista Pretexto*, v. 14, n. 4, p. 65-80, 2013.

MAINIERO, L., SULLIVAN, S. Kaleidoscope Careers: An Alternate Explanation for the “Opt-out” Revolution. *The Academy of Management Executive*, v. 19, p. 106-123. 2005.

MARUANI, M.; MERON; M. Como contar o trabalho das mulheres? França 1901-2011. In: ABREU, A. R. de P.; HIRATA, H.; LOMBARDI, M. R. (Orgs.) *Gênero e trabalho no Brasil e na França: perspectivas interseccionais*. São Paulo: Boitempo, 2016.

MAYRHOFER, W.; MEYER, M.; STEYRER, J. Contextual issues in the study of careers. *Handbook of career studies*, p. 215-240, 2007.

MOORE, C.; GUNZ, H.; HALL, D. T. Tracing the historical roots of career theory in management and organization studies. *Handbook of career studies*, p. 13-38, 2007.

OLIVEIRA, R. C. M. (Entre) linhas de uma pesquisa: o diário de campo como dispositivo de (in)formação na/da abordagem (Auto) biográfica. *Revista Brasileira de Educação de Jovens e Adultos*, v. 2, n. 4: p. 69-82. 2014.

PISCITELLI, A. Gênero: a história de um conceito. In. ALMEIDA, H. B. de; SZWAKO, J. (Orgs.) *Diferenças, igualdade*. São Paulo: Berlendis & Vertecchia, p. 116-149. 2009.

PRASAD, P.; D`ABATE, C.; PRASAD, A. Organization challenges at the Periphery. Career issues for the Socially Marginalized. In: GUNZ, H.; PEIPERL, M. (Eds.) *Handbook of Career Studies*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2007.

SANTOS, Y. G. Dos. Gênero, trabalho e cuidado: continuidades e descontinuidades. *Cadernos de Pesquisa*. São Paulo, v. 47, n. 164, p. 740-744, jun. 2017.

SCOTT, J. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. *Revista Educação & Realidade*. Porto Alegre, v. 20, n. 2, jul/dez. p. 71-99. 1995.

SEBRAE. *Perfil do Microempreendedor Individual*. Brasília, 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Perfil%20do%20MEI%202015.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2019.

\_\_\_\_\_. *Perfil do Microempreendedor Individual*. Brasília, 2017. Disponível em: <[http://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2018/03/Perfil-do-Microempreendedor-Individual\\_2017-v10.pdf](http://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2018/03/Perfil-do-Microempreendedor-Individual_2017-v10.pdf)>. Acesso em: 02 nov. 2019.

SULLIVAN, S. E., MANIERO, L. Using the kaleidoscope career model to understand the changing patterns of women's careers: Designing HRD programs that attract and retain women. *Advances in Developing Human Resources*, v. 10, n. 1, p. 32-49, 2008.

VERGARA, S. C. *Métodos de Coleta de Dados no Campo*. São Paulo: Atlas, 2009.

WISSMANN, A. D. M.; LEAL, A. P. Experiências de Microempreendedorismo Individual (MEI) na ótica das Relações de Trabalho no Município de Rio Grande-RS. *Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo*, v. 3, n. 2, p. 5-19, 2018.

YOUNG, R. A.; VALACH, L.; COLLIN, A. A contextualist explanation of career. *Career choice and development*, v. 4, p. 206-252, 2002.

# CARREIRA E MATERNIDADE: HISTÓRIAS DE VIDA EM ANÁLISE<sup>1</sup>

*Natália Silva Velozo de Lima*<sup>2</sup>

*Jhony Pereira Moraes*<sup>3</sup>

*Camila Vieira Müller*<sup>4</sup>

*Alexandre Dal Molin Wissmann*<sup>5</sup>

## 1. INTRODUÇÃO

A modernidade traz consigo profundas e dinâmicas transformações, alterando o modo de viver e pensar de pessoas, organizações e sociedade. Regras, valores, ideais até então pré-estabelecidos já não possuem a mesma linearidade. Essa nova realidade impacta em todas as esferas de vida das pessoas, reconfigurando questões a nível individual e social. No âmbito do trabalho, essas transformações vêm colocando em pauta diversos temas e promovem o surgimento de novos papéis e identidades sociais, além de incentivar discussões sobre igualdade, pluralidade e diversidade.

Ao observar as desigualdades ainda existentes, é possível citar sua relação, sobretudo com os marcadores sociais de raça, classe e gênero. E é sobre este último elemento que nossos esforços estarão debruçados no presente estudo, observando a situação de mulheres no mercado de trabalho. Embora seja possível notar que o cenário ainda permaneça desigual em relação aos ho-

<sup>1</sup> Uma versão deste artigo foi apresentada no XII CASI - Congresso de Administração, Sociedade e Inovação 2019.

<sup>2</sup> Especialista em Gestão Empresarial e Graduada em Direito pelo Centro Universitário Ritter dos Reis (UNIRITTER). Contato: nataliasvlma@gmail.com

<sup>3</sup> Doutorando e Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/UFRGS). Professor do Centro Universitário FADERGS e da FASEG. Contato: jhonymoraes@hotmail.com.br

<sup>4</sup> Doutoranda e Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/UFRGS). Contato: vieira.muller@ufrgs.br

<sup>5</sup> Doutorando pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/UFRGS). Contato: alewissmann@hotmail.com

mens, principalmente quando se observa rendimentos e à ascensão aos cargos de gestão, é crescente o número de mulheres que passaram a ingressar e buscar novos espaços no mercado de trabalho (SANTOS, 2017). Não há como negar que as mulheres são protagonistas das mudanças sucedidas na história da sociedade, especialmente as que se relacionam ao seu modo de ser e agir, perpassando (re)significações de sua identidade, expressão, autonomia e do seu destino social (SMEHA; CALVANO, 2009).

Diante deste quadro, ao aproximar a carreira da mulher e o desejo da maternidade, o seguinte dilema pode surgir: “Será que as produções e realizações oferecidas pelo trabalho de alguma forma substituem a maternidade?” (SMEHA; CALVANO, 2009, p. 208). Pode se dizer que tal dilema não age numa espécie de relação direta entre mulher, carreira e maternidade. Há uma dimensão sociocultural, histórica e econômica que externaliza essa relação e envolve outros agentes (família, instituições, sociedade e Estado). De um lado, a maternidade (e as possíveis pressões sociais que podem emergir do seio familiar ou até mesmo de uma vontade própria), do outro, a necessidade ou desejo da construção ou manutenção de uma carreira profissional. Certamente, há inúmeros outros aspectos que acompanham a vida da mulher, e interferem nessa trajetória (GUEDES, 2017; PATERSON, 2019).

Diante disso, este estudo tem por objetivo, a partir do conceito de carreira, retratar a história de vida de três mulheres e suas relações com a maternidade. Essas mulheres se apresentam em diferentes fases: desejo de ser mãe; a possibilidade de um segundo filho; e os cuidados com o filho ainda pequeno. Nesse sentido, as narrativas apresentam a trajetória de vida das entrevistadas, debatendo pontos como a formação profissional, o desenvolvimento da carreira e a conciliação com o papel materno. Sobre o método utilizado, as histórias de vida representam um recurso biográfico, de cunho qualitativo, em que se recolhem “depoimentos aprofundados em que se busca reconstituir por meio do diálogo a história do sujeito desde sua infância até os dias atuais”, traçando uma narrativa que possibilite responder às questões de pesquisa (COLOMBY *et al.*, 2016, p. 3).

Considerando que o entendimento de carreira sofreu modificações ao longo do tempo (GUAN *et al.*, 2019), suscitando compreensões multifacetadas condizentes com as transformações da dinâmica social, este estudo adota o conceito de carreira caleidoscópica (MAINIERO; SULLIVAN, 2005). O modelo compreende a carreira como um caleidoscópio que se modifica quando o tubo é rodado e suas lentes de vidro se enquadram em novos arranjos, da

mesma forma que as mulheres mudam o padrão de suas carreiras, alterando diferentes aspectos de suas vidas para organizar papéis e relacionamentos de novas maneiras.

O estudo está dividido em cinco capítulos e estruturou-se da seguinte maneira: o primeiro capítulo corresponde à introdução, trazendo a contextualização do assunto e apresentando o objetivo do trabalho; a fundamentação teórica é o tema do segundo capítulo, dividido em duas seções, primeiro se discute o conceito de carreira caleidoscópica e a mulher no mercado de trabalho, em seguida explora-se as relações entre maternidade e o mercado de trabalho; o terceiro capítulo compreende o percurso metodológico; logo depois, o quarto capítulo apresenta os dados da pesquisa, tecendo uma associação entre as narrativas, carreira e maternidade; e a quinta e última seção expõe as considerações finais da investigação.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Carreira caleidoscópica e a mulher no mercado de trabalho

Transformações ocorridas no mercado de trabalho ao longo dos anos foram potencializadas por fatores como a globalização, avanços tecnológicos, aumento da diversidade da força de trabalho e a flexibilização das jornadas e dos contratos de trabalho, que por sua vez criaram novas necessidades na sociedade, no âmbito individual e familiar (BRISCOE *et al.*, 2018). Percebe-se, assim, uma tendência a trajetórias de carreira flexíveis, em contraposição às chamadas carreiras tradicionais, comuns até meados de 1970 (HALL; YIP; DOIRON, 2018).

O entendimento mais tradicional de carreira envolve o conjunto de todas as atividades exercidas pelo indivíduo imbricadas à profissão e caracterizadas pela progressão linear, vertical e hierárquica no interior da estrutura organizacional (CHANLAT, 1995; HALL, 1996; ALVARENGA *et al.*, 2019). Contudo, como resultado das referidas mudanças, na segunda metade dos anos 1990 emergem os modelos de carreira flexíveis, dentro de uma atmosfera sócio-ocupacional dinâmica, que transfere ao indivíduo a responsabilidade pela construção de experiências de trabalho em suas carreiras (CHANLAT, 1995; RUMMEL *et al.*, 2019).

Trata-se de modelos baseados no “saber-fazer” [know-how] mais flexível, desenhado conforme a identidade profissional do indivíduo, moldada por suas escolhas e ações, ao invés de um modelo de carreira tradicional, desenhado por uma organização específica, e prescrita por este empregador (ALVARENGA *et al.*, 2019). Nesse contexto, fatores como estrutura social, economia e política de um país, além de fatores pessoais, como casamento e duplas jornadas, influenciam e moldam as trajetórias contemporâneas de carreira (BARUCH, 2006).

Entre as abordagens teóricas que visam acomodar a realidade dinâmica do mercado de trabalho, destaca-se o modelo de carreira caleidoscópica. De acordo com Mainiero e Sullivan (2005, p. 106), o modelo de carreira caleidoscópica é um meio de compreender:

Como as mulheres operam em relação aos outros, tanto no domínio laboral como no não laboral. Como um caleidoscópio que produz padrões de mudança quando o tubo é girado e suas lascas de vidro caem em novos arranjos, as mulheres mudam o padrão de suas carreiras girando diferentes aspectos em suas vidas.

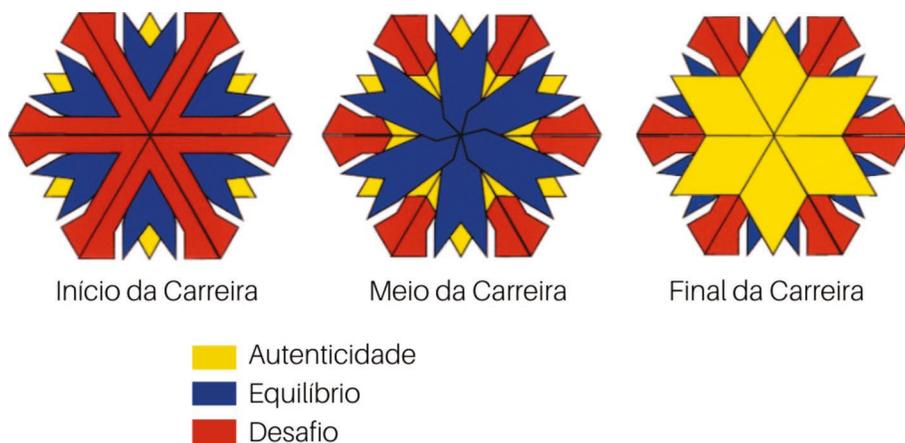
Semelhante ao caleidoscópio, as carreiras assumem diferentes configurações em consonância com o momento de vida das mulheres, sendo três motivações de carreira principais: (i) autenticidade, no qual os indivíduos fazem escolhas que os permitem ser verdadeiros consigo mesmos; (ii) equilíbrio, aspecto em que o indivíduo busca o equilíbrio entre as demandas de trabalho versus outros aspectos de sua vida, como família, amigos e interesses pessoais; e (iii) desafio, no qual a ênfase se dá em trabalhos considerados estimulantes e que possibilitam ascensão na carreira (MAINIERO; SULLIVAN, 2005).

Além dos diferentes perfis e contextos que influenciam a trajetória, é importante atentar para o momento da carreira. A ideia de equilíbrio, por exemplo, tende a estar presente em mulheres “no meio” de suas carreiras, momento em que estão numa conjuntura de construção familiar e o balanço entre vida-trabalho é valorizado. Outros aspectos também são considerados em suas escolhas, mas perdem efeito ante a essa ânsia por equilíbrio. Ademais, a carreira caleidoscópica possui um caráter subjetivo ao indivíduo, variando a percepção sobre sucesso e satisfação.

No entendimento de Oltramari (2010), a ligação entre a carreira caleidoscópica e as mulheres se explica porque elas buscam construir trajetó-

rias profissionais de modo a conciliar o trabalho com outras demandas da vida. Para a autora percebe-se uma insubordinação à carreira preconizada pelo mercado de trabalho, isto é, a resistência se dá pela busca de outras modalidades de contrato, como aqueles em tempo parcial, ou até mesmo pelo desligamento da empresa. Tais posições das mulheres no mercado laboral denunciam, nesses casos, experiências negativas quanto à participação na vida dos filhos, a ausência no convívio familiar e com os amigos, bem como a necessidade de maior qualidade de vida e mudança no foco de trabalho (OLTRAMARI, 2010).

Figura 1. Modelo de Carreira Caleidoscópica



Fonte: Adaptado de Mainiero e Sullivan (2005).

Quanto à participação das mulheres no mercado de trabalho, apesar das desigualdades históricas em relação aos homens, observam-se conquistas gradativas, como o divórcio, o direito à matrícula no ensino superior e a ampliação do tempo da licença maternidade (ASSIS, 2009). Além disso, as organizações se viram compelidas a diversificar os seus negócios para garantirem sua permanência no mercado, abrindo, assim, espaços pouco frequentados pelas mulheres. Em decorrência desses acontecimentos históricos, o gradativo ingresso da mulher no mercado de trabalho fez com que elas adquirissem maior independência financeira e econômica, além de novos costumes, valores e projetos familiares (SIMÕES; HASHIMOTO, 2012).

Ainda que a mulher tenha galgado novos espaços no mercado de trabalho, há desafios como a segregação ocupacional em alguns setores e salários menores em relações aos homens em funções análogas, de igual responsabilidade ou equivalentes ao grau de escolaridade (SOFER; THIBOUT, 2019). Elas, além disso, ainda se sobrecarregam com a dupla jornada de trabalho no setor público e de tarefas domésticas no setor privado. Os dados do IBGE (2018) apontam para um desequilíbrio na realização das atividades domésticas ou de cuidado. Apresentando dados acerca da quantidade de horas semanais que homens e mulheres dedicam a estes afazeres e também aos cuidados com entes da família, os dados mostram como esta divisão ainda é significativa nacionalmente: em todas as segmentações propostas na pesquisa (cônjuge, companheira, ocupada e não ocupadas), a proporção e a intensidade com que realizam estas tarefas é maior entre as mulheres. Na média geral, as mulheres dedicam 21,3 horas semanais a estas tarefas, enquanto os homens 10,9 horas.

Por outro lado, para Teykal e Rocha-Coutinho (2007), o acúmulo de responsabilidades ao universo feminino vem passando por uma mudança lenta e gradual. As autoras explicam que a inserção das mulheres no mercado de trabalho deixa uma lacuna relativa às relações afetivas e familiares, de maneira que os homens se veem obrigados a participarem e contribuir mais nesse aspecto, dando forma a uma nova concepção de masculinidade e paternidade, ainda que não seja possível falar nesse movimento de forma generalizável.

Sobre a ocupação de postos de trabalho nas organizações, tendo em vista os desafios históricos das mulheres, elas ainda enfrentam uma caminhada lenta em direção ao topo da hierarquia (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010). Embora esteja no senso comum que a carreira da mulher não evolui por falta de interesse ou em razão da maternidade, a realidade mostra que a possibilidade de progressão de carreira e as opções profissionais estão mais atreladas a fatores que normalmente estão vinculados a valores culturais mantidos pelo patriarcado (CESIT/IE, 2017). A partir dessas discussões, especialmente sobre o aspecto da maternidade em relação à presença da mulher no mercado de trabalho, introduz-se a próxima seção.

## **2.2 Relações entre maternidade e o mercado de trabalho**

Levando em conta as experiências de trabalho ao longo das carreiras, é possível dizer que as mulheres sofrem discriminações que perpassam momentos desde sua inserção no mercado até a busca pela ascensão profissio-

nal. É com base nessas experiências que surge o chamado teto de vidro, uma barreira invisível que impede o acesso de mulheres a postos e ocupações em níveis hierárquicos mais elevados. Sobre este conceito, Madalozzo (2011, p. 208) entende que:

A denominação de teto de vidro se deve ao fato de que a promoção interna é responsabilidade dos gestores da empresa, e os critérios para tal não são necessariamente públicos, nem mesmo para os membros internos da empresa, representando uma barreira intransponível e invisível, mas perceptível na análise de progressão na carreira.

Assim, em razão dessa e de outras barreiras é que a mulher, de forma frequente, tem retardado a maternidade e, conseqüentemente, mudado as configurações familiares tradicionais. Nesse sentido, Beltrame e Donelli (2012) acreditam que as novas configurações familiares mostram sinais de desintegração da família tradicional e reorganização dos papéis sociais. Nesse caso, as autoras chamam a atenção para os papéis de pai e mãe dentro do contexto familiar, apontando para ressignificações nas concepções de maternidade e paternidade.

Em meio a tal modelo contextual, uma grande parcela de mulheres concentram suas energias e investimentos na carreira profissional e em sua satisfação pessoal, procurando desenvolvimento em busca de ascensão no mercado de trabalho. Isso repercute diretamente na estrutura e no funcionamento familiar e de mercado, fazendo com que exista um grande número de mulheres nas empresas, não apenas limitando sua existência aos papéis domiciliares (SIMÕES; HASHIMOTO, 2012).

Acompanhando a discussão, o fator biológico é um desafio quando se fala no dilema maternidade versus carreira. As mulheres executivas, por exemplo, que resolvem adiar a maternidade na intenção de desenvolverem suas carreiras, entram em uma difícil decisão: a de ser ou não mãe. Por conta disso, entre este grupo de mulheres observa-se a postergação da maternidade (MARTINS *et al.*, 2019). Portanto, é nessa fase de vida que a mulher se vê cerceada pelo relógio biológico, potencializando o dilema carreira/maternidade (CARVALHO NETO; TANURE, ANDRADE, 2010).

Conciliar a maternidade com o trabalho profissional, portanto, mostra-se um grande desafio contemporâneo. Apesar do aumento da inserção da mulher no mercado, percebe-se que há grande dificuldade de manutenção do trabalho depois da maternidade, dado que os primeiros anos de vida do filho exi-

gem cuidados específicos. Diante deste cenário desafiador, Barbosa e Rocha-Coutinho (2007, p. 167) propõem os seguintes questionamentos:

Será que a mulher agora realmente adquiriu o supremo direito de optar por ser ou não mãe? Será que esta decisão constitui o tão esperado gesto de libertação de sua condição aprisionadora de mantenedora da espécie, ou será que ela está sendo levada agora a tomar decisões que, na verdade, não resultam de um desejo pessoal, mas, antes, do fato de ter assumido novos papéis e funções? Neste último caso, não estaria a mulher passando por um outro tipo de imposição social?

De acordo com Oltramari, Friderichs e Grzybovski (2014), há um dilema que desencadeia confusão de pensamentos devido à pressão pela tomada de decisão na carreira. A liberdade do equilíbrio entre as duas opções acaba sendo tolhida devido à impossibilidade de alcançá-lo. Entretanto, mudanças sociais e culturais do mundo moderno colaboram para mudar esse cenário. Tais mudanças modificam o papel da mulher na sociedade nas esferas públicas e privadas, criando possibilidades da mulher se satisfazer além da maternidade (AZEVEDO; SOUSA, 2019).

O poder de escolha sobre casamento, maternidade, relações amorosas, configurações familiares, trouxeram mudanças que marcaram permanentemente as relações das mulheres. O fato de a sociedade querer debater e tentar combater os desafios enfrentados pela mulher, como a conciliação de papéis entre a maternidade e a carreira, já é uma grande vitória para o universo feminino. Mas ainda há um grande caminho a ser percorrido sobre o exercício da função materna, sobre a divisão sexual de tarefas e as relações familiares (SIMÕES; HASHIMOTO, 2012; CORINALDI, 2019).

### 3. PERCURSO METODOLÓGICO

A presente pesquisa classifica-se como um estudo qualitativo, do tipo exploratório-descritivo (MINAYO; DESLANDES; GOMES, 2015). Diante do objetivo, a primeira etapa da investigação voltou-se à pesquisa exploratória, onde foram recolhidos dados de fontes secundárias acerca dos dois principais tópicos tratados na fundamentação teórica, abordando primeiro a carreira caleidoscópica e a mulher no mercado de trabalho, e em seguida as relações entre maternidade e o mercado de trabalho.

Como método, este estudo utiliza-se da História de Vida. A abordagem parte de uma análise biográfica sobre uma ou mais pessoas, sendo elas a principal fonte de informação da investigação. Neste sentido, o pesquisador escuta o relato da história de vida de um indivíduo, fazendo uso de entrevistas não diretivas. Assim, realiza-se um mergulho analítico na história a fim de recolher informações que contribuam para responder as questões da pesquisa (NOGUEIRA *et al.*, 2017).

Vogt e Bulgacov (2019) entendem que contar uma história de vida é retratar, ao mesmo tempo, múltiplas histórias da vida de uma pessoa, socio-historicamente temporal e situada. Por meio das histórias é possível vislumbrar significados e experiências, subjetivamente interpretados por quem ouve, e ao passo que desvelam a individualidade de uma pessoa, refletem a sociedade, iluminando seus valores sócio-culturais, seu percurso histórico e econômico e as instituições que dela fazem parte (COLLING; OLTRAMARI, 2019; VOGT; BULGACOV, 2019). Em relação ao método, Nogueira *et al.* (2017) apresentam algumas orientações que estão expostas no Quadro 1.

#### Quadro 1. Método de História de Vida: reflexões e procedimentos

- 1) Pede-se ao sujeito que conte sua história, como ele achar melhor.
- 2) Este sujeito vai ser escolhido a partir das relações já desenvolvidas pelo pesquisador no contexto, de acordo com seu desejo de participar.
- 3) A história de vida não pode ter um sentido, mas sim vários. O relato não corresponde necessariamente ao real, a vida não é uma história. O que importa é o sentido que o sujeito dá a esse real, de forma que o momento de análise posterior dê conta do indivíduo como social.
- 4) Ao se trabalhar o vivido subjetivo dos sujeitos, temos acesso à cultura, ao meio social, aos valores que ele eleger e, ainda, à ideologia.
- 5) Outro ponto é a questão da implicação do pesquisador. Um relato é sempre dirigido a alguém e, assim, provoca também um efeito em quem o ouviu. Logo, é um processo dual.

Fonte: Adaptado de Nogueira *et al.* (2017).

Nesse sentido, no contexto das carreiras, as histórias de vida contribuem ao explorar relações entre experiências de vida, identidade profissional e modificações contextuais (social, profissional, cultural) no desenvolvimento da trajetória, que por sua vez, podem refletir “igualmente sobre a trajetória de carreira de outros profissionais, influenciados pelas mesmas regras desses contextos” (CLOSS; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2015, p. 530).

A investigação conheceu a história de vida de três mulheres: Fabíola, Anelise e Greice. Foram realizados três encontros com cada uma das entrevistadas, que duraram em média, cada um deles, uma hora. A narrativa foi gravada e posteriormente analisada para a discussão de seu conteúdo. Todos os dados expostos na pesquisa receberam autorização por parte das entrevistadas para sua divulgação. As percepções durante todos os encontros foram registrados em diários de campo que permitiram o aprofundamento analítico do estudo. A seguir, os dados serão discutidos.

#### **4. AS HISTÓRIAS DE VIDA DE FABÍOLA, ANELISE E GREICE**

A narrativa das histórias a serem contadas começa na infância, logo depois ingressa na relação entre carreira e mercado de trabalho, posteriormente aborda o universo da maternidade e os dilemas que perpassam suas carreiras, e por fim, traz uma questão chave: a conciliação de papéis na relação carreira e maternidade. As três histórias em questão pertencem a Fabíola, Anelise e Greice. Fabíola tem 31 anos, é casada, não tem filhos e ocupa o cargo de gerente comercial de vendas em uma multinacional dos Estados Unidos. Anelise possui 36 anos, é casada e mãe da Sofia, sua filha de um ano de idade. Hoje ela ocupa o cargo de fonoaudióloga supervisora em um centro de aparelhos auditivos. Greice possui 33 anos, é casada, atua como advogada e é mãe da Bella, que está em seu primeiro ano de vida.

A infância é uma fase muito importante na formação do indivíduo, nas suas aspirações, seus sonhos e na construção dos seus objetivos de vida. As entrevistadas relatam que tiveram uma infância tranquila, com um bom relacionamento familiar e a presença de tios e primos na sua convivência. Cresceram num ambiente simples e nunca passaram por dificuldades que pudessem gerar algum tipo de trauma. Os pais sempre trabalharam e algumas das mães trabalharam até suas primeiras gestações. Em nenhum momento elas relataram algum tipo de censura quanto às suas atividades laborais e de desenvolvimento pessoal.

Nesse contexto, os relatos mostram a importância do apoio e da influência familiar para o desenvolvimento das entrevistadas. Poder contar com uma rede de apoio familiar se mostra um elemento positivo tanto na relação conjugal, quanto na própria relação com os filhos, visto que sentem menos pressão nos momentos em que devem exercer, efetivamente, seu papel de pai e mãe

(VANALLI; BARHAM, 2012). Hoje, mesmo que se perceba o distanciamento da família em decorrência do trabalho e de outras demandas cotidianas, a possibilidade de receber o auxílio de um ente próximo nos cuidados com o filho é significativo.

Acompanhando as mudanças do mercado de trabalho, nos relatos identifica-se a busca constante por atualização e diversificação das expertises profissionais. A carreira caleidoscópica ajuda a compreender esse movimento, pois abrange as diversas extensões da carreira feminina. A intersecção da carreira caleidoscópica com a carreira da mulher se dá a partir de pontos determinantes, tais como o desafio de ser impulsionada a aprender e evoluir para alcançar posições profissionais superiores; a autonomia, que implica em trazer à superfície seus valores e crenças dentro de suas carreiras; e a busca pelo equilíbrio entre as múltiplas demandas da vida privada e pública, as quais concorrem entre si (GONZAGA; ROCHA-DE-OLIVEIRA; RODRIGUES, 2019).

#### 4.1 A carreira e seus percalços

Durante as entrevistas, ficou clara a importância do trabalho profissional na vida destas mulheres, sobretudo pela forma como se organizaram e se prepararam para enfrentar os desafios do início da carreira. Com o anseio de ter uma carreira estável e independência financeira, tornaram-se mulheres dispostas a enfrentarem o mercado de trabalho para satisfazerem seus objetivos profissionais. Essa busca e as estratégias traçadas para tanto, refletem a autenticidade necessária conforme a carreira caleidoscópica (SOUZA, 2015).

*Meu primeiro emprego foi na verdade um estágio da faculdade [...] numa empresa de aparelho auditivo, dois anos depois que entrei, quando eu me formei [...] eles me efetivaram aí eu entrei como uma fono júnior e depois fui crescendo dentro dessa empresa (Anelise).*

*Com 17 anos eu comecei um **estágio voluntário** [...], depois eu fui para uma área jurídica mesmo, mas também estágio, fiquei quase dois anos [...] daí logo consegui outro estágio em Porto Alegre [...]. Fiquei na empresa por 9 anos [...] um ano como estágio e daí depois eu fui efetivada, em 2009, eu fui efetivada daí como assistente jurídico e daí eu fiquei até 2016 e saí como coordenadora jurídica (Greice).*

*Eu **trabalhava informalmente** né, com 13 anos já comecei a trabalhar... com uma tia que tinha um atelier de costura aí com 15 anos eu tive oportunidade de fazer um estágio no Detran que onde eu fiquei 2*

*anos... fiz todo o meu ensino médio trabalhando no Detran como estagiária [...] aí foi com 17 para 18 anos eu até, inclusive, **me emancipei** na época para eu **tentar uma vaga de carteira assinada** [...] não tinha completado 18 anos, eles assinaram minha carteira. Então foi aí como vendedora, consultora de vendas, na área de vendas (Fabiola).*

O fato de Fabiola optar pela emancipação aos 17 anos para se candidatar a uma vaga profissional de carteira assinada, enfatiza o quanto era importante atingir a maturidade profissional. Além da conquista da transição da fase jovem para a fase adulta, há também a necessidade de colaborar com a renda familiar e obter independência financeira. Nesse caso, o fato de “ser mulher”, não fragilizou a tomada de decisão de Fabiola, cujos pais prontamente se dispuseram e concordaram com a emancipação da filha, livres de qualquer preconceito ou cultura reducionista quanto ao lugar da mulher na sociedade.

De forma semelhante, Anelise pensa em manter-se na posição atual, pois já ocupa o cargo máximo na organização onde trabalha. Até pensa, no futuro, empreender em algum negócio próprio, mas ainda é um sonho distante diante da estabilidade profissional e financeira em que se encontra.

*Hoje eu tenho uma **carreira bem sólida**, o meu cargo eu já tenho uma, como é que eu vou dizer a palavra, uma **segurança**, uma **estabilidade financeira** como na própria empresa eu sou o braço direito né eu que coordeno então me sinto segura. E se eu sáísse hoje da fono, não seria para ter uma outra carreira assim, seria, talvez, **para investir em algum negócio que eu não precise trabalhar né, que em função de eu ter uma filha né eu tivesse uma renda onde eu pudesse aproveitar mais tempo com ela** (Anelise).*

Percebe-se que a escolha de Anelise foi pautada de forma sobreposta ao dilema que assola as mulheres: a conciliação entre trabalho, família e maternidade. Embora as novas configurações familiares, surgidas após a inserção da mulher no mercado de trabalho, apresentarem oportunidades para as mulheres na esfera pública, essas novas responsabilidades atribuídas a elas não geraram, em contrapartida, uma substituição das tarefas da esfera privada pelos homens (SORJ; FONTES; MACHADO, 2007). Esse acúmulo de responsabilidades acaba gerando um novo cenário na vida da mulher, resultando na opção por uma carreira mais flexível, a fim de que possa investir em sua carreira sem que precise se ausentar dos cuidados e da educação dos filhos.

Sobre carreira, as narrativas evidenciam um dos muitos desafios enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho: as diferenças de gênero. Denunciam preconceitos velados e sutis, mas percebidos e sentidos quanto à disposição dos cargos entre homens e mulheres. Nesse âmbito, posições alheias pioram que beleza e sensualidade são marcadores necessários às conquistas das mulheres no campo profissional. A cada passo em direção ao empoderamento feminino, um contraponto cheio de preconceitos é estabelecido. Deste modo, a independência social e financeira da mulher proporciona a elas uma liberdade maior para serem quem pretendem ser, vestir a roupa que gostam e fazer somente aquilo que as satisfazem. Entretanto, as opressões reforçam a segregação de gênero, como denuncia a fala de Greice:

*Eu acho que a gente sente aquela coisa assim... **ela tá subindo de cargo só porque ela é bonita. Ela tá subindo de cargo... Ah porque o chefe quer é isso com ela [apelo sexual]. Tu escutava dos colegas de trabalho isso... ela só tá conseguindo isso porque ela é mulher e por que ela é bonita...porque ela tem um corpinho pouquinho melhor.***

A sexualidade no ambiente corporativo carrega consigo dois preconceitos: a (i) ascensão da mulher pelo uso de sua sexualidade; e o da (ii) mulher que conseguiu ascender porque se comporta “como homem”. Diante desses preconceitos, a mulher se vê num contrassenso que a impõe tomada de atitudes (pensar, agir e trabalhar) masculinas (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010). Para mulheres executivas é ainda mais difícil lidar com essa situação, haja vista que elas precisam superar o desempenho dos homens para assumir um cargo de diretoria (mais associado ao gênero masculino), de modo que devem adotar um comportamento que enfatize a racionalidade, atributo impresso ao comportamento masculino (DANIEL, 2011). Sobre isso, percebe-se que as empresas, de alguma a forma, tentam superar a discriminação de gênero, mas ainda apresentam uma discriminação funcional em relação à confiança no trabalho da mulher, muito devido a sua dupla jornada e aos estereótipos enraizados na sociedade (BETIOL; TONELLI, 1991).

*Sim, embora **nada explícito** [...], em uma empresa americana eles tem vários preceitos relacionados à mulher, não vão dizer nunca, mas sim, não pela cultura da empresa, mas às vezes por um líder, **por um gerente ali que fica nítido as preferências por homens à mulher. Geralmente se tem filho ela vai ter que faltar ao trabalho ou ela vai ter... tem toda a questão: tô com cólica, tô com problema na família, tudo acaba acar-***

*retando na mulher, então a gente tem muito mais sentimentos aflo-  
rados e acaba né, embora tenha que dividir as coisas entre o pessoal  
profissional, a gente sabe que muitas vezes é impossível. Então eu já  
notei sim que tem preconceito e tem uma preferência [...] que eles pre-  
ferem entre um homem e uma mulher com as mesmas qualificações  
escolheriam um homem* (Fabíola).

Pela narrativa de Fabíola presenciamos, assim, a reprodução do “teto de vidro”, uma barreira invisível de discriminações que mulheres enfrentam diariamente. Por vezes, as próprias políticas da organização impõem as discriminações, além do comportamento de colegas e superiores que corroboram para tal. O fato é que a discriminação existe, velada ou não, e traz constrangimentos familiares e profissionais que se tornam barreiras evidentes ao progresso da carreira das mulheres. Anelise, por sua vez, conta que nunca vivenciou formas de constrangimento no trabalho pelo fato de ser mulher, atribuindo ao fato da sua área de atuação ter o público predominantemente feminino. Isso, contudo, não é a realidade da grande maioria das mulheres no mercado de trabalho. De forma velada ou sutil, os constrangimentos são marcantes no cotidiano do trabalho (COLEMAN, 2019).

#### 4.2 O equilíbrio entre maternidade e carreira nas histórias de vida

O acúmulo de funções sob o encargo das mulheres, como a maternidade, contribui para a persistência de situações de desigualdades no mercado de trabalho (MARTINS *et al.*, 2019). A maternidade há tempos vem deixando de se afirmar como protagonista na vida de muitas mulheres, o que não deixa de ser um dilema árduo de resolver. Nas histórias de vida de Fabíola, Anelise e Greice, observamos três experiências com a maternidade, o que enriquece o debate e a discussão sobre os desafios da maternidade na sociedade. Para elas, a maternidade sempre foi um sonho, um plano de vida. Assim, relatam como foi, está sendo, ou como imaginam viver essa experiência tão desafiadora.

*Eu sempre quis, acho que desde criança, sempre pensei em ser mãe* (Anelise).

*Sim, sempre foi um plano [...] eu não sabia o que eu queria ser como profissional, mas eu sabia que eu queria ser mãe [...] é o objetivo da minha vida* (Greice).

*É um plano. Tenho um sonho tanto eu quanto o meu marido, é um desejo muito latente* (Fabíola).

Ante ao desejo de se tornarem mães, as entrevistadas contam quais os principais medos e desafios que encontraram ao decidirem trazer a maternidade para as suas vidas: estabilidade financeira, formação profissional, ascensão na carreira, conciliação de horários, rede de apoio, organização da casa, tarefas domésticas e família são os grandes desafios quando se ingressa na jornada de ser mãe.

*O contexto de estabilidade, tanto eu quanto o meu marido, a gente optou por **questões financeiras**, a gente sabe que **hoje tu ter um filho é um custo alto**, porque se toda vez não tem com quem contar você tem que ter creche, tudo muito caro (Anelise).*

*Por conta dos **desafios do trabalho, da família, que às vezes isso me causa um pouco de medo, de insegurança**, mas sim, é um plano muito próximo (Fabiola).*

Quando as mulheres mostram-se mais engajadas em suas carreiras, é ainda mais comum o adiamento da maternidade, gerando um conflito entre a idade ideal para a gestação e o momento de maior atenção à carreira, duas tarefas que coincidem e exigem grande dedicação (BARBOSA; ROCHA-COUTINHO, 2007; BRATTI; MERONI; PRONZATO, 2017).

*Isso é um **conflito quase que diário** tá, porque sim, eu penso que essas duas coisas elas vão conflitar tanto a maternidade quanto as promoções profissionalmente (Fabiola).*

*A minha vida sempre foi baseado tipo: ah não, **primeiro** eu vou entrar na faculdade [...] **agora** eu tenho que ter uma estabilidade financeira [...] **agora** estava realmente no auge da minha carreira profissional [...] foi realmente uma gravidez planejada (Greice).*

Há de se notar a importância de diferentes aspectos como balizadores da decisão pela maternidade (trabalho, estudo e formação), que agem, até mesmo, como fatores determinísticos do tempo de ser mãe. Dizemos, assim, que essas histórias tendem a refletir o imaginário de uma sociedade orientada pela estruturação primeira da vida, isto é, um consenso de sobrepor estudo e trabalho como pontos de partida do viver, da individualidade e como nos organizamos. Anelise e Greice já vivenciaram a experiência da maternidade. Fabiola ainda espera experimentar a sensação de ser mãe e, enquanto isso, sofre com o dilema maternidade e carreira. A angústia de Fabiola deriva da necessidade de escolha entre esses dois polos, espelhando a situação de muitas mulheres.

*Mas ao mesmo tempo eu olho, **estou com 31 anos**, eu não sei se eu vou ter alguma dificuldade para engravidar ou não... e que **quanto mais eu adiar isso ou ficar pensando no trabalho...** talvez, o meu sonho pode realmente retardar, **pode ficar postergando e talvez não acontecer** (Fabíola).*

***E a segunda [maternidade] eu não quero adiar muito porque eu já tô para fazer 37 [idade]** (Anelise).*

Os relatos das histórias de vida reforçam a ideia de que a maternidade, em alguns casos, tem impacto negativo na carreira da mulher quando comparada aos homens, para os quais a paternidade tem menos impacto na carreira (BELTRAME; DONELLI, 2012). Por isso, assim como as mulheres pesquisadas, muitas outras adiam ou abrem mão da maternidade por considerarem ser um dos principais fatores impeditivos ao crescimento profissional, as quais se deparam como o já referido “teto de vidro”. Sobre o dilema de conciliar maternidade e a construção da carreira, Fabíola expressa bem o que muitas mulheres enfrentam: “*eu acho que, não é que ela prejudicaria, ela atrasaria*”.

A construção e a formação da carreira tendem, portanto, a ficar em primeiro plano, demandando mudanças e renúncias nos âmbitos pessoal e profissional (FIORIN; DE OLIVEIRA; DIAS, 2014). No entanto, essa investida da mulher influencia e modifica as estruturas familiares tradicionais, as quais colocam em segundo plano os papéis de esposa, dona de casa e mãe, em decorrência de sua maior participação na economia (SIMÕES; HASHIMOTO, 2012). Por outro lado, o aumento da participação das mulheres na vida pública não extinguiu, nem diminuiu consideravelmente a atuação feminina nas tarefas domésticas. Esse é outro dilema recorrente, a dupla jornada de trabalho quanto às tarefas domésticas, sobretudo quando mães. A barreira sobre a divisão social/sexual se dá tanto na esfera pública (cargos de chefia) quanto na esfera privada (afazeres domésticos), esta última ainda de grande responsabilidade da mulher (CESIT/IE, 2017; IBGE, 2018).

A falta de mecanismos para conciliar o trabalho público (remunerado) com o trabalho privado (não remunerado) acaba sobrecarregando as mulheres física e mentalmente (SOUSA; GUEDES, 2016). De fato, já há uma mudança, ainda que lenta, nesse sentido: muitos homens se encontram obrigados a dividirem as tarefas domésticas e os cuidados com os filhos, dado que suas companheiras acumulam outras responsabilidades, não estando tão disponíveis para a realização das atividades do lar. Nas histórias de vidas de Fabíola, Greice e Anelise percebemos que existe uma mudança gradual.

*Chegou um momento que a gente não tava conseguindo fazer nada, não conseguia nem comer. Então foi aí que gente conversou e eu disse: não! **Vamos pelo menos ter uma pessoa para me ajudar em casa, cuidar da casa, lavar roupa, limpar a casa, fazer comida [...] mas a “mãe” ainda é sobrecarregada porque a mãe é quem tem responsabilidade de ver se tem fralda, se a pomada tá no fim, se tem lenço umedecido, se tá na hora do banho, está na hora da comida...** (Greice)*

***Então, é assim, não é nada muito espontâneo [a ajuda do pai], mas [...] ele me ajuda desde que eu sinalize a ele** (Fabiola).*

***Tarefas domésticas a gente se divide [...] ele chega mais cedo que eu... então quando eu chego ele já deixa todo o banho dela organizado e o quarto, enfim, tudo certinho. Me ajuda nessa questão do banho, muitas vezes ajuda com comida** (Anelise).*

Nessa dupla jornada enfatizamos o cuidado dos filhos que, normalmente, é uma responsabilidade total da mãe. Além disso, essa mãe também deve lidar com a organização da casa, dar atenção ao companheiro e se dedicar à vida pública. Por isso, muitas mulheres contam com uma rede de apoio para conseguirem dar conta de tudo, seja no âmbito familiar ou externo. Nesse sentido, percebemos nos relatos de Greice, Anelise e Fabíola a existência de uma rede de apoio.

*Tenho sim uma rede muito grande de apoio [...] quando eu engravidar [ter o segundo filho] nós vamos voltar para São Leopoldo **para morar perto da minha mãe [...] eles me ajudam muito, a minha mãe, meu pai e a minha irmã, a minha avó, o meu irmão, meu cunhado estão sempre, todos os dias eles estão com a gente [...] eu adoro ser mãe, amo minha filha, mas não sirvo para ser mãe 100% do dia** (Greice).*

***Meu apoio principal é a minha mãe, é ela que fica todos os dias com a minha filha desde que ela nasceu [...] ela que cuida da minha filha para eu trabalhar [...] meu marido me ajuda muito também, mas quem basicamente me apoia para eu continuar na minha carreira, vou dizer que a principal, é a minha mãe** (Anelise).*

*Não teria assim algo tão sólido que pudesse me dar toda aquela tranquilidade de onde recorrer, seria também **mais um desafio para pensar [...] precisaria contar comigo e com meu marido, mas a gente não tem uma rede de alguém que tivesse disponível [...] iria usar os outros meios que a gente tem disponível, terceirizar, enfim, creche, contratar alguém** (Fabiola).*

É possível que as mulheres consigam equilibrar melhor as rotinas do trabalho e de casa, mas a ajuda do marido, o auxílio das redes de apoio familiares,

a terceirização do cuidado e a educação dos filhos em creches e escolas infantis são fundamentais para diminuir os conflitos entre trabalho e família, de maneira que amenizam o dilema entre investir na sua carreira profissional ou na vida materna (FIORIN; DE OLIVEIRA; DIAS, 2014). A escolha sobre a rede de apoio a ser utilizada dependerá do contexto familiar e no que cada família entende ser o melhor para suas vidas (BELTRAME; DONELLI, 2012).

De um lado, o mercado de trabalho exige disciplina e dedicação das mulheres, de outro, o desejo de constituir uma família, ter filhos ainda é muito latente no universo feminino. Contudo, para algumas mulheres (principalmente as de baixa renda, solteiras e jovens), a falta de redes de apoio e a carência de políticas públicas (creches pagas com a contribuição de impostos), se mostram como barreiras à relação carreira e maternidade. Por consequência, uma grande parcela de mulheres abandona o mercado de trabalho para dedicar-se especialmente aos cuidados com os filhos.

Nas narrativas de Greice e Fabíola, a conciliação desses papéis é sempre um desafio para aquelas que não desejam abrir mão desses domínios. Fabíola acredita que conseguirá – com base nas experiências vividas por outras mulheres – conciliar as duas tarefas. Já Greice, diante do dilema entre se dedicar ao trabalho e aos cuidados com a filha, decidiu que a melhor forma de resolver essa lacuna seria abrir mão do trabalho, dedicando-se exclusivamente à maternidade. As mudanças no mundo materno provocaram novas configurações familiares, além de outras formas de cuidados da criança. As mães estão antecipando, cada vez mais, o tempo de separação do filho para poderem se dedicar as suas carreiras, utilizando-se mais das redes de apoio. Nesse ínterim, aumenta, também, o sentimento de culpa e, em contrapartida, há um aumento na satisfação pessoal em poder retornar à vida profissional (BELTRAME; DONELLI, 2012).

A mulher, embora evidencie esses e outros desafios enfrentados no dia a dia, acredita que possa ter uma boa relação entre os diferentes contextos de sua vida. Experimentando novas concepções de maternidade, novos diálogos de carreira, novos contextos parentais, as mulheres buscam o equilíbrio entre carreira, família e maternidade, por meio de estratégias que possibilitem a conciliação desses papéis sem que isso enseje muitas perdas. Conforme as narrativas, esse equilíbrio é:

***Desafiador [...] eu trabalho com muitas metas, com uma cobrança diária muito forte e com uma demanda sempre muito grande de tarefas, e tenho uma família, que como eu comentei, minha mãe tem problema***

*de saúde, exigindo bastante. **Eu sou casada, tinha algumas atividades da faculdade, até então, é uma loucura, mas a gente sobrevive, a gente consegue** (Fabiola).*

***Antes de eu ser mãe, eu era profissional, eu tinha uma carreira, eu tinha uma vida, onde eu gostava daquilo. Então, não é porque agora que eu sou mãe, que eu tenho que largar tudo que eu gostava por causa de um filho, até porque os filhos crescem né?! (Greice).***

Assim é a vida das mulheres equilibristas, que conquistam novos espaços na vida pública e multiplicam suas funções, mas ainda não conseguem compartilhar suas múltiplas responsabilidades, de tal modo que exigem de si mesmas uma personalidade multifacetada (ROCHA-COUTINHO, 2004). Para a mulher trabalhadora, além de ter de conciliar as tarefas domésticas, a criação dos filhos, os cuidados com a família e o desenvolvimento da carreira, ela ainda deve possuir um desempenho, no mínimo, satisfatório dentro da organização (CANABARRO; SALVAGNI, 2015). Sem dúvidas, é um grande desafio equilibrar todas essas questões.

*Eu acho muito difícil como conseguir manter tudo no mesmo nível de prioridade, mas aí vão ser escolhas. **Eu, particularmente, ainda não consegui ter esse equilíbrio** (Anelise).*

***Não, eu acho que um “prato” sempre vai cair, e assim, eu já estou acostumada com isso porque ou tu não vais dar muita atenção para família num determinado período ou tu vais estar dando atenção de mais para família ou para o trabalho, e o outro “prato” vai cair! (Fabiola). Eu acho que 100% em tudo não tem como realmente. Eu acho que não, porque não existe, assim, tu conseguir abraçar tudo junto. Quando eu trabalhava, não tinha filho, eu dava 100% de mim para o trabalho eu chegava lá às 8 horas e saía às 11 horas da noite. Hoje eu não posso fazer isso, porque eu sei que eu tenho uma filha em casa me esperando** (Greice).*

Podemos perceber que a vida da mulher é, figurativamente, um caleidoscópio: que elas mudam o protótipo de suas carreiras, ajustando novos arranjos, diversificando vários aspectos de suas vidas para se organizarem no tempo e no espaço. A busca pelo equilíbrio entre as múltiplas demandas das mulheres é um dos fatores preponderantes no modelo de carreira caleidoscópica, o que ficou claro ao observar as trajetórias de Fabiola, Anelise e Greice. Outra característica importante da carreira caleidoscópica, identificada neste estudo, é o desafio, que representa a mola propulsora, a motivação que todas

as mulheres buscam para continuarem se desenvolvendo e evoluindo no âmbito pessoal e profissional (MAINIERO; SULLIVAN, 2005).

As buscas pelo sucesso e pela satisfação estão subjetivamente ligadas ao modelo de carreira caleidoscópica (SOUZA, 2015), o qual está associado às histórias retratadas, justamente por demonstrarem os desafios de se ponderar os vários papéis femininos na sociedade (OLTRAMARI, 2010). Portanto, esse modelo que atribui as diferentes demandas conferidas às mulheres, é que permite a conquista do equilíbrio físico, mental e social, ainda que, para tanto, seja necessário estabelecer prioridades a cada momento da vida.

## 5. CONCLUSÕES

O presente estudo buscou retratar a história de vida de três mulheres sob a ótica de suas carreiras, ao mesmo tempo que aproximou a trajetória do universo da maternidade. As entrevistadas encontravam-se em momentos distintos, mas com um dilema em comum: conciliar carreira e maternidade. Nessas histórias, foram abordados temas que perpassaram sua infância até chegar ao presente momento. Sob a perspectiva teórica de carreira, o uso metodológico da história de vida retratou importantes discussões sociais através de dilemas e desafios pessoais das entrevistadas.

Ao observar as narrativas, é possível perceber como o universo feminino se aproximou, nos últimos anos, da vida pública. A inserção da mulher no mercado de trabalho ocasionou mudanças nas organizações e na (re)configuração da vida familiar. Formaram-se novos arranjos familiares para se adaptar às transformações ocorridas. Desde então, a participação das mulheres como chefes de família e a mão de obra feminina remunerada, passaram a integrar essas novas conjunturas domésticas.

A participação das mulheres no mercado de trabalho acarretou novas responsabilidades, que se somaram as já existentes no cotidiano da vida privada, levando-as a uma sobrecarga de trabalho (profissional, doméstico e materno). Diante dessa dupla jornada, a mulher passa a dividir as demandas domésticas com seus companheiros e assumem, também, a responsabilidade por uma parte da composição da renda familiar. Embora haja uma sobrecarga física e mental, é nítido o quão importante é o desenvolvimento da carreira na vida profissional e social da mulher. A conciliação entre trabalho, família e maternidade reflete os preceitos de uma carreira caleidoscópica.

Notamos que a maternidade causa, de certa forma, impressão negativa em relação à trajetória de carreira, corroborada por dificuldades e barreiras invisíveis à ascensão a cargos de níveis mais complexos, e às próprias relações sociais no âmbito profissional, destacando as discriminações que emergem de diferentes formas. Disso decorre o adiamento da maternidade como forma de contornar esses desafios impostos pela sociedade e pelo mundo corporativo. Nesse sentido, muitas mulheres contam com as redes de apoio (familiares ou não) como estratégia de permanência no mercado de trabalho e para conciliação das múltiplas atividades de suas vidas.

Por fim, este estudo assume uma importante missão de contribuir com as discussões no âmbito da carreira feminina e da maternidade, de modo a enfatizar os desafios que se colocam diante das mulheres. Em tempo, há de se dizer que não se tem por pretensão encerrar as discussões, mas de contribuir para reflexões dessa realidade inerente à vida feminina.

## REFERÊNCIAS

ALVARENGA, M. A. *et al.* Carreira Sem Fronteiras e Carreira Proteana: O Papel das Atitudes de Maturidade na Carreira de Estudantes Universitários. *Revista Gestão & Conexões*, v. 8, n. 2, p. 118-139, 2019.

ASSIS R. H. A inserção da mulher no mercado de trabalho. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 6., 2009, São Paulo. *Anais...* São Paulo: CONVIBRA, 2009.

AZEVEDO, M. A.; SOUSA, L. D de. Empoderamento como representatividade das mulheres na sociedade. *Coisas do Gênero: Revista de Estudos Feministas em Teologia e Religião*, v. 5, n. 1, p. 170-178, 2019.

BARBOSA, P. Z.; ROCHA-COUTINHO, M. L. Maternidade: novas possibilidades, antigas visões. *Psicologia Clínica*, v. 19, n. 1, p. 163-185, 2007.

BARUCH, Y. Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human resource management review*, v. 16, n. 2, p. 125-138, 2006.

BELTRAME, G. R.; DONELLI, T. M. S. Maternidade e carreira: desafios frente à conciliação de papéis. *Aletheia*, n. 38-39, p. 206-217, 2012.

BETIOL, M. I. S.; TONELLI, M. J. A mulher executiva e suas relações de trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, v. 31, n. 4, p. 17-33, 1991.

BRATTI, M.; MERONI, E. C.; PRONZATO, C. Motherhood postponement and wages in Europe. *ifo DICE Report*, v. 15, n. 2, p. 31-37, 2017.

BRISCOE, J. *et al.* Career success in different countries: Reflections on the 5C project. In: DICKMANN *et al.* In: DICKMANN, M.; VESA, S.; WURTZ, O. (Eds.) *The management of global careers*. Cham: Palgrave Macmillan, 2018. p. 117-148.

CANABARRO, J. R. dos S.; SALVAGNI, J. Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. *Revista de Gestão e Secretariado*, v. 6, n. 2, p. 88-110, 2015.

CARVALHO NETO, A. M. de; TANURE, B.; ANDRADE, J. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. *RAE eletrônica*, v. 9, n. 1, p. 0-0, 2010.

CESIT/IE, Centro de Estudos Sindicais e Economia do Trabalho. Instituto de Economia. UNICAMP. Cadernos de Formação. *Mulheres: mundo do trabalho e autonomia econômica*. São Paulo: 2017. Disponível em: <<https://www.eco.unicamp.br/images/arquivos/Caderno-3-web.pdf>>. Acesso em: 25 mar. 2020.

CHANLAT, J. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 6, p. 67-75, 1995.

CLOSS, L. Q.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S. História de Vida e Caminhos de carreira: um estudo de executivos brasileiros. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 19, n. 4, p. 525-543, 2015.

COLEMAN, M. Women leaders in the workplace: perceptions of career barriers, facilitators and change. *Irish Educational Studies*, p. 1-21, 2019.

COLLING, T.; OLTRAMARI, A. P. História de Vida e Teoria Interseccional. *Revista ADM. MADE*, v. 23, n. 2, p. 59-69, 2019.

COLOMBY, R. K. *et al.* Histórias de vida como um caminho metodológico em estudos organizacionais: um estudo bibliométrico. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 9., 2016, Porto Alegre. *Anais...* Porto Alegre: CBEO, 2016.

CORINALDI, M. Motherhood in the Workplace: A Sociological Exploration into the Negative Performance Standards and Evaluations of Full-Time Working Mothers. *Philologia*, v. 11, n. 1, 2019.

DANIEL, C. O trabalho e a questão de gênero: a participação de mulheres na dinâmica do trabalho. *O Social em Questão-2011*, v. 14, n. 25/26, p. 323-344, 2011.

FIORIN, P. C.; DE OLIVEIRA, C. T.; DIAS, A. C. G. Percepções de mulheres sobre a relação entre trabalho e maternidade. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, v. 15, n. 1, p. 25-35, 2014.

GONZAGA, A. R.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S.; RODRIGUES, M. do C. A evolução do campo de estudo de carreira: antigas e novas abordagens nos últimos 40 anos de pesquisa nacional. In: CONGRESSO DO INSTITUTO FRANCO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS, 10., 2019, Uberlândia. *Anais...* Uberlândia: UFU, 2019.

GUAN, Y. *et al.* Career boundarylessness and career success: A review, integration and guide to future research. *Journal of Vocational Behavior*, v. 110, p. 390-402, 2019.

GUEDES, S. A. *Carreira e conjugalidade: a percepção da mulher sobre a influência da relação conjugal no desenvolvimento de sua carreira*. 2017. 332 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

HALL, D. T. Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, v. 10, n. 4, p. 8-16, 1996.

HALL, D. T.; YIP, J.; DOIRON, K. Protean careers at work: Self-direction and values orientation in psychological success. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, v. 5, p. 129-156, 2018.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio Contínua*. 2018. Disponível em: <<https://sidra.ibge.gov.br/tabela/5429#resultado>>. Acesso em 17 mai de 2019.

MADALOZZO, R. E. COs e composição do conselho de administração: a falta de identificação pode ser motivo para existência de teto de vidro para mulheres no Brasil?. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, n. 1, p. 126-137, 2011.

MAINIERO, L. A.; SULLIVAN, S. E. Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the “opt-out” revolution. *Academy of Management Perspectives*, v. 19, n. 1, p. 106-123, 2005.

MARTINS, G. D. F. *et al.* Motherhood and work: experience of women with established careers. *Trends in Psychology*, v. 27, n. 1, p. 69-84, 2019.

MINAYO, M. C. de S.; DESLANDES, S. F.; GOMES, R. C. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 34 ed. Petrópolis: Vozes, 2015.

MONTALI, L. Provedoras e co-provedoras: mulheres-cônjuge e mulheres-chefe de família sob a precarização do trabalho e o desemprego. *Revista Brasileira de Estudos de População*, v. 23, n. 2, p. 223-245, 2006.

MONTALI, L. Relação família-trabalho: reestruturação produtiva e desemprego. *São Paulo em perspectiva*, v. 17, n. 2, p. 123-135, 2003.

NOGUEIRA, M. L. M. *et al.* O método de história de vida: a exigência de um encontro em tempos de aceleração. *Revista Pesquisas e Práticas Psicossociais*, v. 12, n. 2, p. 466-485, 2017.

OLTRAMARI, A. P. *Dilemas relativos à carreira no contexto do trabalho imaterial bancário e suas repercussões às relações familiares*. 2010. 157 f.

Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

OLTRAMARI, A. P.; FRIDERICHS, B. de P.; GRZYBOVSKI, D. Carreira, família e a dialógica do assujeitamento: o discurso vigente em uma revista popular de negócios. *Cadernos Ebape. BR*, v. 12, n. 1, p. 112-130, 2014.

PATERSON, L. ‘I didn’t feel like my own person’: paid work in women’s narratives of self and working motherhood, 1950-1980. *Contemporary British History*, v. 33, n. 3, p. 405-426, 2019.

ROCHA-COUTINHO, M. L. Novas opções, antigos dilemas: mulher, família, carreira e relacionamento no Brasil. *Temas em Psicologia*, v. 12, n. 1, p. 02-17, 2004.

RUMMEL, S. *et al.* Shocks and entrepreneurship: a study of career shocks among newly graduated entrepreneurs. *Career Development International*, 2019.

SANTOS, Y. G. Dos. Gênero, trabalho e cuidado: continuidades e descontinuidades. *Cadernos de Pesquisa*. São Paulo, v. 47, n. 164, p. 740-744, jun. 2017.

SEDLACEK, G. L.; SANTOS, E. C. *A Mulher-Cônjuge no Mercado de Trabalho como Estratégia de Geração de Renda Familiar*. Rio de Janeiro: IPEA, 1991.

SIMÕES, F. I. W.; HASHIMOTO, F. Mulher, mercado de trabalho e as configurações familiares do século XX. *Revista Vozes dos Vales*, v. 2, p. 1-25, 2012.

SMEHA, L.; CALVANO, L. O que completa uma mulher? Um estudo sobre a relação entre não-maternidade e vida profissional. *Psicologia Argumento*, v. 27, n. 58, p. 207-217, 2017.

SOFER, C.; THIBOUT, C. Women’s investment in career and the household division of labour. *Applied Economics*, v. 51, n. 60, p. 6535-6557, 2019.

SORJ, B.; FONTES, A.; MACHADO, D. C. Políticas e práticas de conciliação entre família e trabalho no Brasil. *Cadernos de pesquisa*, v. 37, n. 132, p. 573-594, 2007.

SOUSA, L. P. de; GUEDES, D. R. A desigual divisão sexual do trabalho: um olhar sobre a última década. *Estudos Avançados*, v. 30, n. 87, p. 123-139, 2016.

SOUZA, C. C. R. *Mulher empreendedora: a busca pelo equilíbrio entre a carreira e a vida pessoal e familiar*. 2015. 87 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Empresariais. Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2015.

TEYKAL, C. M.; ROCHA-COUTINHO, M. L. O homem atual e a inserção da mulher no mercado de trabalho. *Psico*, v. 38, n. 3, p. 8, 2007.

VANALLI, A. C. G.; BARHAM, E. J. Após a licença maternidade: a percepção de professoras sobre a divisão das demandas familiares. *Psicologia & Sociedade*, v. 24, n. 1, p. 130-138, 2012.

VOGT, S.; BULGACOV, Y. L. M. História de Vida de Empreendedores: Estratégia e Método de Pesquisa Para Estudar a Aprendizagem Empreendedora. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 8, n. 3, p. 99-133, 2019.

# CARREIRA E GESTÃO DE PESSOAS NAS BIG FOUR PELA VISÃO DOS AUDITORES EXTERNOS<sup>1</sup>

*Carla dos Santos Feijó<sup>2</sup>*

*Angela Beatriz Busato Scheffer<sup>3</sup>*

*Jhony Pereira Moraes<sup>4</sup>*

*Arthur Gehrke Martins Andrade<sup>5</sup>*

## 1. INTRODUÇÃO

A idealização de uma carreira próspera em auditoria ou consultoria, em uma das quatro maiores empresas mundiais especializadas nestes segmentos, conhecidas como *Big Four* – Deloitte Touche Tohmatsu Auditores Independentes, Ernest & Young Auditores Independentes, KPMG Auditores Independentes e Pricewaterhouse Coopers Auditores Independentes – fascina muitos estudantes universitários e, principalmente, contadores.

É comum que estudantes universitários e, principalmente, alunos de cursos de Ciências Contábeis, queiram tornar-se *trainees* nessas empresas, visto que oferecem possibilidades de ascensão na carreira e status social no meio contábil. Iniciam como *trainees* e, com o tempo, usualmente são promovidos a auditores sêniores, posteriormente gerentes e diretores e podem ter a opção de se tornarem sócios dessas grandes empresas de auditoria e consultoria. Essas empresas, ao se apresentarem aos jovens estudantes, costumam valorizar as oportunidades e benefícios passíveis de serem adquiridos em termos

<sup>1</sup> Uma versão deste artigo foi apresentada no XXI SEMEAD - Seminários em Administração 2018.

<sup>2</sup> Mestra pela Escola de Administração/UFRGS. Especialista em Controladoria (UFRGS) e Graduada em Ciências Contábeis (UFRGS). Contato: carla.feijo@badesul.com.br

<sup>3</sup> Doutora pela Escola de Administração/UFRGS. Professora da Escola de Administração/UFRGS. Contato: angela.scheffer@ufrgs.br

<sup>4</sup> Doutorando e Mestre pela Escola de Administração/UFRGS. Professor do Centro Universitário FADERGS e da FA-SEG. Contato: jhonymoraes@hotmail.com.br

<sup>5</sup> Mestre pela Escola de Administração/UFRGS. Contato: arthur\_gma@hotmail.com

de formação e trabalho, bem como oportunidades futuras. Desse modo, essas práticas e políticas de gestão de pessoas nessas empresas são destacadas como um diferencial na tentativa de atrair e reter os melhores profissionais.

Hall (1976) definiu carreira como uma sequência de atitudes e comportamentos associados com experiências de vida e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa. Segundo este autor, a carreira no século XXI será predominantemente proteana, dirigida pelas pessoas, não pelas organizações, e reinventada de tempos em tempos, diferente de uma época em que carreira estava associada à progressão linear e vertical, por uma maior estabilidade no emprego, carreira estando voltada para a empresa. Enfoca-se, assim, hoje uma carreira autogerida, onde cada indivíduo deverá compor a sua carreira por meio da ampliação de suas competências e das experiências acumuladas ao longo de sua vida (HALL, 1976).

Ao se falar em trajetórias de carreira, se faz referência, então, à sequência de experiências de trabalho e de vida de uma pessoa ao longo do tempo. Mais ainda, entende-se aqui que com o passar dos tempos, o próprio conceito de carreira foi se ampliando, além do sentido meramente vinculado a uma ocupação, estando hoje relacionado a outras dimensões, como projeto de vida ou desenvolvimento pessoal (BENDASSOLLI, 2009a). Significa também que a carreira não é algo determinado, a priori, mas sim algo a ser construído, sugerindo um papel mais ativo do sujeito nesse processo.

O início da carreira, ou o momento de inserção profissional das pessoas, costuma ser um período marcado por escolhas carregadas de expectativas, por vezes, bastante idealizadas. Considerando a importância do início das trajetórias de carreira em um contexto específico, o das grandes empresas de auditoria para o meio contábil, e as mudanças em torno da forma como se concebe carreira, tem-se como questão de pesquisa: como auditores externos de *Big Four* percebem a sua carreira e qual a relação com a Gestão de Pessoas nessas organizações?

O estudo teve como objetivo geral compreender as escolhas trilhadas por estes então jovens estudantes a partir da escolha por trabalhar em uma das grandes empresas de auditoria, em busca da realização profissional e pessoal. Para tanto, foram entrevistados contadores hoje formados, com experiência profissional mínima de 10 anos, para que pudessem refletir sobre suas trajetórias ao longo dos tempos a partir da escolha por trabalhar em uma das *Big Four*.

Este artigo discute gestão de pessoas e carreira, segue com a apresentação da metodologia utilizada neste estudo e com os resultados da pesquisa, finalizando com considerações sobre o tema.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica a ser apresentada traz dois pontos de discussão: o primeiro faz referência à Gestão de Pessoas (GP), tratando a sua definição, o seu caráter estratégico nas organizações e também as políticas de GP utilizadas nesse contexto estratégico. O segundo ponto versa sobre a Carreira, suscitando suas definições e as recentes concepções que emergem nesse campo.

### 2.1 Gestão de Pessoas: definição e seu caráter estratégico

A Gestão de Pessoas, enquanto área de conhecimento e setor nas organizações envolve não somente o gerenciamento dos indivíduos, mas o trabalho que realizam e a cooperação entre aqueles para o alcance dos objetivos empresariais (PURCELL, 2003; GIL, 2009). Considerando-se a necessidade dos negócios, a Gestão de Pessoas assume cada vez mais um relevante papel de organizar os quadros profissionais, atraindo profissionais qualificados, ajudando-os no planejamento de seus movimentos, em seu desenvolvimento e favorecendo que se sintam valorizados de forma a que possam melhor contribuir para o alcance dos resultados organizacionais.

Nesse sentido, são fundamentais políticas e práticas que estejam alinhadas à estratégia e aos desafios organizacionais, de modo a gerar competitividade organizacional (ULRICH, 1998; BOXALL; PURCELL, 2011; ASHTON; HAFFENDEN; LAMBERT, 2004; LENGNICK-HALL; ANDRADE; DRAKE, 2009). Alinhamento externo, numa ação mais contextual, e alinhamento interno, integrando a estratégia as políticas, práticas e aos processos como um todo. Ao fazer isso, a Gestão de Pessoas torna-se estratégica e pode promover um aspecto de diferenciação entre as organizações (BOXALL; PURCELL, 2011; ULRICH, 1998).

Em nosso país diversos teóricos se propuseram a analisar a atuação estratégica da Gestão de Pessoas nas organizações (ALMEIDA; TEIXEIRA; MARTINELLI, 1993; ALBUQUERQUE, 1999; FISCHER, 2002; LACOMBE; BENDASSOLI, 2004), como também enfatizaram as dificuldades, avanços e políticas e práticas empregadas pela área sob um cenário de transformações no mundo empresarial (CODA; CÉSAR; GARCIA, 2002; TANURE; EVANS; CANÇADO, 2010; CANÇADO *et al.*, 2017).

Nesse sentido, Demo *et al.* (2011) reforçam a importância das políticas e práticas de GP em diferentes instâncias das organizações: para o comprometimento, desenvolvimento, valorização e retenção de talentos; como também para o alcance da produtividade, lucratividade e a qualidade das atividades, dos processos e do próprio trabalho dos funcionários. Em detalhe, os autores exploram as políticas de GP, resumindo-as em: a) recrutamento e seleção. b) envolvimento. c) treinamento, desenvolvimento e educação. d) condições de trabalho. e) avaliação de desempenho e competências. E f) recompensas. O Quadro 1 apresenta uma síntese dessas políticas.

Quadro 1. Políticas de Gestão de Pessoas

<b>Política de Gestão de Pessoas</b>	<b>Síntese das políticas de Gestão de Pessoas</b>
<b>Recrutamento e seleção</b>	O Recrutamento envolve as atividades de identificação e atração de pessoas às oportunidades de trabalho. Essas pessoas podem ser internas ou externas à empresa. Já a Seleção se refere à escolha por aquelas pessoas mais qualificadas para os postos vagos dentre aquelas recrutadas. A política de recrutamento e seleção deve estar alinhadas às demais políticas; os processos seletivos devem ser claros (informações completas aos candidatos, critérios, resultados do processo seletivo), bem elaborados (atração de profissionais qualificados e competentes), conduzidos por profissionais capacitados, imparciais e que estejam cientes das necessidades da organização (bem como de suas características e seus processos).
<b>Envolvimento</b>	A política de Envolvimento engloba ações que visam identificar competências e expectativas dos colaboradores. Busca-se manter um ambiente de compreensão, cooperação, respeito, atenção e de bem-estar entre e com todos. São realizados eventos para a integração dos funcionários. A importância das pessoas é elevada, sendo suas ideias, sugestões e reclamações consideradas pelos gestores. Também são estimuladas a participar das tomadas de decisão.
<b>Treinamento, desenvolvimento e educação</b>	Essa política está voltada para a oferta de treinamentos <i>on the job</i> (internos), externos (eventos, seminários, congressos) e combinados, bem como da educação a distância (cursos e palestras online), investimento em universidades corporativas e financiamento parcial ou total em cursos de idiomas, de capacitação, graduação e/ou pós-graduação. Os treinamentos representam o esforço para facilitar a aprendizagem de comportamentos necessários ao trabalho. O desenvolvimento objetiva capacitar o colaborador para atuação em diferentes postos de trabalho. Por fim, a educação é orientada para o crescimento e amadurecimento do indivíduo.

Política de Gestão de Pessoas	Síntese das políticas de Gestão de Pessoas
<b>Condições de trabalho</b>	Refere-se aos benefícios oferecidos, o cuidado com o bem-estar e a saúde do trabalhador (qualidade de vida no trabalho, programa de prevenção de doenças e estresse no trabalho, condições físicas apropriadas etc.), a segurança (controle de acesso, manutenção das instalações e equipamentos, sistemas de segurança, contra incêndio etc.); e a oferta de tecnologia adequada ao trabalho. Em resumo, as condições de trabalho se relacionam ao cuidado da integridade do funcionário, proporcionando a ele um conjunto de benefícios, básicos e/ou complementares.
<b>Avaliação de desempenho e competências</b>	Essa política está relacionada às metas e aos resultados alcançados pelos funcionários, com o objetivo de apontar as capacidades dos indivíduos para o alcance de resultados promissores. Além disso, busca colocar os colaboradores na direção do desempenho desejado. As decisões são tomadas com base na avaliação dos resultados apresentados. Para a avaliação de desempenho e competências são utilizadas escalas de avaliação comportamental, por objetivos; avaliação 360 graus, entre outros.
<b>Recompensas</b>	A política de Recompensas tem por decisões como pagar e quanto pagar. Para tanto, busca-se alinhar as estratégias da área de Gestão de Pessoas com aquelas praticadas pelo mercado, sempre considerando os fatores contextuais. A remuneração deve ser compatível com a formação, com o que é oferecido pelo mercado; associada a um plano de carreira ou progresso funcional (quando houver); abranger as expectativas e sugestões dos colaboradores; ser customizada e condicionada aos resultados (quando possível e desejável). As remunerações podem ser compostas por bônus, prêmios, participação nos lucros e ações da empresa, e por funções comissionadas.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Demo *et al.* (2011).

Na elaboração das políticas e práticas de GP é fundamental considerar uma orientação para o estreitamento do perfil, dos valores e do potencial dos indivíduos à estratégia da empresa (PAROLIN, ALBUQUERQUE, 2011).

## 2.2 Carreira: conceitos e novos olhares

É possível conceituar o termo “carreira” de diferentes formas. Sua conceituação varia de acordo com a literatura, sendo comum a utilização do termo carreira associada com a ideia de avanço; assim como de profissão; de sequência de trabalhos realizados ao longo da vida; e ou como uma sequência de experiências em funções relacionadas. Chanlat (1995) refere que essa noção

usual de carreira como uma profissão, numa sequência de etapas, é historicamente recente, aparecendo no decorrer do século XIX, assim como a ideia de que a empresa deve se preocupar com a gestão da carreira de seu pessoal é também recente, tendo aparecido nos anos 80. Hall (1996) e Chanlat (1995) apontam que esses modelos de carreira se caracterizavam por maior estabilidade no emprego e pela expectativa de progressão profissional (mais linear e vertical) ao longo de uma vida.

Entretanto, no final da década de 1990, novas abordagens surgiram, destacando mudanças nas concepções e nas relações de trabalho. Carreira passou a ser representada por modelos mais flexíveis (CHANLAT, 1995), estando associada a um processo de vida, permitindo que essa seja pensada independente de seu sentido unicamente ligada ao trabalho (HALL, 1976). Inkson (2004) fala em carreiras mais dinâmicas, em que os indivíduos se movimentam, seja no mesmo contexto profissional ou por entre contextos organizacionais e, até, entre áreas. Tais modelos apontam um papel mais ativo no sujeito na condução de suas carreiras: cabe a ele a condução de sua carreira, não mais a empresa.

Assim, diferentes abordagens hoje se apresentam para o estudo de carreiras, entre estas: carreira sem fronteiras (ARTHUR, 1994), carreira proteana (HALL, 1996), âncoras de carreira (SCHEIN, 1996), carreira caleidoscópica (SULLIVAN; MANIERO, 2008) e carreira sustentável (DE VOS; HEIJEN, 2015), que são sintetizadas no Quadro 2 abaixo.

Quadro 2. Abordagens de Carreira

Perspectiva	Ideia Central	Autor(es)
<b>Carreira Sem Fronteiras</b>	Carreira entendida como resultado de um repositório de conhecimento e uma fonte de diferenciação para a empresa. A trajetória da carreira aparece menos como uma sequência de posições e mais como um meio para acumular conhecimento explícito e tácito. Por sua vez, carreiras sem fronteiras contribuem para a criação do conhecimento de maneiras distintas, com consequências individuais, de grupo e organizacionais.	Arthur (1994)
<b>Carreira Proteana</b>	Derivado do deus grego Proteus, que poderia mudar de forma de acordo com seu desejo, a carreira proteana é dirigida pela pessoa e não pela organização e poderá ser reinventada de tempos em tempos pelo indivíduo, conforme o ambiente e as pessoas forem passando por modificações.	Hall (1994)

Perspectiva	Ideia Central	Autor(es)
<b>Carreira Caleidoscópica</b>	Como um caleidoscópio que se modifica quando o tubo é rodado e suas lentes de vidro se enquadram em novos arranjos, as mulheres mudam o padrão de suas carreiras alterando diferentes aspectos de suas vidas para organizar papéis e relacionamentos de novas maneiras.	Sullivan; Maniero (2008) Maniero; Sullivan (2005)
<b>Carreira Sustentável</b>	Sequência das diferentes experiências profissionais de um indivíduo, refletidas através de uma variedade de padrões de continuidade ao longo do tempo, atravessando vários espaços sociais e caracterizados pela agência individual, dando assim significado ao indivíduo.	De Vos; Heijen (2015)
<b>Âncoras de carreira</b>	Funciona como uma força estabilizadora, uma âncora e pode ser pensado como os valores e motivos que a pessoa não renunciará caso precise fazer uma escolha. As âncoras de carreira evoluem apenas quando se ganha experiência ocupacional e de vida. A maioria de nós não está ciente de nossas âncoras de carreira até que sejamos forçados a fazer escolhas relativas ao autodesenvolvimento, à família ou à carreira.	Schein (1996)

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

De modo geral, verifica-se, assim, um deslocamento da concepção de carreira voltada para a empresa como referência, para uma concepção mais individualizada.

Entretanto, nesse contexto, em que vão se esgotando as promessas da carreira tradicional, ainda podemos encontrar empresas que centram suas ofertas de trabalho atrativo em possibilidades de “fazer carreira”, como são as grandes empresas de auditoria. Meneses (2008) traz a questão do status de quem trabalha em uma multinacional como uma das *Big Four*, onde a perspectiva de crescimento e o peso no currículo, exaustiva e estrategicamente propagado pela mídia especializada, pesa nas escolhas de profissionais da área.

De acordo com Thiry-Cherques (2006), os dois modelos não são incompatíveis, pois a carreira, como sequência de posições sistematicamente ordenadas, não é incompatível com desejos de progressão e o desenvolvimento dos trabalhadores. Veloso e Dutra (2010) consideram, inclusive, que as empresas de vanguarda estabelecem processos de gestão compartilhada de car-

reira, onde os indivíduos são responsáveis pelo planejamento de suas carreiras e a empresa, pelo gerenciamento de oportunidades. Caberia às organizações prover tarefas desafiadoras, desenvolvimento de relações e recursos para o desenvolvimento dos trabalhadores.

É nesse contexto que se insere o presente estudo, examinar como auditores externos de *Big Four* percebem a sua carreira e a relação com as práticas e políticas de Gestão de Pessoas nessas organizações.

### 3. METODOLOGIA

Este estudo é de caráter exploratório-descritivo, com abordagem qualitativa em que o pesquisador vai a campo buscando “captar” o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas (GODOY, 1995).

Para a coleta de dados desta pesquisa foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com 14 contadores que tiveram experiência em pelo menos uma das quatro maiores empresas mundiais de auditoria (*Big Four*), experiência mínima de 2 anos. Para a localização dos entrevistados foi utilizada a técnica de bola de neve, no qual o pesquisador solicitava aos respondentes se tinham indicações de pessoas que teriam enquadramento no perfil estipulado para a pesquisa e poderiam ser entrevistados. As entrevistas foram agendadas previamente e feitas em locais escolhidos pelos participantes, gravadas mediante consentimento e posteriormente transcritas. As gravações duraram cerca de 12 horas.

Para a análise das entrevistas foi utilizada a análise de conteúdo que, de acordo com Bardin (1991), é um método misto quantitativo/qualitativo, compreensivo e interpretativo, que se destina a descrever sistemática, objetiva e quantitativamente o conteúdo pesquisado.

Após a apresentação da metodologia da pesquisa passa-se a explorar os seus resultados.

### 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Antes de serem apresentados os principais resultados, cabe uma breve apresentação dos entrevistados:

Quadro 3. Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Gênero	Idade atual	Escolaridade	Idade de Ingresso	Tempo de Big (em anos)	Cargo máximo na Big Four	Permaneça na Big?	Localidade Atual
E1	F	36	C+D+E+M	30	2	Gerente	Não	Porto Alegre RS
E2	M	34	C	21	12	Gerente	Sim	São Paulo SP
E3	F	33	C+E	23	12	Gerente	Não	Florianópolis SC
E4	F	32	C+M	22	2	Sênior	Não	Porto Alegre RS
E5	F	31	A+C+E	24	6	Top Sênior	Não	Porto Alegre RS
E6	F	33	C+E	23	3	Sênior	Não	Indaiatuba SP
E7	M	35	C+E	27	3	Sênior	Não	Porto Alegre RS
E8	M	34	C	21	2	Assistente	Não	Porto Alegre RS
E9	M	32	C	21	11	Diretor	Sim	São Paulo SP
E10	M	35	C	23	11	Gerente	Sim	Porto Alegre RS
E11	M	33	C+E	21	11	Gerente	Não	Porto Alegre RS
E12	F	31	C+E	22	9	Gerente	Sim	Porto Alegre RS
E13	M	41	C	22	19	Sócio	Sim	Porto Alegre RS
E14	M	54	C+D+E	26	26	Sócio	Não	Porto Alegre RS

Legenda: As letras utilizadas na coluna Escolaridade referem-se a: C (graduação em Ciências Contábeis), D (graduação em Direito), A (graduação em Administração), E (Especialização), M (Mestrado).

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Quanto aos 14 entrevistados, 12 deles possuem idade até 36 anos, sendo 6 mulheres e 8 homens. Seus tempos de trabalho nas *Big Four* variaram de quase 2 a 26 anos e os cargos máximos atingidos por eles nessas empresas foi de assistente a sócio. Em relação à localização geográfica atual deles, dez residem em Porto Alegre/RS, dois em São Paulo na capital e um no interior, e um em Florianópolis/SC. Dos cinco que permanecem trabalhando em alguma das *Big Four*, dois estão trabalhando em São Paulo e três em Porto Alegre. Assim, foram entrevistadas pelo menos duas pessoas de cada *Big Four* e uma pessoa da extinta *Big Five*.

Todos possuem graduação de nível superior em Ciências Contábeis e alguns têm segunda graduação (Direito ou Administração). Oito cursaram pós-graduação em nível de especialização e duas cursaram mestrado em Ciências Contábeis. Em relação às idades de ingresso nas *Big Four*, a maioria dos entrevistados entrou até os 23 anos. Exceções a essa constatação foi o ingresso, aos 30 anos, como gerente, da entrevistada 1 e do entrevistado 14, que ingressou como semi sócio em uma *Big*, aos 38 anos, devido à experiência anterior na *Big Five* desde 1988.

Para fins de análise dos resultados desta pesquisa, será trazida, agora, a percepção sobre as políticas e práticas de gestão de pessoas nas empresas de auditoria, discutindo-se sua relação com a trajetória de carreira. Para tanto, considerou-se as seguintes categorias: treinamento e desenvolvimento das pessoas, remuneração, ascensão de carreira e trajetórias de carreira.

#### 4.1 Treinamento e Desenvolvimento

Destaca-se nas entrevistas que as políticas de treinamento e desenvolvimento são valorizadas por agregar competências profissionais que se refletem na trajetória pessoal dos colaboradores, tal como é afirmado pelo entrevistado E5:

Eles investem em ti, em estudo, em desenvolvimento profissional, em faculdade, pós, estuda inglês, tudo o mais. Eu via que lá dentro eu conseguia ter esse benefício, foi um grande diferencial pra mim. Eu não me importava tanto com a questão do salário, mas sim o que eu ia me desenvolver lá dentro, porque eu não tinha condições financeiras de pagar uma faculdade, pagar uma pós, de pagar tudo o mais e precisava ter uma empresa que investisse em mim nisso (E5).

A partir desse relato cabe salientar que apesar dessas organizações oferecerem uma trajetória de carreira tradicional ou organizacional (HALL, 1976, 1996; CHANLAT, 1995), com estágios de crescimento bem definidos, as políticas de treinamento e desenvolvimento propostas contribuem para uma perspectiva subjetiva de carreira autogerida, ou proteana (HALL, 1994), uma vez que o conjunto de benefícios (como idioma e cursos de pós-graduação) se constituem como fatores que reforçam o “pensar em si”, subsidiando um projeto de desenvolvimento pessoal desprendido de uma estrutura organizacional e de longo prazo. Como diz E5: “Eu não me importava tanto com a questão do salário, mas sim o que eu ia me desenvolver lá dentro [...]”.

A qualidade dos treinamentos das *Big Four* foi destacada por todos os entrevistados. Alguns mencionaram que eram excessivos, representando uma “avalanche de conhecimento”, apesar de ser esperado por uma empresa desse porte (E8). Assim, o maior diferencial apontado de se trabalhar em uma *Big Four* foi o conhecimento adquirido através dos treinamentos e, também, pelo trabalho de campo nas empresas.

O entrevistado 2 contou sua visão do processo de treinamento neste tipo de empresa: “A gente não exige experiência na contratação de *trainees* porque a gente aposta na capacidade que a gente tem de treinar, e os treinamentos são internamente, são os mais experientes que treinam os menos experientes”. Os treinamentos técnicos foram muito mencionados, mas alguns evidenciaram os treinamentos comportamentais, que são importantes nessa profissão e tipo de empresa:

Como a gente cresce na carreira muito rápido, com 2, 3 anos tu já é líder de campo, já tem outras pessoas trabalhando pra ti. Então essa questão de como supervisionar, como ser um bom líder, dar *coach*, ter pessoas trabalhando pra ti, como cobrar, como lidar com as pessoas, também tem uma série de treinamentos bastante focados, bem importante (E3).

Já o entrevistado 9 (E9), que tem por escolha permanecer na *Big*, e almeja a sociedade, relatou que mesmo trabalhando por 11 anos nessa empresa, há sempre possibilidade de crescimento. Trouxe também sua experiência, proporcionada pela *Big*, de trabalhar no exterior por 2 anos, demonstrando um desenvolvimento não somente profissional mas, sobretudo, um desenvolvimento pessoal por ter a oportunidade de conviver com diferentes culturas, conforme relato a seguir:

É interessante tu trabalhar fora do país e ver, de certa forma, o que a empresa sendo tão grande consegue, de certa forma, uma cultura consistente né. A cultura é muito similar. Por exemplo, onde eu estava lá, em Londres, era um departamento internacional, tinha gente do mundo inteiro, profissionais do mundo inteiro. Então as pessoas do Japão, Índia, Canadá, Estados Unidos, Alemanha, França, e embora tu consiga entender características culturais diferentes, a cultura da empresa tu conseguia ver refletido nesses profissionais que se formaram em outros países (E9).

Dos 14 entrevistados, 6 tiveram vivências fora das fronteiras brasileiras e um tem ainda a expectativa de ter essa experiência: E2 pretende, em breve, fazer um intercâmbio proporcionado pela *Big* na qual trabalha; E3 trabalhou na *Big* nos Estados Unidos; E5 fez intercâmbio antes de ingressar na *Big Four* e lá teve 2 empregos; E9 relatou sua experiência em Londres proporcionada pela *Big*; E10 estudou, durante seu período na *Big*, mas não proporcionado por ela, no Reino Unido e no Canadá; E12 esteve um período afastada da *Big* para estudar no Canadá retornando à empresa após esta etapa fora; E14 trabalhou em outra *Big*, também em Londres. Chama a atenção que os países nos quais os entrevistados tiveram vivência são todos de língua inglesa, reforçando a importância do seu domínio neste tipo de organização.

De acordo com Gallon e Scheffer (2014, p. 299) a opção de realizar experiências internacionais, que podem representar oportunidades de crescimento na carreira e também maior desenvolvimento para a sua empregabilidade futura no mercado de trabalho, é uma das possibilidades que o profissional encontra para se desenvolver e se destacar, no meio empresarial vigente.

Trilhar uma carreira organizacional ainda é uma realidade a ser alcançada por muitas pessoas, principalmente em ambientes empresariais bem estruturados, em empresas com status no mercado e que por isso geram maior peso no currículo, nos quais as políticas de treinamento e desenvolvimento se mostram atraentes e valorosas. Como nos relatos acima mostrados, essas políticas das *Big Four* sobressaem-se ao salário, pois tendem a ampliar constantemente o escopo de competências profissionais, também em contextos socio-culturais diferenciados, como é o caso das experiências de trabalho no exterior. Frente aos demais conceitos de carreira (ARTHUR, 1994; HALL, 1994; MANIERO; SULLIVAN, 2005; SULLIVAN; MANIERO, 2008; DE VOS; HEIJEN, 2015), a carreira organizacional se configura, a partir das percepções dos entrevistados no âmbito das políticas de GP aqui mencionadas, como estratégia

objetiva ou subjetiva de aprimoramento e desenvolvimento pessoal. Constitui-se, assim, em uma via de acesso à maior qualificação e preparo para novas trajetórias de carreira em outras realidades empresariais, ou até mesmo como artefato de desenvolvimento pessoal quando associado às concepções de carreira proteana (HALL, 1994) e sem fronteiras (ARTHUR, 1994).

## 4.2 Remuneração

A maioria dos entrevistados relatou que a remuneração nessas empresas não é boa, quando comparada com o mercado de trabalho. Apesar disso, E2 traz sua visão a esse respeito: “Todo mundo reclama, mas eu acho que é problema de comparação, da forma como as pessoas comparam as coisas”. Nesse sentido, E6 refere: “há uma rotatividade, tu deves ter percebido nas tuas entrevistas, muito grande nessa área, não é todo mundo que vê a carreira de auditoria como uma oportunidade de aprendizado”. E14, que teve experiência em duas grandes empresas de auditoria, em uma delas como sócio, considera valer a pena trabalhar nestas organizações, não só em termos de crescimento profissional, mas também do ponto de vista financeiro.

“[...] não é todo mundo que vê a carreira de auditoria como uma oportunidade de aprendizado” (E6). Diante dessa afirmação de E6 é possível reforçar a percepção de que uma carreira organizacional em uma grande empresa, como as Big Four, para alguns, denota uma estratégia de autodesenvolvimento e compromisso consigo mesmo, muito característico de uma trajetória de carreira proteana. Por mais que se note uma escolha de carreira tradicional, os relatos podem suscitar a ação do indivíduo em sua trajetória: mesmo pertencente a um quadro fixo de progressão, as necessidades individuais são conhecidas e o desenho do percurso vai se estabelecendo de forma a alinhar-se com elas. Ou seja, o dinamismo de uma carreira organizacional em uma Big Four mostra uma interrelação entre o que se considera tradicional e proteano no âmbito das carreiras.

A explicação dos motivos pelos quais a remuneração inicial nas *Big* é considerada muito baixa pela maioria dos entrevistados pode ser identificada no relato da terceira entrevistada:

Nesse quesito questão salarial versus investimento em treinamento é diferente das outras empresas. É diferente porque nos primeiros anos tu

tá te formando ainda, e a Big, a empresa então investe muito mais e em contrapartida não, não investe tanto no teu salário inicial. E aí pra tentar ir equilibrando isso que acontecem essas questões das promoções anuais com 15, 20, 25% de aumento todo ano, pra tentar equilibrar, pra que tu chegue lá em gerente tu, tu esteja bem formado, em termos de conhecimento, de preparação, pra que, e que o teu salário valha a pena (E3).

O entrevistado 4 menciona que, para esse julgamento salarial, é importante considerar o momento de carreira em que se vive na *Big*: “a remuneração, pro *trainee*, eu acho adequada. Mas a partir do momento em que vai se desenvolvendo a carreira, eu acho que ela fica bem defasada em relação ao mercado”.

O momento de carreira mencionado por E4 pode ter associação ao estágio de vida do indivíduo, que o aproxima da ideia de carreira sustentável (DE VOS; HEIJEN, 2015). Os níveis de progressão na carreira de auditor de uma organização desse porte e perfil sustentam um conjunto de aspectos que transcendem a remuneração, tais como decisões pela continuidade e o contexto de vida. O momento de carreira vai além do organizacional, passando a transitar com maior frequência pelos espaços de lazer e família. Portanto, cabe refletir se a natureza do trabalho como auditor de uma *Big Four*, de certa forma, corrobora para a delimitação de um perfil profissional. Observando os entrevistados, em sua maioria são jovens com idade até 35 anos; e com formação acadêmica em pós-graduação, em grande parte. Pelas idades de ingresso (maioria até 25 anos) é pertinente inferir que se trata de profissionais para os quais o trabalho foi ou é prioridade e as responsabilidades com família são ou foram reduzidas. É interessante pensar ainda que o trabalho de auditor numa *Big Four* é oportuno para determinados grupos sociais, numa visão de classe social.

Nesse sentido, percebe-se que o momento de carreira, as perspectivas profissionais e os investimentos em formação se relacionam à percepção de justiça e compensação em relação à remuneração.

### 4.3 Progressão na carreira e crescimento dentro das *Big Four*

Permanecer, e construir uma carreira em alguma das *Big Four*, não é tarefa fácil, de acordo com a maioria dos entrevistados. Em relação às pessoas que permanecem nas *Big Four*, dois entrevistados trouxeram suas experiências em relação às pessoas que investem em sua carreira em uma *Big Four*:

“na minha turma entraram 12 e a gente tem 2 lá ainda” disse a entrevistada 4, que trabalhou na *Big* de 2006 a 2008. Já o entrevistado 14, que ingressou na *Big* no final da década de 80, relembra: “nós éramos 17 profissionais, foi uma turma grande pra 88. Nós éramos 17 profissionais na área tributária, e somando auditoria com tributária, nós éramos 43. Desses 43, 3 chegamos a sócios, 2 na auditoria na *Big* 1 e eu na área tributária na *Big* 2. Assim, menos de 10%. De 43 profissionais, 3 ficaram”.

Segundo o entrevistado 9, que ingressou na *Big* como *trainee* em 2004, aos 21 anos, enquanto ainda era estudante universitário, e hoje é diretor:

A minha carreira foi acelerada, mais acelerada que o normal. Hoje de ser diretor, depois de 10 anos é uma, realmente não é, o pessoal leva pelo menos uns 15 anos ou mais pra chegar nesse cargo. Então eu acho que essa forma, foi a expectativa, o que recebi de retorno foi melhor do que eu esperava. Mas normalmente quem fica numa firma de auditoria por mais tempo espera crescer (E9).

Para investir na sua carreira dentro de uma *Big*, permanecendo lá desde 2004, o entrevistado 10 revela a necessidade de um perfil *workaholic*: “Foram 3 anos seguidos e a promoção foi diferenciada por conta desse meu excesso de trabalho e da experiência que eu obtive”

A necessidade de um “perfil *workaholic*” e as desistências de muitos leva a pensar que a ideia de autogestão de carreira presente, seja na carreira proteana, sem fronteiras, seja caleidoscópica, vem, em contextos como o analisado, trazendo consigo uma exigência de disponibilização constante do sujeito, de dedicação para um trabalho que lhe demanda tempo e aperfeiçoamento constante.

Nesse tipo de trabalho nota-se a exigência de uma indissociação entre a vida pessoal e a vida profissional do funcionário, onde a vida profissional toma uma proporção significativa. Entretanto, a busca pelo equilíbrio entre vida profissional e pessoal tem sido trazida nas teorias contemporâneas de carreira como algo marcante. Desse modo, reforça-se a percepção de que a trajetória de carreira numa *Big Four* exige um profissional com características pré-definidas e em conformidade com um estilo de carreira tradicional, pelo menos em um estágio de vida desses profissionais.

Nas reflexões sobre a sua carreira e o seu trabalho na *Big* o entrevistado 13 trouxe, de uma forma bem sucinta, tudo o que foi dito pelos entrevistados: “o amadurecimento profissional é mais rápido em uma *Big* por viver, dia-

riamente, diferentes situações em diferentes empresas, de diferentes setores. Além disso, a meu ver, o reconhecimento profissional chega mais cedo quando se trabalha em uma *Big*". Apesar desse reconhecimento, E10 reflete sobre possibilidades que poderiam ter sido alcançadas:

Por ter esse perfil workaholic eu acho que eu errei na minha carreira no sentido de focar no trabalho, me colocar sempre à disposição e eu poderia ter aproveitado, ao longo da carreira, possibilidades de, é uma possibilidade que as Big Four dão né, de trancar a carreira, ir pra fora, estudar, enfim, depois voltar e seguir trabalhando. Enquanto eu era sênior eu poderia ter feito isso e não fiz porque como eu carregava o piano, digamos assim. Acabava que eles, eu pedia pra fazer isso, eles ficavam postergando, vai depois, vai depois, vai depois, e o depois nunca chegava. Então um plano de carreira que eu tenho ainda é fazer isso, mesmo que seja forçadamente, mesmo no nível de carreira que eu tô hoje, o que é mais difícil né, que daí eu sou a fonte de receita e essa fonte de receita ia ficar 6 meses fora do Brasil. Então isso é algo que eu tenho vontade de fazer e que talvez seja uma briga aí pra que eu consiga fazer. E pode implicar talvez na minha saída da, da Big né (E10).

Ao falarmos aqui de carreira, especificamente a carreira nas *Big Four*, ela pode ser classificada, na literatura acadêmica, como carreira tradicional, de progressões sucessivas. E2 destaca as possibilidades de crescimento, pelo esforço próprio: "Então isso é o que me motivava e continua me motivando até hoje né, depende simplesmente do esforço de cada um (E2)".

Ainda em relação à progressão de carreira na *Big*, os entrevistados 11, 10 e 5, e também a entrevistada 4, trouxeram um jargão que faz parte do cotidiano desse tipo de empresa: "congelar", que significa não promover naquele ano. "Todo ano tu é promovido ou tu é demitido né. Aí é difícil congelar, mas há alguns que acabam congelando os profissionais e aí grande parte acaba saindo né". Em outra contribuição importante, E3 compara as possibilidades de ascensão de carreira na *Big* com outros tipos de empresa para a profissão do contador:

Se eu entrasse em qualquer outra empresa, tipo, tem um contador por empresa, tu serias o analista contábil e só vai virar o contador, ou coisa, se o cara se aposentar, morrer, sair, sei lá. Então as tuas chances são muito restritas. E na Big Four tu, tu tá nadando numa raia que é só tua. Tu não precisa que ninguém saia, se dê mal, não tem aquela coisa de eu querer puxar o tapete do outro, não. É tu fazer o teu trabalho bem feito e tu vai crescer, e tu vai ser reconhecido, e tu vai ter o teu sucesso (E3).

## 4.4 Trajetórias de carreira

O início da carreira nas *Big Four* se dá, normalmente, ingressando no cargo de *trainee*, salvo quando a contratação é por indicação, como foi comprovado com o relato de alguns entrevistados que tiveram esta experiência de ser indicado. Os entrevistados referem a necessidade de tempo disponível para viagens e dedicação à empresa, como aponta o entrevistado 14, com 27 anos de experiência em *Big Four*:

A única coisa que eu não gostava no começo, e aí eu acho que você tem que ter a questão de ter equilíbrio emocional né, pra, pra conviver bem com isso, é o fato de você não ser dono da tua vida né. Porque eu quando era assistente ou sênior, coisa assim, você nunca sabe onde você vai tá no dia seguinte né, você pode tá hoje, você pode tá trabalhando num escritório de Porto Alegre e amanhã você tá num cliente em Caxias, em Farroupilha, em qualquer outro lugar. Então assim, pra você programar a sua vida, às vezes é um pouco complicado (E14).

E14 fala que a pessoa não é “dono da sua vida”, como apontado por Meneses (2008), refere que o auditor ou consultor perde o poder de decisão sobre o seu tempo, sobre sua rotina e até sobre a sua liberdade de ir e vir. Enfatiza que algum sócio, diretor ou gerente da *Big* será sempre responsável pelo o que o auditor fará no dia seguinte e, até mesmo, sobre as conquistas destas pessoas, sobre o seu destino enquanto fizerem parte da equipe de auditoria.

Nesse contexto, E14 comenta sobre alguns fatos do cotidiano de *trainee*: “se você é *trainee*, se ninguém te der trabalho você não tem o que fazer. No outro dia te encham de trabalho e você tem que trabalhar até 10 horas da noite porque tem que fazer aquilo pra atender o cliente”.

De acordo com a maioria dos entrevistados, a partir do cargo de gerente a remuneração começa a ser atrativa, a pessoa tem mais autonomia e começa a ter um pouco mais de qualidade de vida, pois há uma maior flexibilidade no trabalho. “Então tu quer um dia, pegar uma tarde de folga tu não precisa dar grandes satisfações pra ninguém, tu pode pegar e sair. Então assim, questão de horário, fica mais, muitíssimo mais flexível” (E11).

O entrevistado 14, que passou por todos os cargos na antiga *Big Five*, e depois foi sócio por 15 anos em uma *Big Four*, faz sua análise sobre as pessoas decidem ou não permanecer na *Big Four* e tornarem-se sócias:

you pay a high price to invest in your career. And not everyone can do this because of various factors, it can be personal issues that do not have the conditions to leave home early, have children, have a structure, a financial need that does not fit with what a Big Four provides (E14).

The report of interviewee 14 brings to discussion aspects of the career trajectory of careers not addressed in the statements of the interviewees. The external view of E14 to the structure of a *Big Four* shows a difficult reality for the permanence in an organization of this type. Children, family, social and economic conditions conflict with the dream of belonging to a *Big Four*. Thus, it is opportune to relate to the models of sustainable and kaleidoscopic careers. Weighing responsibilities are characteristics of these models. They bring the work entangled in the life path, therefore, sacrifices or choices coexist mutually with the moment of life of the professional (with himself and with his family). In this way, interruptions can be common when the worker is found stabilized in a job position, making with that he starts in search of another opportunity in which he can balance his stage of life. In relation to the woman, represented by the kaleidoscopic career, it is taken into consideration the different roles that she exercises both professionally and personally. For this, three factors are evidenced in this model of career: a. authenticity (being true to oneself); b. balance (assertiveness in decisions – always considering the personal and professional context); c. challenge (having autonomy to grow and learn, having control and capacity of responsibility).

Interviewee 11 refers that in this search it is necessary to have a revision in the life objective, in what he is currently searching for. “If you want to become a partner of a *Big Four* it makes sense to continue. When you become a partner you do not change much in your activity, change salary, responsibility but you continue selling projects and being responsible for technical projects of consulting” (E11).

It is important to highlight that, as demonstrated in Table 3, of the 14 interviewees 9 do not remain currently in the *Big Four*. It is possible to perceive that of these 9 professionals who did not remain in the company, the majority had already reached the positions of manager or senior, which contradicts the statements of the interviewees, who affirm that from the position of manager the remuneration, the autonomy and the flexibility in these companies begin to be more attractive, allowing that the professional has more auto-

mia e mais qualidade de vida. Neste ponto as âncoras de carreira passam a ser questionadas ou alteradas, pois aqueles valores desejados, quando alcançados deixam de ser os fatores que fazem com que os profissionais sigam trabalhando na mesma empresa.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retomando o objetivo deste estudo, que foi entender como auditores externos de *Big Four* percebem a sua carreira e qual a relação com a Gestão de Pessoas nessas organizações, no decorrer das análises ficou evidente que o trabalho nesse contexto exige um conjunto de competências, principalmente técnicas e conceituais, mas também ligadas a atitude, não só para a formação da trajetória de carreira como também para a automanutenção do trabalhador nesse ambiente profissional. Gerir a si mesmo – administrando tempo e desafios –, disposição para abdicar de lazer e família e busca constante por desenvolvimento foram aspectos citados. Além disso, fazer carreira em uma *Big Four* supõe conviver dia a dia com metas e desafios. Isso se apresenta nos relatos dos entrevistados, que denunciam a “fria” atmosfera de produtividade.

Os relatos dos entrevistados se apresentam carregados de expectativas, tanto com o trabalho quanto com as políticas de Gestão de Pessoas agregadas pela organização. As falas destacam as políticas de treinamento e desenvolvimento, em primeiro plano, e a remuneração como aquelas que mais incentivam a permanência nesse ambiente de trabalho. Quanto à primeira, os investimentos em cursos de idioma, pós-graduações e outros de capacitação, em conjunto com as possibilidades de experiências no exterior, se mostram atrativos e são atravessados pelas demandas individuais de desenvolvimento constante dos auditores. A remuneração, apontada algumas vezes como defasada a partir de um determinado estágio de carreira, acaba aparecendo em segundo plano na ordem de importância.

Quanto à carreira, ela se apresenta de forma tradicional, com etapas definidas e imaleáveis. Entretanto, ao indivíduo cabe saber se desenvolver em cada etapa da carreira, bem como saber adaptar-se. A ele estão incumbidos os desafios do cotidiano, viagens, etc., pois tem o conhecimento da trajetória a ser cursada. Logo, quando contrastada com os demais modelos de carreira (proteano, sem fronteiras, caleidoscópico, sustentável), nota-se uma

carreira tradicional em um cenário histórico de transformações no mercado de trabalho (novos contratos de trabalho, novas formas e concepções de carreira e profissão etc.), sendo interseccionada pela demanda de autogestão, autodesempenho e autodesenvolvimento, traços destacados nas formas de carreira contemporâneas. A carreira organizacional (tradicional) mostra-se ainda atrativa, ainda mais em empresas com amplas políticas de gestão de pessoas, sendo uma via de acesso a um perfil característico de jovens em início de curso. Aos que lá permanecem, destaca-se a necessidade de manter dedicação e envolvimento intenso, que se aproxima de um perfil de “workaholic“, tal como mencionado.

O olhar para si, para o seu crescimento e desenvolvimento; e a busca por experiências internacionais, são marcadores das outras formas de carreira objetivados na condução de uma carreira organizacional – algo que vem se delineando desde a década de 1980/90 com a quebra do paradigma da carreira agenciada exclusivamente pelas organizações até a década de 1970. Hoje, por mais que se disponha a trilhar carreira em uma organização, as aspirações individuais são salientes e, muitas vezes, com olhares voltados para o futuro. A vinculação à uma empresa pode estar associada a um plano de desenvolvimento individual, através da aquisição de experiências e competências as quais, talvez, não pudessem ser obtidas pela via individual do trabalhador. E é nesse sentido que os recentes modelos de carreira estão imbricados na carreira tradicional, entrelaçados nas expectativas individuais, nas tomadas de decisão, em suas necessidades profissionais e pessoais, nos contextos de vida.

Por vezes, as trajetórias em uma organização como as *Big Four*, diante das falas dos entrevistados, se confundem com uma estrutura determinante e seletiva de carreira. Essa afirmação busca denunciar “o que não é dito”, mas é subjetivado no dia a dia do trabalho. Como exemplos, falamos de uma política de carreira que define e direciona unilateralmente o trabalhador na progressão da carreira; em detrimento ao relacional do trabalhador enquanto sujeito de responsabilidades múltiplas; uma neutralidade às diferentes realidades socioeconômicas dos funcionários – algumas vezes impeditiva da continuidade da trajetória de carreira; entre outras. Assim fazendo, quer-se lançar luz para a gestão sobre aspectos que são menos visíveis ou não reflexivos, sinalizando para um cenário contemporâneo de constantes transformações, o que inclui pensar as carreiras tradicionais e como se configuram. Entende-se esta ser importante contribuição desse estudo.

Em relação às políticas de Gestão de Pessoas, seus investimentos não se tratam de um caso particular das *Big Four* para atração, retenção, manutenção das pessoas e para a garantia de sua competitividade. Em um ambiente competitivo, a presença de sólidas políticas e práticas de Gestão de Pessoas tem expressividade e tem se consolidado como fator potencial para a estratégia organizacional ao encarregar do delineamento de um ambiente profissional qualificado, competitivo e diferenciado. Conforme demonstrado no depoimento de alguns entrevistados, a partir dessas políticas e práticas, é possível notar que as *Big Four* possuem uma forte cultura empresarial, capaz de ser refletida até mesmo na conduta de profissionais de diferentes países, com diferentes características e formações, como foi relatado por aqueles que tiveram a experiência de realizar intercâmbio para outras sedes das empresas pesquisadas.

Como sugestão de estudos futuros, propõe-se acompanhar a trajetória dos que saíram dessas empresas. O que foram buscar? Como vem suas carreiras após essa experiência? Entende-se ser um campo oportuno ainda de estudos.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. Estratégias de recursos humanos e competitividade. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa (Org.). *Administração contemporânea: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de; TEIXEIRA, Maria Luiza Mendes; MARTINELLI, Dante Pinheiro. Por que administrar estrategicamente recursos humanos?. *Revista de Administração de Empresas*, v. 33, n. 2, p. 12-24, 1993.

ARTHUR, Michael. B. The Boundaryless Career: A New Perspective for Organizational Inquiry. In: *Journal of Organizational Behavior*, v. 15, n. 4, Special Issue: The Boundaryless Career, 1994.

ARTHUR, Michael B. The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of organizational behavior*, v. 15, n. 4, p. 295-306, 1994.

ASHTON, Chris; HAFFENDEN, Mike; LAMBERT, Andrew. The “fit for purpose” HR function. *Strategic HR Review*, v. 4, n. 1, p. 32-35, 2004.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Ed. 70, 1991.

BENDASSOLLI, Pedro Fernando. *Psicologia e trabalho*. Apropriações e Significados. São Paulo: Cengage Learning, 2009a.

BOXALL, Peter; PURCELL, John. *Strategy and human resource management*. Palgrave Macmillan, 2011.

CANÇADO, Vera. L. *et al.* Revisitando as Quatro Faces da Gestão de Recursos Humanos. In: *Anais do XLI Encontro da ANPAD*. Vol. 41, p. 1-17, 2017.

CÉSAR, Ana Maria Roux Valentini Coelho; CODA, Roberto; GARCIA, Mauro Neves. Um novo RH?-avaliando a atuação e o papel da área de RH em organizações brasileiras. *FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão*, v. 9, n. 2, 2010.

CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras e para qual sociedade (I). *RAE Revista de Administração de Empresas*. São Paulo. v. 35, n. 6, p. 67-75, nov./dez. 1995.

DE VOS, Ans; HEIJEN, Beatrice. Sustainable careers: Introductory chapter. In: A. De Vos & B. van der Heijden (Eds.). *Handbook of Research on Sustainable Careers*. Cheltenham: Edward Elgar, 1-19. 2015.

DEMO, Gisela *et al.* Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. *Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)*, v. 12, n. 5, 2011.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. As pessoas na organização. São Paulo: *Gente*, v. 1, p. 11-34, 2002.

GALLON, Shalimar; SCHEFFER, Angela Beatriz Busato. Expatriação: uma oportunidade de repensar a carreira. *Revista Alcance*, v. 22, n. 2. p. 298-315, abr./jun. 2015.

GIL, Ana. *Conciliação entre vida profissional e vida familiar: o caso da dependência*. Lisboa: Núcleo de Estudos e Conhecimento. Instituto da Segurança Social, 2009.

GODOY, Arlida Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de administração de empresas*, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

HALL, Douglas T. *Careers in Organization*. Pacific Paradise: Goodyer Company, 1976.

HALL, Douglas T.; MIRVIS, Philip H. Psychological success and the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, v. 15, p. 365-380. 1994.

HALL, Douglas T. Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Executive*, v. 10, n. 4, p. 8-16, Nov./1996.

INKSON, Kerr. Images of career: Nine key metaphors. *Journal of Vocational Behavior*, v. 65, n. 1, p. 96-111, 2004.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; BENDASSOLLI, Pedro F. Cinco décadas de RH. *GV-executivo*, v. 3, n. 3, p. 65-69, 2004.

LENGNICK-HALL, Mark L. *et al.* Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human resource management review*, v. 19, n. 2, p. 64-85, 2009.

MAINIERO, Lisa A.; SULLIVAN, Sherry E. Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the “opt-out” revolution. *Academy of Management Perspectives*, v. 19, n. 1, p. 106-123, 2005.

MENESES, Ana Beatriz Fernandes Bezerra de. *Trabalho imaterial e subjetividade em atividades de Auditoria e Consultoria*. 2008. 123 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administra-

ção, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

PAROLIN, Sonia Regina Hierro; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Gestão estratégica de pessoas para a inovação: o caso da Frimesa Cooperativa Central. *Revista de Administração da UFSM*, v. 4, n. 1, p. 105-124, 2011.

PURCELL, John. *Understanding the people and performance link: Unlocking the black box*. CIPD Publishing, 2003.

SCHEIN, Edgar H. Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st Century. *The Academy of Management Executive*, 10(4) 80-88. 1996.

SULLIVAN, Sherry. E., MANIERO, Lisa. Using the kaleidoscope career model to understand the changing patterns of women's careers: Designing HRD programs that attract and retain women. *Advances in Developing Human Resources*, 10(1), 32-49. 2008.

TANURE, Betania; EVANS, Paul; CANÇADO, Vera L. As quatro faces de RH: analisando a performance da gestão de recursos humanos em empresas no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 14, n. 4, p. 594-614, 2010.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. Individualismo e Carreira: o duplo constrangimento. In: BALASSIANO, Moisés; COSTA, Isabel de Sá Affonso da. *Gestão de Carreiras: dilemas e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2006. Cap. 2, p. 21-48.

ULRICH, David. *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. Futura, 1998.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza. Processo de Transição de Carreira. In: DUTRA, Joel Souza (Org.). *Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea*. São Paulo: Atlas, 2010.

# PRÁTICAS COTIDIANAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DE VIDEOLOCADORAS DE PORTO ALEGRE: ENFRENTAMENTOS EM UM NEGÓCIO EM EXTINÇÃO<sup>1</sup>

*Gisele Maria Klein Kohlrausch<sup>2</sup>*

*Cristiane Fraga da Silveira Sastre<sup>3</sup>*

*Carlos Roberto Santos Vieira<sup>4</sup>*

*Angela Beatriz Busato Scheffer<sup>5</sup>*

## 1. INTRODUÇÃO

A transformação dos modos de produção, desde a gênese dos sistemas artesanais até as economias da informação dos dias atuais, tem exigido das organizações a elaboração de estratégias para crescimento dos negócios ou mesmo sobrevivência ao longo do tempo. Para cada momento histórico e social, são pensadas novas estruturas organizacionais, processos de trabalho e modelos de gestão que possam orientar a gestão diária de negócios, associações, ONGs, etc.

Entretanto, há negócios que durante anos foram rentáveis para seus proprietários, desejados por fiéis clientes, mas que hoje estão em processo de extinção, como é o caso das videolocadoras. Conforme coloca Moser (2016), as

<sup>1</sup> Uma versão deste artigo foi apresentada no XLII Encontro da ANPAD - EnANPAD 2018, na Divisão de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (GPR), no Tema 08 - Modelos, Políticas e Práticas de/em Gestão de Pessoas.

<sup>2</sup> Mestra em Administração pela Escola de Administração/UFRGS. Contato: klein.gisa@gmail.com

<sup>3</sup> Doutoranda e Mestra em Administração pela Escola de Administração/UFRGS. Contato: cris.fsilveirasastre@gmail.com

<sup>4</sup> Doutorando em Administração pela Escola de Administração/UFRGS e Mestre em Administração e Negócios/PUC-RS. Contato: roberto.vieira@ufrgs.br

<sup>5</sup> Doutora em Administração pela Escola de Administração/UFRGS. Professora da Escola de Administração/UFRGS. Contato: angela.scheffer@ufrgs.br

videolocadoras tiveram sucesso entre as décadas de 1980 e 2010, mas hoje estão vivendo seu pior momento, num processo irreversível de extinção que afeta tanto as grandes redes quanto as pequenas lojas de bairro.

Há videolocadoras que ainda se mantêm no mercado, apesar da obsolescência tecnológica do produto que oferecem e do baixo valor agregado em suas transações. Essas videolocadoras, agora geralmente de menor porte, ainda tentam se manter a partir de um modelo de negócio que está esgotado, em função do crescimento dos *downloads* na internet, serviços de *streaming* como o *Netflix* e o acesso cada vez mais facilitado da TV por assinatura (MOSER, 2016), todavia, seus trabalhadores ainda estão lá, com suas memórias, seus fazeres diários, relacionando-se com os clientes e gestores, tomando decisões, vivendo o cotidiano dessas organizações. Assim, ao pensar nas vivências e práticas de trabalho desses funcionários, considera-se que esses profissionais fazem seus enfrentamentos, criam, reinventam suas maneiras de fazer, dando significado a seus fazeres. Considera-se, ainda, que cada tipo de organização se constitui de forma muito particular e no cotidiano constrói suas formas de elaborar, pensar, ritualizar e simbolizar suas práticas (CERTEAU, 2008), o que parece permanecer mesmo nesses casos de empresas em extinção.

Ao buscar a compreensão deste fenômeno especificamente, no meio acadêmico, é possível notar que grande parte da produção científica em Administração está voltada para estudos de casos ou pesquisas sobre ações de “sucesso”. Além disso, há poucos estudos que se debruçam sobre a quantidade e a qualidade de artigos nos quais sejam separados os casos de êxito daqueles de fracasso organizacional (no caso destas duas variáveis serem tão claramente distintas), sejam quais forem as causas para esse processo. No caso da produção científica sobre Gestão de Pessoas o mesmo acontece, sendo facilmente perceptível uma tendência para o relato destes casos ditos de sucesso. Reforçando a percepção de necessidade de novos estudos nesta área, em uma leitura flutuante dos artigos brasileiros à disposição, foi identificado um reduzido número de artigos que se propõem a focar o declínio organizacional e não foi encontrado qualquer artigo com ênfase nesse campo empírico.

Assim, o presente trabalho tem o objetivo de abordar os enfrentamentos e as práticas cotidianas de gestão de pessoas, inseridas no contexto de uma gestão estratégica ou não, formal ou informal, em um negócio que se reduz gradualmente ou até beira à extinção total dos recursos, o que aqui é denominado de negócio declinante ou em extinção. A questão ora abordada, mais especificamente, tem como centralidade de estudo a forma com que os colabo-

radores de pequenas empresas de videolocação de Porto Alegre/RS percebem seus enfrentamentos e as práticas cotidianas de gestão de pessoas que guiam suas ações.

A contribuição desta investigação, portanto, está em revelar como, na singularidade de uma organização como essa, a gestão acontece, mais especificamente a gestão de pessoas. A adoção de um olhar para o cotidiano e os enfrentamentos ali existentes, das subjetividades mobilizadas, das relações de poder e formas de resistência são também vistas como contribuição deste artigo.

A fim de compreender melhor essas questões, serão apresentados, na sequência desta introdução, o referencial teórico relativo ao universo das videolocadoras, aos negócios em declínio e suas fases, e às práticas cotidianas de gestão de pessoas.

A relevância deste estudo está apoiada no aprofundamento das discussões sobre as práticas de gestão de pessoas em momentos de crise, declínio ou extinção de organizações, assim como em significados para o trabalho ainda não abordados pela lente teórica aqui escolhida e no campo empírico acessado pelos pesquisadores.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 O universo das videolocadoras**

A história das videolocadoras no Brasil começa com a chegada dos primeiros videocassetes em 1981 que, juntamente das fitas VHS e Betamax, criaram toda uma revolução nos lares brasileiros e mantiveram sua hegemonia no mercado nacional ao longo de quase 20 anos. Já na primeira metade da década de 1980, a novidade passou de artigo de luxo para a vedete das salas de estar da classe média. Em 1986, ocorreu a primeira explosão de consumo, quando só os aparelhos nacionais venderam 200.000 unidades (CAPUTO & MEIRELLES, 2010).

As videolocadoras também se desenvolveram a partir da consolidação do cinema nacional e com a chegada de grandes estúdios de cinema, o que se somou à inexistência de salas de cinemas na maioria dos municípios brasileiros. Em 2008, o Brasil era o quinto maior mercado mundial de filmes em VHS, DVD e Blu-ray, e a maioria das videolocadoras existentes era constitu-

ída de pequenas empresas, de propriedade familiar (ANACLETO, MICHEL & OTTO, 2008).

As videolocadoras passaram por três fases em sua trajetória de negócio, segundo Moser (2016): (1) a era dos pioneiros, que formataram o modelo empresarial e viraram referência no mercado, sendo após replicados em menor escala nos bairros da cidade; (2) a chegada da rede internacional Blockbuster, que profissionalizou o mercado na metade da década de 1990, momento de euforia que durou até meados da década seguinte, quando a pirataria digital estourou e a Blockbuster fechou boa parte de suas franquias no Brasil, sendo vendida à rede de lojas Americanas; (3) perto de 2010, quando os canais de streaming e downloads chegaram com força no Brasil.

Com o passar do tempo, alguns novos fatores começaram a gerar ameaças de mercado e passaram a comprometer a sobrevivência do setor de videolocadoras. Um dos principais fatores foi a pirataria de filmes, que levou à redução no preço de locação e prejudicou a lucratividade das videolocadoras (SARQUIS *et al.*, 2016). A pirataria digital também prejudicou, em nível mundial, o mercado das videolocadoras e a indústria cinematográfica (BALLERINI, 2012). Neste segmento, a concorrência não se restringe às empresas do ramo de atividade, mas inclui a televisão por assinatura, vídeo games, aparelhos de som e redes sociais na internet (SARQUIS *et al.*, 2016).

Em contrapartida, Moser (2016) refere que há ainda clientes fiéis às videolocadoras. O perfil desses clientes inclui pessoas que não sabem baixar filmes na internet, os que não compactuam com a pirataria, os que gostam de indicações dos funcionários especializados ou os cinéfilos que querem títulos raros. Em estudo realizado na Grande Florianópolis, os principais pontos fortes do setor apontados pelos clientes foram, em ordem decrescente: a forma de atendimento/atenção dos clientes, o acervo de filmes e lançamentos, o preço de venda/locação de filmes, a localização/visibilidade da loja e o perfil/comprometimento dos funcionários (SARQUIS *et al.*, 2016).

Tradicionalmente, como aponta Gomes (2005), as videolocadoras se diversificavam até em seus espaços físicos, conforme o bairro, a proximidade de centros comerciais ou mesmo paradas de ônibus, o grau de instrução dos seus clientes, etc. São espaços onde a indicação dos atendentes é muito importante, embora essas sigam lógicas diversas, como os filmes do momento até os clássicos, atores, temas, número de cópias disponíveis, etc.

Um levantamento da Secretaria Municipal da Produção, Indústria e Comércio (SMIC) revela que nenhuma nova licença para videolocadoras foi for-

necida em Porto Alegre desde 2013, hoje existindo 102 estabelecimentos que estão abertos, embora o número possa ser bem menor, já que existem locais que não exercem mais a atividade (MONTEIRO, 2015). Em Curitiba e Região Metropolitana os espaços especializados em aluguel de DVDs diminuíram em cerca de 250% na última década. Segundo a Junta Comercial do Paraná, ainda há um total de 319 empresas registradas em Curitiba no ramo de aluguel de fitas de vídeo, DVDs e similares, sendo que grande parte delas saiu dos negócios nos últimos anos sem dar a baixa em sua inscrição; estima-se que hoje o número de lojas não chegue a 100 (MOSER, 2016).

Na opinião de Ballerini (2012), os proprietários de videolocadoras têm papel fundamental na superação dessas ameaças de mercado. Eles podem oferecer novos produtos/serviços aos clientes e investir na diversificação do negócio. Silva, Lopes e Oliveira (2013) também referem que as organizações que atuam como lojas físicas, onde o cliente tem que se deslocar para alugar um vídeo e depois voltar para devolvê-lo, estão sofrendo com as pressões inerentes. Algumas delas substituem a escassez de recursos com outras atividades como papelaria, *lan house*, conveniência, etc., contudo, isso não pode ser percebido como uma variação da espécie, pois estas não são atividades da população das videolocadoras. Segundo os autores, para que ocorresse um equilíbrio entre o número de locadoras e a quantidade de recursos disponíveis no ambiente, como fornecedores e clientes, houve uma seleção de empresas mais aptas à sobrevivência.

As locadoras especializadas, segundo Caputo e Meirelles (2010), também são afetadas pelas novas tecnologias, mas têm como característica preponderante a busca por um segmento de clientes que veem o cinema como alta cultura, não apenas como mero entretenimento passageiro. Sendo assim, há uma preocupação com o acervo e com o atendimento, pois se trabalha com algo além de entretenimento fácil, mas sim voltado para cinéfilos e colecionadores. Muitos proprietários veem isso como um diferencial, mas que não deixa de estar protegido pelas novas tecnologias, pois se deve considerar que com as novas mídias é necessário estar com o acervo atualizado.

## 2.2 Negócios em declínio e suas fases

A permanência ou suspensão das atividades de uma organização no diálogo com o tecido social em que estão inseridas podem ter diversas influências. Ao que se costuma chamar de permanência ou sucesso se antepõe à ex-

tinção das estruturas constituintes da organização, ou seja, o fracasso. Estudos como os de Fleck (2004) buscam compreender este conceito dicotômico e apontam para uma definição possível de sucesso, qual seja a capacidade da empresa de sobreviver e este constitui, então, o único indicador verdadeiro de seu sucesso. Mas esta definição requer que se consiga distinguir existência bem-sucedida de mera subsistência. O conceito ora apresentado de sucesso não é único e indiscutível. Estudos como o de Torres, Menezes, Serra e Ferreira (2008), que objetivam sistematizar a literatura sobre o assunto, apresentam diversas linhas de explicação da decadência organizacional que dependem da abordagem teórica utilizada em cada trabalho.

O declínio de algumas empresas, como prenúncio de seu fracasso, é alvo de estudos da área de estratégia, tendo como exemplo Barney (1991). Já na área de recursos humanos, são exemplos de estudos os realizados por Barney e Clark (2007) a respeito da Visão Baseada em Recursos (VBR). Estes trabalhos suscitam a reflexão de aspectos relacionados ao valor, raridade, inimitabilidade e organização dos recursos humanos, visando otimizar o alcance de vantagem competitiva. Durante a gestão destes recursos, é possível identificar etapas de desenvolvimento das organizações que remontam de estudos de Chandler (1962) que foram validados por outros autores como Channon (1973) e Rumelt (1974) e compilados em modelos de ciclo de vida existentes até o final da década de setenta, gerando uma tipologia própria, denominada modelo sumário de ciclo de vida. Esta tipologia determina quatro fases típicas que vão desde (i) a fase de acumulação de recursos, (ii) a fase de racionalização do uso dos recursos, (iii), expansão do uso dos recursos e vão até (iv) racionalização do uso de recursos ampliados (estrutura multidivisional). No entanto, foi só nos anos oitenta, após diversas releituras dessas fases, que a etapa de declínio foi incorporada aos estudos. Miller e Friesen (1983) visam prever diferenças entre características ambientais e organizacionais em distintos estágios de desenvolvimento da organização. Estas características englobam a situação, a estrutura, o estilo de tomada de decisão e a estratégia da organização (CARVALHO, SARAIVA JUNIOR & FREZATTI, 2010). As fases citadas no trabalho de Miller e Friesen (1983) são nascimento, crescimento, maturidade, renovação e declínio.

Apesar de ser percebida pelo senso comum com menor capacidade de gerar casos atrativos de estudo, o declínio é visto como uma condição em que ocorre uma substancial redução na base de recursos, inclusive humanos, de uma organização durante um período especificado (QUINN & CAMERON,

1983). Guerrazzi *et al.* (2017) objetivaram identificar na produção de ciência quais eram e como se relacionam as principais abordagens em declínio organizacional em pequenas empresas. As contribuições deste estudo apontam para quatro linhas investigativas que são específicas de micro e pequenas empresas e podem ser identificadas como: aspectos de empreendedorismo e sobrevivência, administração estratégica, inovação e ambiente.

Assim, olhando-se para essa fase das organizações, propõe-se neste estudo não falar dos grandes negócios e negócios de sucesso, tão presentes em nosso típico pensamento administrativo gerencialista, mas sim focar para a significação do cotidiano que, como colocam Carrieri, Perdigão e Aguiar (2014), é importante para as pessoas; é considerar a significação do que é considerado usualmente como insignificante.

### **2.3 O dia a dia dos negócios – as práticas cotidianas de Gestão de Pessoas**

Cada tipo de organização se constitui de forma muito particular e no cotidiano constrói suas formas de elaborar, pensar, ritualizar e simbolizar suas práticas. Sendo assim, o ambiente organizacional se caracteriza pela pluralidade e criatividade de práticas (CERTEAU, 2008). A própria gestão pode ser entendida como uma prática social, gerando um espaço onde diversas “maneiras de fazer” são reapropriadas (CERTEAU, 2008, p. 41). A partir desse olhar, conforme apontam Capaverde, Oliveira e Scheffer (2017), valoriza-se o que é vivido no cotidiano: relações de solidariedades, enfrentamentos diários, interesses que podem ser convergentes, mas também divergentes, saberes/fazes e entendimentos práticos, constituindo-se em um conjunto de significados construídos pelos próprios sujeitos, aspectos que durante um bom tempo foram desvalorizados nos estudos de gestão. “É ver a gestão não como atributo exclusivo do gestor, mas sim uma construção social, um espaço de significados atribuídos na cotidianidade” (CAPAVERDE, OLIVEIRA & SCHEFFER, 2017, p. 190). Mais ainda, como destacam Carrieri, Perdigão e Aguiar (2014), é focar o cotidiano do homem comum que administra negócios ordinários, com suas redes de relações sociais, sua forma de organizar os negócios, suas estratégias de sobrevivência.

Busca-se olhar para a gestão como uma atividade compartilhada pelos sujeitos envolvidos, não apenas produto de uma estrutura abstrata em que não há espaço para ação. Gestão envolveria, nesse sentido, um conjunto de ati-

vidades que se organizam em torno de um fim, mas que são, sobretudo, atividades que são compartilhadas por meio de um entendimento prático e que acabam por gerar um desempenho específico. Certeau (2008) fala em táticas, em negociações que ocorrem cotidianamente com as estruturas, constituindo espaços de ação. Considera-se, aqui, em consonância com Certeau (2008), as práticas como meios de interação, apontando-se para as idiossincrasias da vida cotidiana.

Se consideramos as pequenas empresas como é o caso que nos propomos a estudar, há nesse contexto características específicas importantes a serem destacadas. As pequenas empresas, que constituem grande parte das organizações no mercado brasileiro, e que hoje caracterizam maior parte das videolocadoras que sobreviveram, apresentam diversas características típicas, tais como laços de família, emoções, saberes práticos e conhecimentos que se diferem das grandes corporações. Além disso, são caracterizadas por uma estrutura mais centralizada, com processos e atividades distribuídos entre poucas funções administrativas, práticas orientadas pela sensibilidade do gestor, cuja estratégia é marcadamente intuitiva e principalmente pela grande aproximação entre o proprietário e seus funcionários e entre proprietário e seus clientes (LEONE, 1999).

Embora possam não existir processos formalizados de gestão, a gestão está presente, assim como a gestão de pessoas, que se mistura em atividades que não existem isoladamente. Decisões são tomadas, entendidas a partir do contexto, da própria maneira de ver das pessoas, são negociadas. Entende-se, para esse artigo, a gestão de pessoas “como um conjunto de saberes e ‘fazeres com’, trazidos a partir de vivências e produzidos no dia a dia, que acabam configurando os modos de trabalhar em organizações” (CAPAVERDE, OLIVEIRA & SCHEFFER, 2017, p. 194). E nesses modos de trabalhar estão imbricadas uma série de questões que envolvem pensar o modo de se relacionar entre as pessoas, com os clientes, com a carreira, com o fazer, com o aprender, etc., revelando-se num complexo de ações envolvendo aspectos sociais, materiais e até simbólicos desse fazer.

Nesse sentido, cabe compreender as práticas como formas de fazer, como padrões de comportamento e de pensamento, envolvendo saberes diversos, não apenas os formais ou os referentes ao trabalho, as culturas que vão se constituindo, os valores e crenças, os artefatos, os discursos produzidos, etc.

No caso das empresas em situações de declínio organizacional, entender esses significados construídos, o modo de fazer a gestão e o modo de res-

ponder aos enfrentamentos diários, bem como olhar para as conseqüentes práticas de gestão de pessoas, exige uma análise contextual. Julga-se importante, então, compreender a forma como os empregados das videolocadoras de Porto Alegre percebem suas práticas cotidianas de gestão de pessoas, tendo a perspectiva constante de encerramento do negócio e de demissão.

Em negócios declinantes, uma das práticas cotidianas esperada a partir do pressuposto de que fracasso possa ser caracterizado como a deterioração da disponibilidade de recursos, inclusive os humanos, os processos de demissão poderiam ser considerados naturais e praticados de forma bastante frequente. Este trato com as pessoas em momentos de declínio organizacional remete à forma com que a organização entende seus recursos humanos e como constrói significados para estes fatores no seu fazer diário (CALDAS, 2000).

As mensagens passadas nesses momentos e seus impactos nos remanescentes já foram alvos de estudos como o de Hoefel e Jacques (2006) que identificaram e adaptaram a chamada “Síndrome do Sobrevivente. Dentre os sintomas desta síndrome são citados sentimentos como ansiedade, depressão, desesperança e expressão de raiva. Outros estudos derivados destas mensagens sobre a iminência ou efetividade do desemprego também foram abordados pela ótica das representações pessoais. O ensaio de Caldas (2000) procurou *insights* sobre a experiência interior e subjetiva do indivíduo e, para isso, foram exploradas algumas das imagens metafóricas mais comuns sobre o significado do emprego. Os resultados apontaram para imagens construídas socialmente de traição, abandono, vácuo e morte e que foram frequentemente invocadas no campo empírico estudado pelo autor, revelando as complexas cadeias de significados que foram quebradas pela perda do emprego.

Historicamente, o significado ou o valor do trabalho veio mudando, em momentos sendo visto como finalidade de vida, manifestação de Deus, vocação, como emprego, assalariado ou não, profissão, fonte de pertencimento social, de identidade. Mais recentemente, como aponta Bendassolli (2007), a partir de uma construção discursiva, a noção de trabalho veio sendo associada à vida psíquica, identidade, *self*, desenvolvimento e crescimento pessoal, subjetividade. Nesse sentido, ter trabalho, ou mesmo numa noção mais tradicional, ter emprego, diz algo sobre quem somos, sendo algo importante para o ser humano.

Desta forma, é possível pressupor que as organizações em declínio, principalmente as de pequeno porte, que são foco deste estudo, possivelmente apresentem práticas cotidianas criativas e únicas, como forma de lidar com

as vicissitudes das relações trabalho, especialmente em momentos de possível fechamento do negócio e de demissões iminentes. Destaca-se que se quer olhar para esses trabalhadores que ainda estão lá, com suas memórias, desejos, seus fazeres diários, relacionando-se com os clientes e gestores, tomando decisões, vivendo o cotidiano dessas organizações.

Essas especificidades serão detalhadas ao longo deste artigo e foram obtidas por meio da metodologia descrita a seguir.

### 3. METODOLOGIA

Nesta seção são apresentadas as etapas metodológicas utilizadas para concepção deste estudo, pesquisa de natureza qualitativa de caráter exploratório. Para coleta de dados foram utilizadas as técnicas de observação não participante e de entrevista por pautas (focalizada).

Quanto ao campo empírico, devido às transformações do mercado de videolocação e conseqüente redução dos estabelecimentos relacionados ao segmento, o primeiro passo adotado para viabilização deste estudo foi uma verificação das potenciais empresas participantes. A partir de busca flutuante em meio eletrônico, foram selecionadas dezesseis empresas do segmento na cidade de Porto Alegre para realização de contato telefônico e verificação se as mesmas ainda se encontravam em atividade e se possuíam empregados diretos, critério prioritário para participação no estudo. Ressalta-se que, nesta etapa, foi esclarecido que o questionamento estava relacionado à proposição de realização de um estudo acadêmico e foi solicitado o contato do proprietário do estabelecimento para envio posterior da carta de apresentação dos pesquisadores.

Do total de contatos realizados, apenas três empresas confirmaram a existência de empregados em seu quadro, sendo que em todos os demais foi informado que somente o proprietário atuava no negócio. Neste segundo grupo, inclusive, no momento do contato telefônico, muitos dos proprietários expressaram sentimentos de aparente frustração pela necessidade de enxugamento do quadro e de desligamento de funcionários bastante qualificados, bem como nostalgia pelas modificações ocorridas no segmento nos últimos anos.

Ao proprietário de cada estabelecimento foi encaminhada a Carta de Apresentação dos pesquisadores e o Termo de Consentimento Livre e Escla-

recido, nos quais constavam os objetivos da pesquisa, o processo metodológico e as tratativas relacionadas aos aspectos de confidencialidade e devolutiva dos resultados.

Foi realizada observação não participante em cada um dos três estabelecimentos que confirmaram a existência de empregados em seu quadro, o que auxiliou os pesquisadores na compreensão do campo empírico. Para garantir o caráter sistemático do procedimento, os pesquisadores elaboraram previamente um roteiro de observação, abrangendo aspectos relacionados à percepção sobre o ambiente em geral, artefatos, sobre os comportamentos individuais dos empregados de cada estabelecimento e sobre o relacionamento dos empregados entre si e com os respectivos clientes. Nesta etapa, um dos proprietários recusou-se a participar do estudo, motivo pelo qual esta empresa não teve seus dados relatados neste artigo. Este comportamento inicial de recusa também foi percebido pelos pesquisadores, em relação ao proprietário de outra das empresas convidadas, o qual somente concordou em fazer parte deste estudo, após o primeiro encontro presencial.

Assim, nas videolocadoras que concordaram em fazer parte do estudo, posteriormente foram agendadas as entrevistas individuais com os empregados, para os quais também foram apresentados os objetivos do estudo e firmados os Termos de Consentimento Livre e Esclarecido.

Em relação a esses dois estabelecimentos, ambos possuem mais de trinta anos de atuação no segmento e oferecem serviços de locação e venda de vídeos. Para fins de preservação de sua identidade, neste estudo foram denominadas somente como empresa A e empresa B. A empresa A conta atualmente com sete empregados diretos, mas refere que no passado chegou a ter quinze colaboradores em seu quadro, enquanto a empresa B conta atualmente com três empregados diretos e refere que chegou a ter vinte empregados no auge do segmento.

Segundo Marconi e Lakatos (2010), a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social. Para fins deste estudo, foi utilizada a entrevista por pautas (focalizada), com base em roteiro semiestruturado que abordou diferentes aspectos que abrangiam desde o ingresso do empregado, passando pelo modo de fazer o trabalho e a gestão

de pessoas e pelas relações entre colegas, chefia e clientes, até as perspectivas futuras do empregado em relação ao seu local atual de trabalho e ao segmento de forma geral.

Além dos proprietários das empresas A e B, na empresa A foi entrevistado o empregado E1, gerente, com quinze anos de experiência no segmento. Na empresa B foram entrevistados E2, gerente com vinte anos de experiência no segmento e E3, supervisor com cinco anos de experiência no segmento. Cada entrevista foi gravada através de equipamento de áudio, mediante autorização prévia e formalizada no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, e durou cerca de quarenta e cinco minutos.

A interpretação dos resultados foi realizada por meio da análise de conteúdo, considerando as informações obtidas a partir da observação não participante e das entrevistas realizadas com os empregados de videolocadoras. Bardin (2009) configura a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Para Campos (2004), a análise de conteúdo como conjunto de técnicas se vale da comunicação como ponto de partida. Diferente de outras técnicas como a estocagem ou indexação de informações, a análise de conteúdo é sempre feita a partir da mensagem e tem por finalidade a produção de inferências. Produzir inferências sobre o texto objetivo é a razão de ser da análise de conteúdo; confere ao método relevância teórica, implicando pelo menos uma comparação onde a informação puramente descritiva sobre o conteúdo é de pouco valor. Segundo este ponto de vista, o autor afirma que produzir inferência em análise de conteúdo significa não somente produzir suposições subliminares acerca de determinada mensagem, mas em embasá-las com pressupostos teóricos de diversas concepções de mundo e com as situações concretas de seus produtores ou receptores. Situação concreta que é visualizada segundo o contexto histórico e social de sua produção e recepção.

Na seção seguinte é apresentada a análise de conteúdo deste estudo, interligando as informações identificadas como de maior relevância a partir da observação não participante e da entrevista por pautas (focalizada) com o respectivo referencial teórico. Também foram consideradas, para fins de contextualização, informações trazidas diretamente pelos proprietários das empresas A e B, durante as etapas de observação não participante e de autorização para realização do estudo.

## 4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As entrevistas realizadas abordaram diversos aspectos que os trabalhadores vivenciam em suas rotinas, bem como suas percepções sobre o negócio e suas memórias do tempo de trabalho nas respectivas empresas. Nesses relatos, foram identificadas pelos pesquisadores três categorias na análise de conteúdo, que emergiram: (i) as práticas cotidianas de gestão de pessoas nos estabelecimentos alvo deste estudo, (ii) o significado do trabalho para os colaboradores e, (iii) a resignificação da situação de declínio do segmento.

Quadro 1. Categorias de análise

<b>Categoria</b>	<b>Entendimento</b>
As práticas cotidianas de gestão de pessoas.	Gestão compartilhada e próxima, práticas construídas no cotidiano, baixa rotatividade e valorização do conhecimento cultural dos funcionários.
O significado do trabalho.	Fascínio pelo trabalho, relação com os clientes na centralidade e saudosismo dos tempos áureos do trabalho quando este era valorizado.
A resignificação da situação de declínio do segmento.	Procrastinação quanto à preparação para novos trabalhos caso as videolocadoras venham a ser extintas definitivamente. O agora é substituído pela referência de um passado.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Cabe destacar, de modo geral, que foi possível constatar, durante as observações não participantes realizadas pelos pesquisadores, que apesar de amplos ambientes, a circulação de clientes era baixa. Foi percebido também pouca preocupação com a manutenção dos materiais que compunham a parte decorativa da videolocadora A, com cartazes desbotados e balões já murchos, além de as televisões disponíveis no local não estarem ligadas, nem os equipamentos do espaço que deveria ser uma cafeteria, o que corrobora para a análise de que a clientela destes estabelecimentos já é escassa. Além disso, observa-se como o ambiente se constrói nesse contexto, revelando influências sobre os indivíduos e com o ambiente. Estas relações podem ser notadas por alguns artefatos e comportamentos corpóreos dos empregados. Ao vivenciar, como pesquisadores, estes ambientes organizacionais, foi possível perceber

diversos aspectos ligados ao declínio do setor como um todo. Por exemplo, ao invés de serem encontradas peças publicitárias ou produtos em bom estado para venda, o que denotaria uma vivacidade para a relação empresa-cliente, o que facilmente se percebe é uma degradação dos artefatos, como televisões e luzes desligadas, capas de filmes desbotadas pelo sol e silêncios que não contribuem para a boa percepção do cliente. A velocidade de trabalho e o olhar dos funcionários também foram percebidos pela equipe de pesquisadores como de baixa motivação. As práticas cotidianas de gestão de pessoas por serem, segundo Capaverde, Oliveira e Scheffer (2017), construídas em significados muito particulares de cada empresa, podem demonstrar, no caso das videolocadoras, um sintoma de declínio nos artefatos e corpos dos empregados que refletem o decaimento do próprio setor como um todo.

No entanto, também é possível observar na fala dos entrevistados e nos artefatos expostos nas videolocadoras que existem enfrentamentos por parte dos colaboradores para, mesmo que em situação de declínio, sobreviverem como trabalhadores e indivíduos. Nas observações realizadas pelos pesquisadores e nos conteúdos das entrevistas é possível observar que determinadas ações, memórias e práticas cotidianas fazem parte das estratégias destas pessoas para manter um nível mínimo de condição de trabalho.

Uma destas estratégias é a constante referência a um passado em que as videolocadoras ocupavam um espaço importante enquanto negócio na Economia e também no cotidiano de muitos clientes, que hoje resumem-se a um número bem mais reduzido. Estas lembranças, sempre muito nostálgicas, são bem marcadas inclusive no gestual destes colaboradores. Os pesquisadores perceberam que, dentre outras manifestações, o tom de voz dos atendentes é um pouco acima do necessário para a realização do trabalho. É como se houvesse mais pessoas no ambiente do que efetivamente se pode perceber. Talvez este indício denote a corporeidade da nostalgia que é o enfrentamento para o declínio evidente e, ao mesmo tempo, estratégia de sobrevivência neste momento de redução drástica de negócios, clientes e significados do trabalho.

Quanto aos artefatos, também é possível identificar vestígios de uma “vida” que ainda insiste em superar a “morte” iminente. Neste ponto, uma estratégia de enfrentamento percebida é a forma com que as ofertas de vendas de DVDs estão sendo realizadas. Em uma das videolocadoras visitadas, a coleção de filmes oferecida para venda é atualizada com os últimos lançamentos, oferece diversos formatos midiáticos além do DVD, como a tecnologia Blu-ray por exemplo, e, diferentemente dos filmes para aluguel, está organiza-

da, limpa e parece pronta para um renascimento do setor. Esta possível tática comercial, de se direcionar a novos negócios, como a venda de filmes novos e não somente na locação de filmes, pode se apresentar como uma importante alternativa de sobrevivência e enfrentamento do declínio do setor.

A análise dos resultados será iniciada com a discussão em torno da categoria as práticas cotidianas de gestão de pessoas.

#### 4.1 Práticas cotidianas de gestão de pessoas

As práticas de gestão, principalmente em pequenas e médias empresas, existem de forma centralizada, com uma estrutura administrativa simples, mas que atendem às necessidades do negócio (LEONE, 1999). De acordo com a autora, outra característica bastante presente na gestão dessas empresas é a proximidade que o proprietário estabelece com seus funcionários e, também, com os clientes. No relato de E3, pode-se constatar esses pontos destacados pela autora: “A gerência, ela não é mais essa coisa do tipo... ela tá junto com a gente o tempo todo, ela não é pessoa que trabalha separado. Ela faz muito mais coisas, entendeu? Mas ela tá sempre trabalhando aqui com a gente, ela tá sempre pegando junto. Não tem essa divisão do tipo ela só olha e a gente faz, não tem, ela pega junto tanto quanto a gente e muito mais”. Esse aspecto foi também percebido na observação não participante feita pelos pesquisados, onde o proprietário da videolocadora B também estava realizando atendimentos, demonstrando grande conhecimento sobre a área de filmes.

Nos dois locais, a relação com a chefia mostrou-se bastante positiva, com uma grande proximidade entre os entrevistados e os proprietários. Ainda assim, as decisões, em ambas as videolocadoras, são tomadas pelos proprietários e compartilhadas com os funcionários que possuem cargos de gestão, conforme é relatado por E3: “A decisão é sempre deles, mas não é uma coisa do tipo, de supetão, não acontece a coisa assim ‘ah, estou sendo desfalcado’. É avisado com antecedência, a gente do porquê, é tudo explicado o porquê”.

Essas relações assim construídas, de uma gestão que se apresenta como sendo mais próxima, parece legitimar a forma de ser dessas organizações, sendo a tomada de decisões mais centralizada a forma principal de gestão. Há um entendimento do como devem ser executadas as tarefas, um conjunto de regras que rege a organização. Nesse sentido, os funcionários aceitam esse modo de ser, a ordem necessária, mas também resistem ao destacarem seus conhecimentos amplos sobre os filmes, sobre o impacto desse domínio sobre

os clientes, seu envolvimento com o trabalho: “Entra uma pessoa aqui, a gente conhece ela, a gente indica um filme pra ela, daqui dois dias ela volta e devolve. Adorou, ‘ah, eu quero outro’, aí começa a criar o elo” (E1).

São exímios conhecedores do acervo, do que existe de comum e de diferente, fazem bem a atividade de pesquisa, sabem bem indicar, conhecem os clientes, promovendo um registro marcante do que é importante para a organização. Observa-se, assim, no cotidiano a gestão como um lugar de disputas (CARRIERI, PERDIGAO & AGUIAR, 2014).

Há, assim, diversos tipos de interações, entre pessoas, entre posições, mas também entre memórias do que era “o tempo das locadoras” e do agora, que acabam impactando no modo de fazer a gestão de pessoas. E2, que trabalha há quase 20 anos na videolocadora B, conta que naquela época “existia uma fila de espera pra trabalhar aqui. Existia uma demanda de atendimento. Era muito *cool* trabalhar aqui (...) Era bem seletivo o grupo de atendimento”. Essa memória revela um orgulho de um tempo que faz com que o trabalho hoje ainda resguarde um significado especial. É ainda pertencer a esse seletivo grupo. Além disso, na articulação dessas memórias, destaca-se a afetividade presente e que acaba dando sentido ao que lá hoje vem sendo realizado.

Faz-se aqui uma relação com o que Carrieri, Perdigao e Aguiar (2014, p. 699) apontam sobre a necessidade de se olhar para os meandros relativos à gestão ordinária que essas pessoas fazem em seus cotidianos, em consonância com o trazido por Certeau (2008). Assim fazendo, “os sujeitos ganham vozes, elaboram textos, discursos, falam, narram, contam suas histórias para nós, alcançando a relevância que as abordagens tradicionais não lhes conferem”.

Hoje, nas duas empresas foi possível observar que a forma de principal de recrutamento se dá por indicação, e que alguns funcionários acabam retornando para a empresa tempos depois de terem saído. Essas formas de recrutamento das videolocadoras alinham-se com o que é exposto por Silva e Scheffer (2015), onde as pequenas e médias empresas acabam optando por formas mais baratas e rápidas, como anúncios em redes sociais ou, ainda, buscando indicações de outros funcionários ou clientes.

Esse clima diferenciado, tanto do ambiente de trabalho como dos funcionários contratados “naquela época”, foi relatado também por E1, que garante que “quando a gente contratava pessoas, a primeira coisa que a gente precisava que ela tivesse era desenvoltura: não ser uma pessoa tímida, que pudesse ser mais descontraída, porque o clima da locadora é assim”. Foi percebido, também na fala de E2, que o que corrobora para criar esse ambiente cool

é que o público frequentador descrito não está em busca apenas por lazer, porque “muitas coisas de filmes têm a ver com literatura, com música, com história. As pessoas vêm aqui pra fazer pesquisa, não é só pra lazer e entretenimento”. Ser “cool”, fazer parte desse movimento que é cultural, intelectual, revela ainda a percepção de um fazer diferenciado dos outros, de um fazer que é visto como único. O cotidiano é, assim, reinventado todo dia (CERTEAU, 2008).

As empresas utilizam de treinamento e de desenvolvimento de funcionários para garantir que os colaboradores desenvolvam conhecimentos e habilidades específicas para o tipo de atividade que desempenham porque, quando são admitidos, normalmente possuem conhecimentos genéricos que necessitam ser moldados de acordo com a rotina da empresa (LACOMBE, 2005). A atividade de treinamento e desenvolvimento também sofreu modificações com o declínio do setor. Nas entrevistas obtidas na empresa B, foi relatado que os proprietários prezavam muito pelo bom atendimento, por isso proporcionavam treinamentos sistemáticos, e quando um funcionário novo era contratado, passava três meses aprendendo como era o funcionamento da loja antes de iniciar o atendimento ao público. De acordo com E3, os treinamentos oferecidos no momento da sua inserção no ramo eram sempre focados ao atendimento, e que amadureceu “muito aqui dentro, mas não em questão de filmes. Não mudou nada na questão do meu gosto por filmes”, e complementa dizendo que nesse aspecto “tu nunca vai saber de tudo. Tem muito filme hoje que eu assisto que são filmes óbvios que eu deveria assistir e eu não assisti. Então eu estou sempre aprendendo”.

O gosto pelos filmes, pela arte, pelo fazer parte de um grupo de “entendidos” os tornam, de certo modo, cúmplices em relação aos objetivos da organização e aos seus valores, gerando um comprometimento com algo maior. Fazem parte e unem sua própria história à parte da história da própria organização.

Tal aspecto pode estar relacionado à baixa rotatividade existente nas organizações estudadas, com a maioria dos funcionários possuindo mais de quatro anos de empresa. Conforme os entrevistados, isso se dá pela afinidade com o negócio de filmes. E1, o único entrevistado que teve momentos de desligamento do ramo para buscar possibilidades na sua área de formação em Relações Públicas, relata que tem “um orgulho pessoal de saber que se eu sou o que eu sou hoje, muito veio dela [videolocadora]. A parte de filme histórico, de conhecer e descobrir que eu gosto de história, que eu gosto de geografia. Eu não sei se eu estivesse fazendo outra coisa, se eu saberia disso hoje”. Mesmo

tendo ficado algum tempo longe do ramo, garante que 70% da sua evolução profissional e pessoal é decorrente de experiências proporcionadas pela videolocadora. Foi possível perceber também em E3 essa identificação com o ramo de filmes, tanto que confidencia que, mesmo não possuindo planos concretos para seu futuro, quer “muito fazer filme, não sei se eu tenho condições ou se eu sou qualificado para fazer isso, mas um dia eu queria tentar”.

Mesmo em uma empresa em extinção, os funcionários se apresentam como conectados com as novidades do setor, especialmente quando trata-se de conhecimentos sobre filmes, e a proximidade com a clientela também possibilita que ocorram trocas entre colaboradores e frequentadores das videolocadoras, como dito por E2: “ah, eu já vi muita coisa! Já vi muito filme clássico por indicação de pessoas bem mais velhas que eu”. Atualmente, com quadros de pessoal reduzidos e com baixa rotatividade, as atividades de treinamentos já não são mais frequentes nas videolocadoras pesquisadas.

## 4.2 Significado do trabalho

A influência que o trabalho exerce sobre as vidas dos funcionários foi um aspecto destacado por todos os entrevistados, bem como a afinidade com as atividades desenvolvidas e com o ramo de locação de vídeos. Todos expuseram, em diversos momentos, o gosto pelo atendimento ao público e pelos vínculos que são estabelecidos, principalmente com os clientes.

Destacam-se alguns trechos das entrevistas: “O que me fascina mais é a parte humana. (...) de conhecer o ser humano, de conhecer as pessoas. (...) Freqüento a casa de muitos clientes” (E2); “O lugar aqui me ajudou a lidar com pessoas. (...) Eu aprendi a lidar melhor com as pessoas, eu amadureci muito aqui” (E3).

Sob a perspectiva desses relatos, verifica-se a importância das relações estabelecidas pelos entrevistados no âmbito laboral que, de acordo com Veronese (2006, p. 105), “a maneira como as pessoas atribuem sentido à sua relação com o trabalho dá-se de modo singular, mas sempre a partir do registro coletivo”. Ainda de acordo com a autora, esses processos relacionais que envolvem o trabalho apresentam-se de formas distintas em cada contexto. No ramo de videolocação, tratando-se de atendimento direto a um público que, na maioria das vezes, é fidelizado, o contexto acaba por tornar-se propício à criação de vínculos. E3 relatou que possui clientes que atende há mais de quatro anos, possuindo sensibilidade para poder indicar filmes de acordo com o hu-

mor que o cliente se encontra: “Eu tento me colocar muito como próximo do cliente, às vezes isso não é certo, mas eu tento fazer isso, e aí eu acabo criando um vínculo de amizade”. Esse também foi um ponto constatado pelos pesquisadores durante a observação, onde os atendentes eram extremamente cordiais, demonstrando interesse e conhecimento para auxiliar o cliente a obter êxito em suas buscas.

“Eu gosto de falar de filme, eu gosto de dar a crítica exagerada, eu gosto de discutir essas coisas. Não me vejo fazendo muitas outras coisas a não ser alguma coisa no ramo de filme. (...) às vezes eu levo muito a sério isso aqui, muito a sério mesmo. (...) Eu protejo filme, eu tenho filmes que são os meus protegidos, não deixo ninguém falar mal”. Esse sentimento de E3 foi percebido em todos os entrevistados: a paixão pelos filmes. Para os colaboradores, a proximidade com o ramo fez com que inclusive descobrissem aspectos de si mesmos que até então eram desconhecidos, como o gosto por história, dito por E1: “Eu tenho um orgulho pessoal de saber que se eu sou o que eu sou hoje, muito veio dela [videolocadora]”.

Para Jacques (1997, p. 128) “a articulação entre identidade e trabalho vem de uma tradição que confere, ao papel social, expressividade na constituição da identidade”. Entretanto, como apontam Carrieri *et al.* (2014) para compreender as significações identitárias é necessário pensar em um processo, pensar em identidades produzidas a partir de uma tensão entre o ser e o não ser, entre o conhecido/consciente e o desconhecido/inconsciente, a percepção de semelhança com algo ou com alguém, e a diferença, a percepção de ser oposto ou complementar a algo ou alguém. Assim, “ao se narrarem as práticas dos sujeitos de pesquisa, se estarão narrando, também, as experiências particulares, as frequentações, as solidariedades e as lutas que organizam o espaço em que essas narrações constroem significações identitárias” (CARRIERI, PERDIGAO & AGUIAR, 2014, p. 704).

Os relatos dos entrevistados representam, assim, uma manifestação deles no mundo. Pode-se pensar que estejam revelando a relação com um mundo competitivo que se transforma e que extingue tipos de trabalho e produtos ora tão valorizados, que chegam a ser vistos como aspectos de si mesmos, que merecem ser defendidos frente aos outros, demarcando espaços de ações de enfrentamento do mundo. Revelam também compromissos com algo maior, com a possibilidade de valores serem mantidos, de um trabalho que possa ter razões de orgulho. Observam-se declarações que são afetivas, que buscam exprimir os sentidos atribuídos à própria história de vida e trabalho desses sujeitos.

Relacionam-se, pois, as formas de funcionamento de um mercado que extingue, que desvaloriza, a construção de enfrentamentos em formas de vida, onde há valorização em modos de conduta cotidianos.

Outro ponto importante a ser destacado a partir das observações do estudo, é o de que na construção dessa identidade há uma integração entre os elementos do presente e os de um passado, que no caso das videolocadoras, de um passado mais glorioso. Há, assim, a produção de identidades sempre em relação a algo, em referência a outros, a outros tempos e a outros contextos.

Por meio das entrevistas, é possível dizer que o trabalho nas videolocadoras contribuiu, de acordo com as falas obtidas, para que nenhum dos funcionários esteja com intenção de deixar o ramo de videolocação, o que é reforçado na próxima categoria que trata da negação da situação de declínio do segmento.

### 4.3 Ressignificação da situação de declínio do segmento

Diferentemente dos sintomas de ansiedade, depressão, desesperança e expressão de raiva, identificados e apresentados por Hoefel e Jacques (2006) como Síndrome do Sobrevivente, os entrevistados relataram não estar buscando outras oportunidades fora do ramo de videolocadoras. Ao ser questionado sobre o que espera do futuro, E1 referiu que pretende ficar na empresa A até o fim “Dou muito valor à minha palavra, vou ficar até dizerem que não dá mais. (...) depois eu vou pensar no que fazer, hoje não estou planejando a minha carreira. (...) O negócio é ver o que o destino vai fazer para depois tomar a decisão”. Na empresa B, E3 disse “Não faço ideia, vou ser bem sincero, não faço ideia. Porque é uma coisa que eu não penso muito, se eu pensar, eu acho que eu vou dar uma surtada. Prefiro por enquanto não pensar muito. (...) Eu acho que é bom não se ter certeza das coisas”.

Os relatos apresentados pelos colaboradores demonstram ainda uma expectativa de continuidade de seu trabalho dentro da videolocadora, assim como de preservação do segmento, o que se contrapõe ao histórico de redução dos estabelecimentos.

Como forma do indivíduo enxergar o mundo, trazem suas significações e ressignificações e, no âmbito de um mercado em extinção, trazem a expectativa de que o ramo de videolocadoras seguirá existindo, independente das transformações ocorridas neste negócio. Ao ser perguntado como vê a diminuição da clientela, E2 respondeu: “Eu penso assim, o jornal impresso, tudo

bem que tem menos consumo, existe, a revista existe, o livro existe, o vinil sumiu, voltou agora. A única coisa que acho que não voltou foi a fita cassete”. Para a mesma pergunta, E3 respondeu: “Eu acho que tinha potencial pra ter ainda movimento, não tanto, mas ter movimento. Sinceramente, eu ainda acredito que seria um pouco de preguiça, não acho nem que é questão de crise”.

Nesse pensar sobre o futuro, no presente, é retomado uma série de aspectos sobre o passado, sobre o que foi vivido e pensado, nenhum desses momentos sendo neutros, pois trazem consigo um sistema de atribuições de valores. Aspectos são lembrados, outros esquecidos, e esse lembrar sempre traz algo de novo. No caso, apresenta-se um repensar sobre o trabalho e sobre o contexto de vida e dos negócios. Há um contextualizar para o agora.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi analisar a percepção de colaboradores de videolocadoras de Porto Alegre acerca das práticas de gestão de pessoas vivenciadas em seu cotidiano. Para tanto, foi realizada uma revisão breve da literatura no qual foram abordados três eixos teóricos: contexto do segmento de videolocadoras, estudos sobre declínio organizacional e práticas cotidianas de gestão de pessoas. Dentre as referências teóricas mais frequentemente utilizadas destacam-se os estudos sobre declínio organizacional e suas fases (BARNEY, 1991; BARNEY & CLARCK, 2007; CHANDLER, 1962; FLECK, 2004; GUERRAZZI *et al.*, 2017). Tendo em vista que o campo empírico escolhido foi as videolocadoras de Porto Alegre - RS, consideradas pequenas empresas, os estudos sobre práticas cotidianas de gestão foram abordados com base em Certeau (2008), Carrieri, Perdigão e Aguiar (2014) e Capaverde, Oliveira e Scheffer (2017) cujos achados contribuíram no embasamento teórico do presente estudo.

Buscou-se nesse estudo não falar dos grandes negócios e negócios de sucesso, tão presentes no típico pensamento administrativo gerencialista. A proposta foi a de olhar-se para dimensões mais esquecidas, ou menos lembradas, que fogem dos conhecimentos ditos tradicionais.

Na busca destes resultados, a estratégia metodológica utilizada foi a pesquisa de natureza qualitativa de caráter exploratório cujas técnicas selecionadas foram observação não participante e entrevista semiestruturada com empregados das videolocadoras de Porto Alegre, no Rio Grande do Sul. A téc-

nica de interpretação de dados que mais aderiu aos objetivos foi a análise de conteúdo.

Os resultados discutidos procuraram mostrar como a gestão e mais especificamente a gestão de pessoas acontece nos pequenos empreendimentos, no dia a dia, como se misturam com o modo de ser que veio se configurando ao longo dos tempos. Destaca como as “maneiras de ser e de fazer” no cotidiano das organizações tanto produzem quanto portam as memórias produzidas nas relações de trabalho e nos contextos específicos, como esse de encerramento do negócio. Em todas as categorias, além da negação do declínio iminente do trabalho físico e seu significado para os colaboradores, também são identificadas estratégias de enfrentamento, como o tom de voz mais alto percebido na loja e a ação de venda de filmes novos. No cotidiano, este enfrentamento apresenta-se como uma estratégia essencial para a sobrevivência das pessoas que gravitam ao redor das videolocadoras de Porto Alegre.

Aponta, ainda, para diversos tipos de interações, não apenas entre pessoas ou entre posições, mas também entre memórias do que era “o tempo das locadoras” e do agora, que acabam impactando no modo de fazer a gestão de pessoas. E nesses fazeres, o afeto e a memória como algo que move, que dá sentido às ações.

Na relação com o trabalho, o estudo chama a atenção para aspectos como o gosto pelos filmes, pela arte, pelo fazer parte de um grupo de “entendidos”, acaba por aproximar os funcionários em relação aos objetivos da organização e aos seus valores, gerando um comprometimento com algo maior. Além disso, na construção de parte de sua identidade, destaca-se que esse fazer parte acaba por unir sua própria história à parte da história da própria organização.

Tais aspectos, dentre outros, procuram apontar para a gestão como uma atividade compartilhada pelos sujeitos envolvidos, não apenas produto de uma estrutura abstrata em que não há espaço para ação.

Este trabalho, por seu caráter qualitativo e exploratório, apresentou limitações quanto à população estudada, que se encontra cada vez mais escassa no segmento de videolocação, a restrição deste estudo ao município de Porto Alegre e a dificuldade de acesso ao campo de pesquisa, tendo em vista a natureza declinante dos negócios. Estas lacunas metodológicas podem ser uma oportunidade para complementações em outros estudos.

Nesta linha, entendemos que é relevante para o avanço nos estudos em Gestão de Pessoas, que outros trabalhos acadêmicos continuem a explorar os objetivos aqui propostos inicialmente, mesmo que com outros enfoques e

abordagens. As sugestões para estudos futuros podem estar ligadas, de forma geral e de livre associação, às práticas de gestão de pessoas em negócios declinantes em outras áreas de negócio, com outros públicos e sob outras formas de entender o que é declínio e práticas de Gestão de Pessoas associadas.

## REFERÊNCIAS

ANACLETO, Adilson; MICHEL, Sandro Aramis; OTTO, Jair. Cinema e homevideo entertainment: um estudo de marketing sobre o mercado da magia e a magia do mercado. In: *Congresso Internacional de Administração*. Ponta Grossa - PR, 2008. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/3408681-Cinema-e-homevideo-entertainment-um-estudo-de-marketing-sobre-o-mercado-da-magia-e-a-magia-do-mercado.html>> Acesso em: 31 out. 2017.

BALLERINI, Frantjesco. *Cinema brasileiro no século XXI: reflexões de cineastas, produtores, distribuidores, exibidores, artistas, críticos e legisladores sobre os rumos da cinematografia nacional*. São Paulo: Summus Editorial, 2012.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2009.

BARNEY, Jay. Firm resource and sustained competitive advantage. In: *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, Jay B.; CLARK, Delwyn N. *Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage*. Oxford: Oxford University Press, 2007.

BENDASSOLLI, Pedro Fernando. *Trabalho e identidade em tempos sombrios: insegurança ontológica na experiência atual com o trabalho*. São Paulo: Ideias e Letras, 2007.

CALDAS, Miguel P. *Demissão: causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo*. São Paulo: Atlas, 2000.

CAMPOS, Claudinei José Gomes. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. *Revista Brasileira de Enfermagem*. [online], v. 57, n. 5, p. 611-614, 2004.

CAPAVERDE, Caroline Bastos; OLIVEIRA, Livia Pedersen de; SCHEFFER, Angela Beatriz Busato. Subjetividade e enfrentamento com a morte: construindo gestão de pessoas na cotidianidade. In: *REAd. Revista Eletrônica de Administração* (Porto Alegre), v. 23, n. especial, p. 188-209, dez. 2017.

CAPUTO, Erich Ferreira; MEIRELLES, Dimária Silva e. Dinâmica tecnológica e evolução do modelo de negócios de videolocadoras. In: *XIII SemeAd – Seminários em Administração*, São Paulo, 2010.

CARRIERI, Alexandre de Pádua; PERDIGAO, Denis Alves; AGUIAR, Ana Rosa Camillo. A gestão ordinária dos pequenos negócios: outro olhar sobre a gestão em estudos organizacionais. In: *Revista de Administração* (São Paulo) [online], v. 49, n. 4, p. 698-713, 2014.

CARVALHO, Karine Lima de; SARAIVA JUNIOR, Abraão Freires; FREZATTI, Fábio; COSTA, Reinaldo Pacheco da. A contribuição das teorias do ciclo de vida organizacional para a pesquisa em contabilidade gerencial. In: *RAM - Revista de Administração Mackenzie* [online], v. 11, n. 4, p. 98-130, 2010.

CERTEAU, Michel de. *A invenção do cotidiano – 1: Artes de fazer*. Petrópolis: Vozes, 2008.

CHANDLER, Alfred D. Jr. *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprises*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 1962.

CHANNON, Derek. *Strategy and structure of British enterprise*. Boston: Harvard University, 1973.

FLECK, Denise L. Crescimento, dominância continuada e declínio da empresa: insights das histórias da General Electric e da Westinghouse. In: *Revista de Administração Contemporânea*. [online], v. 8, n. spe, p. 79-106, 2004.

GUERRAZZI, Luiz Antonio de Camargo; SERRA, Fernando Antônio Ribeiro; MARCHIANO, Marcello; PINTO, Rosiele Fernandes. Um Estudo Bibliométrico sobre Declínio Organizacional em Ambiente Empreendedor: Perspectivas e Tendências. In: *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 11, n. 2, p. 72-88, 2017.

GOMES, Jochen Mass Xavier. *Cinematografando o consumo: as narrativas e práticas culturais dos clientes de videolocadoras de Natal (RN)*. Dissertação de Mestrado em Desenvolvimento Regional; Cultura e Representações. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2005.

HOEFEL, Maria da Graça Luderitz; JACQUES, Maria da Graça Corrêa. Síndrome do sobrevivente: um estudo comparativo de um banco privado e de um banco público. In: *Boletim da Saúde*, v. 20, n. 1, p. 107-117, jan./jun. 2006.

JACQUES, Maria da Graça. Identidade e trabalho. In: CATTANI, Antonio David (Org.). *Trabalho e tecnologia: dicionário crítico*. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Ed. Universidade, 1997.

LACOMBE, Francisco. *Recursos humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2005.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. As especificidades das pequenas e médias empresas. In: *Revista de Administração*, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 91-94, 1999.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2010.

MILLER, Danny; FRIESEN, Peter. Successful and unsuccessful phases of the corporate life cycle. In: *Organizations Studies*, Frederiskberg, v. 4, n. 3, p. 339-356, 1983.

MONTEIRO, Rosângela. Como as locadoras de vídeo tentam se reinventar para sobreviver. *Diário Gaúcho*, [online], Porto Alegre, 18 mai. 2015. Disponível em: <<http://diariogaucho.clicrbs.com.br/rs/dia-a-dia/noticia/2015/05/como-as-locadoras-de-video-tentam-se-reinventar-para-sobreviver-4762695.html>>. Acesso em 31 out. 2017.

MOSER, Sandro. Era das videolocadoras se aproxima do fim. *Gazeta do Povo*, [online], 25 mar. 2016. Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/caderno-g/era-das-videolocadoras-se-aproxima-do-fim-3dhyx3krbrz96jk-7ba6o882kn>>. Acesso em 31 out. 2017.

QUINN, Robert; CAMERON, Kim. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. In: *Management Science*, Hanover, v. 29, n. 1, p. 33-51, 1983.

RUMELT, Richard P. *Strategy, structure and economic performance*. Boston: Harvard Business School, 1974.

SARQUIS, Aléssio Bessa; KICH, Mara Cristine; SCHARF, Edson Roberto; WAGNER, Karina Ramos; HOECKESFELD, Lenoir. Diagnóstico Mercado-lógico no Setor de Vídeo Locadoras: Estudo na Grande Florianópolis/SC. In: *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 9, n. 1, p. 265-292, 2016.

SILVA, Luciano Ferreira da; LOPES, Meire do Santos; OLIVEIRA, Paulo Sergio Gonçalves de. A mudança no mercado de videolocadoras sob a perspectiva da ecologia das populações organizacionais. In: *Revista Ciências Sociais em Perspectiva*, v. 12, n. 22, p. 1-19, 2013.

SILVA, Laís Fernanda Azevedo; SCHEFFER, Angela Beatriz Busato. A gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas: comparando experiências. In: *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 4, n. 3, p. 87-115, 2015.

TORRES, Alexandre Pavan; MENEZES, Emilio Araújo; SERRA, Fernando A. Ribeiro; FERREIRA, Manuel Portugal. O declínio das grandes empresas brasileiras. In: *Glob Advantage, Working Paper*, n. 26, 2008.

VERONESE, Marília Veríssimo. Subjetividade, trabalho e solidariedade. In: *Aletheia*, n. 24, p. 105-113, 2006.

# AS MULTIPLICIDADES ENVOLVIDAS NA RELAÇÃO TRABALHO, CARREIRA, GÊNERO, SEXUALIDADE E IDENTIDADE<sup>1</sup>



Renato Koch Colomby<sup>2</sup>

Julice Salvagni<sup>3</sup>

Cibele Cheron<sup>4</sup>

## 1. INTRODUÇÃO

Consideramos que os estudos sobre trabalho e carreira na atualidade precisam cada vez mais incluir as discussões de gênero, sexualidade e identidade. Não defendemos o fim da centralidade do trabalho em uma análise da dinâmica social, contudo, reforçamos que a imersão nos debates pós-estruturalistas comportam permear novas articulações advindas, inclusive, com a própria transformação da sociedade, através de mudanças nas suas relações, como por exemplo, no que diz respeito às desigualdades de gênero existentes ao mundo de trabalho e na construção de nossas carreiras.

Com isso, esta revisão bibliográfica parte da concepção de gênero-trabalho no âmbito das organizações, especialmente sob o recorte da teoria *queer*, de modo articulado com as dimensões subjetivas produzidas no trabalho. A análise da identidade de gênero no trabalho de forma abstrata, sem vinculação a um caso específico, serve ao uso de futuras propostas de políticas institucionais mais inclusivas ao tema, demanda da realidade das diferentes organizações.

---

<sup>1</sup> Uma versão desse artigo foi apresentada no XV Encontro Nacional da ABET - GT 06 - Relações de gênero, raciais e geracionais no trabalho.

<sup>2</sup> Doutor em Administração pela UFRGS e Professor do Instituto Federal do Paraná (IFPR - Campus Palmas). Contato: renato.colomby@gmail.com

<sup>3</sup> Doutora em Sociologia pela UFRGS e Professora Adjunta na Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (EA/UFRGS). Contato: julicesalvagni@gmail.com

<sup>4</sup> Doutora em Ciência Política (UFRGS) e desenvolve estágio pós-doutoral junto ao Programa de Pós-Graduação em Educação da PUCRS. Contato: iccibele@gmail.com.

Defendemos a identidade como algo inscrito nesta circunstância social e “um destes conceitos que operam ‘sob-rasura’, no intervalo entre a inversão e a emergência: uma ideia que não pode ser pensada da forma antiga, mas sem a qual certas questões-chaves não poderem ser sequer pensadas” (HALL, 2000b, p. 104). Assim sendo, a identidade deve ser vista como móvel e contingente, a serviço dos sujeitos coletivos e não como formas normalizadoras do ser.

A questão da identidade de gênero é abordada na sua relação com o trabalho, portanto, sendo oportunas as reflexões sobre o tema em um momento de reconfiguração do contemporâneo, atravessado pelo “(novo) caráter multifacetado do trabalho” (ANTUNES, 2005, p. 47), que implica na intensificação da terceirização, da precarização e da informalidade (ANTUNES, 2011). Neste contexto, “as velhas identidades, que por tanto tempo estabilizaram o mundo social, estão em declínio, fazendo surgir novas identidades e fragmentando o indivíduo moderno, até aqui visto como unificado” (HALL, 2000a, p. 7).

Constatamos, através da observação das organizações, que estas buscam um perfil do trabalhador centrado em estereótipos definidos e aceitos socialmente, em que diferenças identitárias não costumam ser bem vistas, implicando na não contratação destes profissionais. Destarte, problematizamos quais as possibilidades de pensar a (re)inserção no ambiente corporativo de profissionais que estejam fora da limitadora heteronormatividade.

## 2. DIFERENÇAS DE GÊNERO E TRANSGRESSÕES NO TRABALHO

*Queer* é tudo aquilo que é “estranho, raro e esquisito” (LOURO, 2008, p. 7) e que é próprio de personagens que transgridem os ditos padrões de gênero e sexualidade. É sabido que este conceito é marca registrada de sujeitos cuja sexualidade é considerada “desviante”. Desta forma, importa dizer que essa percepção do “diferente” é vista pelos olhos do outro, ou até pelo seu próprio olhar, quando este utiliza a mesma lente dos tidos como “iguais”. Em um momento histórico plural, tratar de sexo, gênero ou identidade está se tornando cada vez mais polissêmico, haja vista a diversidade presente nesses conceitos. Além do binarismo homem-mulher, precisamos considerar tantas outras formas de ser e viver. O colorido da identidade e da orientação sexual são bandeiras cada vez mais levantadas pelos homossexuais, bissexuais, transexuais e transgêneros. Além destes, uma gama de novos termos podem surgir quando

o tema é pautado como, por exemplo, lésbica, *gay*, intersexual, pansexual, assexual, travesti, *cross dresser*, *drag queen* e *drag king*.

Logo, essas terminologias são reflexos das novas formas de entender o assunto na sociedade e no mundo do trabalho, usando-se das palavras como uma proposição política, para dar visibilidade sobre o quanto as relações de poder estão intrincadas nas relações de trabalho-gênero. As teorias *queer* nos convidam a pensar sobre articulações que possam pôr em movimento o subversivo, arriscar o impensável, fazer balançar estabilidades e certezas já que *queer* é “um corpo estranho, que incomoda, perturba, provoca e fascina” (LOURO, 2008, p. 8). Ao reivindicar uma possibilidade de ser e estar que transgride a norma, os sujeitos *queer* criam uma instabilidade criadora e transformadora da própria norma. E, mais do que isso, “ao ousar se reconstruir como sujeitos de gênero e de sexualidade precisamente nestes espaços, na resistência e na subversão das ‘normas regulatórias’” (LOURO, 2008, p. 18).

Para Souza e Carriere (2016), as teorias *queer* foram desenvolvidas inicialmente nos estudos literários e linguísticos, sendo incorporada aos estudos organizacionais por volta dos anos 2000. O autor defende que as teorias *queer* devam ser tratadas como um verbo (ação) ao invés de um substantivo (denominação) e a aplicação de seus conceitos não deve se restringir somente aos estudos sobre gênero, sexualidade e grupos minorizados. Utilizamos o termo teorias *queer*, no plural, para facilitar a compreensão das múltiplas abordagens e conceitos envolvidos nesse mesmo “guarda-chuva”, atentando ao fato de que elas poderiam ainda serem identificadas – em uma concepção abrangente – como “analítica(s) *queer*”. Nessa mesma linha de raciocínio, é importante ter em mente não incorrer no erro de apenas teorizar o *queer*, mas tornar *queer* a(s) teoria(s) (JAGOSE, 1996; GARDINER, 2005; SOUZA; CARRIERE, 2010).

Logo, para o bojo de discussões acerca do trabalho contemporâneo, se torna imprescindível à compreensão articulada de modo íntimo com as teorias de gênero. Isso quer dizer de um conceito uno que servirá para compreender e complementar o que há produzido teoricamente: trabalho-gênero. É necessário tratar da sobreposição destes conceitos na busca por uma compreensão das dinâmicas sociais e da própria construção de carreira.

Colomby e Costa (2018) defende que o fenômeno trabalho é polissêmico e assim deve ser também sua compreensão e análise. O autor esquematiza o trabalho visto em dez diferentes e complementares perspectivas, a saber: fisiológica, cultural, ideológica, política, psicológica, social, espiritual, religiosa, econômica e legal. Fazendo uso dessa lente, para compreender o trabalho-

gênero, problematizamos, o quanto homens e mulheres estão sujeitos à relações de gênero em relação ao trabalho, e que isso não pode ser considerado um destino biológico, mas um produto-processo de aspectos culturais, isto é, de construções sociais (KERGOAT, 2001).

Nesse sentido, também não podemos deixar de considerar os aspectos psicológicos envolvidos na singularidade dos seres enquanto trabalhadores. Na mesma linha, os aspectos sociais estão intimamente ligados aos processos psicológicos, na compreensão de que “é a partir do olhar dos outros que nos constituímos como sujeitos” (DEJOURS, 2004, p. 32). E esses são pontos importantes nas multiplicidades envolvidas na relação trabalho-carreira-gênero-sexualidade-identidade.

De uma forma não muito distante, em uma discussão das questões de desigualdade, no que tange ao tema central deste capítulo, poder-se-ia dar ênfase às diferenças nas remunerações de homens e mulheres, por exemplo. Problematiza-se aí as limitações de mercado de trabalho que utilizam como barreiras a genitália, as dificuldades de reinserção profissional de mulheres pós-gestação e a não inserção dos(as) que fogem aos padrões bilaterais da sociedade como, por exemplo, travestis que ao não ingressarem no mercado formal de trabalho, se veem frente à prostituição como uma das únicas vias à sobrevivência em um modelo desigual nas relações sociais e de trabalho.

Além da discriminação, do preconceito e do estigma contribuírem para o fato da maioria dos transexuais buscarem na prostituição a sua forma de sustento (AMARAL, 2013), o Brasil tem sido considerado o “país que mais mata LGBT’s no mundo” (BAPTISTA; BOITA, 2014, p. 187) e tem um alto índice de violência e homofobia. Contudo, essa não é uma realidade restrita aos espaços sociais fora dos muros organizacionais. As organizações ainda estão inundadas de exclusão, marginalização, estigma, segregação, rótulos discriminatórios e falta de acolhimento do público tido como LGBT que morre dentro e fora das diversas organizações (escolas, empresas, igrejas, hospitais, etc).

Compreender a identidade em um contexto pós-estruturalista permite pensar na produção de sentidos igualmente múltiplos, diversos e fragmentados à imersão política destes protagonistas como manifestantes de uma gradativa mudança social que se pretende a cada dia mais inclusiva e que respeite as “não-formas” dos sujeitos serem e estarem no mundo. Ou seja, são essas pessoas tidas hoje como “desviantes” que estão fazendo história, indo na contramão da normatividade e criando um novo futuro menos desigual.

Mesmo fazendo uso da perspectiva pós-estruturalista, afirmamos que os processos de dominação de classe, baseado na exploração econômica continu-

am mais salientes e dolorosos do que nunca (SILVA, 2011). Ainda que o pós-estruturalismo aponte o caráter globalizador das desigualdades econômicas das relações de poder, é inevitável demarcar que as “teorias críticas não nos deixam esquecer, entretanto, que algumas formas de poder são visivelmente mais perigosas e ameaçadoras que outras” (SILVA, 2011, p. 147). Em suma, trabalhamos mais com a ideia de complementaridade de uma corrente à outra do que na alternância entre elas.

Estas locuções teóricas são fundamentais para se pensar na construção de uma política de identidade, ou neste caso, de pós-identidade. Não só a sociedade ou a vida estão ficando mais fluidas ou líquidas (BAUMAN, 2007), mas também a(s) sexualidade(s) e a(s) própria(s) identidade(s) dos sujeitos também tem ganhado elasticidade empírica e conceitual. Dentre as disputas do significado moral da identidade, enquanto autores assinalam o caráter desviante, da anormalidade ou da inferioridade, outros proclamam a normalidade ou a naturalidade, mas todos parecem concordar com um “tipo” humano distinto (LOURO, 2008).

A proposta de uma política pós-identitária, que também pode ser lida como uma política *queer*, “representa claramente a diferença que não quer ser assimilada ou tolerada, e, portanto, sua forma de ação é muito mais transgressiva e perturbadora” (LOURO, 2008, p. 38-39). Contudo, a epistemologia *queer* é, neste sentido “perversa, subversiva, impertinente, irreverente, profana e desrespeitosa” (SILVA, 2011, p. 107) e está a serviço de pensar as elaborações identitárias que se criam a partir da compreensão do transexual ou do travesti, por exemplo, como outra possibilidade de percepção do gênero, para além do binarismo homem e mulher. As normas regulatórias de sexo têm “caráter performativo, isto é, tem poder continuado e repetido de produzir aquilo que nomeiam e, sendo assim, elas repetem e reiteram, constantemente, as normas dos gêneros na ótica heterossexual” (LOURO, 2008, p. 44), portanto, binária. O desafio de pensar em uma leitura de trabalho e identidade de gênero é poder traduzir esta normalidade a fim de evidenciar que os discursos fogem à própria norma, por serem inomináveis.

Butler (2003) critica a construção identitária de gênero que contorna as normas de inteligibilidade e que percorrem por via das identidades coerentes a sustentação da matriz normativa de gênero e, portanto, heterossexual, sexista, dual. A matriz cultural “por intermédio da qual a identidade de gênero se torna inteligível, exige que certos tipos de ‘identidade’ não possam ‘existir’ – isto é, aquelas em que o gênero não decorre do sexo e aquelas em que as práticas do desejo não ‘decorrem’ nem do ‘sexo’ nem do ‘gênero’” (BUTLER,

2003, p. 39). Este argumento explicita a dificuldade existente na sociedade de modo geral, mas talvez intensificada no ambiente corporativo, de considerar as pessoas a partir de uma identidade de gênero definida de forma dual e reconhecida, normalmente, pela sua referência de sexo. O desconsiderar da pluralidade das formas de ser faz com que “certos tipos de ‘identidade de gênero’ pareçam ser meras falhas do desenvolvimento ou impossibilidades lógicas, precisamente por não se conformarem às normas da inteligibilidade cultural” (BUTLER, 2003, p. 39).

Estas questões, ainda não resolvidas no ambiente empresarial, são produtoras de sofrimento psicossocial no sentido de exercerem uma cobrança notável a este ajuste normatizante entre gênero e sexo. A inserção de homossexuais, bissexuais, transexuais ou travestis, por exemplo, nas organizações provoca, portanto, o notável conflito ainda combatido aos que propagam certo conservadorismos entre as diferenças dos papéis de homens e mulheres nas organizações.

O conceito de representação social de Foucault (2007) indica que o que somos e nos identificamos, nada mais é do que representações internalizadas na relação com um mundo já construído e carregado por significações, das quais não há como fugir. Sendo assim, já viemos ao mundo pautados por normas vigentes no social que dizem como as coisas devem ser, como nós devemos ser, não sobrando espaço para a produção individual de algo inovador e realmente original à nossa contribuição enquanto sujeito. Mas então, como as coisas mudam tanto ao longo das gerações e da história? Como a humanidade deixa de conceber certas premissas e passa a aceitar outras? Pois, esses sutis momentos de transformação acontecem justamente nas situações de contradição, na quebra da regra, da norma, do tradicional, etc. Ou seja, as mudanças sociais partem do desvio, na distância daquilo que era esperado, questionando a regra imposta e deixando vir à tona um processo criativo de criação de algo novo e, portanto, no mínimo, ousado.

### **3. IDENTIDADE DE GÊNERO E A NORMATIVIDADE ORGANIZACIONAL**

A atualidade, ao mesmo tempo em que vivencia uma reviravolta dos papéis de gênero com a entrada da mulher nos espaços que eram considerados masculinos, ainda assim, considera esta relação como parte de um poder que

segue operando dentro da lógica de gênero. Em se tratando dos transexuais e travestis, a inserção no mercado de trabalho formal ainda é considerada uma exceção e, quando acontece, vem carregada por contratemplos e dificuldades, o que mantém essa cadeia hierárquica de gênero cuja dominância heteronormativa prevalece. Percebe-se assim que as possibilidades de carreira dessas pessoas acabam limitadas, não por uma análise de suas competências, mas por padrões sociais já estabelecidos e que precisam ser rupturizados.

Para Butler (2003, p. 8), o gênero é “uma espécie de imitação persistente” no sentido de seguir reproduzindo estereótipos que partem de um princípio heterossexual e apenas se reconfiguram historicamente, sem perder de vista a norma reguladora. Contudo, ao pensar nas organizações de modo geral, julgamos que mesmo que as transformações sejam sutis e quase insignes, elas existem e podem vir a produzir novas políticas de trabalho junto com o passar do tempo, desde que este assunto seja pautado.

Neste sentido, o “sexo” “é um ideal regulatório cuja materialização é imposta: esta materialização ocorre (ou deixa de ocorrer) através de certas práticas altamente reguladas” (BUTLER, 1999, p. 153). Essa fixação da materialidade do sexo é o que daria, portanto, poucas saídas à própria transformação da compreensão de gênero, quando não rebatida, até mesmo ao longo da história, já que a própria noção de gênero teria um limite discursivo especialmente relacionado com a concepção materializante do corpo através do sexo. Essa abordagem não nega a dialética presente na relação da compreensão de “sexo” e “gênero”, mas, ao mesmo tempo, a expande significativamente, assumindo os limites desta noção de correlação, se questionando sobre as possibilidade de ampliação destes limites e no conseqüente efeito que este alargamento teria a própria concepção do gênero no social.

É inevitável que as discussões de gênero no trabalho sejam perpassadas pelas de sexo e sexualidade, já que uma coisa está diretamente produzindo e sendo produzida pela outra, quer seja nas mais ofensivas e discriminatórias formas dos discursos, quer seja nas possibilidades de criação de novos formatos alternativos à matriz sexista. Este assunto, logo, cabe às organizações de trabalho no sentido de problematizar medidas políticas de (re)inserção a estes profissionais, outrora marginalizados pela sociedade exclusivista, especialmente nas suas esferas mais conservadoras.

O conceito de gênero é imprescindível para se pensar a organização social como um todo (SCOTT, 1995), e se considerarmos que esta é a civilização do trabalho, pois que nasce, desenvolve-se e progride no trabalho

(BATAGLIA *apud* WEISS, 1896), não há como pensarmos as discussões de trabalho-gênero de maneiras dissociadas. Presthus (1962) também sublinha que a sociedade é organizacional e, da mesma maneira, Etzioni (1964, p. 1) destaca que “nascemos em organizações, somos educados por organizações, e a maioria de nós gasta muito do tempo de nossas vidas trabalhando para as organizações”.

Segundo Marcuse (1969), as organizações têm papel fundamental e particularmente repressor dentro do sistema e é na organização que o trabalho alienado é explorado em nome da racionalidade deste mesmo sistema. Já para Enriquez (1999), o trabalho se tornou um elemento fundamentalmente integrador, permitindo a sociedade fragilizar ou reforçar laços sociais. Da mesma forma, são nas organizações de trabalho e no próprio trabalho que se pode problematizar e desconstruir as representações sociais referentes aos gêneros, sexos, sexualidades e identidades presentes na construção de carreiras.

Barel (1982) percebe o trabalho como um grande organizador social e Drago (1992) complementa que enquanto os indivíduos buscam a atividade, a independência, perspectivas temporais amplas, controle sobre o mundo e expressar suas aptidões mais profundas e importantes, a organização exige dele: passividade, dependência, submissão, limitada perspectiva temporal, uso frequente de poucas aptidões superficiais e produção sob condições que levam ao malogro psicológico. Constatada essa incongruência, a tarefa é a de estabelecer quais seriam as formas de amenizar esse conflito para que essa situação não prejudique a organização nem o indivíduo, destacando uma postura de vigilância, de reflexão e de questionamento da Teoria Crítica da Organização (DAVEL; ALCADIPANI, 2003).

Para Pagès *et al.* (2006) o poder, a dominação e o controle destas sobre seus empregados que também poderia ser incluído o controle sob à vida, à sexualidade e à existência das pessoas como um todo. Sobre esta obra, Pombeiro (2006, p. 4) enfatiza que “uma das questões subjacentes é a evidente diferenciação entre o papel exercido pelo capital e o papel desempenhado pelo trabalho. Nesse sentido, a dominação do capital é um dos aspectos mais importantes nessa distinção”. Isso quer dizer que o capital “continua dominando o indivíduo, e somente um conjunto de ações pode conscientizar o ser humano quanto às transformações necessárias para que ele possa exercer um novo papel”. E é nessa circunscrição que os debates de carreiras também precisam adentrar e fortalecer a agência e não somente a estrutura, recuperando a noção ativa dos sujeitos como produtos e produtores da história de todo campo

social e de experiências acumuladas no curso de trajetórias individuais (SETTON, 2002).

Afinal, na luta contra o poder dos interesses privados, o trabalho desempenha um papel essencial de formação do espaço público, no que é tido como normal e nos papéis desempenhados pelos gêneros dentro e fora destes espaços organizacionais. O trabalho é o *locus* principal em que se realiza o aprendizado da democracia e da transformação social. Mas, se a renovação do viver junto fracassa, então o trabalho pode se tornar uma perigosa força de destruição da democracia e de difusão do cinismo e do cada-um-por-si, assim como da exclusão tanto do mercado de trabalho quanto da sociedade em si. Dessa maneira, o trabalho desempenha papel importante, positiva ou negativamente, do ponto de vista político, econômico, social e existencial das pessoas (DEJOURS, 2004).

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado de trabalho ainda é marcado por relações desiguais de gênero, classe, raça, corpo, estética, território, etnia, etc. Neste estudo, priorizamos uma articulação das diferenças de gênero com a construção das identidades de trabalho, buscando elencar aspectos teóricos presentes em diferentes correntes teóricas, cuja sobreposição de trabalho-gênero ainda carece de revisão.

Como contribuição, este artigo traz a definição de trabalho-gênero enquanto um conceito uno que não pode ser discutido de maneiras desprendidas. Além disso, compreendendo que o ato de fazer pensar também é uma forma de intervenção social e um dos principais objetivos das pesquisas acadêmicas, esse trabalho contribui nesse engajamento de se debater, se refletir e se alterar os padrões socialmente, binariamente e heteronormativamente impostos no que tange ao tema das múltiplas possibilidades em relação a identidades, gêneros e sexualidades no mundo do trabalho e na construção de carreiras.

Identificamos que, por mais que as formas de trabalho venham se transformando no sentido de possibilitar a inclusão da diferença em cargos antes impensados, o exercício de traduzir a legitimidade ao trabalho de quem não cumpre com os critérios socialmente aceitos – de ser homem, branco e de meia idade –, ainda é um desafio a ser tratado pela academia com vistas à refletir de modo prático em futuras relações de trabalho mais dignas, justas e igualitárias para todos.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, T. C. *Travestis, Transexuais e Mercado de Trabalho: Muito Além da Prostituição*. III Seminário Internacional Enlaçando Sexualidades. Universidade do Estado da Bahia. 2013.

ANTUNES, R. Os modos de ser da informalidade: rumo a uma nova era da precarização estrutural do trabalho? *Serviço Social & Sociedade*, São Paulo, n. 107, p. 405-419, jul./set. 2011.

\_\_\_\_\_. *O caracol e sua concha: ensaios sobre uma nova morfologia do trabalho*. São Paulo: Boitempo, 2005.

BAPTISTA, J.; BOITA, T. *Protagonismo LGBT e museologia social: uma abordagem afirmativa aplicada à identidade de gênero*. Cadernos do CEOM - Ano 27, n. 41 - Museologia Social. 2014.

BAREL, Y. *La marginalité sociale*. Paris: PUF, 1982.

BUTLER, J. Corpos que pesam: sobre os limites discursivos do “sexo” In: LOURO, Guacira Lopes (Org.). *O corpo educado: pedagogias da sexualidade*. Belo Horizonte: Autêntica, 1999.

\_\_\_\_\_. *Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

BAUMAN, Z. *Vida líquida*. Rio de Janeiro: Zahar, 2007.

COLOMBY, R. K. *Antes de depois do diagnóstico: o trabalho na história de pessoas que vivem com HIV*. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2016.

DAVEL, E.; ALCADIPANI, R. Estudos críticos em administração: a produção científica brasileira nos anos 1990. *RAE*, v. 43, n. 4, 2003.

DEJOURS, C. *Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Tradução Franck Soudant. Organizadores: Selma Lancman e Laerte Idal Sznelwar. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2004.

DRAGO, P. A. Teoria Crítica e Teoria das Organizações. São Paulo: *Revista de Administração de Empresas*, abr/jun, p. 58-64, 1992.

ENRIQUEZ, E. Perda do trabalho, perda da identidade. In: NABUCO, M. R.; CARVALHO, N. A. (Orgs.) *Relações de trabalho contemporâneas*. Belo Horizonte: IRT da PUC de MG, 1999.

ETZIONI, A. *Modern Organizations*. Foundations of modern sociology series. New Jersey, 1964

FOUCAULT, M. *As Palavras e as Coisas: uma Arqueologia das Ciências Humanas* (1966). São Paulo: Martins Fontes, 2007.

GARDINER, J. K. Men, masculinities and feminist theory. In: M. S. Kimmel, J. Hearn, & R. w. Connell (Eds.). *Handbook of studies on men & masculinities* (p. 35-50). California: Sage Publications. 2005.

HALL, S. *A identidade cultural na pós-modernidade*. 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000a.

\_\_\_\_\_. Quem precisa da identidade?. in: SILVA, Tomas Tadeu da (Org.). *Identidade e diferença. A perspectiva dos estudos culturais*. Petrópolis: Vozes, 2000b.

JAGOSE, A. R. *Queer theory: an introduction*. New York: New York University Press, 1996.

KERGOAT, D. Le rapport social de sexe – de la reproduction des rapports sociaux à leur subversion. In: *LES RAPPORTS sociaux de sexe*, Actuel Marx, n. 30. Presses Universitaires de France, Paris n° 30, p. 85-100, Deuxième semestre, 2001.

LOURO, G. L. *Um corpo estranho: ensaios sobre a sexualidade e a teoria queer*. Belo Horizonte: Autêntica, 2008.

MARCUSE, H. *O fim da utopia*. São Paulo: Paz e Terra, 1969.

PAGÈS, M.; GAULEJAC, V. BONETTI, M.; DESCENDRE, D. *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas, 2006.

POMBEIRO, J. P. O poder das Organizações. *Cadernos EBAPE.BR*, v. IV, n. 2. Junho - 2006.

PRESTHUS, R. *The Organizational Society*. New York: Knopf, 1962.

SCOTT, J. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. In: *Educação & Realidade*, n. 20, v. 2. P. 71-99. julho/dezembro. Porto Alegre: UFRGS. 1995.

SETTON, M. da G. J. A teoria do habitus em Pierre Bourdieu: uma leitura contemporânea. *Revista Brasileira de Educação*, n. 20, p. 60-70, 2002.

SILVA, T. T. da. *Documentos de Identidade: Uma Introdução às Teorias de Currículo*. 3. ed. Editora Autêntica. 2011.

SOUZA, E. M., & CARRIERI, A. P. A analítica queer e seu rompimento com a concepção binária de gênero. *Revista de Administração Mackenzie*, 11(3), 46-70. 2010.

WEISS, J. Trabalho e Ideologia: A Noção de Trabalho Aristotélica e o discurso ideológico em Atenas no século V. In: *História: Ensino e Pesquisa*, v. 1. n. 3 Porto Alegre, RS: Mercado Aberto, 1896.

# O TRABALHO BANCÁRIO PÓS-PLANO DE DEMISSÃO VOLUNTÁRIA: A PERCEPÇÃO DOS TRABALHADORES QUE PERMANECERAM NO BANCO<sup>1</sup>

*Luis Gustavo Garigham<sup>2</sup>*

*Jhony Pereira Moraes<sup>3</sup>*

*Jenifer Rosa Arruda<sup>4</sup>*

## 1. INTRODUÇÃO

Junto às transformações socioeconômicas que se sucederam desde as últimas décadas, a esfera do trabalho vem sofrendo modificações, principalmente em relação a sua organização, onde se percebe, entre outros, a introdução de novas tecnologias, novas formas de gestão, processos de terceirização do trabalho e os múltiplos acordos de trabalho decorrentes da nova lei trabalhista, bem como há um forte desdobramento dos casos de desemprego e subempregos como consequência daquelas mudanças estruturais.

Nesse contexto, os bancos sinalizam tal situação em seus negócios, motivados pelos processos de reestruturação produtiva do setor desde as duas décadas passadas. Dentre os impulsionadores das mudanças no setor bancário está a dinâmica ainda mais intensa dos montantes de capital provenientes das transações econômicas negociadas no mercado cambial (tanto nacional quanto internacional), as quais demandam celeridade nos negócios. Nessa esteira,

<sup>1</sup> Uma versão deste artigo foi apresentada no XII CASI - Congresso de Administração, Sociedade e Inovação 2019.

<sup>2</sup> Especialista (MBA) em Gestão Empresarial pelo Centro Universitário Ritter dos Reis (UNIRITTER). Licenciado em Educação Física pela Universidade Luterana do Brasil (ULBRA). Contato: lg.garigham@yahoo.com.br

<sup>3</sup> Doutorando e Mestre pela Escola de Administração/UFRGS. Professor do Centro Universitário FADERGS e da FASEG. Contato: jhonymoraes@hotmail.com.br

<sup>4</sup> Doutoranda e Mestra pela Escola de Administração/UFRGS. Especialista (MBA) em Gestão Estratégica de Pessoas: Desenvolvimento Humano de Gestores pela FGV. Graduada em Administração de Empresas pela Faculdade SENAC-RS. Contato: jeniferarruda@yahoo.com.br

estão inseridos novos entendimentos para a existência e comercialização de bens e serviços bancários (ultrapassando seu valor econômico), sobretudo, pelo cenário competitivo emergente de processos de desregulamentação possibilitados a organizações não-bancárias, que agora passam a competir nesse mercado descentralizando as operações de crédito antes monopolizadas pelas instituições bancárias tradicionais.

No Brasil esse cenário se mostra latente e possui como um elemento impulsionador a intensa trajetória de informatização das operações, que passa não só as condições estruturais dos bancos, mas as próprias capacidades laborativas proporcionadas aos trabalhadores bancários, que sofrem com as implicações sociais – e emocionais – da reorganização do setor, do trabalho e até mesmo das relações interpessoais cotidianas.

Com a implementação de novas tecnologias, além de se perceber maior intensificação do ritmo de trabalho, nota-se também a intensificação do redimensionamento dos postos e do escopo de suas atribuições, algo que impacta no aumento da sobrecarga de trabalho, da pressão e do controle sobre os bancários e repercute nas dimensões física e mental, de saúde e de vida dos trabalhadores da área (GRISCI, 1999).

Diante disso, a adoção dos Programas de Demissão Voluntária (PDV), ou dos Programas de Demissão Incentivada (PDI), serviu como uma das principais estratégias de redimensionamento do quadro de funcionários implantados nas últimas décadas no setor. Segundo Ghiorzi *et al.* (2005), os planos implementados para a saída de funcionários por meio de incentivos monetários podem resolver questões de custos, mas deixam sequelas muitas vezes irreparáveis, quer seja para a organização, quer seja para o grupo que aderiu ao plano. Riscos decorrentes da implementação do programa podem ser a perda de um bom funcionário, a motivação, a evasão de conhecimento especializado muitas vezes sem a necessária preparação para a substituição do mesmo; e para o colaborador que aderiu, a dificuldade de vislumbrar outras perspectivas profissionais (LEME; MAZZILLI, 2001).

Assim, este estudo tem por objetivo descrever a percepção dos trabalhadores bancários remanescentes sobre o trabalho bancário após a implementação do programa de demissão voluntária. Para tanto, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 10 funcionários de um banco público do estado do Rio Grande Sul, que ocupam de diferentes cargos em diferentes agências dessa instituição bancária.

Na sequência, será abordado o impacto da reestruturação produtiva do setor bancário sobre o trabalho e a saúde do profissional da área; a metodologia do estudo; a apresentação e discussão dos resultados e, por fim, as considerações finais.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 A realidade dos bancos no Brasil e os planos de demissão voluntários**

No ano de 1993, o setor bancário possuía 245 bancos (SEGNINI, 1999), perfazendo um total de 17.194 agências no território brasileiro. Quatro anos depois (1997) percebeu-se uma queda para 225 bancos, resultando em um total de 16.418 agências. Devido à mudança para o plano Real, onde as altas inflações começaram a diminuir e a estabilizar (e de onde os bancos extraíam o lucro oriundo dessa fragilidade econômica da época) fez-se um ambiente propício a fusões, privatizações e entrada do capital estrangeiro no sistema bancário nacional. A reestruturação do mercado bancário, tanto pela redução de agências como dos postos de trabalho e uso da tecnologia, representou a redução de 503 mil postos de trabalho (50,3%) de um pouco mais da metade do total de trabalhadores de 1986 a 1996 (SEGNINI, 1999).

Com o crescimento econômico do país no intervalo entre 2004 e 2014, o setor bancário mostrou-se aquecido. Mesmo com o aumento dos processos automatizados e o uso da tecnologia em seus negócios, era necessária a contratação de novos funcionários para atender a demanda pelos produtos e serviços oferecidos, resultando em um montante de 106.810 postos de trabalho (20,86%) no setor, ou seja, um total de 511.883 bancários ativos (BANCÁRIOSDF, 2014).

Já em 2015 a economia apresenta arrefecimento, situação agravada pela crise financeira e, também, pelo cenário político, onde muitos postos de trabalho foram suprimidos no país (DIEESE, 2018). Em contrapartida, as plataformas digitais obtiveram um aumento expressivo, passando de 101 em 2016 para 373 plataformas em 2017 – o triplo em relação ao ano anterior (FEBRABAN, 2018). Mais de 500 agências físicas entre 2017 e 2018 encerraram suas atividades e passaram a operar o novo modelo de plataformas de serviços, isto é, as agências digitais.

As plataformas digitais tiveram um salto em qualidade e quantidade de transações nesse mesmo período (2016-2017), crescendo cerca de 70% e com

1,7 bilhões de transações. Com a ampliação dos ativos e lucros através da transferência das operações dos clientes para canais virtuais (esses com baixíssimo custo para as instituições) e no enxugamento das estruturas físicas e funcionais de atendimento, os bancos compuseram um dos setores com maior rentabilidade e baixo número de colaboradores – sendo a esses últimos, cada vez mais frequente a oferta de Programas de Desligamento Incentivado. Nesses casos, em troca do desligamento iminente, eles recebem uma indenização monetária.

A adoção do PDI tem ocasionado mudanças significativas no setor bancário, gerando impactos tanto para os clientes quanto para os funcionários. Clientes tiveram de aprender a operacionalizar as funções bancárias nos ambientes virtuais e automatizados; e os próprios colaboradores passaram à figura de agentes de relacionamento junto à nova segmentação de clientes para oferecer os melhores produtos e serviços adequados ao perfil daqueles. Sobre tudo, os incentivos monetários decorrentes dos planos de desligamento compreendem um número expressivo e específico de funcionários, voltando-se àqueles que geram maiores gastos com folha salarial. Os PDI's ou PDV's configuram uma ferramenta de gestão que busca a redução de custos, via quadro de funcionários, percorrendo o caminho da automação e da modernização dos processos. É uma decisão impessoal e, portanto, não se reconhece as diferenças e as características dos colaboradores (BESSI; GRISCI, 2003).

A partir da implementação de tais programas no setor bancário, as instituições começaram a investir em treinamento para seus colaboradores, destinados a desenvolver a gestão e formas de gerenciamento automatizados da força de trabalho para o alcance da maximização dos resultados, derivados das inovações organizacionais e tecnológicas implementadas. Bessi e Grisci (2003) salientam que as empresas passaram a buscar a modernização, a reestruturação e a redução de custos; priorizaram os fluxos financeiros frente aos fluxos de bens e produtos; desenharam um novo padrão tecnológico, como também o conhecimento se tornou um fator de produção decisivo.

O setor bancário foi a vanguarda no processo de informatização e dos recursos da sociedade da informação (GRISCI, 2002). A reestruturação produtiva do trabalho bancário viabilizou o uso intensivo da tecnologia nos processos de trabalho e uma busca maior pela competitividade. Bessi e Grisci (2003, *apud* CHANLAT, 1999, p. 53) analisam que “em nome da globalização e da competitividade é que as empresas se lançaram nessas reestruturações na maioria das vezes radicais”. Nesse sentido, Antunes e Cerchiaro (2014, *apud* VENCO, 1988, p. 133) observam que

[...] os reflexos desta profunda reestruturação produtiva e organizacional – adoção de novos padrões tecnológicos e organizacionais, terceirização, flexibilização nos contratos de trabalho, precarização e enxugamento de empregos, redução de salários e incremento à produtividade do trabalho – atingiram duramente o setor bancário, renovados desafios para uma fração da classe trabalhadora brasileira, os bancários.

A nova reestruturação bancária tem se mostrado predatória para os bancários. Grisci (2002) salienta que ela ocasionou aumento da demanda dos colaboradores, que são cobrados por melhores resultados frente aos recursos disponíveis, exigindo melhor qualificação, conhecimento e agilidade ao novo ritmo empregado no sistema automatizado. O funcionário passa ser o agente de todo o processo, um diferencial competitivo para as empresas, em que tem a sua própria capacidade de comunicação e interação, chaves para atingir a melhor performance do trabalho e para a empresa (BESSI; GRISCI, 2003). O novo comportamento esperado dos trabalhadores bancários é que estejam dispostos a encarar os novos desafios por resultados de forma ágil, flexível, com postura empreendedora, proativa, assertiva e que venha ao encontro dos objetivos empresariais, culminando no alcance dos resultados (BESSI; GRISCI, 2003).

## 2.2 O impacto da reestruturação bancária no trabalho e na saúde

As ações advindas da reestruturação bancária refletiram-se nos modos de trabalhar dos trabalhadores bancários, uma vez que se referem ao corte de custos, com conseqüente redução de mão-de-obra ou de salários, porém, aliado a investimentos em incremento tecnológico. Entre os remanescentes os efeitos da reestruturação estão relacionados a fatores como absenteísmo, impon-tualidade e estresse, gerados pela sobrecarga de trabalho, subvalorização e pelas ameaças constantes (GHIORZI *et al.*, 2005 *apud* CALDAS, 2000). Assim, mesmo que essas inovações relacionadas à automação tenham melhorado o trabalho bancário e a qualidade dos serviços oferecidos aos clientes, percebe-se, por outro lado, maiores cargas de trabalho a serem cumpridas pelos bancários.

Nesse contexto, um tema de ampla discussão faz menção à saúde dos trabalhadores, pois as doenças como a LER/DORT (lesão por esforço repetitivo/distúrbio osteomuscular relacionado ao trabalho), que afetam músculos e ossos do corpo (osteomusculares), causadas por esforços repetidos, foram e são as principais causas diagnosticadas, desde os anos de 1990, pelas altas cargas de trabalho (OLIVEIRA, 2010). Devida à alta incidência no meio ban-

cário, passou a ser chamada de doença dos bancários (CARRIJO; NAVARRO, 2009), em decorrência do agravamento nas condições de trabalho, à diminuição do número de funcionários e do aumento de metas e clientes, suscitando o acúmulo de atividades aos remanescentes. No estudo de Gravina e Rocha (2006) a respeito do retorno de bancários associados a LER foi possível identificar a dor descrita pelos colaboradores, invisível a muitos, mas física e psíquica àqueles em processo de readaptação ao trabalho.

A categoria profissional bancária é a que mais adocece no Brasil, com elevados riscos de acidentes de trabalho e doenças ocupacionais (MARQUES; GIONGO, 2016). Em 2013, 18.671 mil bancários foram afastados de suas atividades profissionais, por transtornos mentais e comportamentais, como estresse, depressão e síndrome do pânico. Isso representou 52,7% do total de auxílios concedidos pelo INSS no período citado (SPBANCÁRIOS, 2017).

Segundo Resende e Mendes (2004) os fatores que levam ao adoecimento dos funcionários não advém das suas características individuais, mas em função estrutura organizacional, da relação com os superiores, colegas e clientes e do próprio trabalho desenvolvido no cotidiano. Oliveira (2010) afirma que o adoecimento do trabalhador bancário está ligado diretamente à sobrecarga de trabalho, ao acúmulo de informação, ao relacionamento com colegas, à falta de oportunidade de crescimento na carreira, às atividades não definidas, às pressões por resultados e ao ritmo de trabalho intenso. Sobretudo, quanto maior a jornada de trabalho, maior o risco de o trabalhador adquirir doenças funcionais e psíquicas.

O aspecto ambiental em relação ao trabalho, a percepção da posição social desvalorizada, a tensão no trabalho, a baixa remuneração, interferem negativamente em cada colaborador. Segundo Paiva e Borges (2009) um trabalho bem organizado e com condições agradáveis é bem visto pelo colaborador, impactando positivamente em sua saúde mental.

Para Silva e Navarro (2012) o profissional bancário, ao qual foi introjetada a imagem de um vendedor, está exposto ao cumprimento de metas abusivas, desencadeando altas cargas de trabalho, medo da insegurança no emprego, pressão, ritmo acelerado e a doenças que incapacitam as suas funções, o que corrobora ao absenteísmo. Aquele indivíduo bem-sucedido, para se manter valorizado, recorre cada vez mais a remédios, tidos como a saída para suportar a pressão do trabalho, para sobreviver às longas jornadas de trabalho e manter a produtividade elevada (OLIVEIRA, 2010).

O sofrimento psíquico dos bancários é algo muito notado em várias situações do cotidiano, aliado à velocidade do trabalho que se exponencia. Gris-ci (2002) salienta que a velocidade com que se exigem as tarefas arrebatam o

corpo, que chega a paralisar, ficando o funcionário em uma temporalidade na qual novos sofrimentos psíquicos são desencadeados. A alteração da personalidade, da inteligência e da memória também são formas de adoecimento psíquico, não diagnosticadas em exames, mas através do relacionamento com outras pessoas, que reconhecem a mudança nas expressões.

Segundo Barbarini (2001) a psicodinâmica do trabalho considera o trabalho como o próprio mediador entre a subjetividade do colaborador com o seu campo social, dentro de uma coletividade de profissionais, sendo que as intervenções devem se voltar para organização do trabalho e não especificamente ao indivíduo, pois a forma como é feito o trabalho pode ser fato gerador do sofrimento psíquico. O setor bancário requer a autonomia de seus colaboradores, juntamente com o aumento das responsabilidades e a ausência de tempo disponível para a construção de um saber significativo, muitas vezes contrariando os próprios preceitos éticos, levando ao desequilíbrio psíquico, à depressão, ao cansaço mental e ao esquecimento, por exemplo.

As oportunidades de ascensão na carreira bancária são de extrema importância para o funcionário (ARRUDA, 2018), mas deve-se resguardar um tempo para o convívio social, pois o resistir ao tempo de trabalho também serve de estratégia para o viver, no sentido mais amplo possível, assim como, deve-se ter cuidado ao se entregar de corpo e alma ao trabalho. Nesse contexto, Arruda (2018, *apud* GRISCI; SCALCO; KRUTER, 2011) fala de um nomadismo involuntário, caracterizado pelo envolvimento integral do indivíduo ao tempo de trabalho.

[...] ao nomadismo involuntário, quando são oferecidas “oportunidades” de ascensão, vinculadas à disposição do sujeito de mover-se e mudar de lugar a qualquer momento; à captura e dominação do tempo de vida, em que extinguem-se as fronteiras espaço temporais entre trabalho e vida e o tempo do indivíduo passa a ser tomado em sua totalidade pelo trabalho [...] (ARRUDA, 2018, p. 38, GRISCI; SCALCO; KRUTER, 2011).

Se o conjunto do trabalho de um cargo for composto somente por tarefas de execução, repetitivas, sem brechas para criação ou decisão e com pressão sobre o desempenho, as consequências para a mente serão prejudiciais, pois este trabalho estará em desencontro com a construção da identidade do colaborador, culminando em um sofrimento psíquico (BARBARINI, 2001). Por outro lado, se no trabalho for possível desenvolver um espaço para contribuição do funcionário nas decisões e uma estruturação do ritmo de trabalho, mesmo que parcialmente, a manutenção do equilíbrio psíquico será positiva.

Conforme Ferreira e Seidl (2009) o bem-estar no trabalho é resultado psicológico multidimensional, constituído por satisfação com o trabalho, envolvimento e comprometimento com a organização, referindo-se ao prazer resultante do trabalho, vínculos positivos e identificação com a organização.

### 3. METODOLOGIA

A presente pesquisa possui caráter qualitativo e descritivo. A pesquisa qualitativa preocupa-se pela compreensão e a explicação das relações sociais. Guerra (2014) relata que a vida humana é uma atividade de compreensão, realizada com a interação entre as pessoas. Na pesquisa qualitativa realiza-se uma coleta de dados mais aberta e abrangente, possibilitando respostas mais espontâneas dos participantes. Sampieri, Collado e Lucio (2010) evidenciam que há uma realidade a descobrir, a construir e a interpretar e, para isso, somente através dos entrevistados podem ser constituídas as percepções e produzidos os significados.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 10 funcionários da rede de agências do banco público do Estado Rio Grande do Sul na grande Porto Alegre. O contato com os participantes ocorreu por conveniência, bem como por “bola de neve”, isto é, os próprios participantes indicam outros, e assim sucessivamente. As entrevistas ocorreram no mês de agosto de 2019, com duração aproximada de uma (1) hora. O roteiro de pesquisa foi embasado em Barbarini (2001), que analisou as repercussões das mudanças no psiquismo dos trabalhadores bancários em meio à reestruturação do setor, atentando para a utilização de estratégias coletivas para o enfrentamento do sofrimento.

Para a análise das entrevistas fez uso da análise de conteúdo, método que compreende a leitura e a interpretação dos dados de modo a se fazer descrições objetivas, qualitativas, quantitativas e sistemáticas de conteúdos ou informações. A análise de conteúdo permite ao pesquisador realizar análises e compreensões mais profundas sobre os dados e explorar significados implícitos no material analisado (BARDIN, 2009).

A Tabela 1 sintetiza a caracterização dos entrevistados. Foram entrevistados 10 funcionários do banco público em evidência, todos com formação superior, predominantemente casados e com filhos; e com tempo de trabalho na instituição acima de 5 anos.

Por fim, trata-se de um estudo de caráter social que busca contribuir para o entendimento do cotidiano dos trabalhadores bancários. Conforme Flick (2013) a busca de soluções, causas e explicações contribuem para a resolução de um problema ou para a redução do mesmo.

Tabela 1. Caracterização dos Entrevistados

Entrevistados	Idade	Formação	Estado Civil	Filhos	Tempo de trabalho na empresa	Tempo de trabalho na agência
E1	54	Ciências Contábeis	Divorciado	2 Filhos	32 anos	6 meses
E2	34	Administração	Casada	1 filho	13 anos	6 meses
E3	37	Engenheiro de Minas	Solteiro	não possui	8 anos	8 anos
E4	41	Ciências Contábeis	Casada	não possui	5 anos	6 meses
E5	37	Engenheiro de Produção	Casado	1 filha	8 anos	8 anos
E6	30	Professor de Matemática	Casado	não possui	8 anos	8 anos
E7	42	Administração/ Pós-Graduada em finanças, investimento e banking	Casada	não possui	6 anos	6 meses
E8	40	Ciências Contábeis	Casada	3 filhos	6 anos	4 anos
E9	29	Administração	Solteiro	não possui	9 anos	3 anos
E10	53	Fonoaudiologia	Casada	2 filhas	28 anos	6 meses

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

## 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O primeiro conjunto de dados busca mapear o perfil dos entrevistados. A idade média dos entrevistados é de 39,7 anos, variando entre 29 e 54 anos. Os participantes, em sua maioria, cursaram a educação superior, sendo que um deles possui formação em nível de pós-graduação.

Em relação ao estado civil, sete participantes são casados, dois são solteiros e um é divorciado. Observou-se que somente cinco entrevistados possuem filhos. Relativo ao tempo de trabalho na instituição bancária, os participantes distribuem-se nas faixas de tempo de 5 a 10 anos; de 11 a 20 anos e acima de 20 anos. Sobre o tempo de trabalho na atual agência, dos 10 participantes, 5 possuem 6 meses, um (1) entrevistado, 3 anos; um (1) entrevistado 4 anos; e 3 entrevistados 8 anos. Sobre o tempo de permanência na atual função, 1 (um) possui 6 meses, 3 possuem 3 anos no cargo, 2 possuem 5 anos, 2 possuem 6 anos e 2 possuem 8 anos.

Quanto aos cargos ocupados pelos entrevistados no banco, foram agrupados em posições que englobam atividades gerenciais – gestão de equipe, gestão da carteira de clientes – ou atividades operacionais - atendimento a clientes e movimentação de numerário. Dos entrevistados, quatro correspondem a cargos gerenciais e seis a cargos operacionais. Sobre os cargos que envolvem atividades gerenciais, as rotinas de trabalho diário estão ligadas diretamente ao acompanhamento e ao alcance de metas programadas. Aos funcionários que realizam atividades operacionais, suas rotinas diárias de trabalho se voltam para o atendimento ao cliente (físico ou jurídico), abertura de contas e empréstimos, organização do almoxarifado, rotinas internas de devolução de cheques e conferência de assinaturas.

Em atenção às condições físicas associadas ao local de trabalho, para os cargos gerenciais parece haver um consenso entre os entrevistados de que há um ambiente adequado quanto à instalação física da instituição. E1 fala que *“como é uma agência nova o ambiente é muito bom”*; E2 diz que *“as condições são adequadas para atender os clientes e aos funcionários”*. De acordo com Barbarini (2001) a mudança de mobiliário, iluminação e *layout* são propostas importantes para saúde física e mental do trabalhador bancário, mas não resolvem todos os problemas no trabalho do funcionário. É necessário um acompanhamento sistemático relativo à saúde e a rotina de trabalho dos bancários.

Já os bancários que ocupam as funções operacionais, em relação às condições físicas do ambiente, E3 alega ser *“muito boa”*; para E5 são boas e se sente bem, mas percebe a falta de uma janela (tesouraria). E6 corrobora E5, ao

dizer que “*é um lugar fechado, não tem janelas; mas no geral a agência está bem bonita*”. Para Sobreiro (2011) muitas adversidades patológicas sofridas pelos bancários não possuem como fator direto o desgaste físico, mas o psicológico, tal como o senso de aprisionamento que E5 e E10 mencionam pela ausência de uma janela no setor.

Quando interrogados sobre as metas que deveriam cumprir, os entrevistados de nível gerencial disseram sentirem-se pressionados pelo alcance de resultados, mesmo que de alguma forma consigam entregá-los. Para E1 “*todos falam que tem pressão, mas conseguem atingir as metas e às vezes ultrapassar*”. Netz e Mendes (2006) evidenciam que no ambiente de trabalho bancário usam-se políticas e práticas de pessoal que buscam inspirar nos funcionários a ideologia de produtividade e a competição. Aquele que se destaca ganha prêmios, *status* e posições; em contrapartida, quem não se diferencia não é lembrado. Há o estímulo à congruência entre valores individuais e os que se devem adquirir da empresa.

E7 diz que “*metas sempre tem, o banco precisa de resultado para sobreviver e é até mais tranquilo que outras instituições*”. Grisci, Cigerza e Hofmeister (2006) mencionam que os funcionários que não se adaptam ou não se moldam ao novo perfil exigido pelas instituições bancárias acabam sendo descartados. Esse cenário estimula a construção do consentimento ao modo de gestão dos bancos diante da reestruturação bancária que vem se consolidando. O entrevistado E9 afirma que “*o banco está cada vez mais competitivo, cada semestre o banco tem mais metas*”. Isso reflete na empregabilidade dos funcionários ativos em suas funções, pois a reestruturação bancária atualiza um conjunto de medidas que objetivam a diminuição de custos e a maximização dos resultados. Todavia, acarretam em frustrações, sobrecargas de trabalho e no adoecimento dos bancários.

Relativo aos bancários em nível operacional, para E3 “[...] *são relativas à quantidade de funcionários, mas passível de atingimento das metas e com uma leve pressão*”. E4 salienta que “*as metas são bem acessíveis em relação as outras empresas do mesmo ramo*”. Já E8 revela se sentir pressionada no trabalho, passando por uma espécie de “contágio”, pois relata que “*essa tensão é transferida pelos gestores aos funcionários de linha de frente*”. Conforme Resende e Mendes (2004) a tensão/pressão é vivenciada com um sofrimento que causa desgaste e insegurança, provocando no funcionário incerteza em atender as expectativas dos gestores e as exigências por produtividade; geram estresse, sobrecarga, cansaço, tensão e frustração.

E10 fala que *“no caixa não tem meta de produção, mas há a condição de fazer tudo certo, a pressão é para fazer tudo dentro das normas”*. No caso do E10 (caixa) o ritmo de trabalho se intensifica quando a agência está cheia, que de acordo com Palácios, Duarte e Câmara (2002), alguns procedimentos normatizados implicam em assumir riscos possíveis gerados pelo tensionamento da relação com clientes e colegas e suas impressões sobre o trabalho realizado. Essa tensão, produto da relação com o cliente (interno/externo), soma enquanto causa para o adoecimento do trabalhador.

No tocante aos recursos físicos e humanos disponíveis, nota-se que a instituição depende de recursos físicos em nível adequado, em contrapartida, parece ser consenso a percepção de uma quantidade de funcionários aquém do que efetivamente se necessita em relação ao trabalho na instituição. Os entrevistados E1 e E2 salientam, respectivamente: *“o físico [recursos] nos atende, mas há falta de funcionários”*; *“os recursos físicos estão adequados, mas há falta de pessoal, o que tem [trabalhadores] ajuda nas tarefas diárias”*. O participante E9 salienta que *“faltam colegas, um quadro maior para atingir os resultados solicitados, pois é necessário deslocar os colegas para o que é mais importante ao atingimento das metas”*. O impacto da reestruturação do setor e a implementação do PDV geram uma carga excessiva em termos de pressão por resultados. Máximo, Araújo e Souza (2014) corroboram que tais aspectos são agravados pela falta de estrutura e pela insuficiência de pessoal.

Em relação ao tempo (horários, turnos e intervalos), diversos foram os olhares dos bancários. O entrevistado E2 destaca a *“importância de uma jornada de trabalho de 6 horas, pois é algo mais produtiva e, como consequência, poderia ser menos cansativa e geraria resultados maiores”*. Na outra ponta, E7 menciona a *“necessidade de uma jornada de 8 horas diárias, uma vez que poderia alcançar um melhor desempenho, ao relacionar as demandas com o tempo de trabalho”*. E10 alega que *“às vezes falta tempo... a maioria das vezes dá tempo, mas dependendo do dia”*. Segnini (1999) relata que a função de Caixa foi a mais atingida nesse processo de reestruturação, com a racionalização do tempo por meio do desenvolvimento de *softwares* para o autoatendimento pelos clientes.

Nisso percebeu-se a redução da quantidade de funcionários. Grisci (1999, p. 4) cita que *“o tempo é expresso de colocações cotidianas tais como o ‘tempo voa, tempo é dinheiro’”*, relacionadas com a palavra de ordem de aceleração, tempo virtual, comunicação instantânea, englobando a ideia de temporalidade. As transformações tecnológicas derivadas da reestruturação produtiva do setor bancário incidem na revisão do tempo e instituem novos

regimes de temporalidade, ou seja, afetam a ideia subjetiva de tempo do trabalhador. Isso mostra que a noção de tempo efetivo assume direções moveidças, sem um único caminho a ser seguido; bem como instabilidades e incertezas.

Quanto às normas de trabalho, todos os entrevistados gerenciais (E1, E2, E7 e E9) alegam que as mesmas atendem aos processos, porque a instituição é fiscalizada pelo Banco Central, e, portanto, exige-se que tudo esteja de acordo com as normativas institucionalizadas. Todavia, um ambiente menos burocrático relativo a determinadas normas é demandado, especialmente em relação ao atendimento comercial e às contratações (fechamentos) de negócios. Como produto do excesso de normas muitas vezes pode haver a burla aos procedimentos (OLTRAMARI, 2010). Diante disso, para E5 as normas estabelecidas “*são estranhas, mas é para o banco se resguardar a gente tem que fazer*”. E6 diz que “*se for trabalhar na norma exata o atendimento fica burocrático e demorado para o cliente*”.

As condições geradoras de fadiga e tensão se mostram altas no setor bancário. E1, E3 e E6 compartilham o sentimento de que o tempo de trabalho contribuiu para a naturalização, algo que também decorreu da experiência no ramo. E2 acrescenta: “*há tensão... agora pressão dos clientes, por experiência, não afeta mais*”. E9 salienta que tais condições variam de bancário para bancário: “*vai muito do perfil de cada funcionário... sinto um pouco de tensão, mas com a experiência vai dando suporte para o trabalho, e a gestão de pessoas exige muito, mas o banco oferece atividades de esporte como o banrirunners e clube esportivo para trabalhar a parte física dos funcionários*”.

Essas tensões e cansaços, de acordo com Netz e Mendes (2006), referem-se à organização do trabalho, recaindo sobre a saúde do trabalhador. Embora estejam ligados ao ambiente e aos equipamentos utilizados, o principal fator de adoecimento mental está afiliado ao ritmo, intensidade, grau de monotonia e estímulos representados pelas tarefas, sendo que quanto maior a jornada de trabalho, maior será o efeito na saúde do bancário. Funcionários que após a sua rotina de trabalho fazem uma atividade esportiva ou algo que lhes façam se sentir bem, estão contribuindo para a sua saúde física e mental.

Ainda sobre esse ponto, o participante E4 salienta: “*com certeza, às vezes tem pressão do cliente e precisamos que o superior nos defenda na agência*”. A tensão, o aumento da responsabilidade e a sobrecarga de trabalho refletem no convívio familiar. Para Grisci (2003) esses elementos ocasionam sofrimento psicológico pelo ritmo de trabalho e de vida acelerados, despertando medos, angústias e estresse. Com isso, ao perceber o peso do trabalho e seus desdobramentos na saúde psíquica, o funcionário poderá incorrer em conflitos

familiares – os quais decorrem de uma espécie de descarga de energia acumulada (e aprisionada) do trabalho. Nesse sentido, E10 diz: “*ultimamente ando muito tensa, às vezes sinto pressão geral das atividades, quero fazer tudo certo, e me frustro se não consigo dar conta*”. Mais uma vez, isso reflete em um sofrimento psíquico, sobre o qual Barbarini (2001) comenta que aquele funcionário que exerce sempre as mesmas tarefas em seu cotidiano e as mesmas intensidades de tempo, tende a apresentar danos à saúde mental e a culpabilização pelos erros, aflorando sintomas psicoemocionais.

Agora, no tocante à percepção dos bancários sobre as mudanças decorrentes do PDV, conforme mencionam os entrevistados há dois problemas centrais: a falta de funcionários e o acúmulo de tarefas. De acordo com a fala de E6, “[...] *cada vez temos menos funcionários. Teve dias que trabalhamos com 5. Funcionários têm férias, folgas, problemas pessoais, atestados, então uma agência do nosso porte, trabalhar com 5 é muito complicado*”. Grisci, Cigerza e Hofmeister (2006) citam que o enxugamento da estrutura organizacional dos bancos se deu em maior parte nos níveis com baixa escolaridade e para aqueles que ocupam funções de Caixa e Escriturários. Quem permanece é obrigado a adaptar-se ao acúmulo de funções, à rapidez, à venda de produtos e serviços e passar a ser a principal ferramenta de trabalho no novo cenário bancário.

Druck *et al.* (2002) reforça que o bancário deve ser eficiente a fim de aumentar a produtividade e a intensificação do trabalho sem o aumento de trabalhadores para as demandas diárias. Contudo, essa diminuição no número de funcionários acaba implicando, a longo prazo, em problemas de saúde como mencionado anteriormente, como LER/DORT e saúde mental. Essas mudanças decorrentes do PDV passaram a ter novas formas de gestão, segundo Máximo, Araújo e Souza (2014). Focam no atendimento a clientes como forma de aumento da lucratividade e a redução de custos, onde o cliente executa parte das operações, reservando a agência para demandas de trabalho gerenciado, mas que vem intensificando as exigências aos bancários.

O último PDV da instituição foi em janeiro de 2019, sendo pensado especificamente para aqueles funcionários em fase de aposentadoria ou já aposentados com altos salários (limitado a 200 funcionários). Todos os entrevistados comunicaram que foram avisados através da *intranet* do banco por meio de instrução administrativa na qual continham informações importantes para a adesão ao plano. Os entrevistados E1, E4 E6, E7 e E9 acreditam que com a implementação do PDV há uma renovação no quadro de funcionários, com pessoas ávidas a trabalhar, como explicita a fala de E9:

*[...] eu como gerente de mercado tenho total interesse em ascender na carreira, e muitas vezes a gente precisa que aconteça o PDV para que pessoas que estejam galgando crescimento possam ser beneficiadas, então acabo vendo com bons olhos por esse motivo.*

Ghiorzi *et al.* (2005) relatam que os impactos nos bancários remanescentes vão além da sobrecarga de trabalho: o convívio familiar pode ser afetado; nota-se o aumento da competitividade interna (com a perda identidade individual na busca do equilíbrio do que ele é e o que se espera dele, ocasionando uma quebra de cultura de estabilidade dentro da organização).

Quanto às mudanças ocorridas com o último PDV, E9 também manifesta: *“trouxe um ganho com a reposição de um supervisor mais comercial por um que fazia só o operacional”*. Na visão de Bessi e Grisci (2003), com essa crescente necessidade de se manter forte e competitivo no mercado o banco passou a exigir mais de seus funcionários, fazendo uso da subjetividade do trabalhador em prol dos resultados institucionais. O PDV se traduz na forma possível de como aumentar tal competitividade no mercado, pressionando à adaptabilidade e aos desafios dos novos rumos do negócio pelos bancários. Todavia, isso acontece, em grande parte, sem a devida importância dos impactos que podem causar ao trabalhador pelo acúmulo de trabalho.

Outros entrevistados (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E8 e E10) trazem que em suas agências nenhum funcionário aderiu ao PDV, porém sentem a ausência de funcionários por motivos de movimentação e crescimento dos afazeres, permanecendo as mesmas demandas e sem reposição de funcionários, como denuncia a fala de E6: *“eram 3 caixas atendendo e 1 caixa retaguarda, passou a 2 caixas atendendo e 1 caixa retaguarda, então teve uma redução de maquinário e função”*.

Em decorrência da reconfiguração do trabalho, Carvalho (2014) salienta que foram feitos grandes investimentos para que o número de transações bancárias migrasse para o ambiente virtual, nos quais os clientes fazem suas próprias operações através do *Home Banking*, *Office Banking* e *Internet Banking*, tudo estrategicamente voltado à redução do tamanho da agência, do maquinário e número de funcionários. Os trabalhadores deslocados ou que progrediram em termo de carreira foram treinados com conhecimento do mercado financeiro cirurgicamente para pontos de venda de negócios ou atividades especializadas para o alcance de metas que acompanhem a reestruturação bancária.

Ainda, posterior à implementação do PDV, grande parte dos entrevistados denunciam que o desligamento dos bancários que aderiram ao plano não

foi tão impactante, algo contraditório quando comparado aos relatos anteriores. Também, acreditam que a sobrecarga de trabalho com a movimentação de empregados para suprir quem se desligou via PDV foi o elemento tensionador.

O entrevistado E8 afirma haver/sentir pressão no trabalho devido aos colegas que progrediram na carreira, também pela diminuição de funcionários com a mesma carga de trabalho. Nesse contexto, E10 relata o medo da prática de PDV, pois reflete que a instituição a tirou de uma agência e colocou em outra, passando a executar, além do seu trabalho como Caixa, outras atividades demandadas pela reorganização das atribuições dos bancários decorrente do plano de demissão voluntário. Essa insegurança, para Carvalho (2014), está relacionada a um futuro desconhecido. O bancário pode estar em fase de desaparecimento, pois o processo está acontecendo de forma rápida com as medidas de racionalização, terceirização e PDV, que desvelam um setor bancário carente de trabalho em um futuro próximo.

Grande parte dos entrevistados presume que a quantidade de funcionários não é suficiente para execução dos trabalhos. Segundo Barbarini (2001), a redução do número de caixas, o aumento da carga de trabalho e de clientes leva o funcionário a intensificar o trabalho, quebrando regras de segurança causando sofrimento pela pressão e propensão ao erro. Como é evidenciado na fala E6:

*[...] a quantidade de funcionários que temos na agência ela é suficiente para alguns dias de pouco movimento, mas para dias de movimento não serve, fila se acumula, clientes ficam estressados, irritados, aí todo mundo acaba tencionado... acaba correndo e automaticamente se sente pressionado, tenso e tende ao erro (entrevistado E6).*

Para os entrevistados E1, E2, E4, E7, E9 e E10 o Plano de Demissão Voluntário não possui importância; não gerou mudança na motivação relativa ao desempenho de suas funções, algo que é corroborado pela fala de E9: “[...] não está ligado ao processo do PDV. Trabalho para melhorar o atendimento e adquirir as metas propostas, melhorar meu desempenho para ser bem visto na SUREG (Superintendência Regional), isso me motiva”. Os demais entrevistados supracitados destacaram a necessidade do sustento familiar, que incentiva o desejo de crescimento profissional na instituição bancária.

A necessidade do sustento familiar, conforme Grisci, Scalco e Kruter (2011) é um dos principais fatores que os prende os bancários ao trabalho. Tentando manter a leveza do cotidiano no banco (tendo como pano de fundo a dependência da família ao seu trabalho), eles articulam estratégias para tornar

as rotinas diárias mais suportáveis, compreendendo o ideal da instituição de forma que os valores da empresa se tornem seus valores. A perda de controle sobre o tempo fica cada vez mais redundante, o trabalho e a vida social com a instabilidade organizacional são forçados a produzir uma instabilidade até mesmo nos laços familiares. Oltramari (2010) destaca que para construir carreiras é essencial que os bancários trabalhem além do horário, recebendo e fazendo ligações, resolvendo problemas pendentes, adentrando o tempo de vida pessoal e, conseqüentemente, familiar. Essa decisão é sentida na família, visto que trará grandes repercussões, como altos níveis de responsabilidades, sobrecargas de trabalho e exigências da nova função, que resultam em estresse e cansaço, circunstâncias que interferem no âmbito familiar.

O relacionamento com colegas e chefia se mostrou agradável para os entrevistados. Na visão de E9 *“agência é excelente, tem atritos, mas isso faz parte, é uma relação de família e às vezes acaba tendo um problema, é um grupo muito bom”*. Essa capacidade de resolução dos problemas diários dentro da agência corrobora o novo perfil dos gestores (GRISCI; MORASSUTTI, 2002). Os autores evidenciam uma competência essencial para o profissional: ser responsável pelo gerenciamento dos conflitos interno a sua equipe, a fim de que se possa resolver *in locus* os descompassos do trabalho e para a manutenção da sinergia entre as pessoas.

A única dificuldade de relacionamento é com determinados setores da Direção Geral, que não compreendem os questionamentos da rede de agências. Como expõe E4: *“[...] às vezes precisa de uma informação clara e não vem clara. É preciso ser mais diplomático e dialogar mais para evitar o estresse”*.

Alguns entrevistados percebem quando um colega passa por dificuldade pelo simples fato de a agência ser menor; procuram conversar, dar apoio e ajudar da melhor forma para diminuir ou sanar o problema, como retrata a fala de E5: *“a gente convive muitas horas, se percebe, conversa é como se fosse família”*. Já para E6 e E10 nem sempre é perceptível tais situações. Como o trabalho exige de atenção e rapidez, a solidarização passa despercebida.

Por outro lado, é percepção de todos os entrevistados de quem sofrem cotidianamente cansaço físico e/ou psicológico, especialmente na primeira e na última semana do mês, pois alertam para o maior movimento de clientes. Junto a essa característica do trabalho, ressaltam os problemas pessoais envolvendo a família, como relata E2: *“[...] assim como respiro, trabalho, rotina pessoal, filho pequeno, trabalho de alta rotação. Quando tu atinges uma meta, vem uma nova, isso não te deixa descansar mentalmente”*. A alta demanda

de trabalho pode desencadear fadiga, patologias e tensão. Máximo, Araújo e Souza (2014) dizem que é um meio estruturante para a identidade e a saúde do trabalhador bancário.

Segundo os entrevistados, a rotina de horário após o PDV não sofreu alterações, conforme a fala de E2: “*não alterou, e no banco também não pois é pouco flexível com horário*”. E4 corrobora: “*não alterou, mas aumentou a carga de trabalho, sobrecarregou quem ficou*”. De acordo com Antunes (2008), a consequência da diminuição do número de funcionários na rede revela uma precarização de colaboradores e intensifica a atividade trabalhista (mais esforço, responsabilidades, cobrança, metas, jornadas cansativas e adoecimento a longo prazo, típicos da era da informação).

A reestruturação bancária, com as novas tecnologias empregadas no banco, por um lado, aperfeiçoou o trabalho bancário e aumentou a produtividade, a eficiência dos serviços prestados e a lucratividade; por outro, provocou o aumento da intensidade do trabalho, uma vez que o PDV corroborou para a redução do quadro de funcionários nas agências do banco investigado, impactando no remanejamento de funcionários entre agências. Essas mudanças alteraram as condições de trabalho e tiveram sérias repercussões na saúde dos trabalhadores bancários. Por vezes, a ausência de funcionários exigiu maior atenção e rapidez nas rotinas e, por consequência, no alcance de metas, entre outros fatores. A maioria dos bancários sente o acúmulo de trabalho, a pressão/tensão, o cansaço, o estresse e a insegurança do futuro do seu trabalho como garantia para o sustento da família.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse estudo discutimos o trabalho bancário pós implementação do PDV, prática comum no setor bancário, atendo-se à percepção dos trabalhadores bancários que permaneceram no banco. Para fazer frente à competitividade, o banco vem demonstrando um processo contínuo de reestruturação produtiva do trabalho bancário. Devido à crescente excelência das instituições financeiras e à necessidade de se manter em um mercado volúvel, o banco passou a demandar mais de seus funcionários - aspecto da nova reestruturação do setor, incorrendo na diminuição de postos de trabalho e na intensificação das atividades bancárias aos que continuam nas instituições.

A partir do PDV os trabalhadores tiveram a percepção de que o mesmo influenciou na falta de funcionários para o atendimento das crescentes deman-

das por resultados, adaptando o cotidiano do trabalho à diminuição do número de colaboradores e o intensificando com mais esforços, responsabilidades, cobrança, metas, jornadas cansativas e adoecimento em longo prazo. Com isso, exponenciou-se a sobrecarga de trabalho, a tensão, o estresse, o ritmo e a intensidade de trabalho, apesar da migração de algumas operações bancárias para o ambiente virtual (uso da tecnologia pelos clientes via aplicativo, *Home Banking* e *Office Banking*).

As falas dos entrevistados evidenciaram os sentimentos de deterioração da saúde física, especialmente em dias de grande movimento nas agências. Algo também a ser destacado é a presença da família como forte influenciadora da permanência no banco, mesmo que desencadeie uma série de complicações na saúde física e emocional dos bancários. Em prol de sua família, eles se adaptam aos valores da empresa e seguem a sua jornada de trabalho, sem pestanejar. Portanto, isso contribui para mostrar que as novas configurações no trabalho bancário suscitam uma possível redefinição do que vem a ser (ou que se espera) o trabalhador desse segmento, sujeitos em cooperação ao mesmo tempo um tanto quanto incentivados à individualização; com medo da incompetência; movidos à precarização da saúde no trabalho; equilibristas dos dilemas gerados pelo cotidiano do trabalho e na sua vida fora do banco (e, por consequência, dentro do banco).

Por fim, a pesquisa possui contribuição ao campo dos estudos voltados ao setor bancário, pois buscou identificar as consequências da reestruturação bancária através de medidas de gestão adotadas (como o PDV). Reforça-se que não se tem por pretensão encerrar as discussões sobre o assunto, pois entende-se que o setor bancário ainda tende a adotar novas configurações de estrutura, de negócios e de pessoas e, portanto, deve-se acompanhá-lo de forma sistemática, afim de monitorar suas transformações com vistas a compreendê-las.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, R. As formas de Padecimento no trabalho. *Saúde Soc.*, São Paulo, v. 17, n. 4, p. 7-10, 2008.

ANTUNES, L. R., & CERCHIARO, I. B. Reestruturação Produtiva do Sistema Bancário: Uma Visão Histórica. *Rev. GeCont*, v. 1, n. 2, p. 155-175, Jul-Dez 2014.

ARRUDA, J. R. *Contemplação Assíncrona: a estratégia de viver a vida pós-pe-dido de demissão de trabalhadores do setor bancário*. 2018. 95 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio grande do Sul. Rio Grande do Sul, 2018.

BANCARIOSSDF. *Emprego e remuneração bancária balanço dos últimos dez anos*. São Paulo, 2014.

BARBARINI, N. *Trabalho bancário e reestruturação produtiva: Implica-ções no psiquismo dos trabalhadores*. Rio Grande do Sul, 2001. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/14785/000292475.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 15 julho 2019.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, LDA. 2009.

BESSI, V. G., & GRISCI, C. L. I. Daqui pra frente vai ter que ser diferente: programa de apoio à demissão voluntária em tempos de reestruturação pro-dutiva do trabalho bancário. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, 2003. Atibaia. *Anais...* Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-Rom. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2003-grt-0021.pdf>>. Acesso em: 24 junho 2019.

CARRIJO, D. C. M., & NAVARRO, V. L. LER e planos de demissão voluntá-ria: trajetórias de dor e sofrimento entre bancários. *Cad. psicol. soc. trab.*, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 157-171, dez. 2009.

CARVALHO, R. B. *Automação e precarização da força de trabalho dos ban-cários: a experiência do Banco do Brasil a partir dos anos 1990*. Maranhão, 2014. Disponível em: <<https://tedebc.ufma.br/jspui/handle/tede/616>>. Acesso em: 02 setembro 2019.

DIESSE. *Desempenho dos bancos 2018*. São Paulo, 2018. Disponível em: <<https://www.dieese.org.br/desempenhodosbancos/2018/desempenhoDos-Bancos1semestre2018.pdf>>. Acesso em: 06 julho 2019.

DRUCK, G., GODINHO, L. F., JESUS, S. C., OLIVEIRA, L. P., BARRETO, T., & BARRETO, B. Bancário: um emprego de múltiplos riscos. *Caderno CRH*, Salvador, n. 37, p. 217-233, 2002.

FEBRABAN. *Pesquisa FEBRABAN de tecnologia bancária 2018*. São Paulo, 2018. Disponível em: <[https://issuu.com/revistaciab/docs/pesquisa\\_febraban\\_de\\_tecnologia\\_ban\\_9c8ac659c68c67](https://issuu.com/revistaciab/docs/pesquisa_febraban_de_tecnologia_ban_9c8ac659c68c67)>. Acesso em: 10 julho 2019.

FERREIRA, M. C., & SEIDL, J. Mal-estar no trabalho: Análise da cultura organizacional de um contexto bancário brasileiro. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 25(2), 245-254. Brasília, 2009.

FLICK, Uwe. *Introdução à metodologia de pesquisa*. São Paulo: Penso Editora LTDA., 2013.

GHIORZI, S. B., MORAES, M. C. B., ALPERSTEDT, G. D., & FIATES, G. G. S. Empregados, ex-empregados e quase ex-empregados: consequências da adoção de um Plano de Demissão Incentivada em uma Agência Bancária. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 29, 2005, Brasília/DF. *Anais...* Brasília: Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 2005.

GRAVINA, M. E. R., & ROCHA, L. E. Lesões por esforços repetitivos em bancários: Reflexões sobre o retorno ao trabalho. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 9(2), 41-55. São Paulo, 2006.

GRISCI, C. L. I. Trabalho tempo e Subjetividade: impactos da reestruturação produtiva e o papel da Psicologia nas Organizações. *Psicologia Ciência e profissão*, 1999, 19(1), 2-13.

\_\_\_\_\_. Dos corpos em rede às máquinas em rede: reestruturação do trabalho bancário e constituição do sujeito. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 7, n. 1, p. 9-35, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v7n1/v7n1a05.pdf>>. Acesso em: 30 junho 2019.

\_\_\_\_\_. *Reestruturação do trabalho bancário: Velocidade e sofrimento psíquico*. Instituto Superior de Economia e Gestão - SOCIUS Working papers, n. 4, 2002.

GRISCI, C. L. I., CIGERZA, G. C., & HOFMEISTER, P. M. Tempo, Resistência e Consentimento na reestruturação produtiva do trabalho bancário. UFRGS/Escola de Administração, *Read* - Edição 54 Vol 12 N° 6, Rio Grande do Sul, 2006.

GRISCI, C. L. I., & MORASSUTTI, A. P. M. Competências gerenciais em tempos de reestruturação do trabalho bancário: o caso caixa. UFRGS/Escola de Administração, *Read* - Edição 26, v. 8 n. 2, Rio Grande do Sul, 2002.

GRISCI, C. L. I., SCALCO, P. D., & KRUTER, G. E. Dilemas pessoais no trabalho imaterial bancário. *Psicologia e Sociedade*, v. 23, n. 3, p. 564-573, Minas Gerais, 2011.

GUERRA, E. L. A. *Manual de pesquisa qualitativa*. Belo horizonte: Grupo Anima Educação, 2014.

LEME, P. R. S. P., & MAZZILLI, C. P. Análise do Programa de Demissões Voluntárias no Banco do Brasil. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25, 2001, Campinas. *Anais...* Campinas: Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 2001. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2001-grt-714.pdf>>. Acesso em: 01 julho 2019.

MARQUES, G. S., & GIONGO, C. R. Trabalhadores bancários em sofrimento: uma análise da literatura nacional. *Rev. Psicol., Organ. Trab.*, Brasília, v. 16, n. 3, p. 220-247, set. 2016.

ÁXIMO, T. A. C. O., ARAÚJO, A. J. S., SOUZA, P. C. Z. Vivências de sofrimento e prazer no trabalho de gerentes de banco. *Psicologia Ciência e Profissão*, v. 34, n. 1, enero-marzo, 2014, p. 96-111. Brasília.

NETZ, J. A., & MENDES, J. M. R. O massacre dos trabalhadores bancários e a ação sindical: sobrejornadas, metas excessivas, pressão, medo, práticas gerenciais autoritárias versus práticas preventivas. *Boletim da saúde*, Rio Grande do Sul, 2006.

OLIVEIRA, M. S. *Adoecimento físico e mental nos bancários* (Trabalho de conclusão de curso de graduação). Rio Grande do Sul, 2010.

OLTRAMARI, A. P. *Dilemas relativos à carreira no contexto do trabalho imaterial bancário e suas repercussões nas relações familiares* (Tese de Doutorado). Rio Grande do Sul, 2010.

PAIVA, C. S. D. L., & BORGES, L. O. O ambiente de trabalho no setor bancário e o bem-estar. *Psicologia em Estudo*, 14(1), 57-66. São Paulo, 2009.

PALÁCIOS, M., DUARTE, F., & CÂMARA, V. de M. Trabalho e sofrimento psíquico de caixas de agências bancárias da na cidade do rio de janeiro. *Cad. Saúde Pública*, Rio de Janeiro, 18(3): 843-851, 2002.

RESENDE, S., & MENDES, A. M. A sobrevivência como estratégia para suportar o sofrimento no trabalho bancário. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 4(1), 151-175. Distrito Federal, 2004. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v4n1/v4n1a07.pdf>>. Acesso em: 09 julho 2019.

SAMPIERI, R. H., COLLADO, C. F., & LUCIO, M. P. B. *Metodología de la investigación*. MCGRAW-HILL, 5º edición, México, 2010.

SEGNINI, L. R. P. Reestruturação nos bancos no Brasil: desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho. *Educação & Sociedade*, v. 20, n. 67, p. 183-209, 1999.

SILVA, J. L., & NAVARRO, V. L. Organização do trabalho e saúde de trabalhadores bancários. *Revista Latino Americana de Enfermagem*, 20(2), 1-15. São Paulo, 2012.

SOBREIRA, C. C. A. *O meio ambiente do trabalhador bancário*. São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://intertemas.toledoprudente.edu.br/index.php/Direito/article/view/2788/2567>>. Acesso em: 05 setembro 2019.

SPBANCARIOS. *Como combater a depressão ou síndrome do pânico*. São Paulo, 2017. Disponível em: <<https://spbancarios.com.br/03/2017/como-combater-depressao-ou-sindrome-do-panico>>. Acesso em: 10 julho 2019.

# VIOLÊNCIA URBANA: MARCAS TRAUMÁTICAS E SEU IMPACTO NAS RELAÇÕES DE TRABALHO E NA CARREIRA DO TRABALHADOR

*Claudia Piccolotto Concolato*<sup>1</sup>

*Andrea Poleto Oltramari*<sup>2</sup>

*Francisco Carlos dos Santos Filho*<sup>3</sup>

*“Em determinado momento eles chegaram [em um dos estabelecimentos assaltados] com um refém, arrebentaram a frente, entraram, fizeram todo mundo [que estava dentro] refém”. “... Quando deram o primeiro estouro, daí eu levantei e até olhei para trás porque eu não consigo enxergar lá na frente. Daí que eu vi que os vigilantes gritaram que era assalto, daí que eu vi que tinha alguma coisa”. “Um deles [assaltante] veio sozinho pra cá com uma pessoa já na mira do revólver dele, ameaçaram atirar na pessoa se não (...) então conseguiram entrar. Foi autorizado ele entrar aqui, o pessoal daqui de dentro foi lá pra fora para um cordão humano e eu fiquei com ele aqui para abrir o cofre.” “...Eles botam todo mundo para fora para fazer proteção para eles”.*

O fato narrado acima faz parte de uma pesquisa realizada no atual cenário brasileiro, mundialmente conhecido pela criminalidade. No Brasil, já não há mais local de risco quando o tema é a violência urbana. Violência urbana tem sido definida como toda a ação humana que ocasione a morte ou afete a integridade física, material, mental ou moral de outro sujeito (MINAYO; SOUZA, 1998; TAVARES DOS SANTOS, 2004; MELO, 2010).

Assim, esse fragmento do relato de um dos entrevistados, diz de um episódio de violência urbana ocorrida no trabalho, o qual mostra o inesperado – não no sentido fantástico ou inovador – mas o inesperado sombrio – durante a execução das atividades laborais levando às experiências de susto e ter-

<sup>1</sup> Doutoranda Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Contato: claudia.con@terra.com.br

<sup>2</sup> Docente PPGA/Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Contato: andrea.oltramari@ufrgs.br

<sup>3</sup> Docente Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade de Passo Fundo. Contato: santos@upf.br

ror que impactam diretamente nas relações de trabalho. Para compreender os resultados desse fato, faz-se uso da teoria psicanalítica, argumentando que o susto, o medo e a angústia fazem parte do cotidiano do trabalhador e incluem receio em relação à própria vida, deixando marcas que caracterizam o trauma psíquico, fragilizando as relações de trabalho.

Ademais, argumenta-se que o modo de tratar episódios de violência urbana dentro das organizações diz respeito à forma como se manifestam às Relações de Trabalho na atualidade: cada vez mais fragilizadas (GAULEJAC, 2007; FARIA; MENEGHETI, 2002). Durante o trabalho o sujeito está tal em estado de disponibilidade para a realização das tarefas laborais que se encontra especialmente despreparado para um evento como assalto ou sequestro. Este tipo de violência o encontra em estado indefeso, desprotegido, causando, portanto, importante impacto subjetivo, aqui compreendido pela noção de trauma psíquico (FREUD, 1926/1976; LAPLANCHE, 1993, 1994, SANTOS FILHO, 2011).

Salienta-se que, desde as entrevistas realizadas para reconhecimento do tema, foi possível identificar que, quando a violência urbana adentra o espaço laboral, temos uma conjunção de elementos, que dizem respeito ao trabalhador (cuja vida fica afetada pela vivência), à empresa (responsável pelo trabalhador e pelo ocorrido durante as execuções de suas atividades profissionais) e ao Estado (responsável pela segurança pública), tal como apresenta Fischer (1987).

Este estudo tem por objetivo demonstrar que os trabalhadores vítimas de violência urbana, enquanto executam suas atividades, reagem ao episódio, não sucumbem, afinal estão vivos, apesar de terem tido medo de morrer. Eles seguem, contudo, diferentes. Há consequências e elas impactam seu modo de ser, de viver e de trabalhar. Em especial, aqui nos ocuparemos de compreender os impactos que essa vivência pode ter na relação do sujeito com sua carreira. Tal compreensão parte do estudo de um caso ocorrido com um grupo de trabalhadores de uma pequena comunidade no interior do sul do Brasil.

Inicialmente, faremos uma breve apresentação do caso pesquisado e dos aspectos metodológicos do estudo.

## 1. O CASO PESQUISADO

O estudo se deu em uma cidade no Brasil, de pequeno porte, com cinco mil habitantes. Em 2017, pela segunda vez, moradores e trabalhadores dessa

comunidade sofreram um assalto que se caracteriza por um grupo de assaltantes mascarados, fortemente armados, que fazem reféns funcionários e clientes do estabelecimento assaltado, bem como membros da comunidade. O assalto caracteriza-se por intenso tiroteio, uso de cordão humano como meio de proteção dos assaltantes e reféns para fugir do local. A proximidade dos estabelecimentos bancários permitiu que três bancos fossem assaltados simultaneamente.

## 2. OS SUJEITOS

Foram entrevistadas nove pessoas, funcionários dos bancos assaltados, de diferentes funções, idade e tempo de empresa: gerente, segurança, estagiário, caixa; funcionários da prefeitura que estavam a serviço no banco no momento do assalto; e a prefeita da cidade. Pessoas com idade entre 20 e 51 anos; homens e mulheres; casados, solteiros e separados; com e sem filhos; com experiência profissional e tempo de empresa no dia do assalto que variou de uma semana a trinta anos.

Registramos que a escuta desses sujeitos, vítimas de um episódio traumático, requer uma posição subjetiva advertida de que estamos entrando num campo íntimo, cujas inscrições não temos como saber de antemão (BARBOSA; KUPERMANN, 2016; SELIGMANN-SILVA, 2000/2008).

## 3. ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Este estudo de caso de natureza exploratória, de caráter qualitativo (FLICK, 2009; GODOI; MELO; SILVA, 2006; YIN, 2010) teve duas etapas distintas, um primeiro momento de reconhecimento do campo da violência urbana no trabalho e um segundo com os trabalhadores. Com os trabalhadores a técnica de coleta de dados usada foi a entrevista semiestruturada (YIN, 2010).

Importante salientar que ao escolher o município pesquisado foi possível demonstrar a migração da violência urbana para pequenas cidades, corroborando com Adorno e Dias (2014) quando afirmam que a escalada da violência no Brasil não se resume aos grandes centros urbanos.

#### 4. A VIOLÊNCIA URBANA: MARCAS DO TRAUMÁTICO

Para compreender o campo deste estudo, necessitamos adentrar em definições acerca do tema da violência e do trauma psíquico. A violência urbana é um termo utilizado para abordar a violência cotidiana enquanto problema da sociedade urbana, vinculando, na maioria das vezes, a questão da criminalidade em ações como assaltos, sequestros, assassinatos (GULLO, 1998; IZUMINO; NEME, 2002). Conforme Neme (2005), no Brasil, a criminalidade violenta é um problema nacional.

Considerando a perspectiva histórica e cultural, torna-se relevante apresentar que no Brasil até os anos de 1970 o estudo da violência raramente tomava o ângulo da criminalidade, a qual não era considerada um problema a ser enfrentado, o que adveio nos anos 1980 com o aumento da criminalidade. A violência popular era entendida por muitos como uma reação legítima ao poder ilegítimo do Estado. Os estudos das práticas extralegais do período da ditadura militar predominavam no campo acadêmico, mesmo depois da Constituição de 1988, que estabelecia no país um Estado democrático de Direito (ZALUAR, 1999).

Ao olhar para a violência urbana e suas marcas a partir da psicanálise, partindo dos estudos de Bleichmar (2010), encontramos a proposição de que o debate do incremento da violência não pode ser travado considerando apenas os fatores externos, como a ditadura, o neoliberalismo. É importante considerar as consequências para a subjetividade dos sujeitos desses aspectos apresentados, modos de ser e viver que desconsideram o semelhante. Pode-se associar a isso, a ideia apresentada por Concolato, Oltramari e Santos Filho (2016), sobre as relações de trabalho individualizadas, cuja gestão institui a competitividade entre colegas, planos de carreira individualizados, questões já apontadas por Gaulejac (2007).

Para Freud, não há maneiras de livrar os homens de seus desejos agressivos e destrutivos, contudo, todas as ações que favorecem os vínculos emocionais entre eles atuam contra a guerra, bem como se desenvolvem por amor ao outro e por identificação com o outro (FREUD, 1932/1976). Muitos autores contemporâneos estudam a questão do enfraquecimento dos laços fraternos (BIRMAN, 2006), o predomínio do individual sobre o laço social (GAULEJAC, 2007), os quais se sustentam pelo amor e pela identificação. Pontos que merecem ser considerados, para a compreensão de formas de enfrentamento da violência.

Nesse âmbito, o estudo olha o fenômeno da violência urbana dentro dessa perspectiva integradora, compreendendo-a como um fenômeno humano que tem íntima ligação com o social e o político, assim como produz marcas subjetivas em todos. Para permitir a compreensão dessa perspectiva apresenta-se um panorama teórico – ancorado na psicanálise – sobre o susto, o medo e a angústia. Inicialmente, Freud (1920/1976) adverte claramente que susto, medo e angústia são termos usados equivocadamente como sinônimos.

Laplanche (1993), explica como Freud, ao longo da sua obra, abordou esses conceitos. Para este autor, Freud tratou de explicar que a angústia se refere a um estado, uma forma de sentir-se, sem que se tenha um motivo específico, um objeto definido para o qual ela é dirigida. O medo, ao contrário, pressupõe um objeto definido, do qual “se tem medo”. Há ainda o susto, o qual se sente quando chega uma situação de perigo, em que o sujeito não está preparado. Nesse caso, o fator surpresa é um elemento que faz a diferença: o indivíduo é surpreendido, sem que o aparelho psíquico possa munir-se para enfrentar a situação (LAPLANCHE, 1993).

O susto, além da não preparação, também carrega consigo o elemento do transbordamento. Por falta de preparo do psiquismo, a pessoa é invadida por um excesso de sensações, sentimentos (em psicanálise diz-se que são excitações para o aparelho psíquico), os quais, psiquicamente, convertem-se em quantidade de energia superior àquela costumeiramente vivida pelo sujeito, por isso transborda à sua capacidade de elaboração psíquica. Laplanche (1993) refere que o susto é como uma derrota subjetiva, pois não houve preparação do sujeito para esse transbordamento, de tal modo que fracassa a capacidade de simbolização. Nesse âmbito, Laplanche (1993, p. 49) afirma que “traumatismo e susto estão estreitamente solidários”.

A evolução da teoria freudiana sobre a angústia permitiu identificar que o ego é capaz de fornecer um sinal de angústia, o qual permitiria uma espécie de preparo para uma situação de perigo, cujo objetivo seria proteger o aparelho psíquico do transbordamento, portanto do seu efeito traumático. Entretanto, essa operação mental só é possível quando o psiquismo já foi capaz, no passado, de suportar outras situações, em que fora invadido pelo excesso de excitações advindas da chamada angústia automática. Dessa forma, a angústia automática caracteriza-se pela inundação do aparelho psíquico por excitações que ele não é capaz de dominar, levando-o a sensação de desamparo (LAPLANCHE, 1994; FREUD, 1926/1976).

Sabe-se que esse desamparo que está na origem do sujeito o acompanha ao longo da vida, bem como fica evidente a importância que os outros (um outro humano, semelhante) têm na vida de qualquer ser humano (BLEICHMAR, 2011; BIRMAN, 2006). Dessa forma é possível acompanhar a ideia de que há uma estreita relação entre angústia, medo, susto e desamparo. Dentro dessa visão, abre-se um espaço de investigação acerca de como se dá essa relação nas situações de risco no trabalho, que diz do inesperado, como aquelas nas quais a violência urbana ataca o trabalhador.

Presume-se que, quando o trabalhador é vítima da violência urbana no seu espaço de trabalho, vive conjuntamente as experiências do susto, do medo, da angústia e do desamparo. Logo, poderá adquirir caráter traumático para o psiquismo e, conseqüentemente, interferir em toda a vida posterior do sujeito. Santos Filho (2011) refere que o trauma é a combinação única entre uma excitação excessiva ao aparelho psíquico e os recursos que a pessoa dispõe para liquidá-la, resulta numa delicada composição cujos resultados impactam os rumos futuros de uma vida, e portanto, também de uma carreira. Evidencia-se, logo, que os episódios de violência urbana podem constituir-se, por excelência, como traumáticos.

## **5. PERCORRENDO AS MARCAS DO TRAUMA: IMPACTOS NAS RELAÇÕES DE TRABALHO E NA CARREIRA**

Neste momento pretendemos mostrar as marcas do trauma e seu impacto nas relações de trabalho e na carreira desses trabalhadores. Enquanto para os gestores há uma racionalização e naturalização do fato ocorrido, para os outros trabalhadores o trauma é sentido com mais força e sofrimento. Os trabalhadores que não possuem a responsabilidade pela gestão da agência manifestam sentimento de insegurança e de indignação, bem como referem que se questionam sobre seguir na profissão. Diante de um momento de trauma o desejo de um ponto de virada na carreira é real. Porém, nem sempre possível. Adicionamos à análise a discussão sobre os pontos de virada na carreira (DELUCA; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2016) e de dilemas relativos à carreira (OLTRAMARI; GRISCI, 2014) para refletir acerca dos desejos de mudança desses trabalhadores.

Ao tomar a carreira como trajetória de vida, que envolve aspectos objetivos e subjetivos, permeada por conflitos e dilemas (HUGHES, 1937; 1958),

pode-se considerar a existência de momentos de negociação e de decisão (DELUCA; ROCHA-DE-OLIVEIRA; CHIESA, 2016; DELUCA; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2016) que podem culminar em pontos de virada (*turning points*). Processos e experiências, transposição de barreiras, períodos de questionamentos, dilemas e conflitos, aspectos objetivos e subjetivos da vida, evidenciam que carreira é “a vida vivida” que conecta todos elementos pessoais e profissionais conjuntamente (DELUCA; ROCHA-DE-OLIVEIRA; CHIESA, 2016; GRISCI, 2012; 2014). Assim, pelo trauma vivenciado o desejo de um ponto de virada é constante, mesmo que ele não se faça possível.

Durante as entrevistas, as palavras: susto, trauma, terror foram as mais repetidas. Chama atenção que praticamente todos os entrevistados referiram que se sentem extremamente alertas a barulhos, aos quais reagem imediatamente em lembrança ao dia do assalto. Angústia sinal (LAPLANCHE, 1993; 1994; FREUD, 1926/1976), que se por um lado protege - uma vez que põem o sujeito em estado de alerta, por outro cria um constante estado de tensão emocional, já que é unânime a certeza de que vai ocorrer novamente. Este assalto, foi o segundo episódio dessa natureza, em 2015 houve um assalto quase igual, algumas pessoas presenciaram os dois. Tais fatos aceleram o desejo de um ponto de virada na carreira.

Embora a violência urbana não esteja na esfera de um evento advindo da organização e sim do entorno social, esta tem impactado fortemente a relação do sujeito com seu trabalho causando-lhe sofrimento e a sensação de ser prisioneiro de uma carreira que pode lhe custar a vida, como refere um entrevistado:

*“(...) se tivesse tido possibilidade de ter saído do banco, eu teria saído por questão de segurança. Eles poderiam ter matado alguém. E, se eu não lembrasse a senha [para a abertura do cofre] podia ter acontecido alguma coisa, poderiam ter me matado. A ameaça foi clara: “eu vou atirar”. (...) eu pensei muito na minha filha, na minha própria segurança pessoal, se tivesse condições de ter saído do banco eu teria saído. Mas claro, hoje o mercado, a estabilidade, é tudo complicado.*

Na fala do entrevistado percebe-se que ele questiona sua permanência no segmento, evidenciando que o episódio pode constituir para alguns um ponto de inflexão na relação com sua carreira, colocando na balança os riscos que correm e a necessidade/desejo do trabalho.

Entretanto, a escassez de oportunidades na região, o concurso público e a decorrente estabilidade que ele proporciona são elementos que contribuem para a permanência no ramo. A pessoa sente que lhe faltam opções, a tal ponto que é possível questionar se a permanência na mesma carreira/emprego é uma escolha.

Verificamos que os entrevistados também demonstram uma aflição, acerca de como os familiares ficariam, caso algo lhes acontecesse. O sofrimento que causariam às famílias lhes preocupa tanto quanto os riscos à própria integridade. Sentem-se responsáveis, de um lado, pelo sofrimento que causam, de outro, em se manterem nos empregos pela própria manutenção financeira da família. Tal fato foi destacado por Oltramari (2010) ao afirmar que mesmo frente ao sofrimento alguns trabalhadores são responsáveis pelo sustento da família e decidem se manter na carreira, o que também é esperado pelos familiares. Podemos dizer também que dilemas relativos à carreira fazem com que as pessoas intensifiquem o trabalho (OLTRAMARI e GRISCI, 2014). O medo relativo a também ficar sem trabalho e sem emprego faz com que muitos se sujeitem às condições presentes.

Sentimento de serem tratados com descaso, de trauma, terror e pânico bem como a sensação de não ter como escapar refletem-se em todas as entrevistas comprovando marcas traumáticas e desamparo psíquico (FREUD, 1926/1976; LAPLANCHE, 1993; 1994; SANTOS FILHO, 2011).

Ampliando a vivência de desamparo, um dos entrevistados refere que:

*O banco vê primeiro o patrimônio. Os processos de segurança são arranjados em função do patrimônio. A gente fica um pouco revoltado, porque eu tive que fazer um relato minucioso do ocorrido ao setor de segurança da empresa, sendo que o fato de que o assaltante me exigia que eu passasse a senha porque ele ameaçou atirar em um colega é um fato que parece não ter muita importância, infelizmente.*

Isso posto, percebe-se a banalidade com que a violência urbana tem sido tratada e está impregnada também na forma como as organizações tratam esses eventos, muitas vezes desresponsabilizando-se, demonstrando ausência de comprometimento com os rastros de devastação e prejuízo psíquico que os atos de violência urbana deixam em suas vítimas. Tais fatos agravam o desejo desses trabalhadores de saírem do banco.

A violência urbana é ou não um problema causado pelas condições de trabalho, ou decorrentes da natureza do trabalho realizado? Pode ser com-

preendida no mesmo rol dos acidentes de trabalho? Nesses eventos tanto a integridade física como psíquica do trabalhador está em risco. Contudo, foi possível perceber que as empresas, amparadas no fato de que a segurança pública é dever do Estado, nem sempre tratam esses episódios como decorrentes da natureza do negócio e, portanto, como um acidente de trabalho (MINISTÉRIO DO TRABALHO, 2008; SELIGMANN-SILVA *et al.*, 2010; MARTINS, 2012).

Cabe apontar que acerca da atual realidade da violência urbana nos espaços de trabalho, embora ela seja fruto de uma situação social maior e independa das ações das empresas, essa realidade tem atingido com frequência cada vez maior o trabalhador durante a execução do seu trabalho, todavia não encontrou-se em nenhuma entrevista menção a uma política mais clara a esse respeito. E aquelas que existem aludem a colocar o trabalhador em contato com algum profissional da empresa ou terceiro, com quem não possui nenhum laço de convivência, denotando formalismo nas relações. Tal burocratização dos procedimentos aporta a ideia de que, se eles existem, são mais para atender a possíveis “riscos trabalhistas” e cumprir com obrigações “pró-forma” do que para atender um trabalhador em sofrimento.

A falta de potência das instâncias, tradicionalmente responsáveis pela segurança do sujeito e do trabalhador, passa a ser vivida como impotência do próprio sujeito. Em contribuição a esse aspecto, Birman (2006) ao analisar o atual cenário brasileiro, refere que as pessoas perderam a ilusão de um Estado soberano que as proteja do desamparo, causando um sentimento de desalento. As pessoas, individual e coletivamente, sustentavam a crença de um soberano que as protegia, assim assujeitavam-se a ele em nome da qualidade de vida e do amor. Tal proteção foi retirada, advenços como a globalização contribuíram para esse fato, o esvaziamento da soberania mostra que o Estado não pode mais dar sua contrapartida no pacto anteriormente estabelecido, rompe-se assim a ordem existente. Para o autor (BIRMAN, 2006) a disseminação da violência é uma das consequências desse cenário.

Partindo dos aspectos apresentados nessa seção, sobre a ação das empresas e do Estado, o cenário encontrado revela sujeitos desamparados. A psicanálise compreende o desamparo como presente desde as origens do sujeito, o qual nasce em completa dependência de outrem para satisfazer suas necessidades de sobrevivência. Nascemos em “estado de desamparo”, na qualidade de recém-nascido somos impotentes e incapazes de qualquer ação coordenada e eficaz. Essa condição acarreta um incremento da tensão de necessidade, cujo

insipiente psiquismo do bebê não é capaz de dar conta. Esse fato demonstra que o psiquismo está destinado a se constituir na relação com um outro humano adulto, em posição de alteridade e em condição de ir em auxílio a esse bebê “desamparado” e “despreparado”. Para o homem adulto, esse estado de desamparo será o protótipo da situação traumática geradora de angústia (LAPLANCHE; PONTALIS, 1994).

Partindo dessa compreensão, é possível estabelecer uma relação entre o trauma e esse estado inicial de desamparo do homem, na medida em que, na situação traumática, o psiquismo também se encontra tomado de um excesso do qual não pode livrar-se, nem descarregar de maneira adequada, o que toma a forma de angústia.

Do mesmo modo que é verdade que a condição de desamparo faz parte da existência humana, também é verdade que, desde a infância, o sujeito é capaz de tolerar o desamparo. Nesse sentido, estamos de acordo com Menezes (2012), quando coloca sobre a importância da mãe (o outro humano adulto que se encarrega da criança) desempenhar sua função, permitindo a criança poder, aos poucos, passar por um processo de desilusão acerca de sua onipotência, bem como encontrar um processo de subjetivação junto ao mundo real, o qual não corresponde àquele que ela imaginava. Assim, a realidade do desamparo pode ser uma experiência tolerável, permitindo ser aceitável a ideia de que não há um ser capaz de garantir-lhe a estabilidade e a proteção absoluta.

Contudo, considera-se importante destacar que o desamparo somente é aceitável e tolerável, porque há alguém em posição de alteridade que acompanha o sujeito. Então, ao mesmo tempo em que não há a ilusão de uma proteção absoluta, também não há a solidão. Há o encontro com alguém que pode oferecer algum nível de apoio, no sentido de ajuda/assistência alheia que permita o enfrentamento por si mesmo dos perigos do mundo.

Pretende-se argumentar que, em situações de violência urbana no trabalho, pode instalar-se o desamparo, pois o sujeito sente que não há com quem contar, não há esperança de que algo será feito para minimizar esses riscos. Não se trata de eliminar os riscos, nos referimos ao constatado nas entrevistas: ninguém acredita que algo está sendo feito para enfrentar o problema, todos sentem-se entregues ao risco. É esta impossibilidade de enfrentamento do risco que caracteriza o desamparo.

Tais constatações corroboram para argumentar sobre as condições de insegurança de um mundo de flexibilidades (MENEZES, 2012), o enfraquecimento das instâncias que outrora ordenavam o modo de viver (BAUMAN,

1999), o sentimento dos trabalhadores de ameaça e exclusão, bem como a ausência de esperança por melhores condições (DEJOURS, 2007). Nessas condições a saúde mental do trabalhador padece.

Nesses termos também podemos pensar que em decorrência de uma saúde mental ameaçada, os trabalhadores desejem refazer, reconstruir suas carreiras. No entanto se deparam com duas questões importantes: 1) a falta de alteridade por parte de uma liderança eficaz que lhes garanta no mínimo um acolhimento pelo medo que passam; 2) a falta de oportunidades no mercado de trabalho na cidade que escolheram para habitar.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para permitir melhor compreensão do episódio estudado ancorou-se na psicanálise na busca da compreensão dos conceitos de susto, o medo e a angústia, uma vez que a incursão pelo material empírico marcou a banalidade com que os episódios de violência urbana são tratados, a falta de perspectivas de melhores condições de segurança, a ausência de dispositivos de amparo às vítimas, o que demonstra claramente o desamparo do trabalhador na atualidade. Neste sentido, ocupar-se desse tema é também uma tentativa de dar lugar ao sofrimento que estes episódios causam às vítimas. Bem como, tal compreensão pode derivar em auxílio e instrumentalizar gestores, profissionais de gestão de pessoas e da saúde, para acolher e conduzir com maior discernimento os encaminhamentos necessários nessas situações.

Encontra-se sugerido que as empresas não têm procedimentos ou regulamentos para atender o trabalhador que sofre este tipo de violência no cumprimento de suas atividades. Fica a critério de cada empresa como proceder em situações de violência urbana. Assim, a maioria espera acontecer e, quando ocorre, encontra um meio de tratar, tendo em vista que as leis trabalhistas no Brasil não contemplam episódios de violência urbana no trabalho ainda que estes sejam cotidianos.

O estudo revelou que para alguns trabalhadores há um forte desejo de mudança de carreira, o qual conflita com a necessidade de trabalho e a falta de opção. Acresce, no caso estudado, o fato de que o município é pequeno, sem indústrias e os trabalhadores entrevistados, enquanto funcionários de instituições financeiras possuem em emprego de status e em instituições de prestígio social (realidade muito comum no Brasil).

Os achados empíricos mostram que há uma extensa agenda de pesquisa a ser explorada em relação à violência urbana no trabalho: consequências para a saúde mental do trabalhador, impacto nas relações familiares, novas formas de sofrimento no trabalho, criação de políticas públicas para enfrentamento da violência no trabalho e políticas de gestão de pessoas que visem o amparo das vítimas. O que demonstra que faltam espaços de discussão e reflexão sobre os efeitos dos atos de violência urbana gerados ao trabalhador.

## REFERÊNCIAS

ADORNO, Sérgio; DIAS, Camila. Monopólio estatal da violência. In: LIMA, Renato Sérgio de; RATTON, José Luiz; AZEVEDO, Rodrigo Ghiringhelli (Org.). *Crime, Polícia e Justiça no Brasil*. São Paulo: Contexto, 2014.

BARBOSA, Maria Nadeje Pereira; KUPERMANN, Daniel. Quem testemunha pelas testemunhas? Traumatismo e sublimação em Primo Levi. *Psicologia USP*, v. 27, n. 1, p. 31-40, 2016.

BAUMAN, Z. *Globalização: consequências humanas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1999.

BIRMAN, J. *Arquivos do Mal-Estar e da Resistência*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006.

BLEICHMAR, Silvia. *La construcción del sujeto ético*. Buenos Aires: Paidós, 2011.

\_\_\_\_\_. *Violência social, violência escolar: de la puesta de límites a la construcción de legalidades*. Buenos Aires: Centro de Publicaciones Educativas y Material Didáctico, 2010.

CONCOLATTO, Claudia; OLTRAMARI, Andrea P.; SANTOS FILHO, Francisco Carlos. Relações de Trabalho e Psicanálise: um diálogo em aproximação. *IV Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais*, Porto Alegre, out./2016. Disponível em: <<https://anaiscbeo.emnuvens.com.br/cbeo/article/viewFile/103/95>>. Acesso em: 04 maio 2017.

DEJOURS, Christophe. *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

DELUCA, Gabriela; ROCHA-DE-OLIVEIRA, Sidinei; CHIESA, Carolina Dalla. Projeto e metamorfose: contribuições de Gilberto Velho para os estudos sobre carreiras. *Revista de administração contemporânea*, v. 20, n. 4, p. 458-476, 2016.

DELUCA, Gabriela; ROCHA-DE-OLIVEIRA, Sidinei. Inked careers: Tattooing professional paths. *BAR-Brazilian Administration Review*, v. 13, n. 4, 2016.

FARIA, José Enrique de; MENEGUETTI, Francis Kanashiro. A instituição da violência nas relações de trabalho. *Enanpd*, 2002. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpd2002-grt-453.pdf>>. Acesso em: 09 maio 2017.

FISCHER, Rosa Maria. Pondo os Pingos nos “is”: sobre as relações do trabalho e políticas de administração de recursos humanos. In: FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. (Coord.) *Processo e relações do trabalho no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1987.

FLICK, Uwe. *Desenho da pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREUD, Sigmund. Por que a guerra? In: *Edição standard brasileira das obras completas psicológicas de Sigmund Freud*. v. XXII. Rio de Janeiro: Imago, 1976 [1932].

\_\_\_\_\_. O mal-estar na civilização In: *Edição standard brasileira das obras completas psicológicas de Sigmund Freud*. v. XXI. Rio de Janeiro: Imago, 1976 [1930].

\_\_\_\_\_. Inibição, Sintomas e Ansiedade In: *Edição standard brasileira das obras completas psicológicas de Sigmund Freud*. v. XX. Rio de Janeiro: Imago, 1976 [1926].

GAULEJAC, Vincent de. *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. Aparecida: Ideias & Letras, 2007.

GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso Qualitativo. In: GODOI, Christiane Kleinübing; MELO, Rodrigo Bandeira de; SILVA, Anielson Barbosa da (Orgs.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006.

GULLO, Álvaro de Aquino S. Violência Urbana um problema social. *Tempo Social: Revista de Sociologia da USP*, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 105-119, maio 1998. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/ts/article/view/86719>>. Acesso em: 28 abr. 2017.

HUGHES, Everett C. Institutional office and the person. *American journal of sociology*, v. 43, n. 3, p. 404-413, 1937.

HUGHES, Everett C. *Men and their Work*. Chicago: The University of Chicago Press, 1958.

IZUMINO, Wânia Pasinato; NEME, Cristina. Violência Urbana e Graves violações de Direitos Humanos. *Ciência e Cultura*, São Paulo, v. 54, n. 1, jun./set. 2002. Disponível em: <[http://cienciaecultura.bvs.br/scielo.php?pid=s0009-67252002000100022&script=sci\\_arttext](http://cienciaecultura.bvs.br/scielo.php?pid=s0009-67252002000100022&script=sci_arttext)>. Acesso em: 28 abr. 2017.

LAPLANCHE, Jean. *Vocabulário de Psicanálise*. São Paulo: Martins Fontes, 1994.

\_\_\_\_\_. *A Angústia*. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1993.

MARTINS, Soraya Rodrigues. *Clínica do trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2012.

MELO, Elza Machado. Podemos Prevenir a violência? In: MELO, Elza Machado. *Podemos Prevenir a violência: Teorias e Práticas*. Brasília: Organização Pan-Americana da Saúde. 2010.

MENEZES, Lucianne Santa'Anna. *Psicanálise e Saúde do Trabalhador: Nos rastros da precarização do trabalho*. São Paulo: Psi Primavera Editorial, 2012.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; SOUZA, Edinilsa. Ramos de. Violência e saúde como um campo interdisciplinar e de ação coletiva. *História, Ciências, Saúde*, Manguinhos, v. IV, n. 3, p. 513-531, nov. 1997-fev. 1998. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/hcsm/v4n3/v4n3a06.pdf>>. Acesso em: 19 abr. 2017.

MINISTÉRIO DO TRABALHO/MINISTÉRIO DA SAÚDE. Lista de doenças relacionadas ao trabalho: *Portaria nº 1.339/GM*, de 18 de novembro de 1999. 2. ed. Brasília: Editora do Ministério da Saúde, 2008.

NEME, Cristina. Violência e segurança: um olhar sobre a França e o Brasil. *Revista de Sociologia e Política*, Curitiba, n. 25, p. 123-137, nov. 2005. Disponível em: <<http://br.123dok.com/document/8ydn27jq-violencia-e-seguranca-um-olhar-sobre-a-franca-e-o-brasil.html>>. Acesso em: 21 abr. 2017.

OLTRAMARI, Andrea Poletto; GRISCI, Carmem Ligia Iochins. Trajetórias e transições nas carreiras de executivos bancários. *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 12, n. 1, p. 126-150, 2012.

OLTRAMARI, Andrea Poletto; GRISCI, Carmem Ligia Iochins. Carreira e família na sociedade líquido-moderna. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, v. 15, n. 1, p. 15-48, 2014.

SANTOS FILHO, Francisco Carlos dos. *Traumatismo psíquico: realidade dos fatos, realidade psíquica e des(a)tino do sujeito*. 2011. 187 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: <<https://tede2.pucsp.br/handle/handle/14997>>. Acesso em 07 janeiro 2018.

SANTOS, José Vicente Tavares dos. Violências e Dilemas do Controle social nas sociedades da “Modernidade Tardia”. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, v. 18, n. 1, p. 3-12, jan./mar. 2004. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-88392004000100002](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88392004000100002)>. Acesso em: 20 abril 2017.

SELIGMANN-SILVA, Edith. *et al.* O mundo contemporâneo do trabalho e a saúde mental do trabalhador. *Rev. Bras. Saúde ocup.*, São Paulo, v. 35, n. 122, p. 187-191, 2010.

SELIGMANN-SILVA, Márcio. Narrar o trauma: a questão dos testemunhos de catástrofes históricas. *Psic. Clin.*, Rio de Janeiro, v.20, n.1, p. 65-82, 2008.

\_\_\_\_\_. A história como trauma. In: NESTROVSKI, Arthur; SELIGMANN-SILVA, Márcio (Orgs.). *Catástrofe e Representação: ensaios*. São Paulo: Escuta, 2000.

ZALUAR, Alba. Violência e Crime. In: MICELI, S. (Org.) *O que ler na ciência social brasileira (1970-1995)*. V. 1: antropologia. São Paulo: Anpccs, 1999. p. 13-107. Disponível em: <<http://www.anpocs.com/index.php/universo/acervo/biblioteca/coletaneas/o-que-ler-na-ciencia-social-brasileira-1970-1995-opcao-b/volume-i-antropologia/631-violencia-e-crime/file>>. Acesso em: 02 maio 2017.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

# SENTIDOS E SIGNIFICADOS DO TRABALHO: O QUE AS HISTÓRIAS DE VIDA DE SERVIDORES PÚBLICOS COM DEFICIÊNCIA PODEM NOS CONTAR?<sup>1</sup>

*Renato Koch Colomby<sup>2</sup>*

*Amanda Peres<sup>3</sup>*

*Silvia Generali da Costa<sup>4</sup>*

## 1. INTRODUÇÃO

Com a Lei nº 8.213/91, conhecida como a Lei de Cotas, intensificaram-se na área da Educação, da Política, da Assistência Social, da Saúde, da Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho os estudos direcionados à investigação da relação das Pessoas com Deficiência e o mundo de trabalho (BRASIL, 1991). Contudo, mesmo tendo o aparato legal que garante a reserva de vagas para Pessoas com Deficiência (PCDs) ingressarem no mercado de trabalho, estudos evidenciam diversas dificuldades por parte das empresas ao tratarem da inserção e a manutenção de pessoas com deficiência nos espaços laborais (AMARAL, 1994; BATISTA *et al.*, 1997; CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2008; CARVALHO-FREITAS, 2009; BIANCHETTI; CORREIA, 2011; MARQUES; MOREIRA; LIMA, 2017).

Esses empecilhos apontam para um certo descompasso entre o objetivo de inclusão das pessoas com deficiência, almejado pela legislação, e a realidade encontradas nas empresas, que muitas vezes não modificam seus valores e

<sup>1</sup> Uma versão deste artigo foi apresentada no V Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais no Grupo de Trabalho 7 - Diálogos sobre o Trabalho.

<sup>2</sup> Doutor em Administração pela UFRGS e Professor do Instituto Federal do Paraná (IFPR - Campus Palmas). Contato: renato.colomby@gmail.com

<sup>3</sup> Mestra em Administração pela UFRGS. Contato: amandaperesz@hotmail.com

<sup>4</sup> Doutora em Administração pela UFRGS e Professora Aposentada da Escola de Administração (EA/UFRGS). Contato: sgeneralicosta@gmail.com

atitudes e não oferecem as condições necessárias de trabalho para as pessoas que ingressaram pela reserva de vagas destinadas às pessoas com deficiência. Nesse sentido, em uma análise sistemática da produção brasileira recente sobre diversidade na Administração, Fraga *et al.* (no prelo) apontam que autores que vem se dedicando ao estudo dessa temática no período de 2001 a 2019 tem apresentado a tendência em buscar compreender a percepção das pessoas com deficiência em relação a fatores ligados ao seu cotidiano, as suas dificuldades de acesso e permanência no mundo do trabalho e nos espaços escolares.

No que se refere ao serviço público, partiu-se da concepção de que as organizações públicas possuem características que as diferenciam das privadas, tais como menor rotatividade de pessoal, tendência a maior formalização, padronização e impessoalidade em seus processos (BERGUE, 2011). Em relação aos processos e aos significados do trabalho para as pessoas com deficiência partiu-se do pressuposto de encontrar relação, inclusive com a superação de preconceitos. Nesse sentido, o preconceito é trazido ao debate pelo mito de que as pessoas com deficiência não sejam produtivas, não possam independentes ou capazes de realizar um trabalho que proporcione realização ou satisfação. O que muitas vezes, restringe as oportunidades de trabalho dessas pessoas às atividades consideradas mais básicas ou operacionais (BATISTA *et al.*, 1997).

Isso posto, acredita-se que compreender os sentidos do trabalho para os servidores públicos com deficiência nas suas diferentes dimensões torna-se um ponto crucial para se (re)pensar políticas e práticas tanto públicas quanto empresariais. Desta maneira, considerando a complexidade da temática que envolve o trabalho e as pessoas com deficiência, assim como o contexto de trabalho das organizações públicas e da importância de um trabalho dotado de sentidos e significados, este estudo teve como objetivo geral compreender os sentidos e significados do trabalho para servidores públicos com deficiência.

Para isso, optou-se pelo caminho metodológico da História de Vida que tem sua gênese a construção do conhecimento por meio do contar uma história, modo pelo qual se busca compreender a perspectiva do sujeito sobre si e sobre os fatos sociais, com base em sua própria capacidade atual de análise (COLOMBY *et al.*, 2016). Além disso, ao partir das Histórias de Vida, intenta-se “compreender a realidade sociohistórica na qual se inserem os sujeitos, buscando demonstrar como estes, ao mesmo tempo em que a modificam, são modificados por ela, bem como compreender como as questões universais aparecem nas práticas individuais, e vice-versa” (COLOMBY *et al.*, 2016, p. 3).

Com o foco de compreender os sentidos atribuídos ao trabalho pelas Pessoas com Deficiência, atuantes em organizações públicas, o artigo está estruturado da seguinte forma: após a presente introdução, discorre-se sobre a relação deficiência, trabalho e o serviço público. A seguir, apresentam-se os procedimentos metodológicos. Logo, são descritas as histórias de vida dos participantes e a análise dos sentidos e significados do trabalho atribuídos pelos servidores é realizada. Por fim, são apontadas as considerações finais deste estudo e as sugestões para futuras pesquisas.

## 2. PESSOAS COM DEFICIÊNCIA E UM BREVE PANORAMA LEGISLATIVO

Não há consenso sobre o conceito de deficiência e ele pode variar de acordo com a perspectiva teórica e analítica (CARVALHO-FREITAS; LEAL; SOUTO, 2011). Carvalho-Freitas (2007) considera deficiência como produto da articulação entre condição biológica e contingências históricas, sociais e espaciais, que podem resultar em maior ou menor possibilidade de discriminação ou inserção social. Já conforme a Lei nº 13.146/2015 considera-se pessoa com deficiência “aquela que tem impedimento de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, o qual, em interação com uma ou mais barreiras, pode obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdade de condições com as demais pessoas” (BRASIL, 2015).

Importa dizer que desde o Decreto nº 3.956/2001 já buscava-se definir também a discriminação, chegando naquele momento à seguinte construção: “diferenciação, exclusão ou restrição baseada em deficiência, antecedente de deficiência, consequência de deficiência anterior ou percepção de deficiência presente ou passada, que tenha o efeito ou propósito de impedir ou anular o reconhecimento, gozo ou exercício por parte das” pessoas com deficiência “de seus direitos humanos e suas liberdades fundamentais” (BRASIL, 2001).

Dessa forma, as legislações, políticas e documentos nacionais e internacionais objetivam a inclusão de PCDs que historicamente mostraram-se em situação de segregação. Nesse sentido, encontram-se as ações afirmativas como um meio de proporcionar igualdade de oportunidades, seja na educação e/ou no mercado de trabalho para estas pessoas. E nesse cenário, é imperativo que o trabalho se evidencie como direito social e uma forma de eliminar as barreiras decorrentes da discriminação e preconceito e não mais um *locus* em que esses problemas venham a se manifestar.

Por sua vez, a Lei de Cotas (nº 8.213/91), em seu artigo 93, dispõe sobre a obrigatoriedade de empresas privadas, que tenham 100 funcionários ou mais, a manter em seu quadro de funcionários cerca de 2 (dois) a 5 (cinco) por cento dos cargos preenchidos por PCDs (BRASIL, 1991). Para as organizações públicas, vigora a Lei nº 8.112/90, pela qual é garantido até 20% das vagas em concursos públicos (BRASIL, 1990). Desse modo, a situação problemática de estigmatização das pessoas com deficiência no mercado de trabalho passa a ser confrontada a partir de uma atividade considerada central na vida das pessoas, o trabalho (GARCIA, 2010).

No entanto, as organizações têm se defrontado com um “contraponto”: de um lado, a busca constante pela produtividade e por trabalhadores com as competências necessárias para se alcançar a competitividade e a eficiência organizacional; de outro, a exigência legal para a inclusão de pessoas com deficiência que erroneamente por vezes não são vistas nesse primeiro grupo. Consequentemente, há a necessidade de readequação de comportamentos e valores diante de um total desconhecimento das potencialidades dessas pessoas, bem como da existência de preconceitos relacionados à deficiência, que acabam inferiorizando este grupo de trabalhadores, resultando em uma grande desigualdade no mercado de trabalho, mesmo havendo políticas de cotas (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2008; TOLDRÁ, 2009).

Assim, mesmo tendo conhecimento da legislação por parte das empresas e do valor social do trabalho, ainda se percebem fragilidades no cumprimento das cotas para PCDs, e no aprimoramento das políticas e práticas de Gestão de Pessoas em que se considerem as necessidades sociais e psicológicas das pessoas com deficiência e não somente como um cumprimento de uma ordem externa, obrigatoriamente imposta. Bianchetti e Correia (2011) dizem que os avanços na legislação, no que tange aos direitos das pessoas com deficiência, não garantiram a congruência entre o anunciado e o colocado em prática.

Conforme, o último censo do IBGE, em 2010 havia cerca de 44.073.377 pessoas em idade ativa que afirmaram ter algum tipo de deficiência. No entanto, um total de 23,7 milhões desses indivíduos encontravam-se desempregadas (BRASIL, 2012). As justificativas para esse cenário vão desde a falta de acessibilidade, a baixa formação e qualificação, a falta de informação, o processo seletivo, a resistência das empresas em cumprir com as cotas e até a discriminação ocorrida dentro do próprio ambiente de trabalho. Tudo isso, fruto de um longo histórico de exclusão (MTE, 2007).

Em um cenário mais atual, destaca-se que pode-se observar um crescimento quantitativo de PCDs empregadas e que com o passar do tempo mais tipos de deficiência puderam se fazer presentes no mercado de trabalho (FERREIRA, FERREIRA, SAMPAIO; 2018). São conquistas que merecem ser comemoradas. Contudo, uma pesquisa recente revelou que 69% das pessoas com deficiência entrevistadas informaram que já vivenciaram ou presenciaram algum tipo de discriminação, bullying, rejeição, assédio moral e sexual, isolamento ou até violência física no ambiente de trabalho (IBOPE, 2019). E ainda de forma mais preocupante, tramita no Congresso Nacional a PL nº 6.159/2019 que, entre outros itens, desobriga as empresas do cumprimento da cota prevista pela Lei nº 8.213/91 e permite que elas, por exemplo, substituam a contratação de PCD pelo pagamento de um valor para a União, que por sua vez destinaria esses recursos para ações de habilitação e reabilitação profissional (BRASIL, 2019).

### 3. TRABALHO E SERVIÇO PÚBLICO

Dejours (2012) destaca que o trabalho é um importante meio para satisfação das necessidades sociais e psicológicas, tornando-se um fator essencial à vida humana. O significado do trabalho possui um caráter social e psicológico, de acordo com o sentido atribuído pelo sujeito na sua vida. Social porque é compartilhado por um conjunto de pessoas, e psicológico, pois trata-se de questões subjetivas que dizem respeito a questões individuais que refletem a história pessoal de cada um (SOUZA; TOLFO, 2009). Somando-se a isso, como visto, o trabalho para as pessoas com deficiência representa uma importante via de inserção social diante do contexto histórico de discriminação vivenciado, em especial, no mercado de trabalho.

De acordo com Dubar (2005, p. 22), a privação do trabalho “é um sofrimento íntimo, um golpe na autoestima tanto quanto uma perda de relação com os outros: uma ferida identitária geradora de desorganização social”. Ao contrário, ter um trabalho, estabelecer relações com ou outros (mesmo que conflituosas), realizar e se empenhar em uma atividade “é, ao mesmo tempo, construtor de identidade pessoal e de criatividade social” (DUBAR, 2005, p. 22). Segundo Souza e Tolfo (2009), o trabalho possui um papel central na vida das pessoas, pois é a partir dele que o homem organiza a sua vida e a sua rotina diária e até mesmo em seus relacionamentos o trabalho influencia.

Quanto aos sentidos e significados do trabalho, são definidos por um conjunto de crenças, valores e atitudes construídos antes e durante o ato de trabalhar “com variações dependendo das experiências subjetivas e situacionais que ocorrem no âmbito do emprego e da organização” (GOULART, 2009, p. 48). Os sentidos e significados do trabalho, portanto, são construídos e compartilhados socialmente, em uma relação de troca do indivíduo com o meio social e organizacional. Sendo assim, é de suma importância considerar o contexto organizacional quando se quer compreender os sentidos do trabalho atribuídos pelos trabalhadores, que constroem e compartilham significados. Afinal, a organização é uma realidade socialmente construída (MORGAN, 1996).

Dessa forma, resgata-se que características como menor rotatividade de pessoal, tendência a maior formalização, padronização e impessoalidade em seus processos tendem a que diferenciar as organizações públicas das empresas privadas (BERGUE, 2011). Ainda em um comparativo entre as organizações públicas e privadas, costuma-se valorizar o privado em detrimento do público. Desta forma, as organizações públicas, geralmente, acabam consideradas menos eficientes, com excesso de tramitações, maior apego a normas e regulamentos e com processos menos inovadores que as empresas ligadas à iniciativa privada (MOTTA; PEREIRA, 1987; SARAIVA, 2002; RIBEIRO; MANCIBO, 2013). Contudo, vale dizer aqui que, mesmo que seja um cenário distinto e que não possam ser incorporados os mesmos objetivos que regem a lógica de mercado, diversos casos poderiam ser destacados no processo de inovação do setor público (CARVALHO *et al.*, 2019).

No que se refere aos servidores públicos, por vezes, também são atribuídas características distintas para esses trabalhadores e para aqueles que estão empregados na iniciativa privada. Os primeiros tendem a figurar como os que não trabalham, não são comprometidos com o que fazem, são acomodados ou não se qualificam (VENEU, 1990; SARAIVA, 2002; SPILKI; TITTONI, 2005; COSTA; MONTINI, 2010; RIBEIRO; MANCIBO, 2013). Adjetivos equivocados esses que acabam por formar uma imagem pejorativa dos trabalhadores que em verdade estão a serviço da população e apresentam altos níveis de comprometimento e alcance de suas missões organizacionais (FLAUZINO; BORGES-ANDRADE, 2008).

Aproximando-se dos estudos sobre sentidos e significados do trabalho para pessoas com deficiência, pesquisas identificam que autonomia, independência financeira e pessoal, inserção e identidade social, sensação de bem-estar, de cidadania e de comprometimento são reflexos do trabalho como uma

superação à discriminação (NOHARA; FIAMMETTI; ACEVEDO, 2007; LIMA *et al.*, 2013). De forma não muito distante, Paiva, Bendassolli e Torres (2015) trazem a esse debate que a deficiência pode ser interpretada por essas pessoas como mais um desafio que elas têm de superar, juntamente a outros desafios que são inerentes ao próprio trabalhar. Esse sentido de superação, por sua vez, só pode ser dado se as diferenças nas trajetórias biográficas dos participantes também sejam apresentadas e que a história de cada um faz com que os significados socializados culturalmente sobre o trabalho sejam capturados com tonalidades afetivas próprias.

#### 4. PERCURSO METODOLÓGICO

Trata-se de uma pesquisa qualitativa de natureza teórico-empírica que busca compreender os sentidos e significados do trabalho para servidores públicos com deficiência. Entende-se que aqui os sentidos do trabalho como uma concepção singular que se dá a partir das percepções individuais das pessoas com deficiência e aos significados como signos que se apresentam no contexto social e de trabalho. Considera-se o trabalho como um fenômeno polissêmico e a história de vida como o caminho metodológico mais apropriado para este estudo.

Conforme Queiroz (1988), a história de vida consiste na captura e na construção de uma narrativa a partir dos acontecimentos que são considerados significativos por aquele que conta a sua história. Além disso, é através dela se delineiam as relações com os membros do seu grupo, de sua profissão, de sua camada social, de sua sociedade e que cabe ao pesquisador desvendar. Ou seja, para além de um método, a História de Vida pode ser considerada “uma forma de enxergar a pesquisa e o trabalho do pesquisador” (COLOMBY *et al.*, 2016, p. 25).

Logo, na oportunidade de realizar essa pesquisa, participaram deste estudo oito servidores públicos com deficiência de quatro diferentes organizações: uma da esfera municipal e as outras três da esfera estadual. As organizações públicas, assim como os nomes dos participantes não foram identificados, buscando manter o sigilo de suas identidades. Por isso, cada pessoa foi identificada com um nome fictício. Alguns escolheram o seu próprio nome e outros optaram por deixar isso a cargo dos pesquisadores. O perfil dos servidores públicos é apresentado e detalhado no quadro a seguir com informações recolhidas no momento do último encontro.

Quadro 1. Perfil dos participantes da pesquisa

Nome fictício	Idade	Sexo	Estado civil	Filhos	Tipo de deficiência	Formação	Nível do cargo	Tempo de serviço	Tempo total de serviço público	Nível de Governo	Poder
<b>Ana Clara</b>	33	Fem.	Casada	2	Visual	Ensino médio	Médio	1 ano e 6 meses	9 anos e seis meses	Estadual	Jud.
<b>André</b>	32	Mas.	Casado	1	Visual	Ciências da computação	Superior	6 meses	11 anos	Estadual	Jud.
<b>João</b>	39	Mas.	Solteiro	NP	Física	Ciências contábeis	Superior	6 anos	7 anos e seis meses	Estadual	Jud.
<b>Ghum</b>	38	Mas.	Casado	2	Física	Direito	Médio	1 ano e 6 meses	7 anos	Estadual	Jud.
<b>Augusto</b>	42	Mas.	Solteiro	NP	Física	Jornalismo	Superior	6 anos e 2 meses	10 anos	Estadual	Exec.
<b>Larissa</b>	25	Fem.	Solteira	NP	Visual	Fisioterapia	Superior	1 ano e dois meses	2 anos e seis meses	Estadual	Exec.
<b>Luna</b>	52	Fem.	Solteira	NP	Visual	História	Médio	10 anos	25 anos	Estadual	Jud.
<b>Mari</b>	49	Fem.	Casada	1	Visual	Ciências sociais	Superior	19 anos	19 anos	Municipal	Exec.

Fonte: Elaborado pelos autores.

O contato com os participantes foi realizado através de indicação e seguiu o modelo “bola de neve”, técnica em que alguns sujeitos indicam outros e assim sucessivamente, até que os dados coletados atingissem um ponto de saturação ou um ponto de redundância como referido por Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1998). Importa dizer que foram utilizados como critérios de inclusão: i) consentir em participar da pesquisa de forma voluntária; ii) possuir idade igual ou superior a 18 anos; e iii) ter ingressado no serviço público através da reserva de vagas para pessoas com deficiência. Este último critério, além de um ponto comum entre os participantes, garantiu que os próprios servidores se reconhecessem como pessoas com deficiência, também perante a organização onde trabalham. O período entre a primeira entrevista e a última foi de maio de 2015 a março de 2016. Optou-se pela análise de conteúdo, tendo como unidade de registro o tema (BARDIN, 2011).

## 5. HISTÓRIAS DE VIDA

Nas histórias recolhidas, e aqui apresentadas, buscou-se seguir a linearidade dos fatos narrados pelos participantes, bem como as expressões utilizadas por eles, que foram colocadas entre aspas.

### 5.1 A história de Luna

Luna nasceu no início dos anos sessenta. Única filha mulher entre cinco irmãos, ainda nos seus primeiros meses de vida, teve o diagnóstico de cegueira. Com isso, iniciou acompanhamento médico e com cinco anos começou a utilizar óculos pela primeira vez. Hoje, aos seus cinquenta e quatro anos de idade, com apenas vinte por cento de visão do olho esquerdo e totalmente cega do olho direito, Luna lembra que foi na escola que começou a ter uma noção mais clara de sua deficiência e de suas limitações. Preocupada com as dificuldades em conseguir um “trabalho efetivo” e de que seus pais não poderiam sustentá-la pelo resto de sua vida, paralelo aos estudos, Luna sempre buscava fazer algo para ter uma renda (desde vender colares de miçangas até dar aulas particulares).

Durante a faculdade de História, sempre conciliou os estudos com o trabalho. Depois de dar aula na “fundação A”, começou a lecionar para funcionários de um “hospital X”. Por motivos de segurança, pois dava aula a noite,

pediu transferência para um outro hospital perto de sua residência. No “hospital Y” teve contato com a área de recursos humanos e foi incentivada pelos colegas a prestar concurso. Foi aprovada, e por um bom tempo trabalhou durante o dia no “hospital Y” com treinamento, capacitação e desenvolvimento dos funcionários e a noite dava aula pela “fundação A”.

Assim que saiu do “hospital Y”, depois de quase quinze anos, começou a trabalhar como professora e gerente de um projeto de ensino e pesquisa junto a um grupo de médicos que conheceu durante a sua trajetória no hospital. Luna considerava esse trabalho transitório já que o projeto duraria de três a quatro anos, por isso utilizou esse tempo também para procurar outras oportunidades. Ela tinha consciência de que a perda de sua visão estava se intensificando e por isso necessitava encontrar um trabalho que exigisse mais da sua capacidade intelectual do que de sua visão. Estudou e fez o concurso para o cargo em que hoje se encontra na “instituição B”, utilizando, pela primeira vez, a reserva de vagas para PCDs.

Luna considera o seu atual trabalho interessante e de relevante contribuição social, o que a deixa grata e realizada. Na “instituição B” também faz parte de uma comissão de acompanhamento dos servidores com deficiência. Por tudo que passou devido a sua deficiência, fazer parte desta comissão é uma conquista para ela. Para o futuro, pretende continuar trabalhando na “instituição B” já que se sente muito bem acolhida e gosta do que faz. Também pretende continuar com o tratamento que faz para manter “o pouco do que ainda enxerga”.

## 5.2 A história de Ghum

Ghum nasceu no final da década de 1970, em uma cidade do interior. De origem humilde e longe dos recursos que uma cidade grande poderia lhe proporcionar, Ghum não teve um tratamento adequado para a sua deficiência. A deficiência de Ghum é física e é decorrente de uma paralisia cerebral que teve devido ao parto, que acabaram afetando os membros inferiores. Hoje, possui dificuldades de locomoção, principalmente por falta de acessibilidade.

Foi quando entrou para o mercado de trabalho que começou a se reconhecer como pessoa com deficiência. Via que não conseguia realizar as mesmas tarefas, com a mesma agilidade que os seus colegas de trabalho (nesse momento em um supermercado). Apesar disto, foi atendente, balconista, operador de rádio amador, escriturário, assistente administrativo, vendedor, assistente de loja e caixa. Na maioria de seus empregos entrou pelas cotas para pes-

soas com deficiência ou então trabalhava para alguma associação de pessoas com deficiência que terceirizava serviços realizados por esses trabalhadores.

Ghum considera-se “concurseiro” e por fazer jus ao seu direito, sempre concorreu às vagas reservadas para PCDs. Iniciou o curso de Direito em 2007, com uma bolsa de estudos do governo federal. Escolheu fazer essa graduação, pois via muitas injustiças, principalmente por ser de uma classe economicamente desfavorecida e por ser deficiente. Durante o curso percebeu também que o próprio curso abriria muitas portas para realizar outros concursos públicos. Passou em concursos em 2009 e em 2012. Em 2014 foi nomeado para o atual concurso na “organização pública F”. Por mais que se sinta satisfeito com o seu salário e com sua condição de trabalho, continua realizando concursos, pois o seu objetivo é valorizar o seu diploma e conseguir um cargo de nível superior em que possa atuar na área do direito.

Ghum é casado e possui dois filhos. Procura passar para eles a importância dos estudos, de fazerem o que gostam e conseguirem um emprego que proporcione qualidade de vida. No atual cargo, Ghum faz parte de uma comissão que visa apoiar os colegas de trabalho que possuem algum tipo de deficiência, o objetivo é formular políticas e ações necessárias para atender as demandas desses servidores. Fora do trabalho, faz parte de um movimento em prol dos direitos das pessoas com deficiência. Para o futuro, pretende se dedicar à criação de seu filho menor, continuar estudando para concursos, pois deseja alcançar melhores cargos e talvez concorrer a algum cargo público eletivo na cidade que almeja trabalhar.

### 5.3 A história de Augusto

Augusto é jornalista e dos mais de quarenta anos de vida, possui uma década deles no funcionalismo público. Quando tinha aproximadamente seis meses de vida, os pais perceberam que Augusto não firmava o corpo. Após uma consulta na Associação de Assistência à Criança Deficiente (AACD) ficaram sabendo de sua deficiência, decorrência de uma paralisia cerebral. No mesmo ano, começou o tratamento na própria AACD. No inverno de 1984, quando Augusto tinha uns dez anos de idade, passou por uma cirurgia e teve que permanecer por mais de dois meses com talas nas pernas e engessado do peito para baixo. Faz fisioterapia há mais de trinta anos.

Na escola, Augusto não teve problemas com bullying, sendo bem acolhido pelos colegas. Lembra que um professor percebeu que ele gostava muito

de esportes, mas, como não podia correr como os demais colegas, o colocou como goleiro. Por mais que gostasse de esportes percebia que teria profissões que não poderia exercer. Porém, conseguiu um meio de unir a sua paixão por esportes à sua escolha profissional: tornou-se jornalista esportivo.

Aos vinte e dois anos, iniciou a faculdade de Jornalismo e fez três estágios. Após cinco anos, conseguiu uma oportunidade em um jornal, porém trabalhou como redator por um mês e foi demitido. Augusto achou preconceituosa a justificativa pela qual foi demitido e ficou muito decepcionado. Acredita que, na profissão dele, os colegas acabam levando vantagem já que digita mais devagar e tem dificuldade para caminhar e ficar de pé para realizar uma entrevista externa. Como não conseguia emprego como jornalista, foi incentivado pela sua mãe a realizar concursos públicos de nível médio.

Começou então a fazer concursos e a concorrer às vagas reservadas para pessoas com deficiência. Passou em um concurso para o “banco A” e iniciou na parte de atendimento ao cliente. Não gostava da função que exercia e não se viu desenvolvendo profissionalmente. Não teve nenhum apoio no que se refere ao processo de adaptação funcional. Ficou quase quatro anos no “banco A”, pediu demissão para assumir o novo cargo público, em 2009, como jornalista. Considera o seu trabalho tranquilo, não é o trabalho ideal que ele sempre sonhou, mas é o que permite ter maior independência financeira. Pretende se aposentar neste cargo, que já está há seis anos.

Augusto atua como militante dos direitos das pessoas com deficiência. Participou como delegado das conferências dos direitos das pessoas com deficiência nas três esferas de governo e possui um blog onde conta um pouco da sua vida e compartilha artigos seus sobre diversos assuntos como esportes, notícias, direitos das pessoas com deficiência, etc. Seu projeto pessoal é comprar um apartamento, casar-se e construir uma vida junto com a sua namorada.

#### 5.4 A história de Ana Clara

Ana Clara é natural de um município da Serra Gaúcha e filha mais velha de três irmãos. Recém-nascida, foi diagnosticada com retinoblastoma e com apenas oito meses de idade teve que passar por uma cirurgia para a retirada do olho esquerdo, desde então utiliza prótese. Foi na escola que começou a perceber “que era diferente”, segundo suas palavras. Sua mãe, mesmo não tendo condições de matricular os filhos em escola particular, fazia ques-

tão que eles estudassem para ter um bom emprego e que soubessem valorizar o pouco que tinham.

Na infância tinha o sonho de ser professora, depois jogadora de futebol. Quando foi chegando perto da época de fazer faculdade foi desistindo do sonho de realizar um curso superior, principalmente, por não ter condições financeiras para realizar uma faculdade. Com dezoito, Ana Clara teve o seu primeiro filho, condição que influenciou sua entrada tardia no mercado de trabalho.

No ano de 2005 começou a investir em concursos públicos e passou para um banco aos vinte e três anos de idade, sem concorrer a vagas para PCDs. Durante o período de oito anos em que esteve no banco, nenhum de seus colegas sabia de sua deficiência. Porém, por ter ingressado no atual concurso pela reserva de vagas para pessoas com deficiência, sente a necessidade de falar sobre o assunto já que muitas pessoas agem como se ela não tivesse o direito de utilizar as reservas de vagas (por não ter uma “deficiência visível”). Com o passar dos anos percebeu que o banco não cumpria o que prometia e trabalhar lá começou a se tornar frustrante. Como também não gostava de algumas atitudes erradas que ocorriam, que iam contra os seus princípios, decidiu que não iria continuar. Começou, então, a procurar outros concursos, e no ano de 2012 retomou os estudos, fez várias provas, até passar para o atual cargo que está há pouco mais de um ano.

Na atual instituição em que trabalha, gosta muito do que faz, pois atua diretamente com atendimento às pessoas. Precisa de algumas adaptações no seu ambiente de trabalho e tem um problema pessoal que a organização não tem dado muita atenção. Ana Clara precisa viajar todos os dias para ir trabalhar, acorda cedo e chega tarde em casa, ultimamente tem se sentido muito cansada e percebe que o esforço diário tem prejudicado ainda mais a sua visão. Pediu transferência para a cidade onde mora, mas sente que não há uma preocupação por parte da organização com o que vem passando. Já ouviu dizer “já fizemos a nossa parte com as cotas, este é um problema pessoal”.

Para Ana Clara, ser servidora pública e ainda ter entrado pelas vagas para pessoas com deficiência significa ter muito mais responsabilidades e maiores cobranças, pois sente que a todo tempo tem que estar “provando” que é capaz de realizar um bom trabalho. Ao mesmo tempo, sente-se orgulhosa e acredita que no seu trabalho. No futuro, pretende trabalhar na mesma instituição, porém na cidade onde mora, retomar os estudos e realizar a faculdade de direito. Depois que estiver com a carreira encaminhada e estável, pretende fazer um curso de costura por hobby.

## 5.5 A história de Mari

Mari está na faixa etária dos 50 anos e nasceu na região metropolitana de Porto Alegre. Os pais eram de origem humilde. Aos seis meses de vida foi diagnosticada com glaucoma congênito e aos onze meses já realizava a sua primeira cirurgia. Na escola, lembra que procurava sentar com a classe bem próxima do quadro para poder enxergar melhor e do trajeto de casa para a escola contava com a companhia de seu irmão. Na sétima série, os problemas com a visão começaram a se agravar. Aos quatorze anos, Mari teve que passar pela sua segunda cirurgia e cancelou a sua matrícula no colégio. No ano seguinte retomou os estudos. Em todos os momentos contou com a ajuda dos pais, que sempre a apoiaram para concluir os estudos e para, futuramente, ter uma profissão.

Com vinte anos entrou para a faculdade de Psicologia. No terceiro semestre de faculdade teve que passar por mais uma cirurgia e as dificuldades para enxergar aumentavam cada vez mais e isso dificultou seus estudos, principalmente os textos mais longos. Fez, em paralelo ao curso de Psicologia, algumas disciplinas de Ciências Sociais. Com a perda progressiva da visão, foi questionada por uma professora, como seria psicóloga se perdesse totalmente a visão. Não encontrando apoio e recursos necessários para continuar no curso, decidiu prosseguir somente com a graduação de Ciências Sociais, onde recebeu estímulo de todos, colegas e professores.

A perda da visão de Mari se intensificou no seu último ano de faculdade, em 1994, depois de uma cirurgia de catarata. Hoje Mari percebe apenas um pouco de claridade. No ano 1995, formou-se e começou a investir na busca por um emprego na área. Procurou ajuda no Centro Louis Braille, especializado no atendimento às pessoas com deficiência visual. O diretor e a assistente social do centro também eram deficientes visuais. Até então, Mari nunca havia tido contato com outra pessoa com o mesmo problema que o seu, apenas tinha a “ideia de pessoas cegas que via sentadas na rua da praia pedindo esmola”. Ter tido este contato foi muito motivador para que Mari buscasse um trabalho. Ela aprendeu braile, locomoção e mobilidade, além da legislação que diz respeito aos direitos das pessoas com deficiência e sobre a reserva de vagas para PCDs nos concursos públicos. No início do ano de 1996 fez o primeiro e único concurso em sua vida, específico para trabalhar na área da cultura, e que proporciona contato com a arte, com estudantes e pesquisadores, conhecer museus, participar de organização de eventos culturais e realizar cursos.

Mari se casou aos trinta e sete anos e tem um filho que hoje está com quinze anos. Já faz mais de 19 anos que está na mesma empresa pública. Logo que assumiu, trabalhava com organização e produção de eventos. Atualmente, trabalha em um museu desenvolvendo projetos de acessibilidade para todos os públicos. No seu trabalho também atua em uma comissão destinada a conhecer e apoiar as necessidades de seus colegas que possuem algum tipo de deficiência. Outra possibilidade é também atuar como professora, já recebeu convites de algumas faculdades e seria algo que lhe traria muita satisfação.

## 5.6 A história de João

João nasceu e cresceu em Porto Alegre/RS, irmão mais velho de quatro filhos homens. Seu pai foi bancário e se aposentou nesta profissão. Sua mãe também foi bancária, mas acabou se dedicando à família. João considera que a sua infância foi “normal”, brincou, correu, jogou bola e praticou vários esportes. Os seus pais sempre prezaram pelos estudos e na adolescência, quando João quis trabalhar, seus pais não permitiram. João realizou seus estudos em escola pública e orgulha-se muito disso. Em 1998, iniciou o curso de Ciências Atuariais em uma universidade pública. Neste mesmo ano, com vinte e três anos, teve a primeira experiência profissional em uma empresa de telefonia, na qual permaneceu por dez anos. Mais tarde trocou de curso e iniciou Ciências Contábeis na mesma universidade.

Aos seus vinte e sete anos de idade, teve um problema de saúde que o deixou sem os movimentos dos membros inferiores e desde então utiliza cadeira de rodas. Tudo “aconteceu muito rápido” e teve que mudar a sua vida completamente. Sempre foi um jovem independente e em pouco tempo teve que parar de trabalhar e retornar para a casa dos pais. Foi uma época muito difícil de sua vida, mas hoje surpreende-se pela força que teve para superar esta situação. Mesmo recebendo todo o apoio de seus pais, queria ter a sua independência. Começou a fazer fisioterapia, voltou a dirigir, retomou as aulas e voltou a morar sozinho. Deste momento “ruim” passou a enxergar o valor de cada pessoa em sua vida, melhorou o seu relacionamento com as pessoas e passou a ser mais determinado no alcance de seus objetivos.

Durante o período da faculdade e de reabilitação ficou afastado do seu trabalho na empresa de telefonia, recebendo auxílio doença. Aproveitou esse tempo para se dedicar aos estudos para a faculdade e para concursos públicos, em uma tentativa de se recolocar no mercado de trabalho. Em 2007, passou em

um concurso como contador. Ficou nessa instituição por dois anos e meio e em seguida foi nomeado para outro concurso público. Atualmente, João é contador concursado do Estado na “organização pública C”, há cerca de seis anos.

Considera que já retomou totalmente a sua independência, mesmo frente à falta de acessibilidade com a qual se depara em quase todos os lugares. Atualmente, está fazendo a sua segunda graduação em direito. No emprego, sente-se muito realizado e orgulhoso do que faz. Sobre a “instituição C”, conta que ultimamente a instituição tem trabalhado para proporcionar maior acessibilidade para seus funcionários e para a sociedade em geral que utiliza os seus serviços. Considera que chegou na sua “carreira definitiva”. Já possui duas especializações, todas voltadas para a prática direta de suas atividades no trabalho, e pretende daqui para a frente se aperfeiçoar ainda mais para ter as ferramentas necessárias para realizar um trabalho cada vez melhor. Pretende casar-se, ter filhos, se dedicar mais à família, pensa em realizar um trabalho voluntário e “fazer alguma coisa pelo outro sem receber em troca uma remuneração”.

## 5.7 A história de André

André tinha 32 anos completos na data do último encontro em 2016. Nasceu e reside em Porto Alegre, com a sua mulher e a sua única filha. A deficiência de André é visual e degenerativa e começou a se manifestar aos quinze anos de idade. Logo que entrou na escola uma professora alertou a sua mãe, que era pedagoga na mesma instituição, que ele tinha problemas de aprendizagem, pois não se concentrava em aula. André realizou um teste de Q.I. (Quociente de Inteligência), que indicou que ele estava entre o limiar do normal e do superdotado por isso deveria ir para um outro tipo de escola. A mãe o deixou na escola, mas o inscreveu em um curso de programação quando ele tinha apenas oito anos. Na escola que André começou a namorar a sua futura esposa, ela acompanhou sua história desde o início da sua perda de visão.

O período da faculdade foi bem árduo para André, pois nem sempre os professores eram compreensivos ou adaptavam a sua metodologia de aula. Iniciou o curso de engenharia elétrica, durante o qual passou por várias dificuldades para acompanhar as aulas, e sem ter o apoio dos professores e da própria faculdade, acabou desistindo. Enquanto ainda estava estudando engenharia elétrica, “frustrado com os professores”, decidiu fazer uma disciplina no curso de Ciência da Computação e gostou, além de encontrar facilidade. Concluiu que estava no curso errado e decidiu abandonar a Engenharia.

Teve a sua primeira experiência em concursos públicos no primeiro semestre da faculdade, por influência de um colega. Na época não sabia sobre as reservas de vagas para pessoas com deficiência. Continuou fazendo concursos por incentivo da sua mãe e quando tinha 21 anos foi aprovado para trabalhar na “universidade A” como assistente administrativo de nível médio. Foi designado para um laboratório de informática, era “tipo o guri da informática”, não era algo que gostava de fazer, mas acabou se dando bem com os alunos. Foi funcionário homenageado duas vezes. Um ano antes de se formar passou em um concurso para programador da “instituição B”. Quase na mesma época, André ingressou no curso de mestrado em informática. Frequentou algumas aulas, mas nesse período a sua perda de visão estava se agravando. O local das aulas era de difícil acesso e, como ainda não usava bengala, ficava quase impossível chegar lá.

No seu primeiro cargo, logo após a faculdade, como programador, André havia concorrido às vagas reservadas para as pessoas com deficiência pela primeira vez. Começou na “instituição B” no cargo de técnico e depois realizou outro concurso na mesma instituição, para analista, e acabou se destacando. Permaneceu na “instituição B” por seis anos e meio. Dela recebeu uma carta de boas recomendações, afirmando que “foi o melhor desenvolvedor que havia passado pela instituição”. Ingressou na “instituição C” no ano de 2015. Por ter recebido recomendações, e por ter alguns colegas que já trabalharam com ele, a recepção pelos seus novos colegas de trabalho foi boa, mas sempre percebia uma resistência inicial.

Quanto ao futuro, sente-se ansioso, pois não sabe por quanto tempo ainda vai enxergar, e preocupa-se como será sua adaptação para continuar trabalhando. Porém, sabe que é possível, pois existem diversos servidores públicos que são programadores e totalmente cegos. Pensa que se eles conseguiram também pode conseguir. Mas confessa que vê essas pessoas “quase como heróis”.

## 5.8 A história de Larissa

Larissa nasceu com uma deficiência visual decorrente de uma doença genética. A família só ficou sabendo que a doença que a mãe possuía era hereditária quando Larissa nasceu, o casal já tinha uma filha, que não tem a doença. O pai também é deficiente visual, decorrente de uma doença. Por não enxergar desde que nasceu e por ser filha de pais que também são deficientes visuais, Larissa acredita que para ela a adaptação foi mais fácil. Sempre foi incentiva-

da a ser independente no seu dia a dia. Estudou em uma escola referência para os deficientes visuais, a mesma que os pais estudaram quando eram jovens.

Segundo ela: “mesmo sendo deficientes os meus pais, os dois, trabalhavam”. Hoje eles são aposentados, a mãe como telefonista e o pai como massoterapeuta. Desde pequena sabia que deveria estudar para conseguir uma boa profissão em que pudesse ter satisfação e prazer. No ensino médio, Larissa já começava a pensar qual carreira queria seguir, inclinando-se para a área da saúde. Percebia que os deficientes visuais em geral não tinham uma formação superior ou possuíam uma formação em áreas consideradas por ela “mais simples”. Como sempre gostou muito e praticou esportes, queria fazer fisioterapia.

A experiência na faculdade foi muito rica e de grandes aprendizados, todavia, reconhece que “não foi um curso muito fácil para quem é deficiente visual. Apesar disso, considera que o curso foi uma troca, muitos de seus professores não tinham trabalhado com alunos que tinham algum tipo de deficiência, por isso aprendeu muito e também pode ensinar. A comunidade acadêmica, em geral, foi muito receptiva e acessível. A maioria dos professores mostrou-se aberta para aprender com ela e estava disposta a criar uma metodologia para facilitar o seu aprendizado. Com os pacientes teve que adaptar ao seu modo de atendimento, pois utiliza muito mais o toque. Hoje, considera isto um diferencial em seu trabalho. Durante a faculdade atuou como monitora de disciplinas, participou de pesquisas, integrou projetos e fez estágios.

No último semestre da faculdade realizou o seu primeiro concurso público, sendo a primeira classificada nas vagas reservadas para pessoas com deficiência. O seu primeiro emprego como fisioterapeuta foi em um hospital público. Gostava muito do que fazia, sempre tinha algo novo para aprender, “nenhum paciente é igual ao outro”, considerava o trabalho neste hospital dinâmico. No entanto, como em quase todas as experiências que Larissa passou, houve alguns percalços de adaptação ao ambiente, tanto da parte dela quanto da própria organização que a recebia. Continuou fazendo concursos, sempre concorrendo às vagas reservadas para as pessoas com deficiência, e sempre conseguia uma boa classificação.

Em 2014, entrou para o cargo em que está hoje no “hospital B”. Passou por uma adaptação e enquanto trabalha na área de saúde do trabalhador, está terminando o mestrado em fisioterapia. Futuramente deseja fazer doutorado e ser professora universitária, além de continuar atuando como fisioterapeuta. Não tem bem claro se quer continuar trabalhando na área pública ou mudar para a privada, mas acredita que são coisas que vão surgindo durante o

caminho, de como as oportunidades para a sua carreira vão aparecendo e sendo aproveitadas.

## 6. OS SENTIDOS E SIGNIFICADOS DO TRABALHO PARA SERVIDORES PÚBLICOS COM DEFICIÊNCIA

Entende-se que os sentidos do trabalho aqui apresentados não são díspares dos encontrados na literatura. No entanto, fica claro que “ser pessoa com deficiência” e “ser servidor público” são fatores que distinguem a percepção do trabalhador em relação ao seu trabalho.

Como forma de sintetizar essa seção, apresenta-se o quadro 2:

Quadro 2. Os sentidos do trabalho para os servidores públicos com deficiência

<b>Dimensão Individual</b>	Um trabalho que faz sentido proporciona independência. Um trabalho que faz sentido permite realização e satisfação.
<b>Dimensão Social</b>	Um trabalho que faz sentido permite inserção social. Um trabalho que faz sentido contribui socialmente.
<b>Dimensão Organizacional</b>	Um trabalho que faz sentido tem boas relações interpessoais. Um trabalho que faz sentido tem reconhecimento e valorização. Um trabalho que faz sentido é desafiante, interessante e dinâmico. Um trabalho que faz sentido proporciona autonomia.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A seguir cada categoria sobre sentidos do trabalho é apresentada e analisada.

### 6.1 A dimensão individual: o trabalho como um meio de independência, realização e satisfação pessoal

Todos os servidores referiram-se ao trabalho como uma maneira de obter independência financeira, mas essas afirmações vieram acompanhadas de outros sentidos que estão além das questões financeiras e que dizem respeito à realização e satisfação pessoal. “O salário, muitas vezes, é uma parte muito

importante, mas não é tudo” (JOÃO). Por isso destaca-se nesta categoria o trabalho como independência, realização e satisfação pessoal.

No que se refere ao trabalho como um meio de adquirir independência, Larissa percebe que foi através dele que ela pôde mostrar para os pais e para a sociedade que pessoas como ela são capazes de muitas coisas, inclusive, trabalhar. Nas palavras dela: “o trabalho é uma forma de tu adquire independência, ele te dá independência, de tu poder mostrar capacidades, de tu poder mostrar que tu é alguém pra sociedade”. Assim, ela vê no trabalho uma forma de mostrar que a deficiência não impede a pessoa de ser independente e capaz.

Da mesma forma, para Ana Clara, além da independência financeira, o trabalho é uma forma de mostrar para si mesmo, para a família e para a sociedade, que as pessoas com deficiência são capazes de trabalhar, que podem viver sem uma total dependência dos pais e familiares. A mesma percepção “de mostrar capacidades” e romper com o mito de que a pessoa com deficiência é incapaz e dependente da família, foi identificada pelos trabalhadores com deficiência participantes da pesquisa de Lima *et al.* (2012).

Assim como em Morin (2001), percebeu-se nessa pesquisa que a atribuição de sentido de realização no trabalho está ligada à concretização de desejos e ambições. Seguindo nesta perspectiva, o trabalho para os servidores públicos está ligado à possibilidade de realização de projetos e pela característica da estabilidade. João, por exemplo, afirma que foi no serviço público que teve a oportunidade de planejar a sua vida e concretizar seus planos.

Para Ana Clara o trabalho em si serve para o homem ter projetos e realizá-los e que, portanto, uma vida sem projetos não teria sentido. Por sua vez, Mari diz que “estar a serviço do outro” para ela é muito gratificante. Para Mari, “todo ser humano precisa ter uma atividade laboral”, uma vez que o trabalho traz “satisfação, gratificação”. Logo, ao sentirem-se realizados, os servidores mostram-se mais motivados na realização de suas tarefas de trabalho. João comarilha sua felicidade em estar inserido no mundo do trabalho e é nele que ele se sente “plenamente realizado e com vontade de continuar aprendendo e fazendo sempre um trabalho cada vez melhor”.

## **6.2 A dimensão social: o trabalho como inserção e contribuição social**

Nesta categoria é muito latente a questão da inserção e da contribuição social ao servidor público com deficiência. O trabalhador que está no serviço público percebe que, ao mesmo tempo em que se sente inserido na sociedade,

através do trabalho, também está contribuindo para a sociedade. A fala de Luna ilustra bem essa dimensão: “o trabalho é algo que eu gosto de fazer, porque (...) traz resultados para outras pessoas e me insere na sociedade”.

Logo, diante das diversas barreiras sociais impostas às pessoas com deficiência, a conquista do trabalho representa um meio de inserção social, no sentido do estabelecer relações e do sentir-se fazendo parte da sociedade. Nessa linha, Augusto faz o seguinte depoimento: “pela atividade laboral, eu não morro de amores, eu sou mais pelo sustento e pelas amizades que eu faço, pelo convívio, enfim. Se não fosse o trabalho, provavelmente, eu não estaria namorando”.

Mari concorda com Augusto e afirma que o trabalho lhe proporciona contatos com diversas pessoas, de diversas áreas. Por sua vez, Luna descreve que as pessoas com deficiência sentem a necessidade de ter contato com outras pessoas como um meio de se sentirem inseridas na sociedade. Assim, para ela o trabalho a coloca no “mundo”, ela vê como uma forma de continuar tendo contato com a “vida” e com as “pessoas”, mesmo tendo dificuldades para enxergar. Em suas palavras: “é uma forma de eu continuar tendo contato com o mundo, com o sol, com a vida, com as pessoas” (LUNA).

Além disso, os participantes da pesquisa relacionaram a condição de serem servidores públicos diretamente ao fato de terem a oportunidade de contribuir socialmente, como algo inerente ao cargo público. Ou seja, os servidores públicos não sentiram dificuldade em reconhecer que o seu trabalho contribui para a sociedade. Isso fica claro na fala de André: “trabalho pra mim significa produzir algo de valor, principalmente, no meu caso, como sou servidor público, para a sociedade”. Assim como na fala de Luna: “eu estou aqui para servir à comunidade, para trabalhar para as pessoas que moram nessa cidade, que moram nesse país”.

Os servidores, portanto, identificam que o seu trabalho tem uma grande contribuição para a sociedade e é importante para o funcionamento do serviço público. João elucida: “servidor público ele está ali para servir, o próprio nome já diz, o servidor” e a fala de Ghum é como se desse continuidade a de João.

Socialmente falando, a própria palavra diz, é servir, evidentemente que eu não estou aqui só para servir naquilo que a função me determina, a gente provoca essas outras questões, então como eu sou pessoa com deficiência e eu estou na “organização pública F” e acho que a “organização pública F” pode fazer alguma coisa para as outras pessoas com deficiência, então, além da minha atribuição normal, do meu trabalho do dia a dia, a gente faz outras provocações (GHUM).

Ou seja, “o trabalho tem esse sentido de função social” (ANDRÉ) e, para Larissa, essa função social é percebida como sendo o serviço público um exemplo para as demais áreas, tal como a iniciativa privada. André sente-se ainda mais motivado para trabalhar no serviço público, pois percebe de maneira negativa a relação de mais-valia existente nas empresas privadas. Para ele, seu esforço no serviço público resulta em ganhos e melhorias para a sociedade como um todo e não em mais lucro para uma empresa, apenas.

### **6.3 A dimensão organizacional: organização do trabalho e relações interpessoais**

Na dimensão organizacional, destacam-se as seguintes categorias: i) um trabalho que faz sentido tem boas relações interpessoais; ii) um trabalho que faz sentido tem reconhecimento e valorização; iii) um trabalho que faz sentido é desafiante, interessante e dinâmico; e iv) um trabalho que faz sentido proporciona autonomia.

Integrando a primeira categoria, que relaciono o sentido do trabalho às relações interpessoais que ele estabelece, os servidores avaliaram as suas relações com os seus colegas de trabalho e chefia como sendo muito boas. Para eles, a definição de se “ter boas relações pessoais” inclui ser bem recebido e acolhido. Conforme nos conta Larissa: “em geral sempre tem algum colega disponível que às vezes, quando tu precisas de alguma ajuda, de alguma coisa né, sempre tem alguém disponível”.

Mari também considera o seu relacionamento com os colegas como sendo muito bom e sente-se à vontade em pedir auxílio a eles: “na verdade, eu tenho colegas, assim, que sempre me auxiliam, conversamos, inclusive, assuntos particulares, pessoais, e eu gosto bastante, particularmente, assim os meus colegas gostam do meu trabalho e eles me apoiam”.

Em uma segunda categoria que abarca o trabalho em seu potencial de catalisador de reconhecimento e valorização, entende-se que esses são critérios essenciais para o sentimento de prazer no trabalho (MENDES; TAMAYO, 2001). Para os servidores públicos deste estudo, o reconhecimento está na percepção de capacidades e qualidades relacionadas à realização de um bom trabalho. Já a valorização é a retribuição pelo trabalho realizado (seja via remuneração, seja via disponibilidade de meios para o desenvolvimento profissional, seja pela progressão de carreira, ou quaisquer outras atitudes positivas). Nesse caso, o reconhecimento e a valorização são percebidos tanto

pela parte da organização e pelas chefias quanto pelos próprios colegas e usuários do serviço que eles prestam à sociedade.

Ao comentar sobre o quanto os colegas valorizam seu trabalho, por exemplo, Mari lembra que “quando precisava fazer vários contatos em um dia só, dar várias informações”, eles sempre elogiavam a sua “capacidade de memorizar”, “de saber o que tinha que fazer”. Além disso, afirma que o reconhecimento também vem de “fora”, ao perceber que o seu trabalho é referência para a comunidade acadêmica.

Não apenas aqui dentro, mas também fora né? Por outras pessoas principalmente ah por esses professores que vem nos procurar para conhecer o trabalho, para desenvolver um projeto ou uma pesquisa né? Quando vem me procura para fazer um artigo (MARI).

Mari também se sente valorizada pela organização em que trabalha quando há uma preocupação desta com sua carreira e valoriza sua qualificação. João acrescenta que, para além da valorizado estar ligada a preocupação da organização em oferecer aprimoramento aos seus funcionários, há o recebimento de um bom salário. Portanto, os servidores sentem-se reconhecidos e valorizados por diversos funcionários públicos, pelos seus chefes, pelos próprios colegas, por quem utiliza o serviço público ou até mesmo pela comunidade que reconhece seu trabalho como uma referência, o que por si só contribui para que estejam motivados.

Ao relatar acerca do projeto que faz parte, André diz que gosta de trabalhar em algo que seja um desafio pra ele e que seja dinâmico e interessante: “normalmente, eu tenho dificuldade em fazer um trabalho rotineiro e simples, aí sim que eu acabo não fazendo direito eu prefiro fazer uma coisa que cada vez seja um desafio diferente”. Esse é um bom exemplo e ilustra a terceira categoria do trabalho que faz sentido sendo aquele que é desafiante, interessante e dinâmico.

João também considera o seu trabalho desafiador, o que o motiva cada vez mais a procurar qualificação: “é um trabalho que me desafia e tanto desafia que eu estou fazendo um outro curso superior agora pra tentar me qualificar ainda mais pro trabalho”. Em contraponto, Larissa está sentindo, durante o atual período de reestruturação de seu setor, falta de um trabalho dinâmico e desafiante, pois gosta de estar sempre “ativa”, trabalhando com o atendimento.

Não menos importante, a quarta categoria defende o trabalho que faz sentido como sendo o que é capaz de proporcionar autonomia. Afinal, a auto-

nomia aparece com um sentido relevante para os servidores com deficiência e está ligada ao seu protagonismo. Nesse contexto, a autonomia é a liberdade proporcionada ao realizar um trabalho perante a sociedade e tem relação com o sentimento de produtividade e utilidade.

Para Ghum, autonomia é a possibilidade de ter maior flexibilidade, liberdade para estar realizando o seu trabalho, estar participando de outras atividades que o serviço público oferece, tal como um evento de atualização, e até mesmo, no caso das pessoas com deficiência, estar interagindo e articulando-se com outras organizações sociais. Segundo Mari, o “trabalho também é autonomia, e como a pessoa com deficiência sempre busca autonomia né, conseguir realizar suas atividades, ser protagonista e eu falar por mim, porque eu não quero que o outro venha falar por mim”. E no seu trabalho, como teve todas as adaptações atendidas, ela consegue essa autonomia para realizar as suas atividades, utiliza o braile, um sintetizador de voz para realizar leituras e quando precisa, sente-se à vontade para pedir auxílio aos seus colegas.

Além disso, os servidores públicos com deficiência defendem que a autonomia seja utilizada como uma forma de liberdade e participação na tomada de decisões que possam impactar diretamente na sua tarefa laboral. Em resumo, autonomia é possibilitar que eles realizem o seu trabalho conforme os objetivos esperados (MORIN, 2001).

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Das trajetórias, depreende-se que os servidores públicos atribuem ao trabalho uma posição central em suas vidas, tal como destacados em pesquisas com outros grupos, reafirmando a centralidade do trabalho. Além disso, chama a atenção que o perfil da maioria dos servidores participantes deste estudo possui nível superior e, mesmo assim, sentiram as dificuldades do mercado de trabalho devido à deficiência, o que também contribuiu na escolha pelo serviço público. Isso coloca em dúvida a justificativa comumente dada pelas empresas quando referem-se à falta de qualificação das pessoas com deficiência para o preenchimento das vagas a elas reservadas.

Mesmo havendo percepções negativas sobre o contexto de trabalho para as pessoas com deficiência, ao significarem e atribuírem sentido ao seu trabalho, os servidores públicos ressaltaram sentidos positivos. Foram destacados que um trabalho com sentido é aquele em que se pode ter um bom relacio-

namento interpessoal, reconhecimento, valorização, desafios e dinamicidade. Dessa forma, o trabalho pode gerar, por exemplo, sentimentos ligados à realização e satisfação pessoal, inclusão no mundo do trabalho e contribuição para a sociedade. Da mesma forma, na ausência desses sentidos o trabalho pode ser fonte de frustração e sofrimento.

No sentido de reconhecimento e valorização, a visibilidade de suas competências e habilidades na realização de seu trabalho desmitifica que a pessoa com deficiência é incapaz, tornando, por vezes, a deficiência pouco perceptível no seu cotidiano de trabalho. Logo, a possibilidade de realizar um trabalho desafiador, interessante e dinâmico é uma realização diante da realidade do mercado de trabalho, considerado desvalorizado para as pessoas com deficiência. Por sua vez, para essas pessoas, ter autonomia é ter a oportunidade de protagonizar suas atividades de trabalho. Algo muito valorizado por elas devido ao fato do estigma da pessoa com deficiência ser considerada “dependente” e por relação direta não poder ser “independente”.

Nesta perspectiva, há, também, a conquista da independência financeira e pessoal. Estar trabalhando remete, de igual forma, ao sentimento de estar inserido, fazendo parte de algo, mantendo relacionamentos, vínculos e amizades. E a contribuição social, que está intrinsecamente ligada ao trabalho no serviço público, de perceber que o seu trabalho contribui para o bem comum. Percebe-se que esses sentidos, mesmo sendo semelhantes aos encontrados em estudos anteriores, realizados com outros grupos de trabalhadores, são influenciados pelo contexto da deficiência em nossa sociedade e pelas características do serviço público.

À guisa de conclusão, a área de Gestão de Pessoas no serviço público parece pouco presente no cotidiano desses trabalhadores e os servidores sentem a sua ausência. Assim, faz-se necessário um maior investimento em políticas e ações que tenham como foco os servidores públicos com deficiência. Destaca-se a necessidade de políticas de acessibilidade e adaptação, sendo que a falta destes aspectos pode impor barreiras a um trabalho dotado de sentido. São quesitos básicos de acessibilidade ter acesso aos elevadores, rampas, piso tátil, sinalizações, locais adaptados, iluminação, vagas de estacionamento reservados e assim por diante. As atividades ligadas ao cargo também devem ser adaptadas, bem como os recursos para a sua prática, tais como acesso a tecnologias assistivas, adequações no ambiente laboral e mobiliário, entre outros de acordo com cada necessidade. Mostra-se em igual escala de importância o empenho em práticas que mobilizem mudanças em direção a uma cultura que valorize a diversidade nas organizações.

Quanto à limitação do estudo, considera-se que o mesmo não abordou todos os tipos de deficiência e todos os poderes da administração pública. Por fim, mesmo havendo o respaldo da lei, ainda se tem um longo caminho a percorrer. Espera-se que futuras pesquisas e demais ações-intervenções das organizações façam com que haja uma efetiva inclusão das pessoas com deficiência no mundo do trabalho. Além disso, incentiva-se que novas pesquisas sejam realizadas com um maior número de organizações públicas e que estudos longitudinais possam ser viabilizados nesse sentido.

## REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI, Alda; GEWANDSZNAJDER, Fernando. *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

AMARAL, Ligia Assumpção. *Pensar a diferença: deficiência*. Brasília: Corde, 1994.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo, Edições 70, 2011.

BATISTA, Cristina. *et al. Educação profissional e colocação no trabalho: uma nova proposta de trabalho junto à pessoa portadora de deficiência*. Brasília: Federação Nacional das APAEs, 1997.

BIANCHETTI, Luicídio; CORREIA, José. *Exclusão no trabalho e na educação: aspectos mitológicos, históricos e conceituais*. São Paulo: Papyrus, 2011.

BRASIL. *Projeto de Lei nº 6.159/2019*. Câmara dos Deputados, 2019. Disponível em: <[https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop\\_mostrarintegra;jsessionid=072C7CA7EF481B939EB717771628605D.proposicoesWebExterno2?codteor=1837451&filename=PL+6159/2019](https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra;jsessionid=072C7CA7EF481B939EB717771628605D.proposicoesWebExterno2?codteor=1837451&filename=PL+6159/2019)>. Acesso em: 13 de jun de 2020.

BRASIL. *Lei nº 13.146 de 6 de Julho de 2015*. 2015. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/113146.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113146.htm)>. Acesso em: 14 de jun de 2020.

BRASIL. *Cartilha do Censo 2010 – Pessoas com Deficiência*. Brasília: Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República (SDH-PR)/ Secretaria Nacional de Promoção dos Direitos da Pessoa com Deficiência (SNPD), 2012. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.mdh.gov.br/jspui/handle/192/754>>. Acesso em: 14 de jun de 2020.

BRASIL. *Decreto nº 3.956*, de 08 de outubro de 2001. Promulga a Convenção Interamericana para a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Pessoas Portadoras de Deficiência. Brasília, 2001. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/2001/d3956.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2001/d3956.htm)>. Acesso em: 14 de jun de 2020.

BRASIL. *Lei nº 8.213*, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Brasília, 1991. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8213cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm)>. Acesso em: 14 de jun de 2020.

BRASIL. *Lei nº 8.112*, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm)>. Acesso em: 14 de jun de 2020.

CARVALHO, João Francisco Sarno *et al.* Inovações no Setor Público: relato de experiências. *Revista Cesumar - Ciências Humanas e Sociais Aplicadas*, v. 24, n. 1, p. 197-219, 2019.

CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda. Inserção e gestão do trabalho de pessoas com deficiência: um estudo de caso. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 13, n. spe, p. 121-138, 2009.

CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda. *A inserção de pessoas com deficiência em empresas brasileiras: um estudo sobre as relações entre concepções de deficiência, condições de trabalho e qualidade de vida no trabalho*. Tese de doutorado não publicada, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda; LEAL, Gissele Teixeira; SOUTO, Jéssica Faria. Deficiência e trabalho: literatura científica internacional. *Pesquisas e Práticas Psicossociais*, 6(1). 128-138, 2011.

CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda; MARQUES, Antônio. *O trabalho e as pessoas com deficiência: pesquisas, práticas e instrumentos de diagnóstico*. Curitiba: Juruá, 2008.

COLOMBY, Renato Koch, *et al.* A pesquisa em história de vida nos estudos organizacionais: um estudo bibliométrico. *Farol - Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, v. 3, n. 8, p. 852-887, 2016.

DUBAR, Claude. *A socialização: construção das identidades sociais e profissionais*. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

FLAUZINO, Dulce Pires; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Comprometimento de servidores públicos e alcance de missões organizacionais. *Revista de Administração Pública*, v. 42, n. 2, p. 253-273, 2008.

FRAGA, Aline Mendonça; COLOMBY, Renato Koch, GEMELLI, Catia Eli, PRESTES, Vanessa Amaral. A Diversidade da Diversidade: Análise Sistemática da Produção Científica Brasileira sobre Diversidade na Administração (2001-2019). *XLIV ENCONTRO DA ANPAD - EnANPAD 2020*, No prelo.

FERREIRA, Vitor Siqueira; FERREIRA, Vitor; SAMPAIO, Thiago da Silva. Empregabilidade de pessoas com deficiência: avanços e desafios. *Anais do Salão Internacional de Ensino, Pesquisa e Extensão*, v. 10, n. 3, 2018.

GARCIA, Vinicius. *Pessoas com deficiência e o mercado de trabalho: histórico e contexto contemporâneo*. Tese (Doutorado em Economia) – Instituto de Economia, Universidade de Campinas, Campinas 2010.

GOULART, Patrícia. O significado do trabalho: delimitações teóricas (1955-2006). *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, São Paulo, v. 12, n. 1, jun., 2009.

IBOPE, Inteligência. Pesquisa de opinião sobre mercado de trabalho e as pessoas com deficiência. 2019. Disponível em: <[http://www.prt2.mpt.mp.br/imagens/2019.9/IBOPE-\\_Relatrio\\_de\\_tabelas\\_final.pdf?fbclid=IwAR0nSe\\_xe-Knxr5RkrLCe5BxvABZAp79Zk6BYIoNS1A5ctYKHML9m9kf-9M](http://www.prt2.mpt.mp.br/imagens/2019.9/IBOPE-_Relatrio_de_tabelas_final.pdf?fbclid=IwAR0nSe_xe-Knxr5RkrLCe5BxvABZAp79Zk6BYIoNS1A5ctYKHML9m9kf-9M)>. Acesso em: 13 de jun de 2020.

LIMA, Michele. *et al.* O sentido do trabalho para pessoas com deficiência. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 14, n. 2. mar./abr., 2013.

MARQUES, Davi Sampaio; MOREIRA, Tainah Pinheiro; DE LIMA, Tereza Cristina Batista. Um olhar sobre a experiência de inclusão de pessoas com deficiência que trabalham em uma universidade pública. *Revista Economia & Gestão*, v. 17, n. 48, p. 119-140, 2017.

MENDES, Ana; TAMAYO, Álvaro. Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. *Psico-USF*, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 39-46, jan./jun., 2001.

MTE. *A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho*. 2. ed. Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego, SIT, 2007.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, Estelle. Os sentidos do trabalho. *Revista de administração de Empresas - RAE*. São Paulo, v. 41, n. 3, jul./set., 2001.

MOTTA, Fernando; PEREIRA, Luiz. *Economia brasileira: introdução à organização burocrática*. São Paulo, Editora Brasiliense, 1987.

NOHARA, Jouliana; FIAMMETTI, Marcelo; ACEVEDO, Claudia. A vida no trabalho: as representações sociais das pessoas com deficiências. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. 1, Natal, 2013. *Anais...* Natal/RN: ANPAD, 2007.

PAIVA, Juliana Cavalcante Marinho; BENDASSOLLI, Pedro Fernando; TORRES, Camila Costa. Sentidos e significados do trabalho: dos impedimentos às possibilidades do trabalho de pessoas com deficiências. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, v. 15, n. 1, p. 218-239, 2015.

QUEIROZ, Maria. Relatos Oraís: do “indizível” ao “dizível”. In: SIMSON, Olga (Org.). *Experimentos com histórias de vida: Itália-Brasil*. São Paulo: Vértice, 1988.

RIBEIRO, Carla; MANCEBO, Deise. O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. *Psicologia: Ciência e Profissão*, Brasília, v. 33, n. 1, jan., 2013.

SARAIVA, Luiz. Cultura organizacional em ambiente burocrático. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, São Paulo, v. 6, n. 1, jan./abr., 2002.

SOUZA, Regina; TOLFO, Suzana. Significados atribuídos ao trabalho em condições precárias: um estudo com feirantes do largo da ordem de Curitiba-PR. In: ENCONTRO DA ABRAPSO, 15, Porto Alegre, 2009. *Anais...* Porto Alegre: ABRAPSO, 2009. Disponível em: <[http://www.abrapso.org.br/siteprincipal/images/Anais\\_XVENABRAPSO/401.%20significados%20atribu%C3%A7%C3%A3o%20ao%20trabalho%20em%20condi%C7%95es%20prec%C1rias.pdf](http://www.abrapso.org.br/siteprincipal/images/Anais_XVENABRAPSO/401.%20significados%20atribu%C3%A7%C3%A3o%20ao%20trabalho%20em%20condi%C7%95es%20prec%C1rias.pdf)>. Acesso em: 14 jun. 2020.

SPIILKI, Adriana; TITTONI, Jaqueline. O modo-indivíduo no serviço público: descartando ou descartável? *Psicologia e Sociedade*, Porto Alegre, v. 17, n. 3, set./dez., 2005.

TOLDRÁ, Rosé. Políticas afirmativas: opinião das pessoas com deficiência acerca da legislação de reserva de vagas no mercado de trabalho. *Revista Terapia Ocupacional Universidade São Paulo*, v. 20, n. 2, p. 110-117, maio/ago., 2009.

VENEU, Marcos. Representações do funcionário público. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 24, n. 1, jan., 1990.

# NEM LÁ, NEM CÁ: MOVIMENTO PENDULAR COMO ESTRATÉGIA DE VIVER A VIDA NA EXPATRIAÇÃO<sup>1</sup>



*Vanessa Amaral Prestes<sup>2</sup>*

*Aline Mendonça Fraga<sup>3</sup>*

*Carmem Ligia Iochins Grisci<sup>4</sup>*

## 1. INTRODUÇÃO

A expatriação, fenômeno que se apresenta como tendência no mundo conectado em termos de interação e de produção, leva os indivíduos a trabalharem e residirem temporária ou permanentemente fora do seu país de origem (CALIGIURI, 2000; MACHADO, HERNANDEZ, 2004; FREITAS, 2001, 2009, 2010; GONZÁLEZ, OLIVEIRA, 2011), e abre espaço para reflexões no tocante à compreensão da vida de expatriado.

Com o objetivo de refletir a respeito da estratégia de viver a vida de trabalhadores expatriados, o presente estudo amparou-se no suporte teórico relativo às características da vida líquida na sociedade líquido-moderna (BAUMAN, 2011), considerando a particularidade da segurança e da liberdade tomadas em movimento pendular (BAUMAN, DESSAL, 2014); e aos modos de trabalhar e de viver na perspectiva de processos de individuação e singularização, capazes de ora alienar ora emancipar a vida (GUATTARI, ROLNIK, 1996). Nesse contexto, a estratégia de viver a vida se aproxima ao anúncio de inevitabilidades advindas das políticas econômicas, e fluidez e obsolescência geradoras de indivíduos nômades voluntários e involuntários condizente com

---

<sup>1</sup> Uma versão deste artigo foi apresentada no V Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho - EnGPR 2015.

<sup>2</sup> Doutora em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da UFRGS (PPGA/EA/UFRGS). Contato: [vanessa.amaral.prestes@gmail.com](mailto:vanessa.amaral.prestes@gmail.com)

<sup>3</sup> Doutora em Administração pelo PPGA/EA/UFRGS. Contato: [alinemf.adm@gmail.com](mailto:alinemf.adm@gmail.com)

<sup>4</sup> Doutora em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Professora Titular da EA/UFRGS. Contato: [carmem.grisci@ufrgs.br](mailto:carmem.grisci@ufrgs.br)

a vida líquida (BAUMAN, 2007, 2011). De relações de trabalho calcadas em uma lógica que requer e coloca toda a vivacidade dos trabalhadores em ação ao lhes propor desafios como flexibilidade e mobilidade, condizente com a noção de trabalho imaterial (GORZ, 2005; LAZZARATO, NEGRI, 2001). Aproxima-se, ainda, da demanda por abrir mão e permitir que o passado fique para trás migrando de tarefa em tarefa, de emprego em emprego, de um lugar para outro em busca de colocação ou manutenção profissional, por vezes percebida como um ato de bravura e confiança no que está por vir (SENNETT, 2009).

A fim de atender ao objetivo proposto, realizou-se pesquisa exploratória de orientação qualitativa em que participaram majoritariamente trabalhadores brasileiros expatriados do sexo masculino. Eles foram expatriados para diferentes países a partir de empresas de diversos segmentos. Os resultados permitiram ver que a estratégia de viver a vida se firmou na perspectiva de um movimento pendular ao contemplar ora o global, ora o local; ora o passado, ora o futuro; ora a fixidez, ora a fluidez.

O presente artigo encontra-se assim estruturado: a essa introdução, seguem a revisão da literatura; o procedimento metodológico; a apresentação e análise dos resultados e, por fim, as considerações finais.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura comporta a vida líquida na sociedade líquido-moderna, bem como modos de trabalhar e de viver de expatriados.

### 2.1 Vida líquida na sociedade líquido-moderna

Vida líquida é aquela em que as “pessoas dominam e praticam a arte da ‘vida líquida’: aquiescência à desorientação, imunidade à vertigem, adaptação ao estado de tontura, tolerância com a falta de itinerário e direção, e com a duração indefinida da viagem” (BAUMAN, 2007, p. 10), uma vida que se considerou similar a de expatriado.

A compreensão sobre a vida em época de globalização leva a considerar, conforme Rolnik (1997, p. 19), que as “identidades locais fixas desaparecem para dar lugar a identidades globalizadas flexíveis que mudam ao sabor dos movimentos do mercado e com igual velocidade”. No jogo da vida líquida, as regras sempre mudam no decorrer da partida, e a estratégia mais sensata

é manter o jogo curto, não se amarrar a lugares, não destinar a vida para uma só vocação, não oferecer garantias de coerência e lealdade. Ainda, “o ponto central da estratégia de vida pós-moderna não é a construção de identidade, mas a evasão de se fixar”, alerta Bauman (2011, p. 123).

Mostra-se pertinente, portanto, voltar-se aos desafios com os quais se deparam os indivíduos em busca de seus objetivos, desafios esses que influenciam “a maneira como estes tendem a viver suas vidas” (BAUMAN, 2007, p. 10). E considerar que a estratégia de viver a vida poderá resultar tanto “vidas despedaçadas, estratégias partidas” (BAUMAN, 2011, p. 101), como a expansão da vida. Nesse sentido, liberdade e segurança se mostrarão relevantes como se verá a seguir.

### **2.1.1 Liberdade e Segurança**

O desenrolar da vida contemporânea nas cidades presume o enfrentamento com uma série de elementos de risco e aventura como a ausência de roteiro para navegação, e a incapacidade de prever movimentos dos outros; e como uma multiplicidade de itinerários para escolha dos indivíduos (BAUMAN, 2011). Um tempo marcado pela imprevisibilidade e instantaneidade de informação requer indivíduos dispostos a “sacrificar da liberdade apenas o pouco (e não mais que o) necessário para tornar suportável a angústia da incerteza, para fazer com que se possa viver com ela” (BAUMAN, 2011, p. 174).

Bauman e Dessal (2014) colocam liberdade e segurança em discussão, na perspectiva de um movimento pendular. E consideram que ao se movimentar entre os extremos do pêndulo, o indivíduo se vê ora livre, ora seguro, mas impossibilitado de alcançar o equilíbrio entre ambos. Para mais liberdade, deve abrir mão de uma parcela de segurança e vice-versa. Ambos argumentam que as liberdades individuais são cerceadas em termos de segurança e que a maioria dos indivíduos da sociedade líquido-moderna encontra problemas pela entrega demasiada de parcelas de segurança em prol de liberdade. Segundo os autores, a busca pela estabilidade a qualquer custo anuncia um retorno do pêndulo em direção à segurança, equiparando o momento ao da geração de 1920, em que havia entrega de grandes parcelas de liberdade visando segurança.

Tal movimento alcança os indivíduos que desejam uma vida sem controle demasiado e, ao mesmo tempo, buscam conforto e comodidade. Para Bauman e Dessal (2014) viver em condições de imprevisibilidade prolongada estimula sentimentos de ignorância por não saber o que prever para o futuro;

e de impotência por não ter como interferir no próprio destino. Os autores comentam que o atual estado líquido da sociedade possibilita aos indivíduos estarem em qualquer lugar do mundo e, ao mesmo tempo, vigiados por todos os cantos. “A fim de ter uma vida satisfatória é tão imprescindível à liberdade de atuar segundo os próprios impulsos, urgências, inclinações e desejos, como as restrições impostas por parcelas de segurança” (BAUMAN, DESSAL, 2014, p. 19, tradução nossa), o que poderá se aplicar à condição de expatriação.

## 2.2 Modos de trabalhar e de viver

O suporte teórico relativo aos modos de trabalhar e viver versam sobre o trabalho imaterial e, posteriormente, sobre os processos de individuação e singularização.

### 2.2.1 Trabalho Imaterial

A atual sociedade remete à ideia de indissociação trabalho e vida (GORZ, 2005), submetida a uma gestão que obriga “a certo tipo de relação com o mundo, com os outros e consigo mesmo” (GAULEJAC, 2007, p. 33).

Ao comungar com a análise acerca do atual contexto, observa-se que uma padronização, incidente sobre o corpo e a mente, surge nas empresas que se querem mais enxutas, voltadas à realização de trabalhos a serem desenvolvidos por equipes que se aproximam desde pontos distantes. Ela alcança os indivíduos que, não raro, “se tornaram nômades involuntários” (BAUMAN, 2001, p. 159). Condizente com a noção de trabalho imaterial (GORZ, 2005), as empresas colocam-se à procura de um trabalhador nômade, criativo, comunicativo e afetivo para travar relacionamentos pontuais e de curto prazo frente ao modelo atual de gestão que promove a flexibilização, e impõe a mobilidade como norma, pois “o homem flexível substitui o homem de profissão” (GAULEJAC, 2007, p. 244).

De um modo ou outro, esse indivíduo passa a praticar a arte da vida líquida no seu ambiente de trabalho. Algumas qualidades lhes são requisitadas: o discernimento, a capacidade de enfrentar o imprevisto e de identificar e de resolver problemas (GORZ, 2005). Cada vez mais o trabalho exige mobilização total do trabalhador e requer adaptação ao fluxo contínuo de informações e a produção de si mesmo, sendo isso característico do trabalho imaterial (GORZ, 2005).

Com relação à mobilização total de si, Gorz (2005) afirma que não é mais possível distinguir o tempo de trabalho do tempo de não trabalho. O trabalho invade os momentos de lazer e as atividades lúdicas tomando-os como produtivos. Para Lazzarato e Negri (2001) o trabalhador já não executa mais isoladamente suas tarefas, mas está permanentemente conectado, engajado em uma multiplicidade de funções que exigem um trabalho com conhecimentos diferenciados como criatividade, iniciativa, capacidade de cooperação e comunicação, assim como abertura para mudanças, o que parece merecer destaque em situação de expatriação.

## **2.2.2 Processos de Individuação e Singularização**

No intuito de problematizar a estratégia de viver a vida apontam-se dois polos: da singularização e da individuação (GUATTARI, ROLNIK, 1996). O primeiro se refere à afirmação de desejos e liberdades no sentido de emancipação; o segundo corresponde à vigilância de si e dos demais, no sentido de alienação. Ambos os processos não são disjuntivos, não sendo vivenciados de forma pura.

Os autores citam alguns níveis de individuação que capturam os indivíduos: a individualidade biológica, com as necessidades básicas enquanto seres vivos; a divisão sexual, ao nascer homem ou mulher; e as relações socioeconômicas, ao determinar uma classe social. Esses exemplos traduzem alguns processos que os indivíduos acumulam e através dos quais são integrados e normatizados, dentre outros que podem coexistir. Assim, “singularizar é luxo nos tempos que correm!” (GUATTARI, ROLNIK, 1996, p. 39), devido à multiplicidade de processos de individuação que interceptam o acesso aos processos de singularização.

Ao considerarem o processo de singularização, os autores trazem uma visão mais otimista para os atuais modos de existência.

Processos de singularização: uma maneira de recusar todos esses modos de endocodificação preestabelecidos, todos esses modos de manipulação e de telecomando, recusá-los para construir, de certa forma, modos de sensibilidade, modos de relação com o outro, modos de produção, modos de criatividade que produzem uma subjetividade singular (GUATTARI, ROLNIK, 1996, p. 17).

A singularização, portanto, trata de um modo de expressão singular, único, e por isso diferenciado por cada indivíduo, enquanto a individuação,

por sua vez, trata de um modo aprisionador aos padrões predominantes, desconsiderando a capacidade dos indivíduos produzirem a si próprios no sentido de outros modos de existência.

A partir desses processos vislumbra-se uma estratégia de viver a vida ancorada em ações que os indivíduos tomam para conter os processos de individualização e fazer valer os processos de singularização.

A seguir, toma-se a peculiaridade da vida de expatriado.

### 2.3 Vida de expatriado

A expatriação, entendida “pela sua raiz etimológica latina (ex patria, “fora da pátria”), afeta a todos os indivíduos que residem temporária ou permanentemente em um país diferente daquele onde nasceram” (GONZÁLEZ, OLIVEIRA, 2011, p. 1123). . Expatriados são caracterizados na literatura de *management* como aqueles profissionais enviados ao exterior pelas empresas em que trabalham por um período de tempo variável (CALIGIURI, 2000; FREITAS, 2000).

A expatriação é condizente com a ideia da mobilidade como norma (GAULEJAC, 2007) e quem “não tem potencial para a mobilidade” (CERDIN, 2011; FREITAS, 2009) pode ficar de fora desse novo cenário que afeta os modos de trabalhar e de viver, pois

implica na exigência de adaptação constante às novas demandas do saber; na aprendizagem de outros códigos culturais; no respeito ao novo e ao diferente; na integração de diferentes e simultâneas experiências à sua biografia; no desenvolvimento constante do gosto pela aventura e pela novidade; na convivência pacífica e produtiva com a ambiguidade e a incerteza; na disponibilidade psicológica à mobilidade como forma de vida e; na construção de múltiplas fontes de filiação e identidade (FREITAS, 2008, p. 83).

Em contexto de expatriação, os indivíduos se veem imersos no cotidiano por vezes rodeado de interações inesperadas e exigentes de um novo modo de viver e pensar a vida. Estudos acerca do tema discutem a adaptação cultural (JOLY, 1996) como parte importante da vivência de expatriação, entendida como a “construção de um novo cotidiano e os ajustes feitos para reduzir as inseguranças e o mal-estar derivados do desconhecimento e da ignorância culturais, bem como a aceitação relativamente confortável do que é diferen-

te naquelas novas circunstâncias e naquele código cultural” (FREITAS, 2010, p. 691).

Deste modo, a vivência da expatriação pode exaltar a necessidade de construir outros entendimentos e outras formas de viver a vida, diferenciados do aprendido no país de origem, ainda que estes sejam levados consigo. Vivenciar e adaptar-se ao novo meio social demanda que o indivíduo estabeleça uma relação com o outro e coloque-se no lugar dele para aproximar-se de sua realidade (MACHADO, HERNANDES, 2004).

O local de trabalho, as atividades profissionais e as pessoas com as quais interage na rotina empresarial por vezes se tornam a principal referência do expatriado, nesse caso, “um expatriado que priva da simpatia, da compreensão, da solidariedade e do acolhimento de seus colegas certamente terá mais condições de enfrentar as ondas de inseguranças que fatalmente virão” (FREITAS, 2010, p. 701). Homem e Dellagnelo (2006) constataram que é no local de trabalho que o expatriado pode sentir-se mais seguro, já que este é um dos poucos elos que mantém com o país de origem, exceto nos casos em que é acompanhado da família. Questões a respeito da família (que acompanha ou não o expatriado) são estudadas, já que o equilíbrio trabalho-vida pessoal no exterior se apresenta por vezes de forma bastante distinta do trabalho local (CALIGIURI, LAZAROVA, 2001; PEREIRA, PIMENTEL, KATO, 2005).

Assim, empreenderam-se esforços no sentido de uma aproximação da vida vivida por trabalhadores expatriados brasileiros para distintos países de destino.

### 3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

A seguir detalha-se o procedimento metodológico empreendido.

#### 3.1 Método

O presente estudo caracteriza-se como exploratório de natureza qualitativa (MINAYO *et al.*, 1994). Considerou-se a pesquisa exploratória pertinente diante da carência de um olhar voltado à estratégia de viver a vida de expatriado, tomando segurança e liberdade como tela de fundo, ambas compreendidas nos termos de singularização e individuação.

### 3.2 Questão de pesquisa

Que estratégia de viver a vida é apresentada por trabalhadores brasileiros expatriados?

### 3.3 Participantes

Participaram do estudo seis homens e uma mulher, com idade, estado civil e escolaridades variadas. Tal relação de homens e mulheres em situação de expatriação reforça àquela divulgada em pesquisa global sobre o perfil desses trabalhadores (BROOKFIELD GLOBAL RELOCATIONS SERVICES, 2014). A eles atribuíram-se nomes fictícios a fim de preservar suas identidades. A seguir o Quadro 1 com a caracterização dos entrevistados.

Quadro 1. Caracterização dos participantes da pesquisa

Participantes	Idade atual	Estado civil na expatriação	País Destino	Período de expatriação
Jonas	33	Solteiro	China	Dois anos
João	50	Casado	França	Três anos
Leandro	37	Solteiro	México	Dois anos e meio
Gabriel	24	Solteiro	África do Sul	Seis meses
Roberto	31	Solteiro	China	Dois anos
Rui	33	Solteiro	Costa Rica	Três anos
Julia	30	Casada	Estados Unidos	Três meses (em expatriação)

Fonte: Elaborado pelas autoras.

No momento da coleta de dados, a participante Julia encontrava-se, ainda, expatriada; os demais haviam retornado ao Brasil recentemente, até o máximo de 36 meses. Ressalta-se que os expatriados foram todos alocados no exterior pelas empresas em que trabalhavam no Brasil, diferindo-se dos imigrantes que, como no caso dos expatriados voluntários, deixam o país independentemente de vínculos organizacionais (ARAÚJO *et al.*, 2012; GONZÁLEZ, OLIVEIRA, 2011).

### 3.4 Coleta de dados

O acesso aos participantes ocorreu por meio da técnica “bola de neve”, a exemplo de outros estudos sobre expatriação em que o primeiro participante, acessado a partir de contatos das pesquisadoras, indicou os demais.

As entrevistas individuais em profundidade (GASKELL, 2002) pautaram-se em questões relativas ao trabalho e à vida propriamente dita em condição de expatriação, com especial atenção às dimensões segurança e liberdade. As entrevistas, realizadas de modo presencial ou por *Skype*, a depender do local de residência e da disponibilidade dos entrevistados, tiveram duração aproximada de 90 minutos. O conteúdo das entrevistas foi gravado e transcrito com o consentimento dos entrevistados. Ressalta-se que não houve prejuízo de conteúdo para as entrevistas realizadas por *Skype*, comparativamente às presenciais.

### 3.5 Análise

A análise do material contido no *corpus* textual resultante das entrevistas individuais em profundidade, seguiu orientações de Bauer (2002) para análise de conteúdo. Iniciou-se, portanto, pela transcrição das entrevistas, com posterior leitura e releitura das mesmas, seguida pela divisão do material em categorias temáticas.

Os participantes manifestaram suas expectativas, medos, surpresas, descobertas, angústias, prazeres e decepções aflorados ou ressaltados pela vivência particular de expatriados, o que foi levado em consideração na análise. Suas falas mais contundentes, a ilustrarem posicionamentos, experiências e sentimentos compartilhados no conjunto dos expatriados foram consideradas para a apresentação dos resultados.

A seguir, apresentam-se os resultados e sua análise, constituída a partir da formulação de categorias de cunho coletivo emergentes do conteúdo das entrevistas e em consonância com a teoria.

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com especial atenção à liberdade e segurança em termos dos processos de singularização e individuação – vislumbraram-se reincidências nos relatos que permitiram apresentar o movimento pendular como estratégia de viver a vida de expatriado.

#### 4.1 Estratégia de viver a vida de expatriado na perspectiva do movimento pendular

Dado que “tu não vive nem lá e nem cá” (ROBERTO), anuncia-se uma estratégia contemplada na expressão ora lá, ora cá, condizente com o movimento pendular exposto por Bauman e Dossal (2014). A expressão ora lá, ora cá, embora não literalmente verbalizada pelos entrevistados, foi depreendida de suas expectativas, surpresas, descobertas, angústias, decepções, de seus posicionamentos, medos e prazeres.

A estratégia de viver a vida dos trabalhadores expatriados disse respeito a um conjunto de ações que se apresentou especialmente vinculado à ideia de curto prazo. Mostrou-se associada à tomada de decisão intempetiva e à aquiescência a reinícios forçosamente apresentados como indolores (BAUMAN, 2007); e também a um modo de viver favorável ao indivíduo, antes da expatriação insuspeitada. Ao considerar liberdade e segurança como tela de fundo, a figura 1 ilustra justamente a oscilação contínua entre os extremos do pêndulo: ora global, ora local; ora futuro, ora passado; ora fluidez, ora fixidez.

Figura 1. Estratégia de viver a vida de expatriado na perspectiva do movimento pendular



Fonte: Elaborado pelas autoras.

A existência de um tempo de transição para concretização da expatriação foi inicialmente contada no sentido de um cuidado por parte da empresa. “Eu fui um período antes, eu fui tipo assim seis meses antes, fiquei três meses lá sozinho, aí então eu fiquei alugando apartamento, mobiliando apartamento, instalando telefone” (RUI). “A empresa me permitiu ir para lá e conhecer um pouco do lugar antes e eu não tive despesa nenhuma nesse período” (LEANDRO). A realidade dos fatos, entretanto, aos poucos, foi se mostrando diferente do anunciado antes da expatriação se concretizar. A descrição dos detalhes da ida ao país de destino inclui o fato de que Leandro viajara inicialmente de modo provisório. “Não tinha o visto, e a empresa tinha dito que eu tinha que ir já para antecipar algumas coisas e facilitar o próprio fazer do visto, e eu disse ‘não tem problema, eu vou’” (LEANDRO). De provisória à definitiva, a expatriação de Leandro contou, ao final das contas, com uma semana para preparação de “algumas coisas pendentes no Brasil”. À medida que prosseguia o detalhamento dos fatos, Leandro esclarecia: “na minha segunda chegada eu já cheguei trabalhando, né. Porque na minha primeira chegada, eu cheguei num dia, no outro eu já fui para o trabalho para ser apresentado para a equipe e já comecei a trabalhar todos os dias” (LEANDRO).

Seu relato coincide com o de Julia, quando de sua chegada aos Estados Unidos e ao trabalho propriamente dito de forma abrupta. “Eu cheguei aqui num sábado e segunda eu já estava trabalhando, tu não consegues nem assimilar assim, né? É muito rápido”. De acordo com Sennett (2009) não há mais tempo de descanso para o trabalhador que almeja destacar-se entre os demais. Além disso, há uma tendência a creditar a pressa por começar a trabalhar como uma vontade natural do próprio expatriado (CALIGIURI, LAZAROVA, 2001; PEREIRA, PIMENTEL, KATO, 2005), conforme se nota a partir da fala de Rui “o pessoal já estava me esperando, e eu já estava ansioso para começar a trabalhar”.

Mobilizados pelo projeto organizacional, respondendo às demandas do trabalho imaterial por flexibilidade e mobilidade, Leandro e Rui se mostraram sujeitos do trabalho a inventarem-se a cada dia como trabalhadores nômades, criativos, comunicativos (GAULEJAC, 2007; GORZ, 2005; LAZZARATO, NEGRI, 2001), mesmo numa perspectiva que se firma ora sim, ora não. Leandro desconsiderou, inclusive, a alternativa de regresso ao país de origem acenada pela empresa frente a situações de risco como pandemias ou violência urbana no país de destino.

A manutenção de pequenos afazeres cotidianos na forma de rotina proveu-lhes sentimento de segurança, mostrando-se relevante aos expatriados. Certa previsão das ações vindouras, mesmo que singelas, foi apaziguadora dos momentos difíceis, como exemplificam a ida ao supermercado no mínimo uma vez por semana; a compra do jornal pela manhã e sua leitura acompanhada de um cafezinho em casa aos finais de semana; a assistência de capítulos diários de novela brasileira; a missa de todos os domingos de todas as semanas; o jogo semanal de *poker*.

A expatriação pode exigir a renúncia da segurança proveniente do ambiente familiar (MACHADO, HERNANDEZ, 2004; FREITAS, 2000; PEREIRA, PIMENTEL, KATO, 2005), evidenciando até mesmo questões relativas à saúde diferenciadas do comum.

Eu nunca mais fiquei doente, faz cinco anos que não fico doente. Então assim, eu realmente acho que é psicológico, é emocional. Tu vais ficar doente para quê? Se tu vais ter que procurar médico sozinho, tu vais ter que ir na farmácia sozinho, ficar suando sozinho. Não está valendo a pena ficar doente (ROBERTO).

Parece aceitável abdicar de certa sensação de segurança, até mesmo em relação a possível adoecimento, em favor de possível aventura e liberdade a serem desfrutadas em uma realidade distante geográfica e culturalmente.

Embora seus desejos de, concomitantemente, contemplar liberdade e segurança no país de destino, isso lhes foi impossível. Corroboraram a observação de Julia – “Me sinto muito mais segura do que no Brasil. Até se acontecer algo um dia assim vai me pegar de surpresa, porque até desliguei esse botão” – os entrevistados recentemente de volta ao Brasil. Eles contaram que lhes faz falta a segurança sentida durante a expatriação. “Aqui no Brasil você sai na rua e fica com medo” (LEANDRO). “Lá é tão bom que nem passa pela tua cabeça ser assaltado” (ROBERTO). “Eu vou sentir falta. Lá ninguém te olha, tu podes caminhar tranquilamente à vontade que as pessoas não vão nem te olhar, tu passas despercebido” (JONAS).

Jonas, entretanto, considerou que o sentimento de segurança era devido ao monitoramento constante dos chineses, porém o fato de estar sempre sendo vigiado o incomodava um pouco. Contou ainda que, ao seu ver, o controle na China é tão extremo que “na televisão de cada casa tem umas bolinhas indicando se tu podes ou não sair de casa, em função das tempestades”, a indi-

car, como fizeram Bauman e Dossal (2014), que a vida civilizada obriga a que os indivíduos abram mão de seus desejos e instintos em troca de uma medida considerável de segurança que pode ser relativa aos perigos da natureza, limites do próprio corpo e ao medo de outros seres humanos. Gabriel assim se expressou, acentuando a dificuldade de abrir mão de um pouco de sua liberdade, coincidindo com o que diagnosticara Bauman (2011, p. 174) de que os indivíduos estariam dispostos a “sacrificar da liberdade apenas o pouco (e não mais que o) necessário”.

É difícil de dizer, os dois lados são muito importantes. Tu queres ter liberdade de poder ir, de fazer o que tu quiseres, onde tu quiseres e quando tu quiseres, mas ao mesmo tempo tu queres te sentir seguro sobre isso. Então é difícil tu ter que abrir mão um pouco da tua liberdade pela questão da segurança (GABRIEL).

Conforme apresentado acima, os relatos dizem de um sujeito cuja estratégia de viver a vida se aproxima da estratégia de vida pós-moderna, cujo ponto central “não é a construção de identidade, mas a evasão de se fixar”, conforme alerta Bauman (2011, p. 123), mantendo o jogo curto.

Viver a vida em movimento pendular, provisória e continuamente, assim se revelou dada a impossibilidade de viver totalmente lá ou totalmente cá. O movimento pendular se mostrou aproximado aos processos de individuação e singularização, ora alienando ora emancipando a vida. Em movimento não dicotômico entre os extremos do pêndulo, a estratégia de viver a vida de expatriados definida como categoria *a posteriori* desdobrou-se: ora global, ora local; ora futuro, ora passado; ora fluidez, ora fixidez, conforme se verá na sequência.

#### **4.1.1 Ora global, ora local**

Global e local remetem à expansão geográfica percebida na relação que estabelecem entre país de destino e de origem que os aloca ora lá, ora cá. Ora global, ora local deflagra posicionamentos e sentimentos temporários de preservação ou corte de vínculos, no sentido de estar e sentir-se geograficamente ora próximo ora distante, a começar pelo cotidiano de trabalho da própria empresa que os expatriou.

No relato concernente à expatriação, a palavra novidade mostrou-se constante.

Eu era uma novidade e me sentia uma novidade [...] as pessoas me viam como uma novidade. No Brasil (...) tu não és uma novidade, tu és mais um. Então existe essa diferença e a minha visão é que isso é bem claro, porque quando tu és uma novidade tu te sentes uma novidade e as pessoas te enxergam como uma novidade (LEANDRO).

Há de se considerar que novidade é uma palavra que remete ao sentido do novo, algo sempre mais desejado no curso da vida líquida (BAUMAN, 2007, 2011). Apontada desta maneira, a ideia de novidade mostrou-se um dispositivo sedutor a impulsionar o expatriado em direção a uma estratégia de viver a vida condizente com a expansão das fronteiras, dos conhecimentos, das experiências, de si. A busca de experiências em âmbito global é comumente incentivada e motivada na perspectiva de carreira e ascensão profissional (FREITAS, 2009), e os achados do presente estudo reforçam essa ideia.

Para Jonas, a expatriação também é uma experiência que auxilia no amadurecimento do indivíduo. Ele considera: “eu não teria toda essa evolução, principalmente pessoal, se não fosse minha expatriação”. Roberto conta sua vontade “de ter oportunidades fora porque sempre envolvem muito crescimento profissional e pessoal. Às vezes a pessoa está muito ligada com a família, não cortou o cordão, então acho que essas experiências ajudam a te mostrar que tu consegues se virar sozinho”. Rui se viu “autossuficiente, sem precisar ter um monte de gente em volta fazendo as coisas para você. A gente aprende a conhecer nossos limites em situações adversas”.

A expatriação, frequentemente inesperada e exigente de uma decisão imediata por parte dos trabalhadores (FREITAS, 2009, 2010), foi apresentada aos entrevistados de modo a seduzi-los como uma oportunidade que, supostamente, muitos outros desejariam. Na perspectiva de um modelo atual de gestão que impõe a mobilidade (GAULEJAC, 2007) visando à individuação, a expatriação foi compreendida como norma, embora tenha desencadeado uma sensação “muito estranha” (LEANDRO) – exigente de uma quietude que, incontida, explodiu na indagação coletiva “aonde que eu vim me meter, meu Deus do céu?” (LEANDRO). Isso denota que a expatriação lhes exigiu lidar com compreensões em aberto: ora isso, ora aquilo. Tal constatação reforça a estratégia de viver a vida na perspectiva do movimento pendular, de modo que o pêndulo nunca recai nos extremos, e sim oscila entre eles, conforme indicado por Bauman e Dossal (2014).

As falas dos entrevistados mostraram o impacto que os mesmos tiveram em relação às dimensões encontradas no âmbito global, sejam elas relativas aos produtos, aos modos de habitar, aos lugares de convivência comuns nas cidades. “Como diz uma amiga: ‘Na China nada é grande, tudo é imenso’. Os *shoppings* não são enormes: são gigantescos. Ou você aprende a usar os superlativos ou jamais conseguirá descrever tudo que viu pelas terras de Mao” (JONAS).

Outro entrevistado que também morou na China compartilha dessa visão sobre o país. “Os mercados eram interessantes. Imagina um camelô gigante, às vezes dentro de *shoppings*” (JONAS). “Um fenômeno que acontece é que tu começa a perder a noção do tamanho das coisas” (JÚLIA). João, que morou em Paris, ratifica a mesma característica que os outros indivíduos encontraram na China. “Eu morei em Paris, era um apartamento de cobertura, grande, bastante amplo, e eu recebia bastantes amigos que iam para lá. Tinha três quartos grandes, dois banheiros, sala, cozinha, área de recepção, muito legal”.

Ao mesmo tempo em que se percebem as dimensões vivenciadas em contexto global, outras falas denotam um desejo de se manterem ligados aos costumes carregados consigo desde o país de origem, a exemplo de Gabriel, que transparece em sua fala a importância de tornar familiar o local até então desconhecido (HOMEM, DELLAGNELO, 2006; MACHADO, HERNANDEZ, 2004), por meio da adoção de hábitos apreciados no país de origem.

Porque todos os dias eu passava por eles, cumprimentava, o pessoal perguntava como é que foi o dia, foi bem diferente, porque tinha independência por ser uma casa separada, mas tinha esse pessoal que seria os senhorios, que eram bem antigos, bem simpáticos, gostavam bastante do Brasil, sempre perguntavam... então seguido eu ia almoçar com eles, como se fosse uma família longe de casa (GABRIEL).

Ora global ora local refere-se, portanto, a como os expatriados se colocaram ora lá ora cá como se realmente estivessem naquele lugar, seja por meio de reuniões em vídeo conferência, confecção de relatórios de trabalho a serem apresentados e apreciados nos países de origem, subordinação ora a chefes do país de origem ora a chefes do país de destino, como se vê na fala de Rui. “Todo dia eu tinha contato com o pessoal do Brasil em termos de negociações comerciais de trabalho. Acabava sempre trocando informações, qualquer coisa que surgia no Brasil sabia imediatamente lá porque a gente falava todos os dias” (RUI).

### 4.1.2 Ora futuro, ora passado

Os entrevistados revelaram percepções inesperadas em relação à compreensão de futuro e passado, tanto no que diz respeito a si como às suas relações. Para eles, a expatriação intensificou tanto as relações vividas no país de origem, na forma de saudades, como as vividas no de destino diante da necessidade de estabelecer laços. Além das relações já estabelecidas, “tu crias laços muito fortes com as pessoas com quem tu acabas convivendo” (ROBERTO).

Para Julia, tal intensidade se mostrou envolta em ares nostálgicos. Ela tomou o sentimento de saudade como algo indesejável, surpreendentemente associado à velhice, ao ser vivenciado aos 30 anos de idade. Tomou desencadeadores de saudades como insignificantes frente à urgência de viver a vida que passa aceleradamente. Julia revelou sentir muita falta dos amigos e contou:

Acho que a saudade aumenta com o tempo. Nas outras vezes que eu fui para fora eu não senti tanta falta. Hoje falei para o meu namorado que acho que estou ficando velha porque a saudade parece que está maior. Acho que eu estou mais sentimental, acho que é sinal da velhice isso (JULIA).

Outro modo de driblar a saudade foi elaborado por Leandro. Em sua mala, por exemplo, julgava haver espaço somente para coisas que não desencadeassem lembranças. Condizente com isso, fotografias não foram levadas ao país de destino porque “a foto faz sentir muitas saudades” (LEANDRO). Tal ação, entretanto, mostrou-se inócua, uma vez que “o que eu mais tinha era saudades daqui. Era uma saudade muito grande” (LEANDRO). A ela foi sobreposta à ação do abafo, no sentido de fazer diminuir a intensidade da saudade, impedi-la de ser ouvida ou divulgada para não denunciar a mente povoada daqueles que não se faziam presentes. O abafo incluía encobrir o vazio provocado pela ausência física das pessoas de seu relacionamento no país de origem, de algum modo excluí-las desse futuro que já viviam. “‘Ah... hoje era o dia do futebol com a turma...’ e aí eu pegava, quando acontecia essas situações, eu sempre procurava sair, botava o meu tênis, meu abrigo, frio, chovendo, saía a caminhar. Era uma maneira” (JOÃO). A ação do abafo pode ser vista numa tentativa de singularização (GUATTARI, ROLNIK, 1996).

Leandro relata que logo no início da sua experiência no exterior, vivida como um futuro já iniciado, sentia muita falta do seu passado vivido no Brasil, mas depois de algum tempo percebeu que deveria aproveitar e não pensar em saudade. “Eu tinha o sentimento da saudade muito forte no início, mas ao mesmo tempo eu dizia ‘Wow, eu tenho um país inteiro com uma experiência riquíssima, com uma cultura riquíssima para conhecer e um desafio’”. Outros, como João, compensavam o tempo que remetia ao sentimento de falta da família com outras atividades. “Eu tinha que me manter ocupado [...] E eu acho que a única forma de você conseguir isso é você não se prender dentro de um apartamento” (JOÃO).

Exaltada tanto no sentido de lugar físico como de condição e situação em que o indivíduo se encontra, a expatriação foi considerada uma experiência caracteristicamente vivida em solidão, corroborando os achados de Freitas (2001). “Eu ficava muito tempo sozinho lá” (JONAS). “Lá tu está sozinho, mata no peito” (RUI). Mesmo quando o expatriado viaja acompanhado, a solidão se faz presente como sensação de solidão a dois. “É nós dois, é uma dupla, é um time de dois”, disse Julia referindo-se ao namorado. Dela decorre, também, a necessidade de ser autossuficiente. “Fiz uma adaptação sozinho inicial, até poder segurar a barra que vinha depois [...] sempre tem a dificuldade de você também estar sozinho lá, apesar de ter ido com a esposa e com o filho. Têm todas essas dificuldades porque você não está no seu ambiente natural” (JOÃO).

Ao se lançarem no mundo como missão de trabalho, os expatriados encontraram outras maneiras de viver as horas vagas e adotaram diferentes hábitos, como a prática de esportes sequer cogitados em seu país de origem, e a constante leitura de livros. Algo inicialmente visto como mera alternativa para passar o tempo, posteriormente mostrou-se como a invenção de uma desportista e de um leitor (JULIA, JONAS). Desporto e leitura lhes possibilitaram viver o tempo que remete à ideia de passado, presente e futuro, em contraponto à presentificação que responde às exigências no ato, aqui e agora. O desporto ao produzir uma diferença que se evidencia no próprio corpo, a partir da sucessão de treinos a contemplarem movimentos corporais também sucessivos. A leitura ao fazer acompanhar uma dada história real ou fictícia a indicar começo, meio e fim. Ambos sugerem a vivência de um tempo distinto do tempo hegemônico do aqui e agora e dos reinícios constantes que se lhes mostrou tão peculiar, fazendo também afirmar o processo de singularização.

### 4.1.3 Ora fluidez, ora fixidez

A ideia que remete à fluidez e à fixidez no tempo e no espaço, com pontos de passagem e de paragem, corrobora a invenção de um modo de viver ilustrado na estratégia de viver a vida na expatriação. Tal contexto, exigente de uma reformulação na rotina para adaptar-se a uma vida não imaginada de antemão, requer, ao mesmo tempo, a capacidade de oscilar entre fluidez e fixidez, a fim de amenizar a dependência de vínculos estabelecidos com o país de origem que poderiam frear a vivência no exterior.

Nesse sentido, identificou-se o desejo constante desses trabalhadores em experimentar as diferenças e “a excitação do desconhecido” (FREITAS, 2001), possibilitando apresentarem-se ora um, ora outro. “Aqui é muito bonito, muita gente correndo, andando de bicicleta, jogando vôlei, então dá vontade de ficar mais saudável, sabe?” (JULIA). “Comecei a surfar lá também, teve uma época que eu morei na praia e então surfava também. Parei de fumar lá também depois que comecei a surfar” (RUI). “São bastante popular lá os Safaris [...] vai de carro e passa o final de semana, aí tem as visitas guiadas aos Safaris, aos animais, churrascos, é bastante interativo isso aí” (GABRIEL). “Lá eu não tinha abundância de carne como eu gostava. Mas aí a gente muda, a cabeça muda, a cabeça abre” (JONAS). Observa-se que a experiência de expatriação projetou um movimento fluído, que além de modificar hábitos e comportamentos, pode também afetar valores do indivíduo e a forma como ele mesmo se concebe (GONZÁLEZ, OLIVEIRA, 2011).

João relata que no exterior não mantinha horários fixos para suas refeições, o que sugere que trabalhar em um país desconhecido por vezes pode implicar em mudanças na rotina, diluindo os costumes adquiridos no país de origem. João foi expatriado para a França por um período de três anos e, segundo ele, viveu outra vida no exterior. “Lá era uma vida diferente, eu não tinha horário, eu não tinha horário para almoçar, eu não tinha horário para jantar, não tinha um horário muito determinado e fixo” (JOÃO). O relato de Rui também perpassa a vida regida pela fluidez de horários, reforçando, dessa forma, a impossibilidade de distinguir o tempo de trabalho e o de não trabalho do trabalhador contemporâneo (GORZ, 2005; LAZZARATO, NEGRI, 2001). “Muitas vezes o pessoal me acordava 4 da madrugada e eu ficava muito preocupado. Não sei se é porque estava sozinho, talvez começo da carreira, mas eu não dormia direito. Tinha dias que eu dormia com a agenda do lado, acordava de noite ligava a luz e anotava alguma coisa que eu lembrava, sabe, meio paranoico” (RUI).

Nos relatos dos entrevistados emergiu também um desejo constante de experimentar as diferenças e sensações que um novo lugar tem a oferecer (FREITAS, 2001). Isso implica abrir mão, mesmo que provisoriamente, dos costumes advindos de experiências anteriores.

Mesmo tendo feito bastantes viagens lá dentro, tendo estado em bastantes lugares, eu creio que poderia ter me aprofundado um pouco mais. Ter visitado todos os lugares realmente legais, mas acabei não menosprezando isso, mas deixando o tempo passar e não aproveitando (GABRIEL).

Eu me sentia mais livre. A minha maneira de ver e de viver a minha experiência lá era como uma viagem. Era isso que eu colocava na minha cabeça. Eu sabia que era por um tempo, então me permitia ser muito mais livre. E aqui não, aqui realmente eu busco essa liberdade sempre e tenho isso forte comigo, mas aqui me restrinjo um pouco mais que lá porque aqui sei que não é uma viagem, é a minha vida real (LEANDRO).

Apesar de estarem dispostos a viajar e conhecer novos lugares, alguns dos entrevistados, após a experiência da expatriação, reforçaram o desejo de se fixarem no Brasil. Para Jonas, por exemplo, “a melhor cidade do mundo é Porto Alegre, não existe outra. As pessoas mais legais, as pessoas que eu quero estar perto estão aqui e eu não preciso mais estar fora”. Jonas demonstrou seu desejo por segurança e fixidez, corroborando com a visão de Sennett (2009, p. 117): “As pessoas sentem falta de relações humanas constantes e objetivos duráveis”.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A estratégia de viver a vida dos trabalhadores brasileiros expatriados do presente estudo diz respeito a um conjunto de ações que se apresentou especialmente vinculado à ideia de instantaneidade e de curto prazo, associada a tomadas de decisão e à aquiescência a reinícios forçosamente apresentados como indolores, e também a um modo de viver favorável ao indivíduo, e antes da expatriação insuspeitado.

Liberdade e segurança tomadas como tela de fundo deste estudo pautaram a discussão sobre a estratégia de viver a vida dos expatriados e atravessaram a análise como um todo. Os expatriados demonstraram em suas falas

o balanço pendular metaforicamente utilizado por Bauman e Dossal (2014). Eles vivenciaram a liberdade de caminhar pelas ruas sem serem reconhecidos, de desbravar novos destinos, de provar sabores desconhecidos, de adquirir hábitos jamais imaginados, de aprender um idioma incomum; e a segurança da vigilância constante, dos hábitos carregados consigo para o exterior, do suporte organizacional e da certeza íntima laboriosamente preservada do retorno ao lar e à empresa de origem.

O presente estudo contribuiu para vislumbrar uma realidade que se apresenta em expansão e para a compreensão de que não é a mesma vida vivida no país de origem que aguarda o expatriado no país de destino. Em relação à vida de expatriado no país de destino, há que ser inventada no sentido de contemplar a perspectiva ora cá, ora lá que se impõe aos expatriados. Ela diz de uma estratégia de viver a vida aberta para mudanças e para o convívio com sentimentos e situações antagônicas em um mesmo tempo e espaço. Assim como Bauman (2011) sugeriu que a melhor estratégia tem sido manter o jogo curto, sem planos em longo prazo, a estratégia de viver a vida de expatriado parece estar ancorada na tentativa de manter o equilíbrio entre oportunidades e riscos que a situação de expatriação abarca. E considerar que a estratégia de viver a vida poderá resultar tanto “vidas despedaçadas, estratégias partidas”, conforme se encontra em Bauman (2005, p. 101), como a expansão da vida.

A estratégia de viver a vida na expatriação mostrou-se no sentido de conter o processo de individuação e fazer valer o processo de singularização. Os processos de individuação e singularização se mostraram presentes, ora tentando conter as dificuldades decorrentes da expatriação de pequenas ações que os singularizavam na medida em que amenizavam a distância geográfica e cultural e os sentimentos de saudade e solidão por eles confessados. Corroboraram, dessa forma, com a afirmação de Guattari e Rolnik (1996), de que os indivíduos estão, cada vez mais, procurando formas de conter os processos de individuação em prol de momentos que os confortem e libertem.

Consideram-se como limitações do estudo o fato de Júlia ser a única participante do sexo feminino e o tempo reduzido de experiência como expatriada, se comparado aos demais. Para estudos futuros, sugere-se aprofundamento relativo ao gênero e à geração, bem como às peculiaridades dos países de destino. Ampliar a discussão acerca da estratégia de viver a vida de expatriados de diferentes profissões que não as organizacionais, como jogadores de futebol, bailarinos, modelos de moda e chefes de cozinha, também poderá mostrar-se relevante.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, B. F. V. B.; TEIXEIRA, M. L. M.; CRUZ, P. B., *et al.* Adaptação de expatriados organizacionais e voluntários: similaridades e diferenças no contexto brasileiro. *RAUSP*, v. 47, n. 4, p. 555-570, 2012.

BAUER, M. W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, M. W. GASKELL, G. (Eds.) *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som*. Tradução: Pedrinho Guareschi. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 17-36.

BAUMAN, Z.; DESSAL, G. *El retorno del péndulo: sobre psicoanálisis y el futuro del mundo líquido*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 2014.

BAUMAN, Z. *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2001.

\_\_\_\_\_. *Vida Líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2007.

\_\_\_\_\_. *Vida em fragmentos: sobre a ética pós-moderna*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2011.

BROOKFIELD GLOBAL RELOCATION SERVICES (2014). *Global Relocation Trends Survey*. Estados Unidos, 2014. Disponível em: <[http://www.brookfieldgrs.com/wp/wp-content/uploads/toolbox.v.2/GMTS\\_2014-GMTS.pdf](http://www.brookfieldgrs.com/wp/wp-content/uploads/toolbox.v.2/GMTS_2014-GMTS.pdf)>. Acesso em: 01 abr. 2015.

CALIGIURI, P. M. Selecting expatriates for personality characteristics: A moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment. *Management International Review*, v. 40, n. 1. 2000.

CALIGIURI, P. M.; LAZAROVA, M. Strategic repatriation policies to enhance global leadership development. *Developing global business leaders*, p. 243-256, 2001.

CERDIN, J. L. L'expatriation comme choix de carrière: comment faciliter son succès? *Revue Internationale de Gestion*, v. 36, n. 3, p. 27-34, 2011.

FREITAS, M. E. de. A mobilidade como novo capital simbólico nas organizações ou sejam nomades? *O&S*. v. 16, n. 49, p. 247-264, 2009.

FREITAS, M. E. de. Como vivem os executivos expatriados e suas famílias? *Relatório de Pesquisa*, n. 7, EAESP/FGV/NPP, Núcleo de Pesquisas e Publicações, p. 1-117, 2000.

FREITAS, M. E. de. Expatriação profissional: o desafio interdependente para empresas e indivíduos. *Gestão e Sociedade*, v. 4, n. 9, p. 680-708, 2010.

FREITAS, M. E. de. Multiculturalismo e Expatriação nas Organizações: Vida do Executivo Expatriado, a Festa Vestida de Riso ou de Choro. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Orgs.) *Gestão com pessoas e subjetividade*. p. 287-302. São Paulo: Atlas, 2001.

FREITAS, M. E. O imperativo intercultural na vida e na gestão contemporânea. *Organizações & Sociedade*, v. 15, n. 45, p. 79-89, 2008.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. C. *et al.* O método de pesquisa survey. São Paulo: *Revista de Administração*, v. 35, p. 105-112, julho/setembro, 2000.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 2002.

GAULEJAC, V. (2007). *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. São Paulo: Ideias e Letras, 2007.

GONZÁLEZ, J. M. R; OLIVEIRA, J. A. Os efeitos da expatriação sobre a identidade: estudo de caso. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 9, n. 4, Rio de Janeiro, Dez. 2011.

GORZ, A. *O imaterial: conhecimento, valor e capital*. São Paulo: Annablume, 2005.

GUATARRI, F.; ROLNIK, S. *Micropolíticas: cartografias do desejo*. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 1996.

HOMEM, I. DELLAGNELO, E. Novas formas organizacionais e os desafios para os expatriados. *RAE eletrônica*, v. 5, n. 1, 2006.

JOLY, A. Alteridade: ser executivo no exterior. In: CHANLAT, J. F. (Coord.) *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1996. p. 133-142.

LAZZARATO, M; NEGRI, A. *Trabalho imaterial: Formas de vida e produção de subjetividade*. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2001.

MACHADO, H. V.; HERNANDES, C. A. Alteridade, Expatriação e Trabalho: Implicações para a Gestão Organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 8, n. 3, p. 53-73, 2004.

MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S. F.; NETO, O. C.; *et al.* *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

PEREIRA, N. A.; PIMENTEL, R.; KATO, H. T. Expatriação e estratégia internacional: o papel da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 9, n. 4, p. 53-71, 2005.

SENNETT, R. *A corrosão do caráter: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 2009.

# VOLUNTEER TOURISM E CONCEPÇÕES CONTEMPORÂNEAS DE CARREIRA: UMA TRAJETÓRIA DE BUSCA POR PROPÓSITO DO INDIVÍDUO PÓS-MODERNO<sup>1</sup>

Camila Vieira Müller<sup>2</sup>

Angela Beatriz Busato Scheffer<sup>3</sup>

Rosana Córdova Guimarães<sup>4</sup>

## 1. INTRODUÇÃO

O *volunteer tourism* refere-se, essencialmente, a viagens internacionais com propósito de realizar algum tipo de voluntariado, durante um curto período de tempo, intermediadas por alguma organização privada (MCGEHEE, 2012; WEARING, 2001) – empresas responsáveis por conectar o voluntário à determinada ONG com projetos sociais no exterior. Embora não haja consenso acerca do conceito de “*volunteer tourism*”, a definição de Wearing (2001) é amplamente utilizada na academia para definir o movimento: “exercem a atividade de “*volunteer tourism*” aqueles que durante feriados [ou período de férias] voluntariam de maneira organizada, dedicando-se ao auxílio a grupos em estado de pobreza material, bem como restauração de meio-ambiente ou pesquisas de cunho social ou ambiental. Envolve pessoas que buscam um propósito maior em suas experiências como turistas (WEARING, 2001, p. 1 [tradução livre])”.

<sup>1</sup> Uma versão deste artigo foi apresentada no XLI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação - EnANPAD 2017.

<sup>2</sup> Doutoranda e Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/UFRGS). Contato: [vieira.muller@ufrgs.br](mailto:vieira.muller@ufrgs.br)

<sup>3</sup> Doutora pela Escola de Administração/UFRGS. Professora da Escola de Administração/UFRGS. Contato: [angela.scheffer@ufrgs.br](mailto:angela.scheffer@ufrgs.br)

<sup>4</sup> Doutora em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP). Professora da Escola de Administração/UFRGS. Contato: [rosana.cordova@ufrgs.br](mailto:rosana.cordova@ufrgs.br)

Ademais, a ausência de remuneração é característica primordial do *volunteer tourism*. Em alguns casos são disponibilizadas estadias e/ou isenção de algumas despesas básicas – vantagens concedidas pelas ONGs nas quais se realizam os projetos, mas nunca remuneração pelos serviços prestados às comunidades (ELLIS, 2003; WEARING, 2001). Contudo, não raras vezes, os custos das viagens de cunho voluntário são até superiores ao turismo comum – o que torna essa prática esporádica e demandante de certo planejamento. Os projetos dentro do *volunteer tourism* são, no geral, de curto prazo, podendo ser estendidos caso o voluntário tenha necessidade – não ultrapassando a marca de um ano (TOMAZOS; BUTLER, 2009).

O levantamento realizado pela Tourism Research & Marketing (2008) revelou que desde o ano de 1990 estimadas 1,6 milhões de pessoas realizaram atividades de *volunteer tourism* anualmente. Wearing e McGehee (2013), dois pesquisadores influentes dentro do campo, apontam que diversas organizações privadas – principalmente nos EUA, Europa e na Austrália – intermediaram números expressivos de viagens internacionais para fins voluntários e acadêmicos, destacando o Earthwatch Institute. A instituição movimentou, entre 1971 e 2008, cerca de 90.000 voluntários em 1350 projetos ao redor de 120 países, contribuindo com cerca de 67 milhões de dólares e 11 milhões de horas em trabalhos científicos. No Brasil, embora seja uma área ainda bastante emergente, há empresas que se dedicam exclusivamente a esse tipo de atividade. A primeira foi fundada em 2014 no Rio de Janeiro, conectando brasileiros a diversas ONGs no exterior – a Volunteer Vacations, além de atrair estrangeiros para atuar em ações sociais no país. No Rio Grande do Sul, na cidade de Porto Alegre, no ano de 2016 surgiu a Exchange do Bem: empresa que se dedica, exclusivamente, a esse tipo de atividade, além de realizar ações de voluntariado local (EXCHANGE DO BEM, 2020; VOLUNTEER VACATIONS, 2020).

Dentro da área de Gestão de Pessoas, argumenta-se aqui que as transformações provenientes dessas experiências podem se estender a questões complexas a nível individual, influenciando, também, na carreira dos daqueles que se submetem a tais atividades. Tal contexto enquadra-se no que Bendassolli (2009) denomina de “recomposição” da relação sujeito- trabalho, que culminou na necessidade de transformação dos tradicionais modelos de carreira, onde a organização era o centro, para concepções contemporâneas (HALL, 1996; BARUCH, 2004; SULLIVAN; BARUCH, 2009; BENDASSOLI, 2009) baseadas numa noção de trajetória/projetos de vida, consideradas mais adequadas às novas exigências de mercado.

Encontra-se, portanto, um contexto no qual o trabalho é ainda mais central na vida do indivíduo. Nesse sentido, defende-se aqui a ideia de que atividades como o *volunteer tourism* impactam a vida do sujeito de tal forma que a construção de sua carreira também é afetada. Tal argumento encontra respaldo nas novas concepções de carreira, nas quais os teóricos enfatizam cada vez mais o papel do indivíduo como condutor de sua trajetória profissional embasado em seus próprios ideais e valores pessoais.

Para melhor compreender esse panorama, faz-se necessário entender a relação do mundo do trabalho com a construção de carreira dos indivíduos. A tradicional noção de carreira linear, hierárquica e estável era calcada na noção de emprego proveniente da sociedade industrial (SULLIVAN; BARUCH, 2009; BENDASSOLI, 2009). Característica típica das grandes organizações dos anos 1950 e 1960, tais modelos tinham suporte em ambientes marcados por rígidas estruturas e normas sociais (ROSENBAUM, 1986; SULLIVAN; CROCITTO, 2007). A lealdade do funcionário para com a organização era garantida pela promessa de segurança e estabilidade empregatícia (SULLIVAN; BARUCH, 2004) – isto é, a organização era responsável pela carreira do indivíduo (HALL, 1996).

No século XXI, essa concepção já não se sustenta. O mercado de trabalho é imprevisível, marcado por turbulências e incertezas que demandam uma postura proativa do indivíduo. Consequentemente, novas perspectivas dentro dos estudos sobre carreira também são necessárias para uma melhor compreensão desse fenômeno (HALL, 1996; BARUCH, 2004; BENDASSOLI, 2009). Para Sullivan e Baruch (2009), fatores como a globalização, rápidos avanços tecnológicos, aumento da diversidade da força de trabalho a nível global e novos contratos de trabalho alteraram as tradicionais estruturas organizacionais. Isso modificou, principalmente, a relação empregador-empregado dentro no mercado de trabalho – com novos vínculos empregatícios, novos tipo de trabalho, o que acaba por alterar a maneira pela qual os indivíduos executam suas carreiras (SULLIVAN; BARUCH, 2009; BARUCH, 2004; BENDASSOLI, 2009).

Dentro desse contexto, cada vez mais o sujeito é movido por valores e desejos individuais em detrimento às práticas de administração de carreira dentro de dada organização (SULLIVAN; BARUCH, 2009). Ao mesmo tempo em que líderes organizacionais buscam melhores práticas e estratégias para sobreviver a essas mudanças, os indivíduos estão cada vez mais tomando responsabilidade pelo desenvolvimento de suas carreiras e de sua emprega-

bilidade (HALL, 2004; ROUSSEAU, 1984; SULLIVAN, BARUCH, 2009; BENDASSOLI, 2009).

Hall (1996, p. 8) faz uma observação interessante ao afirmar que as carreiras do século XXI serão caracterizadas por escolherem o “caminho com o coração” (*the patch with a heart*). Na sociedade pós-moderna em que vivemos, o indivíduo tem um papel cada vez mais central na condução de suas carreiras. Assim, não é de se espantar que novos propósitos norteiem suas escolhas profissionais. A carreira e a vida do indivíduo vêm, portanto, se tornando aspectos cada vez mais imbricados.

No contexto de carreira como “indissociável da vida do sujeito”, portanto, este ensaio teórico se propõe a identificar e discutir os conceitos e ideias centrais das teorias contemporâneas de carreira (HALL; 2004; SULLIVAN, BARUCH, 2009; BARUCH, 2004; 2009; BENDASSOLLI, 2009; 2009b), relacionando-os com teóricos do *volunteer tourism* (WEARING, 2001; MCGEHEE; SANTOS, 2005; ULUSOY, 2016; COGHLAN; GOOCH, 2011; ZAHRA; MCINTOSH, 2007), a fim de instigar o leitor a refletir sobre como e se esse tipo de trabalho voluntário é capaz de transformar o indivíduo no que diz respeito a sua própria visão de mundo, e, conseqüentemente, estendendo essa percepção à sua trajetória profissional. Para tanto, enfatiza-se o caráter potencialmente transformador do *volunteer tourism*, calcado em teóricos que consideram a atividade como uma forma de aprendizagem transformadora (ZAHRA; MCINTOSH, 2007; ULUSOY, 2016; COGHLAN; GOOCH, 2011) de acordo com a visão de O’Sullivan (1999; 2002).

A escolha do tema se deu, principalmente, pelo *volunteer tourism* ser ainda uma temática pouco explorada dentro da academia brasileira – muito embora esteja, nos últimos dez anos, em franco crescimento entre pesquisadores no exterior (WEARING; MCGEHEE, 2013). Ademais, o surgimento de empresas especializadas nesse tipo de turismo no Brasil (Volunteer Vacations e Exchange do Bem) também, na visão das autoras, é um indicativo de que o fenômeno deve ser estudado, uma vez que há um nicho de mercado surgindo no país.

O texto está organizado em etapas complementares que visam orientar o leitor a compreender o objetivo do estudo. Num primeiro momento será apresentado, de maneira geral, o contexto no qual o *volunteer tourism* surge ante as transformações socioeconômicas atuais, bem como serão apresentados conceitos e definições gerais – a fim de nortear o leitor quanto as diversas abordagens da temática na academia internacional. A seguir, serão enfatizadas as abordagens que caracterizam a experiência como “potencialmente transfor-

madora”, tangenciando as principais ideias de O’Sullivan (1999; 2002). Subsequentemente, será apresentado o contexto no qual surgem as concepções contemporâneas de carreira, com ênfase nas novas relações do sujeito com o trabalho proposta por Bendassolli (2009), para, posteriormente, se adentrar nas principais ideias dos teóricos contemporâneos dessa temática. Ao final do trabalho, essas ideias serão relacionadas e dispostas nas considerações finais, com o auxílio de um mapa conceitual para facilitar o entendimento.

## 2. VOLUNTEER TOURISM: CONTEXTO, CONCEITOS, DEFINIÇÕES

A despeito de ser tradicionalmente associado com políticas de bem-estar social, o voluntariado atualmente adentrou o campo do turismo assumindo características distintas de programas puramente focados em serviço voluntário internacional (COGHLAN; GOOCH, 2011). De acordo com a definição de Hill (2001), adotada pela United Nations General Assembly, uma atividade de voluntariado diz respeito a comportamentos/atividades os quais não visam remuneração financeira, mas sim o benefício à sociedade em detrimento do indivíduo que realiza tal atividade. Neste conceito, é a contribuição social (HILL, 2001) que diferencia o voluntariado de outras atividades não remuneradas.

Conquanto diversos autores (HILL, 2001; STEBBINS, 2001) reconheçam que os voluntários são, também, motivados por uma combinação de recompensas individuais (aprendizado, desenvolvimento de novas habilidades, oportunidade de fazer amigos, resolver problemas pessoais, entre outros), a literatura do *volunteer tourism* (GRAY; CAMPBELL, 2007; MUSTONEN, 2007; SIMPSON, 2004) aponta que os benefícios pessoais superam as motivações altruístas. Difere parcialmente, portanto, da definição de “voluntariado” proposta pelas Nações Unidas (UNITED NATIONS GENERAL ASSEMBLY, 2001), apresentando um contexto de atividade social voluntária dentro do campo do turismo – uma vez que o turismo também é uma atividade-fim dos participantes da experiência (LYONS; WEARING, 2008).

A diferenciação de uma atividade de voluntariado e do *volunteer tourism*, portanto, encontra-se, principalmente, no fato do último, ser uma atividade turística. No momento em que envolve empresas intermediadoras focadas também no turismo, depara-se então com uma verdadeira indústria, com oferta/demanda, propagandas focando em “destinos exóticos cobiçados”, en-

tre outras motivações que fogem do puro altruísmo. Nesse sentido, os trabalhos de diversos autores (WRIGHT, 2013; VRASTI, 2013; WEARING, 2001) concordam que o surgimento da indústria do *volunteer tourism* está intimamente relacionado com a economia e os ideais neoliberais. Wright (2013) faz um apanhado desses estudos, e conclui pontuando três características contextuais macroeconômicas, que imbricadas entre si, que culminaram num ambiente propício para o surgimento desse novo tipo de turismo. São elas: I. Lógica econômica dos livres-mercados; II. Ideologias empresariais voltadas para políticas de responsabilidade social corporativa e III. Aquecimento do mercado nas cidades-destino.

A liberdade econômica, característica essencial dos mercados ocidentais do século XXI, facilita a mobilidade dos voluntários (WEARING, 2001; WRIGHT, 2013), bem como incentiva o surgimento de empresas especializadas em *volunteer tourism* (aumento de oferta/demanda). Utilizando a nomenclatura de Frazer e Waitt (2016), tais organizações emergem tanto no developed North (como provedoras de voluntários), como no developing South (receptoras de voluntários) – preferencialmente, muito embora já existam países em desenvolvimento aderindo a esse tipo de atividade, como o Brasil.

O crescente interesse das organizações em políticas de responsabilidade social corporativa, por sua vez, acaba sustentando, tanto ideologicamente quanto economicamente, a atividade. De acordo com Wearing (2001) e Wright (2013), as grandes corporações – em geral, provenientes dos países ocidentais, ao valorizarem o voluntariado internacional diferencial no curriculum vitae, estimulam o mercado do *volunteer tourism* (WEARING, 2001; WRIGHT, 2013; SIMPSON, 2005). É também diferencial competitivo para jovens que aspiram entrar no mercado de trabalho - promessa de ganhos culturais e expertises que extrapolam as salas de aula, são, particularmente, relevantes nesse contexto (VRASTI, 2013). Por fim, os impactos positivos nas cidades de atuação, ainda que bastante questionáveis (PALACIOS, 2010; SINGH; SINGH 2004; SIN, 2010) e reconhecidamente limitados (GRAY; CAMPBELL, 2007; WRIGHT, 2013; BENSON; WEARING, 2011) movimentam a indústria do turismo a nível global (WEARING, 2001; WRIGHT, 2013).

Importante enfatizar que dentro do campo acadêmico do turismo, o termo “turismo de massa” é atribuído ao turismo orientado puramente para a diversão/prazer (*fun-oriented*) (WEARING, 2001). São as viagens à praia, por exemplo, sem um significado maior do que proporcionar momentos de prazer

ao indivíduo. Aliás, uma literatura mais crítica aponta esse tipo de turismo como uma comercialização das necessidades humanas – de viajar e explorar recursos naturais – a fim de movimentar uma indústria de acumulação de lucros. Assim, a proposta do *volunteer tourism* aparece como uma oposição ao turismo de massa, sendo reconhecido como uma forma alternativa de turismo condizente com os novos tempos (WEARING, 2001; VRASTI, 2013).

Para Stoddard e Rogerson (2004), esse panorama é nada menos do que o pós-fordismo no campo do turismo, uma vez que os turistas (consumidores) desejam uma experiência “não-massificada” de férias, isto é, diferenciada e incomum, de turismo alternativo. Da mesma forma que, no contexto pós-fordista de produção, os consumidores não mais demandam produtos padronizados – típicos da produção fordista em massa, ansiando por mercadorias diversificadas e condizentes com suas necessidades particulares. Alguns autores, no entanto, descrevem esse contraponto como “mercado de nicho” (NOVELLI, 2005; WEARING, 2001), referindo-se também à forma como a atividade se opõe ao turismo de massa.

Em uma abordagem crítica sobre esse contexto, Vrasti (2013), em sua tese “*Volunteer Tourism: Giving Back in the Neoliberal Times*”, afirma que o *volunteer tourism* não só representa o turismo dos tempos neoliberais, como reflete e reproduz os ideais do capitalismo no século XXI – bem como as suas contradições. Para Vrasti (2013), no momento em que indivíduos, provenientes de países desenvolvidos ocidentais (na sua maioria, adultos jovens), resolvem se engajar nesse tipo de atividade, acabam, necessariamente, assumindo uma subjetividade política condizente com as injunções neoliberais. Neste viés, a efetividade do *volunteer tourism* não deve ser medida, somente, em termos de bens e serviços que entregam para as comunidades mais carentes – ou como “turismo alternativo” dentro de uma modernidade liberal. Mas, principalmente, deve ser avaliada pela forma como auxilia na reprodução das subjetividades e relações sociais congruentes com a lógica do capital (VRASTI, 2013).

Ademais, de acordo Vrasti (2013), o *volunteer tourism* reproduz muito do discurso ideológico neoliberal, ao enfatizar, por exemplo, frases como “fazer a diferença no mundo” ou “viajar com um propósito”. A grande contradição, segundo a autora, é justamente no momento em que nega o tradicional turismo de massa “mercantilizado” e sugere um turismo mais ético – porém igualmente comercial. O público-alvo, no entanto, não são aqueles turistas que almejam uma viagem comum e simplória, mas sim consumidores seduzidos por discursos gerencialistas que fomentam esse tipo de turismo. Nessa

perspectiva, não há valorosas mudanças na indústria – isto é, não significa, necessariamente, que estamos vivenciando um turismo ético sem precedentes. Trata-se de uma forma renovada de fazer turismo que vai ao encontro das ideologias neoliberais, típicas das sociedades ocidentais atuais.

Em outra vertente, Ulusoy (2016) relaciona o *volunteer tourism* com a noção de consumo responsável e o *voluntourist* (praticante do *volunteer tourism*, nas palavras do autor), como um turista diferenciado:

O consumo responsável vem tradicionalmente sendo investigado como uma forma racional de consumo, onde cidadãos conscientes coletam todas as informações disponíveis a respeito dos problemas sociais e ambientais causados pelo consumo em massa. **Eles [consumidores responsáveis] “conscientemente avaliam” essas questões, e trabalham seu comportamento de consumo para fazer a diferença tanto nas suas próprias vidas como nas vidas dos outros [...]** Essa discussão vem se expandindo no campo do turismo, e novas formas alternativas de turismo vêm emergindo. **O *Volunteer Tourism* – que combina tradicionais atividades turísticas com atividades de trabalho voluntário – é posicionado como consumo responsável** (ULUSOY, 2016, p. 285 [grifo nosso] [tradução livre]).

Como consumidores responsáveis, os *voluntourists* são definidos como, tipicamente, cidadãos que viajam com um propósito maior do que o simples turismo, motivados pelo desejo de retribuir socialmente (*to give back*), de imersão numa nova cultura, e por fazer a diferença no mundo (*make a difference*) (WEARING, 2001; BROWN, 2005; CARUANA, 2007). Ainda que abordagens críticas questionem o aparente altruísmo dessas motivações (PALACIOS, 2010; VRASTI, 2013), independentemente do motivo que impulsione esses indivíduos a realizarem a atividade, pode-se afirmar que o *volunteer tourist* não é o turista convencional – (*fun-oriented*), nem unicamente motivado por questões de mercado (*market-oriented*) (BROWN, 2005). Wearing (2001), em seu seminal estudo sobre o tema, reconhece que é raro um indivíduo ser movido unicamente, pela “necessidade de fazer a diferença”. O grande diferencial dessa forma de turismo é, portanto, ser uma clara oposição ao turismo de massa, apresentando uma nova perspectiva à atividade.

Nesse sentido, a proposta do *volunteer tourism*, ao ser considerado sob a ótica do consumo responsável, é proporcionar uma experiência com impactos significativos na identidade do indivíduo. Diversos estudos (BROWN, 2005; COGHLAN; GOOCH, 2011; MCGEHEE; SANTOS, 2005; STEB-

BINS; GRAHAN, 2004; WEARING, 2001; ZAHRA; MACINTOSH, 2007) evidenciam que a atividade possui caráter transformador para os envolvidos, os quais, comumente relatam sentimentos de autorrealização, senso de empoderamento, autonomia, maior consciência acerca de seu papel na sociedade, autodesenvolvimento e autorrenovação.

As noções apresentadas revelam, nada menos, do que o contexto no qual surge essa nova área dentro da indústria do turismo, o qual é fomentado pelos valores neoliberais. O *volunteer tourism*, portanto, reflete o atendimento a uma demanda de indivíduos que buscam por “um propósito” em suas viagens, ao mesmo tempo em que respondem aos discursos gerencialistas (VRASTI, 2013) que enfatizam a necessidade do sujeito desenvolver novas *expertises* para se tornar empregável. Como pano de fundo inerente a essa situação, aparece a questão da carreira como uma extensão da vida do indivíduo, na qual uma experiência que gere impacto a nível individual, pode, também, afetar aspectos relativos à sua trajetória profissional.

Destarte, a fim de proporcionar um maior entendimento acerca do impacto do *volunteer tourism* na vida do sujeito, no item subsequente serão apresentadas as ideias de autores (WEARING, 2001; COGHLAN; GOOCH, 2011; MCGEHEE; SANTOS, 2005; ZARA; MCINTOSH, 2007). Tais estudos se baseiam, essencialmente, na teoria de aprendizagem transformadora de O’Sullivan (2002; 1998), além de versarem a favor da possibilidade de transformação pessoal e profissional no pós-experiência.

## 2.1 *Volunteer Tourism: uma experiência transformadora*

Dentro de algumas correntes teóricas (MCGEHEE; SANTOS, 2005; WEARING; NEIL, 2001; ULUSOY, 2016), a capacidade de transformação pessoal através do “*volunteer tourism*” é identificada equiparando a atividade com o conceito de “aprendizagem transformadora”. Originalmente teorizada por Mezirow (1991), a aprendizagem transformadora, de maneira geral, diz respeito a um “processo no qual adultos utilizam uma interpretação prévia para construir ou revisar interpretações a respeito de dada experiência, a fim de guiar ações futuras” (MEZIROW, 2000, p. 5).

Ademais, outros estudos acadêmicos (ULUSOY, 2016; COGHLAN; GOOCH) no campo do “*volunteer tourism*” adotam a perspectiva proposta por O’Sullivan (2002), considerada ainda emergente dentro dos estudos de aprendizagem (TAYLOR, 2005; MERRIAM; CAFFARELLA; BAUMGARTNER,

2007). Tal abordagem, conhecida como “visão planetária” (O’SULLIVAN, 1999; TAYLOR, 2005), enfatiza a transformação por meio da “interconectividade entre o universo, o planeta, o meio-ambiente natural, a comunidade social e o mundo pessoal do sujeito” (TAYLOR, 2005, p. 462), diferindo do tradicional estudo psicocrítico de Mezirow (2000) – no qual o locus de aprendizado foca o indivíduo (TAYLOR, 2005; MERRIAM; CAFFARELLA; BAUMGARTNER, 2007). Assim, O’Sullivan (1999; 2002) sugere que toda transformação deve, necessariamente, envolver a interação do sujeito com o ambiente natural, conforme expresso no seguinte trecho:

O mundo natural precisa ser conhecido e revelado em nossas relações com ele, no sentido de que somos participantes/observadores, não meros espectadores distanciados. As dimensões inconscientes tácitas da mente precisam ser valorizadas, e as descrições do mundo têm de ser uma mistura de abstrato e concreto, com a descrição qualitativa tendo precedência sobre a descrição quantitativa. A mente deve ser considerada parte do mundo natural, e as relações mente/corpo, sujeito/objeto devem ser aspectos do mesmo processo (O’SULLIVAN, 1999, p. 148)

Uma vez que o *volunteer tourism* necessariamente envolve uma contribuição para a sociedade/meio ambiente (WEARING, 2001; BROWN, 2005; CARUANA, 2007), é possível que os sujeitos envolvidos não possuam uma postura passiva. A interação com o mundo externo – ou *natural* (O’SULLIVAN, 1999; 2002), é característica-chave da atividade, o que a enquadra dentro da visão planetária. Além disso, trabalhos de Ulusoy (2016) Coghlan e Gooch (2011) atentam que a definição de O’Sullivan (1999; 2002) enfatiza a transformação por meio de um estilo de vida que demanda a existência da consciência da posição do homem dentro mundo natural (O’SULLIVAN, 1999; COGNLAN; GOOCH, 2011), não ignorando as interconectividade entre sujeito/meio-ambiente. Destarte, com base na cosmologia, O’Sullivan (1999; 2002) e seus colegas contemplam a aprendizagem como um processo que contempla questões ligadas ao meio ambiente, espiritualismo, e autoconceito, no que chamam de “*aprendizagem transformadora integral*” (MEZIROW, 2009):

A aprendizagem transformadora envolve experimentar uma mudança estrutural profunda nas premissas básicas de pensamento, sentimento e ação. É uma mudança na consciência que, de forma dramática e permanente, altera o nosso estar no mundo. Essa mudança envolve a nos-

sa compreensão sobre nós mesmos e as nossas autolocalizações; nossos relacionamentos com outros seres humanos e o mundo natural; nossa compreensão das relações de poder em estruturas interconectadas de classe, raça e gênero; nossa consciência corporal; nossas visões de abordagens alternativas à vida e nosso sentido das possibilidades de justiça social, paz e felicidade pessoal (O’SULLIVAN, 2002, p. 11).

A literatura do *volunteer tourism* traz aspectos que ressaltam o potencial de transformação pessoal da atividade, aproximando-se de aspectos abordados no conceito de aprendizagem transformadora proposta por O’Sullivan (2002). Conforme análise de Ulusoy (2016), nessas abordagens, a experiência de *volunteer tourism* permite aprendizagens por meio do serviço, especialmente desenvolvidas através de atividades que envolvam trabalho manual e contato com pessoas/comunidades passando por necessidades materiais/emocionais. Nesses preceitos, o indivíduo pode efetivamente colocar suas habilidades em ação na vida-real durante as atividades de voluntariado. Tal fato se mostra um possível catalisador para alterações na percepção de seu autoconceito, bem como uma chance peculiar para desenvolver conexões cognitivas e emocionais com o contexto e as comunidades envolvidas (ULUSOY, 2016), aspectos que o conceito de O’Sullivan (2002) considera como significativo para a transformação pessoal. Outrossim, a possibilidade de efetivamente atuar com as próprias mãos (*hands-on-service*) nas atividades de voluntariado, bem como as reflexões individuais e coletivas provindas dos encontros culturais envolvidos no *volunteer tourism* – isto é, interpretações do indivíduo acerca da experiência, são considerados importantes catalisadores de aprendizagens transformadoras (O’SULLIVAN, 1999; 2002; ULUSOY, 2016).

Zahra e McIntosh (2007), por outro lado, embora não utilizem o viés da aprendizagem, exploram o caráter transformador da atividade, dentro do campo do turismo. Apoiam-se no conceito de Ryan (1997, p. 1), o qual considera “feriados como períodos importantes na vida das pessoas, uma vez que possuem potencial para experiências catárticas”. Estudos que reportam a natureza experiencial do turismo (MCINTOSH, 1999; COGHLAN; GOOCH, 2011) bem como seus impactos na vida do sujeito pós-experiência – quando significativas (MCGEHEE; SANTOS, 2005). Contudo, não é uma situação comum (RYAN, 1997; ZAHRA; MCINTOSH, 2007). Para Zahra e McIntosh (2007), isso se deve porque o turismo, por ser tipicamente realizado em feriados, carrega um caráter hedonista de experiência de “escape”, e muito raramente é motivado por outras questões.

Assim, o *volunteer tourism*, na medida em que foge dos tradicionais itinerários de viagem (ZAHRA; MCINTOSH, 2007) e, em via de regra, leva o sujeito a comunidades com realidades distintas e força “um encontro” com novas culturas – por meio do engajamento nas atividades de voluntariado. Proporciona, portanto, algo diferente do “escape”, com alto potencial de experiência catártica. Zahra e Mcintosh (2007, p. 115) definem esse tipo de experiência como “encontros ou atividades que facilitam mudanças positivas e proporcionam transformações, igualmente positivas, nas relações do indivíduo com seus propósitos de vida”. Responde, portanto, ao que O’Sullivan define como “mudança na consciência que, de forma dramática e permanente, altera o nosso estar no mundo”. Essa mudança envolve a nossa compreensão sobre nós mesmos e as nossas autolocalizações; nossos relacionamentos com outros seres humanos e o mundo natural” (O’SULLIVAN, 2002, p. 11).

Amplamente utilizado na literatura, o conceito de *volunteer tourism* como experiência catártica dentro da definição de Zahra e Mcintosh (2007), está presente, direta e indiretamente, em trabalhos acadêmicos relevantes no campo (BROWN, 2005; COGHLAN; GOOCH, 2011; MCGEHEE; SANTOS, 2005; STEBBINS; GRAHAN, 2004; WEARING, 2001; ULUSOY, 2016). Inclusive, o estudo de McGehee e Santos (2005), seguidamente citado na literatura do *volunteer tourism* (WEARING; MCGEHEE, 2013; BROWN, 2005; COGHLAN; GOOCH, 2011; ULUSOY, 2016), relaciona a atividade com “movimentos sociais”, constatando que, após a experiência, os indivíduos analisados efetivamente mudaram hábitos de consumo, bem como se engajaram em causas de cunho social e ambiental. Nos estudos de Ulusoy (2016), os participantes do *volunteer tourism* relatam, também, forte envolvimento emocional com a comunidade durante a atividade. Tais constatações perpassam, novamente, o conceito de O’Sullivan (2002).

Ulusoy (2016) utiliza também o conceito de “consumo experiencial extraordinário” para referir-se a atividade e relacioná-la com a aprendizagem de O’Sullivan (2002). Para entender este raciocínio, deve-se considerar o *volunteer tourism* como uma experiência de consumo – independentemente dos motivos que impulsionam os indivíduos a tal atividade. De acordo com Abrahams (1986), para ser extraordinária, uma experiência de consumo deve proporcionar momentos especiais e memoráveis, que fogem de experiências comuns/ordinárias e são capazes de ocasionar notáveis transformações pessoais. São desencadeadas atividades claramente definidas, realizadas num curto período de tempo (ABRAHAMS, 1986; ULUSOY, 2016).

Dessa maneira, o caráter transformador (BROWN, 2005; COGHLAN; GOOCH, 2011; MCGEHEE; SANTOS, 2005; STEBBINS; GRAHAN, 2004; WEARING, 2001; ULUSOY, 2016), e a própria natureza do *volunteer tourism*, como uma forma alternativa e não convencional de turismo (WEARING; POINTING, 2009; VRASTI, 2013; WEARING, 2001) o enquadra como um consumo experiencial extraordinário. Para Ulusoy (2016), o conceito de “consumo experiencial extraordinário” (ABRAHAMS, 1986) fornece o contexto necessário para relacionar o *volunteer tourism* com uma experiência potencialmente transformadora, em concordância com as teorias já apresentadas até então.

Os conceitos de “aprendizagem transformadora” de O’Sullivan (2002) e “consumo experiencial extraordinário” (ABRAHAMS, 1986) foram utilizados para enfatizar o caráter transformador da atividade. Conforme visto anteriormente nesse estudo, essas teorias vão ao encontro das demandas mercadológicas da indústria do turismo atual, e reforçam o quanto a mudança de mentalidade pós anos 1990 influenciou nas escolhas individuais. Em vista disso, no item subsequente será apresentado o contexto no qual a temática se relaciona, também, com as concepções contemporâneas de carreira, bem como a relação sujeito-trabalho considerada, para que, dessa maneira seja possível compreender de que forma a atividade de *volunteer tourism* aparece nesse processo.

### 3. CARREIRA: UMA MULTIPLICIDADE DE CONCEITOS

Tradicionalmente, a noção de carreira era definida pela relação de emprego entre funcionário e organização. Era uma relação tipicamente linear, contextualizada em estáveis estruturas organizacionais, com clara possibilidade de progressão interna dentro da hierarquia empresarial (SULLIVAN; BARUCH, 2009; BENDASSOLLI, 2009). Não por acaso tais modelos de carreira fossem extremamente populares nos anos de 1950 e 1960: àquela época, novas tecnologias estavam em incipiente crescimento, ao mesmo tempo em que as normas organizacionais eram, essencialmente, comandadas por estruturas familiares (SULLIVAN; CROCITTO, 2007). A lealdade do funcionário à organização, por outro lado, era garantida por meio de promessas implícitas de segurança empregatícia (SULLIVAN; BARUCH, 2009; ROUSSEAU, 1989).

Atualmente, no entanto, tal linearidade já não se sustenta: o mundo do trabalho vem se tornando mais complexo, e acaba por afetar a relação do indivíduo dentro desse contexto. Bendassolli (2009) relaciona essa situação aos novos significados atribuídos pelo sujeito ao trabalho, como resposta a mudanças objetivas que vêm ocorrendo – como reestruturações organizacionais, a globalização e inserção de novas tecnologias. Ademais, também a nível individual, essas alterações macroambientais influenciam o desenvolvimento de novos valores e atitudes que perpassam tanto a vida quanto o trabalho desses sujeitos – o que gera novos tipos de comportamentos (BARUCH, 2004).

Adota-se aqui a ideia do sujeito pós-moderno exposta no trabalho de Bendassolli (2009). Caracterizado, sumariamente, como um indivíduo de múltiplas identidades e individualista, o qual busca projetos que sejam capazes de materializar seus interesses e desejos – sua identidade não é, portanto, imposta pelas estruturas sociais. O’Sullivan (1999) afirma que para sobreviver, o sujeito pós-moderno deve desenvolver o que Robert Jay Lifton (1993) denomina “eu proteano”. Esse “eu” funciona como mediador em relação ao mundo, “reconhecendo suas complexidades e ajustando-se a suas múltiplas mudanças” (O’SULLIVAN, 1999, p. 59).

No que diz respeito ao trabalho, a pós-modernidade é convergente com a ideia de transição do tradicional para o novo. Na mentalidade atual, “o trabalho transforma-se em um suporte para a realização do projeto reflexivo do eu: ele é usado para expressar um estilo pessoal, para o cultivo de experiências e competências singulares, num movimento contínuo de vinculação e desvinculação institucional” (BENDASSOLLI, 2009, p. 394). Em meio a um ambiente altamente flexível, livre, movido por valores de desapego e descompromisso (BENDASSOLLI, 2009), o “eu proteano”, pós-moderno, mostra-se resistente, capaz de utilizar fragmentos de aprendizados prévios, o que permite uma capacidade de movimentação com ampla flexibilidade tática.

É nesse contexto, que surgem novas concepções de carreira: são nada mais do que uma resposta às demandas sociais e econômicas (correlatas), típicas de sua época, que impactam no indivíduo e ressignificam a sua relação com o trabalho. Para facilitar o entendimento desse processo, será realizado um contraponto entre as chamadas “carreiras tradicionais” e as “carreiras contemporâneas” (BENDASSOLLI, 2009; SULLIVAN; BARUCH, 2009) com o intuito de ilustrar a forma como tais concepções acompanham os contextos macroambientais nos quais estão inseridos, e modificam-se conforme a sociedade se transforma.

### 3.1 Novas Concepções de Carreira: atendendo às demandas socioeconômicas do século XXI

O conceito de carreira da Escola de Chicago foi, a partir de 1930, dominante dentro da sociologia das profissões (BENDASSOLLI, 2009). Everett Hughes (1937), o mais influente teórico dessa Escola, define carreira dentro de duas perspectivas, faces de um mesmo processo: (I) carreira objetiva: no qual se enfatiza as estruturas sociais, aspectos situacionais e interacionais, bem como as regras da profissão em questão; (II) carreira subjetiva, a qual diz respeito a “uma perspectiva dinâmica pela qual a pessoa concebe sua vida como um conjunto e interpreta o significado de suas diversas características, das ações e das coisas que lhe ocorrem” (HUGHES, 1937, p. 409-410). Dutra *et al.* (2009) explica que dentro dessa definição, portanto, o termo “carreira” refere-se tanto à história de uma pessoa dentro de um papel particular, quanto ao seu status, independentemente do trabalho propriamente dito – por exemplo: uma dona de casa, um paciente de hospital, e etc.

Todavia, concepções mais recentes ganham espaço na academia, como a definição de carreira proposta por Baruch e Rosenstein (1992) na qual carreira é concebida como “um processo de desenvolvimento do empregado ao longo de um caminho de experiências e trabalhos em uma ou mais organizações” (BARUCH; ROSENSTEIN, 1992, p. 478 [tradução livre]). Conforme observado por Baruch (2004), essas duas concepções ressaltam o contraponto entre uma carreira que é “propriedade” do indivíduo – influenciado por normas sociais, enquanto, por outro lado, para aquela pessoa efetivamente empregada, a carreira é planejada e administrada de acordo com as organizações dentro nas quais trabalha.

Ainda ilustrando as ideias de Bendassolli (2009) e Baruch (2004), até o final do século XX, também, o próprio sistema de desenvolvimento organizacional com base em hierarquias dominou a sociedade industrial. Tanto as estruturas organizacionais, como o contexto ambiental da época, suportavam esse modelo de carreira – hoje reconhecido como “carreira tradicional” (SULLIVAN; BARUCH, 2009). Dentro dessa concepção de carreira, o critério de sucesso era determinado pela capacidade do indivíduo em alcançar o ponto máximo da pirâmide hierárquica dentro das empresas (ROSENBAUM, 1979). Essa era a norma, amplamente difundida e aceita, nas sociedades capitalistas desde a revolução industrial (SULLIVAN; BARUCH, 2009).

O grande salto paradigmático, contudo, ocorre entre o final dos anos de 1990 e o início do século XXI (HALL, 1996; 2004; SULLIVAN; BARUCH, 2009). A principal mudança ocorreu nos contratos psicológicos – que, na definição de Rousseau (1995, p. 9, [tradução livre]), é caracterizado por “um conjunto de crenças individuais, moldados pela organização, considerando acordos de troca entre os indivíduos e as empresas as quais se vinculam”. Do ponto de vista organizacional, a segurança e estabilidade, antes garantidas pela empresa, agora dão lugar a “oportunidades para desenvolvimento” (BARUCH, 2004). Sob o olhar do indivíduo, a lealdade à empresa foi substituída por “um novo contrato baseado em aprendizado contínuo e mudança de identidade” (HALL, 1996, p. 8). Acompanhando essa nova conjuntura, os critérios de sucesso se modificam, e relacionam-se, principalmente, com a própria percepção do indivíduo sobre o significado de uma “carreira de sucesso”. Isto é, ser bem sucedido não significa, mais, necessariamente, estar atrelado aos muros de dada organização.

Dentro das concepções contemporâneas de carreira, destaca-se aqui a proposta de Baruch (2004) de carreira multidirecional, no qual reconhece a não linearidade das carreiras atuais como uma resposta às exigências socioeconômicas atuais, o que resulta em novas concepções de carreira. Conforme explica o autor:

Os novos modelos de carreira compreendem uma variedade de opções, múltiplas direções possíveis de desenvolvimento. As pessoas experimentam diferentes maneiras de definir o sucesso na carreira: pode ser um caminho horizontal ou uma mudança de direção, de empresa ou de aspiração. [atualmente] As pessoas podem (ou tem que) escolher entre essas opções, **e não há uma única maneira de atingir o sucesso, por isso o termo caminhos “multidirecionais” de carreira.** Esse multidirecionamento não para no caminho atual de carreira escolhido, mas também implica uma avaliação do sucesso da carreira: Nós agora temos múltiplas opções de critério para definir o sucesso na carreira. Pode ser autossatisfação, uma vida balanceada, autonomia e liberdade, entre outras escalas de autopercepção – juntamente com outras tradicionais medidas de sucesso, como renda, posição e status (BARUCH, 2004, p. 60-61 [**grifo nosso**]).

Na perspectiva do indivíduo, o comprometimento se torna mais fluido, não havendo mais a lealdade que tanto norteava as relações sujeito-organização no passado. Os comprometimentos atuais, na concepção de Baruch

(2004), são múltiplos, e convergem num contexto altamente individualista em busca do sucesso. Ademais, dentro desta perspectiva, a carreira é concebida como um dos maiores sustentáculos da vida do sujeito, desenvolvendo-se em torno do trabalho. Conforme expresso no seguinte trecho:

A carreira está intimamente relacionada com a própria vida do indivíduo e evolui por meio do trabalho – o qual proporciona senso de propósito, desafio, realização e, é claro, renda. Além disso, o trabalho é fonte de identidade, criatividade, desafio de vida, bem como de status e relações sociais. De maneira geral, pode-se enxergar, metaforicamente, a carreira como uma **jornada de vida**: onde pessoas podem optar por caminhos batidos, ou por navegarem por conta própria em planícies abertas [...] (BARUCH, 2004, p. 59 [grifo nosso]).

Assim, como recurso explicativo, Baruch (2003) retrata a relação da carreira com a vida do sujeito por meio da metáfora. Compara, portanto, tal relação com jornada do indivíduo que escala uma montanha, apresentando duas situações possíveis: **(I) quando a paisagem proporciona apenas uma opção de rota para a escalada; e (II) quando a passagem proporciona múltiplas opções de rotas para a escalada**. No primeiro caso **(I)** caminho é previamente definido para o alpinista: há uma montanha (sua atual organização), a qual se espera que ele escale, bem como uma única direção que guia ao topo. O caminho para o sucesso (topo da montanha) é, portanto, um só. Em contrapartida, na segunda situação **(II)** o alpinista é capaz de escolher a rota que considerar mais apropriada nessa escalada: seja nas montanhas, planaltos ou planícies rasteiras. Não há um único sentido, nem uma única montanha a percorrer – e cabe ao indivíduo essa escolha.

Na metáfora utilizada, os modelos tradicionais **(situação I)**, dominantes até o final do século XX, baseiam-se em estruturas altamente rígidas e hierarquizadas. Assim sendo, contam com apenas uma direção prescrita – a de avançar dentro da própria organização. A trajetória é, portanto, linear, com claros caminhos definidos, amparada por um macroambiente com condições favoráveis a esse tipo de percurso, e as chances de dependem, profundamente, da estrutura organizacional (BARUCH, 2004; BENDASSOLLI, 2009). Com o passar dos anos, contudo, os contextos modificaram-se profundamente, bem como as concepções de carreira nesse novo panorama. Conforme aponta Bendassolli (2009), há diversos caminhos a seguir, cabe às pessoas escolherem o mais adequado em conformidade aos seus interesses e possibilidades – ain-

da que sejam alterados novamente num momento posterior (BARUCH, 2004; BENDASSOLLI, 2009). O mesmo ocorre na metáfora do indivíduo escalando a montanha multidirecional (**situação II**): “não há uma única concepção de sucesso, você surfa na sua própria carreira, criando um novo caminho quando/onde sentir que deva” (BARUCH, 2004, p. 61). É possível, portanto, escolher uma montanha diferente, optar por caminhos alternativos entre planícies, ou até mesmo um atalho entre morros perigosos. A definição de sucesso fica a critério do sujeito ante as opções de sua jornada.

Destarte, a metáfora do indivíduo que “surfa na sua própria carreira” (BARUCH, 2004, p. 61) diz respeito ao sujeito que aproveita as oportunidades e experiências profissionais pelas quais passa ao longo da vida, construindo, portanto, sua identidade a posteriori. O trabalho, dentro dessa mentalidade, funciona como suporte ao processo reflexivo de realização do eu, utilizado para expressar tanto um estilo pessoal, como para cultivar experiências particulares significativas – num movimento contínuo de vinculação e desvinculação institucional (BENDASSOLLI, 2009; 2010). Por conseguinte, nessas novas concepções de carreira, estão inclusos não só trabalhos formais, como também informais e voluntários, projetos paralelos e estudos; - isto é, os diversos caminhos percorridos pelo indivíduo na construção de sua trajetória de vida/profissional.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme visto no decorrer deste estudo, o *volunteer tourism* é uma atividade que ganhou força nos anos de 1990 como uma resposta às demandas neoliberais e às transformações socioeconômicas características da década que vêm impactando o comportamento do sujeito pós-moderno. Mais especificamente, responde a uma demanda da indústria do turismo – a qual reflete a necessidade de um nicho específico calcado no serviço voluntário. É, portanto, um mercado que visa atender um grupo de consumidores conscientes (ULUSOY, 2016) os quais, muitas vezes, não negam os benefícios utilitaristas da atividade (WEARING, 2001; WRIGHT, 2013; SIMPSON, 2005; VRAS-TI, 2013), mas também assumem uma postura individualista de busca por propósito e necessidade de retribuir socialmente (*to give back*).

Ademais, ressalta-se, novamente, que para compreender essa conjectura do mundo do trabalho, deve-se ter em mente recomposição da relação sujei-

to-trabalho já exposta por Bendassolli (2009). Nesse sentido, o trabalho assume papel central na vida dos indivíduos, sendo o suporte para a realização do “eu”, e fonte de expressão de identidade e estilo pessoal. Esse panorama tem respaldo nas mudanças macroambientais do mercado típicas do século XXI, as quais refletem novos acordos psicológicos entre o indivíduo e as organizações: como estas já não podem garantir segurança empregatícia aos seus funcionários cabe a eles [funcionários] conduzir suas carreiras. O indivíduo passa, então, a ser senhor do seu próprio destino (BARUCH, 2004), e na medida em que já não deve mais lealdade à organização, torna-se, conseqüentemente, responsável por sua trajetória profissional. Além disso, dada à imbricação da carreira com a vida do indivíduo, essas escolhas são pautadas em valores pessoais (HALL, 1996; BARUCH, 2004; BENDASSOLLI, 2009), e já não mais dependem da organização para serem consideradas “bem-sucedidas”. Assim, projetos de vida, estudos e empregos informais também podem ser considerados aspectos formadores da carreira do sujeito – o que nos leva, novamente, a um desses caminhos possíveis: o *volunteer tourism*.

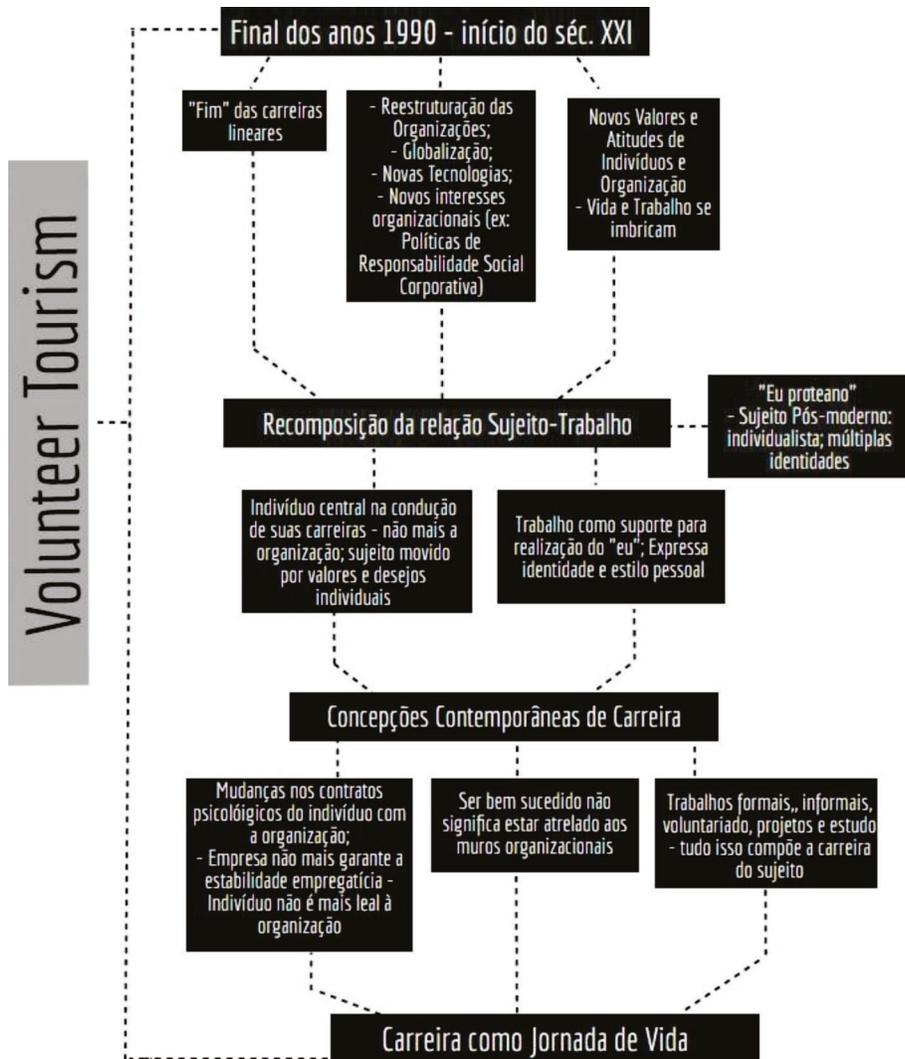
A esse ponto vale a pena retomar a posição de teóricos que enfatizam o potencial transformador da atividade (ZAHRA; MCINTOSH, 2007; ULUSOY, 2016; COGHLAN; GOOCH, 2011), sendo esta capaz de modificar hábitos de consumo e visões de mundo (ULUSOY, 2016; MCGEHEE; SANTOS, 2005), bem como alterar autopercepções dos envolvidos (ULUSOY, 2016; COGHLAN; GOOCH, 2011). Calcado nessas teorias, defende-se aqui a ideia de que, uma vez que vida/carreira são aspectos indissociáveis, tal transformação de consciência proveniente do *volunteer tourism* é capaz de impactar, de alguma maneira, as escolhas relativas à trajetória profissional do sujeito.

Ora, o que faz o indivíduo escolher pagar mais do que uma viagem convencional (muitas vezes) para realizar um trabalho voluntário e ter uma vivência numa comunidade em situação precária? Por que realizar uma atividade de voluntariado no exterior? Teria alguma relação com a busca por desenvolvimento para se tornar empregável? Ou seria resultado de uma demanda do sujeito em busca por propósito em meio ao complexo contexto neoliberal?

Reconhece-se que ainda não há embasamento necessário para responder tais questionamentos. Contudo, no momento em que se considera a carreira como “jornada de vida” (BARUCH, 2004) e o trabalho como fonte de “senso de propósito”, fica menos nebuloso enxergar o *volunteer tourism* como uma atividade que responde a esse contexto, e que, invariavelmente, pode impactar em maior ou menor grau a trajetória profissional do sujeito. Para me-

lhor ilustrar a correlação dos conceitos teóricos aqui apresentados, foi elaborado um mapa conceitual, exposto na Figura 1.

Figura 1. Mapa Conceitual



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Assim, no decorrer deste estudo, foi possível vislumbrar um panorama mundo do trabalho atual, compreender a relação do sujeito ante a essa realidade e, a partir disto, relacionar o surgimento do *volunteer tourism* como uma atividade que responde a esse contexto. Por se tratar de um nicho específico de turismo voltado a um público característico, a procura por esse tipo de serviço, como foi visto, envolve aspectos que podem transcender valores utilitaristas e podem também estar relacionados a contextos socioeconômicos que impactam na forma como os indivíduos enxergam sua condição de ser e estar no mundo – bem como os significados atribuídos por esses sujeitos ao trabalho e a sua própria carreira.

## REFERÊNCIAS

ABRAHAMSON, R. D. Ordinary and Extraordinary Experience. In: Turner, V.W., BRUNER, E. M. (Eds.) *The Anthropology of Experience*. Urbana: University of Illinois Press, 1986. p. 45-73.

ALMEIDA, T. G.; CASOTTI, L. M. Turismo voluntário e o bem-estar do consumidor na pesquisa transformativa do consumo. *Revista Ciências Administrativas*, v. 21, n. 2, p. 531-553, 2015.

BARUCH, Y. Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: organizational and individual perspectives. *Career Development International*, v. 9, n. 1, p. 58-73, 2004.

BARUCH, Y.; ROSENSTEIN, E. Human resource management in Israeli firms: planning and managing careers in high technology organizations. *International Journal of Human Resource Management*, v. 3, n. 3, p. 477-495, 1992.

BARUCH, Y.; SULLIVAN, S. E. Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management*, v. 35, n.6, p. 1542-1571, 2009.

BENDASSOLLI, P. F. Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira. *ERA - Revista de Administração de Empresas*, v. 49, n. 4, p. 387-400, 2009.

BENSON, A. M. *Volunteer tourism: Theoretical frameworks and practical applications*. Routledge, 2010.

BROWN, S. Travelling with a purpose: Understanding the motives and benefits of volunteer vacationers. *Current Issues in Tourism*, v. 8, n. 6, p. 479-496, 2005.

CARUANA, R. A sociological perspective of consumption morality. *Journal of Consumer Behaviour*, v. 6, n. 5, p. 287-304, 2007.

COGHLAN, A.; GOOCH, M. Applying a transformative learning framework to volunteer tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, v. 19, n. 6, p. 713-728, 2011.

ELLIS, C. Participatory environmental research in tourism: A global view. *Tourism Recreation Research*, v. 28, n. 3, p. 45-55, 2003.

EXCHANGE DO BEM. *Site da empresa Exchange do Bem - 2020*. Disponível em: <<https://exchangedobem.com/>>. Acesso em: junho de 2020.

FRAZER, R.; WAITT, G. Pain, politics and volunteering in tourism studies. *Annals of Tourism Research*, v. 57, p. 176-189, 2016.

GRAY, N. J.; CAMPBELL, L. M. A decommodified experience? Exploring aesthetic, economic and ethical values for volunteer ecotourism in Costa Rica. *Journal of Sustainable Tourism*, v. 15, n. 5, p. 463-482, 2007.

HALL, D. T. Protean careers of the 21st century. *The academy of management executive*, v. 10, n. 4, p. 8-16, 1996

HALL, D. T. The protean career: A quarter-century journey. *Journal of vocational behavior*, v. 65, n. 1, p. 1-13, 2004.

HILL, J. Thinking about a more sustainable business – an Indicators approach. *Corporate Environmental Strategy*, v. 8, n. 1, p. 30-38, 2001.

LYONS, K.; WEARING, S. K. *Journeys of discovery in volunteer tourism*. Cambridge: CABI, 2008.

MCINTOSH, A. J. Into the tourist's mind: Understanding the value of the heritage experience. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, v. 8, n. 1, p. 41-64, 1999.

MCGEHEE, N. G.; SANTOS, C. A. Social change, discourse and volunteer tourism. *Annals of tourism research*, v. 32, n. 3, p. 760-779, 2005.

MCGEHEE, N. G.; ANDERECK, K. Volunteer tourism and the “voluntoured”: the case of Tijuana, Mexico. *Journal of Sustainable Tourism*, v. 17, n. 1, p. 39-51, 2009.

MCGEHEE, N. G. Volunteer tourism: Evolution, issues and futures. *Journal of Sustainable Tourism*, v. 22, n. 6, p. 847-854, 2014.

MERRIAM, S. B.; CAFFARELLA, R. S.; BAUMGARTNER, Lisa M. *Learning in adulthood: A comprehensive guide*. John Wiley & Sons, 2007.

MEZIROW, J. *Transformative dimensions of adult learning*. Jossey-Bass, 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104-1310, 1991.

MEZIROW, J. *et al.* Learning to think like an adult. *Learning as transformation: Critical perspectives on a theory in progress*. p. 3-33, 2000.

MUSTONEN, P. Volunteer tourism – Altruism or mere tourism?. *Anatolia*, v. 18, n. 1, p. 97-115, 2007.

NASCIMENTO, R. C. Turismo e Voluntariado: um estudo sobre as publicações em revistas científicas nacionais e internacionais. *Revista Turismo em Análise*, v. 23, n. 2, p. 265-285, 2012.

NOVELLI, M. *Niche tourism: contemporary issues, trends and cases*. Burlington: Routledge, 2005.

O'SULLIVAN, E. Transformative learning. *Educational Vision for the 21<sup>st</sup> Century*. New York: Zed Books, 1999.

O'SULLIVAN, E. The project and vision of transformative education. In: *Expanding the boundaries of transformative learning*. Palgrave Macmillan US: 2002. p. 1-12.

PALACIOS, C. M. Volunteer tourism, development and education in a postcolonial world: Conceiving global connections beyond aid. *Journal of sustainable tourism*, v. 18, n. 7, p. 861-878, 2010.

ROSENBAUM, J. E. Institutional career structures and the social construction of ability. In: *Handbook of theory and research for the sociology of education*. New York: Greenwood Press, 1986. p. 139-171.

ROUSSEAU, D. M. Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, v. 2, n. 2, p. 121-139, 1989.

RYAN, C. The Chase of a Dream, the End of a Play. *The tourist experience: A new introduction*, p. 1-24, 1997.

SIMPSON, K. Dropping out or signing up? The professionalisation of youth travel. *Antipode*, v. 37, n. 3, p. 447-469, 2005.

SIN, H. L. Who are we responsible to? Locals' tales of volunteer tourism. *Geoforum*, v. 41, n. 6, p. 983-992, 2010.

SINGH, T. Altruistic tourism: another shade of sustainable tourism. The case of Kanda community. *Tourism (Zagreb)*, v. 50, n. 4, p. 361-370, 2002.

STODDART, H.; ROGERSON, C. M. Volunteer tourism: The case of habitat for humanity South Africa. *GeoJournal*, v. 60, n. 3, p. 311-318, 2004.

SULLIVAN, S. E.; BARUCH, Y. Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of management*, v. 35, n. 6, p. 1542-1571, 2009.

TAYLOR, E. W. Making meaning of the varied and contested perspectives of transformative learning theory. In: *Proceedings of the sixth international conference on transformative learning*. 2005. p. 448-457.

TOMAZOS, K.; BUTLER, R. Volunteer tourism: The new ecotourism?. *Anatolia*, v. 20, n. 1, p. 196-211, 2009.

ULUSOY, E. Experiential responsible consumption. *Journal of Business Research*, v. 69, n. 1, p. 284-297, 2016.

UNITED NATIONS GENERAL ASSEMBLY. *Support for volunteering: Report of the secretary-general*. New York: United Nations, 2001.

VOLUNTEER VACATIONS. Site da empresa Volunteer Vacations, 2020. Disponível em: <<https://volunteervacations.com.br/>>. Acesso em: junho de 2020.

VRASTI, W. *Volunteer tourism in the global south: Giving back in neoliberal times*. Oxon: Routledge, 2013.

WEARING, S. *Volunteer tourism: Experiences that make a difference*. Oxon: CABI, 2001.

WEARING, S.; MCGEHEE, N. G. Volunteer tourism: A review. *Tourism Management*, v. 38, p. 120-130, 2013.

WRIGHT, H. Volunteer tourism and its (mis) perceptions: A comparative analysis of tourist/host perceptions. *Tourism and Hospitality Research*, v. 13, n. 4, p. 239-250, 2013.

ZAHRA, A.; MCINTOSH, A. J. (2007). Volunteer tourism: Evidence of cathartic tourist experiences. *Tourism Recreation Research*, 32(1), 115-119.

# O TRABALHO NAS NOVAS ECONOMIAS: DISCUTINDO CONCEITOS E POSSIBILIDADES DE PESQUISA<sup>1</sup>

Marcia Cristiane Vaclavik<sup>2</sup>

Carlos Roberto Santos Vieira<sup>3</sup>

## 1. INTRODUÇÃO

“Quando um sistema é incapaz de tratar seus problemas vitais”, afirma Morin (2015, p. 37), “ou ele se degrada, se desintegra, ou se revela capaz de suscitar um metassistema apto a tratar de seus problemas: ele se *metamorfoseia*”. Longe de serem simples, as policrises que se apresentam na atualidade – econômica, social, ecológica, demográfica, urbana, das zonas rurais, política, cognitiva, ética – são interligadas, interdependentes e justapostas, e parecem cada vez mais seguir em direção a uma crise planetária e a uma crise da própria humanidade (MORIN, 2015).

Talvez seja justamente pela via das crises, porém, que se viabilize o surgimento de novos caminhos, adotando a mudança como resposta: ao mesmo tempo em que força as pessoas a buscarem outros modos de trabalho e consumo, também auxilia no descortinamento de novas possibilidades. Estas alternativas revelam-se, por exemplo, no acesso a bens e serviços não centrados unicamente em trocas monetárias (LAVILLE, 1997) ou no ciclo compra-uso-descarte (BOTSMAN; ROGERS, 2011).

Esses movimentos estão sendo representados por diversas facetas de um novo modo de organização da atividade econômica, que ganham cada vez mais espaço e podem tornar-se predominantes neste século (SUNDARARA-

<sup>1</sup> Uma versão deste artigo foi apresentada no XLII Encontro da ANPAD - EnANPAD - 2018, na Divisão de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (GPR), no Tema 03 - Relações de Trabalho e Emprego.

<sup>2</sup> Doutora e Mestre em Administração pela Escola de Administração/UFRGS. Contato: mcvaclavik@gmail.com

<sup>3</sup> Mestre e doutorando em Administração pela Escola de Administração/UFRGS. Contato: roberto.vieira@ufrgs.br

JAN, 2016). É bastante frequente encontrar alusões a termos como “Economia Compartilhada”, “Economia Colaborativa” ou Economias “*Crowd-Based*” (como *Crowdsourcing* ou *Crowdfunding*). Viabilizados, em parte, pelo amplo acesso à tecnologia, e alicerçado na mudança de uma “mentalidade centrada na posse” para uma “mentalidade centrada no uso”, estes novos modelos econômicos prezam pela maximização da utilidade e da capacidade ociosa tanto de bens tangíveis (como carros, bicicletas ou ferramentas) como de ativos intangíveis (como tempo ou habilidades pessoais) (BOTSMAN; ROGERS, 2011). No campo colaborativo, em lugar dos contratos formais, nascem atividades ligadas à construção de laços sociais como forma articulação para produção de empregos (FRANÇA, 2001) e às trocas baseadas na sociabilidade. É notável que as pesquisas em torno de novos modos organizativos assentados nessas premissas têm crescido substancialmente (BELK, 2014b; POWELL, 2017).

A brevidade do surgimento de tais modelos, entretanto, reforça a necessidade de uma análise que possibilite ampliar os significados destas configurações, que podem afetar não somente os modos de produção e consumo, mas também – e de forma bastante intensa – o mundo do trabalho. É interessante constatar, no tocante às discussões sobre relações de trabalho, a frequência com que este é associado a termos como “mudança” e “transformação” (CACCIAMALI; RIBEIRO; MACAMBIRA, 2011; CATTANI, 2014; KOVÁCS, 2002; MOCELIN, 2015; PICCININI *et al.*, 2006). Tais mudanças, entretanto, precisam ser compreendidas a partir das realidades de cada contexto histórico:

Cada tempo histórico, carregado de suas singularidades definidas por adventos particulares como: taylorismo, revolução industrial, articulação de movimentos sindicais, globalização, inovações tecnológicas, deixam marcas que influenciam certos padrões que dão contornos às Relações de Trabalho, os quais são flexíveis e vão se transformando conforme a própria sociedade se transforma (CONCOLATTO; OLTRAMARI, 2017).

Para Codagnone, Abadie e Biagi (2016), antes de deflagrar previsões sombrias ou apaixonadas, exageradamente catastróficas ou otimistas, é necessário aprofundar o entendimento sobre o fenômeno das novas economias, já que ideias e discursos podem se tornar motores endógenos de mudanças sociais e políticas. Assim, é preciso cuidado ao combinar as várias práticas, funções e motivações na multiplicidade de realidades sociais e éticas engen-

dradas nas ideias de colaboração e compartilhamento, sob pena de se incorrer em distorções e ilusões (BELK, 2014b). Uma das preocupações reside no fato de que estes modelos se tornaram domínio de discursos ambíguos, não raro antagônicos, em um cenário de incertezas que envolvem, além de milhões de consumidores e trabalhadores, altos valores disputados em um mercado notadamente crescente.

No que tange às publicações nacionais sobre as novas economias, destaca-se o estudo bibliométrico de Silveira, Petrini e Santos (2016), que apontam o crescimento das pesquisas sobre o tema a partir do ano de 2012. Os autores analisaram pesquisas relacionadas ao consumo colaborativo e à economia compartilhada e encontraram quatro problemáticas principais: ontologia; economia compartilhada como uma opção para consumo; tecnologia; e gestão de negócios colaborativos. Também em pesquisa de revisão de literatura, Durán-Sánchez *et al.* (2016) encontraram estudos em 12 áreas diferentes, sendo as principais ligadas à: Economia e Econometria; Geografia, Planejamento e Desenvolvimento; Estratégia e Gestão.

Não há referências, entretanto, sobre a questão laboral nos estudos bibliométricos citados. Exceção é o ensaio de Ramalho, Rifo e Grangeiro (2017), que aborda brevemente o trabalho informal e a necessidade de regulação a partir dos novos modelos econômicos. No âmbito internacional, ao contrário, a relação entre as novas economias e o trabalho mostra-se tema de crescente interesse (BRESCIA, 2016; CARR *et al.*, 2017; CODAGNONE; ABADIE; BIAGI, 2016; COYLE, 2017; DONINI *et al.*, 2017; FINDLAY; THOMPSON, 2017; FLEMING, 2017; GRAHAM; SHAW, 2017; NYOMBI, 2015; TODOLÍ-SIGNES, 2017), reforçando seu caráter de relevante atualidade.

De natureza teórica, este ensaio objetiva, assim, contribuir com a discussão sobre as novas economias e suas interfaces com o mundo do trabalho a partir de duas perspectivas distintas: uma envolvendo a tecnologia como elemento central, assentada no surgimento dos mercados laborais digitais; e outra baseada essencialmente nas trocas humanas, não mediadas por elementos tecnológicos.

Assim, ao encontro do objetivo proposto, este ensaio está estruturado em cinco seções. O próximo capítulo discute as várias possibilidades de compreensão do fenômeno que envolve o surgimento de novas formas de organização da atividade econômica. Na sequência, o capítulo três aborda o trabalho, mediado pela tecnologia, a partir da perspectiva da economia comparti-

lhada e dos mercados laborais digitais. O capítulo quatro discorre sobre o trabalho como atitude essencialmente humana, coletiva e organizada de compartilhamento e colaboração. Em continuação, é proposta uma agenda de pesquisa a fim de contribuir para o preenchimento de algumas lacunas identificadas. No sexto e último capítulo, são apresentadas as considerações que finalizam este estudo.

## 2. AS NOVAS ECONOMIAS: MÚLTIPLOS (DES)NTENDIMENTOS<sup>4</sup>

Os movimentos engendrados pelas novas formas de organização econômica surgem em um contexto em que preocupações de diversas naturezas se entrecruzam. Estudiosos do tema frequentemente recorrem à problemática do desequilíbrio de uma sociedade baseada no consumo desenfreado em que questões de ordem econômica (como as frequentes crises globais e a saúde do sistema financeiro) se relacionam a problemas sociais (como a pobreza, a desigualdade e a corrupção) e a questões ambientais ligadas à sustentabilidade (BELK, 2014a; BOTSMAN, 2013; BOTSMAN; ROGERS, 2011; CABRAL, 2015; RIFKIN, 2015; SILVEIRA; PETRINI; SANTOS, 2016).

Entretanto, diversos autores reconhecem que, para que os (novos) modelos realmente viabilizem mudanças nas economias globais em direção à sustentabilidade (em sentido amplo), é necessário expandir o entendimento sobre o seu funcionamento, sobre os seus impactos e sobre o alinhamento entre os principais agentes interessados – o que passa também pela delimitação mais clara dos conceitos adotados.

Comumente, expressões como “*sharing economy*” (economia compartilhada), “*collaborative economy*” (economia colaborativa), “*collaborative consumption*” (consumo colaborativo), “*peer-to-peer economy*” (economia entre pares), “*gig economy*” (economia de “bicos”), “*prosumption*” e “*crowdsourcing*” (estes dois últimos sem termo equivalente em língua portuguesa), dentre outras, são utilizadas indiscriminadamente para se referir a este amplo e heterogêneo fenômeno. Em geral, a partir de um apelo inclusivo, socialmente desejado (BELK, 2014b) e associado a laços sociais positivos (JOHN, 2013b).

<sup>4</sup> O título desta seção remete ao trabalho de Rocha-de-Oliveira e Piccinini (2011), que aborda as diversas possibilidades de conceituação de mercado de trabalho. Da mesma forma, são múltiplas as possibilidades de entendimento para as novas formas de organização da atividade econômica que se desenham na atualidade.

A utilização indiscriminada de várias expressões das quais se apropriam estudiosos, usuários, profissionais e *stakeholders* diversos sem a devida preocupação conceitual, porém, fomenta uma espécie de confusão semântica, tornando as discussões ambíguas, fragmentadas e limitadas, caracterizando um “campo retórico” que carece de um melhor entendimento (BELK, 2014b; BOTSMAN, 2013; CODAGNONE; BIAGI; ABADIE, 2016). Cohen e Kietzmann (2014) argumentam que os diferentes interesses dos múltiplos agentes envolvidos podem levar a conflitos e reduzir os impactos positivos de práticas voltadas para a sustentabilidade.

Cabe, assim, a exploração das diversas possibilidades de interpretação desse fenômeno. Na visão de Botsman (2013), embora existam diferenças entre os diversos termos, é compreensível que eles sejam utilizados como sinônimos, desde que tenham em comum três grandes pontos:

1) Distribuição de poder: a partir de um modelo que preza pelas redes entre indivíduos e comunidades para acessar bens e serviços (em oposição às grandes e centralizadas instituições), há uma mudança, ainda incipiente, que pode nos levar de uma sociedade de consumidores passivos para criadores ativos e conectados e que envolve produtores, colaboradores, produtores, financiadores e provedores;

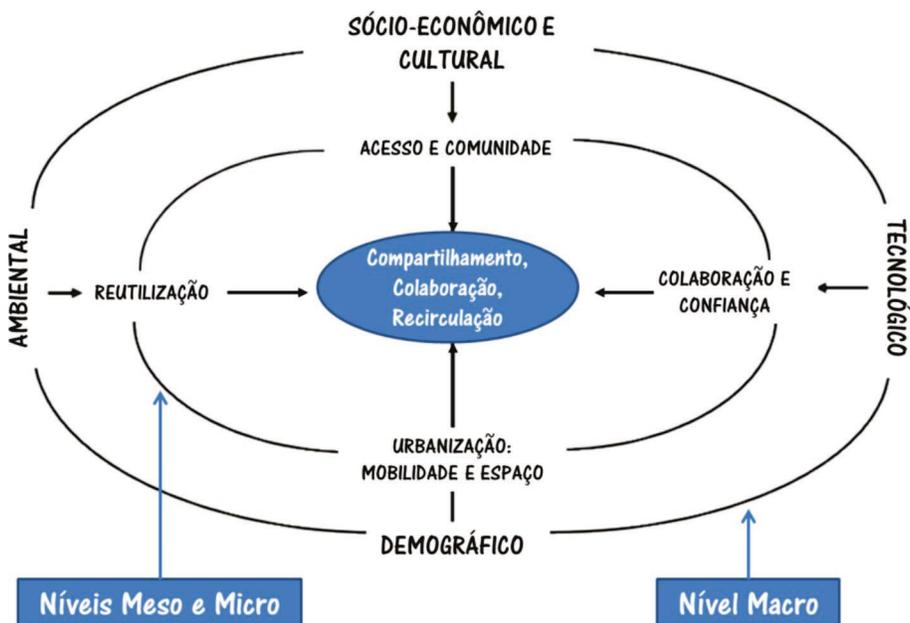
2) Quatro *drivers* disruptivos que podem promover uma mudança na forma como vivemos, trabalhamos, aprendemos e consumimos: **inovações tecnológicas** permitem que, a partir de redes sociais, novas ofertas e confiança viabilizem transações em escala; **mudança de valores** de uma sociedade conectada que está repensando os significados de propriedade e compartilhamento; **realidades econômicas** que forçam um olhar renovado sobre a conexão entre recursos, riqueza e crescimento; e **pressões ambientais** que impelem um novo modo de tratar os recursos finitos.

3) Utilização de ativos de uma maneira mais inovadora e eficiente, em que as tecnologias atualmente disponíveis permitem conectar pessoas que possuem recursos subutilizados àquelas que os desejam. As práticas associadas a este fenômeno podem oferecer benefícios como diminuição de desperdícios, redução de custos, empreendedorismo, fortalecer laços locais e se mostra também como grande oportunidade comercial.

Assim, mais do que limitar, é importante analisar o fenômeno das novas economias a partir de uma visão que permita um entendimento amplificado. Assim, segue-se a proposição de Codagnone, Biagi e Abadie (2016) que apre-

sentam um modelo que engloba tanto aspectos a nível macro quanto a nível micro e que interagem entre si (figura 1). Interessante notar a aproximação do modelo dos autores com aquele elaborado por Fleury (1987) que já abordava a inter-relação entre a organização do trabalho e os condicionantes socioculturais, políticos, econômicos e tecnológicos.

Figura 1. Direcionadores no macro, meso e micro contextos



Fonte: Tradução livre de Codagnone, Biagi e Abadie (2016, p. 27).

Iniciando pela questão **tecnológica**, seu impacto deve-se não apenas pela ampliação do acesso, por um grande número de pessoas, à *internet* e *smartphones*, mas também pelo desenvolvimento, a custos próximos de zero, de mecanismos (algoritmos) capazes de dar suporte a um alto volume de transações entre estranhos. Tais transações envolvem diretamente questões ligadas à confiança, que promovem a colaboração e que são fundamentais para a viabilização do movimento cuja base é a tecnologia.

Para Codagnone, Biagi e Abadie (2016), além da viabilização da colaboração entre estranhos, há uma maior conscientização das pessoas sobre a es-

cassem dos recursos e sobre a necessidade de reutilização dos materiais (questão **ambiental**). Vinculada a isso, há também uma questão **econômica** (nesse sentido, uma escassez de recursos financeiros, em especial devido às crises), ao que se pode somar também as questões associadas às mudanças **culturais** enfatizadas por Belk (2007; 2010; 2014a; 2014b) e John (2013a; 2013b)<sup>5</sup>. Tais forças, por exemplo, podem motivar (ou impelir) a participação das pessoas em plataformas digitais (seja como consumidores ou como prestadores de serviços) ou em comunidades de colaboração. Há, ainda, uma questão **demográfica**, onde “a concentração de bilhões de pessoas nas grandes cidades coloca a mobilidade, a logística e os sistemas espaciais sob tensão” (CODAGNONE; BIAGI; ABADIE, 2016, p. 28).

Ainda, segundo Martin (2016), a economia compartilhada e suas derivações podem ser analisadas a partir de seis diferentes perspectivas: i) como oportunidade econômica; ii) como forma de consumo mais sustentável; iii) como caminho para uma economia descentralizada, equitativa e sustentável; iv) como meio de desregulamentação de mercados; v) como mais um modo de reforço ao paradigma neoliberal; e vi) como um incoerente campo de inovação. Enquanto as três primeiras interpretações são mais positivas e tendem a incentivar a disseminação do modelo, as três últimas são mais críticas e resistentes a ele.

É como se houvesse um *continuum*: em um extremo, existe uma “visão romantizada” onde as motivações para participar destas iniciativas: estão de fato ligadas à inovação, à coletividade e à sustentabilidade; se dão através de uma forte identificação comunitária; envolvem relações fundamentadas na confiança e na cooperação, em que o tempo despendido é voluntário; e estão baseadas na generosidade em fazer parte de algo maior (BELK, 2014b; BENKLER, 2011).

No outro extremo, verifica-se uma espécie de “usurpação” desse conceito, uma vez que as preocupações com a coletividade e com o meio ambiente parecem estar reduzidas a motivações autointeressadas e, em geral, financeiras. Para Belk (2014b), a ampla variedade de expressões utilizadas forma um de labirinto que, pela confusão semântica, dificulta discernir onde o compartilhamento termina e o comércio começa, de modo que há vários fenôme-

---

<sup>5</sup> Os estudos de Belk (2007, 2010; 2014a; 2014b) e John (2013b) discutem amplamente a ascensão e consolidação dos diversos sentidos que o termo “compartilhar” pode assumir. Essa questão, ainda que seja de extrema relevância, não é central neste ensaio, de modo que se indica consultar as obras dos autores para maiores esclarecimentos.

nos que podem se apropriar indevidamente do termo. É possível, no entanto, que o cenário da economia compartilhada não seja nem tão preto nem tão branco, mas um sombreado com diversos tons de cinza, em que há uma “combinação entre altruísmo e autointeresse” Belk (2014b, p. 8).

Nesse sentido, Codagnone, Biagi e Abadie (2016) analisam possíveis caminhos que variam em extremos e estão relacionados às narrativas adotadas em defesa ou ataque à economia compartilhada. A perspectiva totalmente otimista, e por isso vinculada a uma narrativa tida como utópica, pressupõe uma grande transformação de triplas conquistas (prosperidade econômica, social e ambiental). Já a visão inteiramente pessimista prevê algo próximo a uma barbarização que, favorecendo sistemas de oligopólios e monopólios, traz riscos para consumidores, aliena e desemprega trabalhadores através da intermediação do trabalho por algoritmos, e contribui para um maior isolamento e desintegração. Entre os extremos, desenham-se prognósticos de cenários de intervenções regulatórias por parte dos governos ou de livre-regulação pelos mercados orientados para o crescimento global.

Assim, tendo em vista o objetivo deste ensaio, as próximas seções visam situar a discussão das novas formas de organização da economia sob a perspectiva do trabalho, em especial das partir das vertentes tecnológica (capítulo três) e não-tecnológica (capítulo quatro), bem como propor agendas de pesquisa que possam contribuir com o desenvolvimento dos temas abordados.

### **3. A ECONOMIA COMPARTILHADA E OS MERCADOS LABORAIS DIGITAIS**

A relação entre tecnologia e trabalho é tão íntima que não surpreende a facilidade com que é possível encontrar análises acaloradas a respeito de cenários futuros em que prevalece a bonança ou a barbárie. Todavia, em geral tais extremos têm falhado em suas previsões exageradamente otimistas ou catastróficas, uma vez que o desenrolar da história mostra que as mudanças, ainda que profundas, se dão de forma menos radical e não atingiram nem um extremo, nem outro. Parece haver, entretanto, consenso no entendimento de que as revoluções tecnológicas impactam diretamente o mundo do trabalho, em que prevalecem visões pessimistas. Compreender o tamanho, os efeitos e os desdobramentos dessas mudanças tem sido papel de estudiosos de diversas áreas de conhecimento ao redor do mundo.

O surgimento e a rápida ascensão da economia compartilhada (EComp) e dos mercados laborais digitais (MLDs) parece ser um indício dessas mudanças: estão em curso significativas alterações de natureza econômica e social (SUNDARARAJAN, 2016) que afetam e modificam profundamente as relações de trabalho (BALARAM; WARDEN; WALLACE-STEPHENS, 2017; CODAGNONE; ABADIE; BIAGI, 2016; SUNDARARAJAN, 2016).

Deste modo, este capítulo pretende possibilitar uma conexão entre as discussões acerca de relações de trabalho, a difusão da EComp e o surgimento dos MLDs. Aproximando-se do argumento de John (2013b), que entende ser o compartilhamento um conceito chave que interliga tecnologia e consumo (e, em um sentido mais amplo, a própria economia), objetiva-se desenhar mais um elo nesta relação, conectando também o trabalho aos outros dois elementos.

Do mesmo modo que nos novos modos de organização econômica, a definição dos MLDs não é simples. Tal como apontado por Rocha-De-Oliveira e Piccinini (2011), a própria definição de “mercados de trabalho”, do qual o termo MLD se origina, é dificultado em decorrências das várias abordagens econômicas e sociológicas possíveis.

Assim, utiliza-se neste ensaio, para fins de definição, o conceito plural de Codagnone; Abadie e Biagi (2016, p. 17): i) mercados digitais que abrigam o trabalho incerto e não padronizado (“*non-standard work*”); ii) “onde os serviços de várias naturezas são produzidos usando preponderantemente o fator trabalho (em oposição à venda de bens ou aluguel de imóveis ou de automóveis)”; iii) “em que o trabalho (ou seja, o serviço produzido) é trocado por dinheiro”; iv) onde a mediação é administrada digitalmente, independente se o fruto do trabalho for físico ou digital; v) “onde a alocação a mão-de-obra e do dinheiro é determinado por um conjunto de compradores e vendedores que operam dentro de um sistema de preços”.

A despeito da dificuldade de conceitualizar a natureza do trabalho nos MLDs, De-Stefano (2017) entende que as diversas formas que se apresentam têm em comum alguns pontos específicos e bastante importantes no que concerne ao seu entendimento amplo. Dentre as características comuns, diz o autor, as práticas laborais são viabilizadas pelas tecnologias de informação e comunicação (TICs) a partir de plataformas que utilizam a *internet* para, de modo bastante rápido, viabilizar a conexão entre a demanda por determinado produto/serviço ao fornecimento de um trabalho que a supra, reduzindo drasticamente os custos de transação. Budag (2016, p. 3), em linha, afirma que, a

partir da adoção desse “formato” de negociação, observa-se: a desburocratização do processo, se “comparado aos trâmites da relação tradicional entre pessoa jurídica e pessoa física”; a descentralização do fluxo hoje comandado pelas corporações e nelas centrado; e, ainda, uma redução no número excessivo de intermediários “que podem estar (...) encarecendo o processo”.

Cabe reforçar, ainda, que o trabalho independente ou não padronizado, característico dos MLDs, também não é fenômeno recente (KOVÁCS, 2006). É preciso ampliar, porém, a compreensão da expansão desse tipo de trabalho (agora mediado por plataformas digitais) e dos efeitos dessa expansão sobre os trabalhadores e sobre o próprio mercado laboral. Isso sim, na visão de Manyika *et al.* (2016, p. viii), é algo que, por ser novo, carece de maior entendimento, dado que as altas taxas de crescimento das plataformas e da rápida adesão ao modelo sugerem que “apenas começamos a ver os seus impactos”.

Diante do exposto, é preciso compreender as razões pelas quais, no tocante à esfera do trabalho, o avanço da EComp e seus desdobramentos têm sido fonte de preocupações de governos, órgãos e estudiosos ao redor do mundo. Primeiramente, faz-se premente esclarecer os papéis desempenhados pelos atores envolvidos nestas relações: os consumidores, as plataformas digitais e os trabalhadores (que são os fornecedores e vendedores dos serviços).

Reforça-se, a partir da distinção destes três papéis que, em sentido mais amplo, as plataformas atuam como mediadoras em uma relação de compra e venda, por intermédio de uma rede que é acessada por um aplicativo de telefone celular ou da *internet*. Assim, a criação de valor pelas plataformas não se dá por meio da produção ou da oferta de serviços propriamente dita, mas sim pela aproximação entre pares (*peer-to-peer*) – os consumidores e os fornecedores (BALARAM; WARDEN; WALLACE-STEPHENS, 2017; CODAGNONE; ABADIE; BIAGI, 2016; COYLE, 2017).

*Sobre os consumidores.* Os avanços tecnológicos, em especial no que concerne ao amplo acesso à internet pelo uso de *smartphones*, proporcionaram aos consumidores “novas formas de acesso ao mercado de varejo”, favorecendo o alcance a uma diversa gama de produtos e serviços de modo praticamente instantâneo e a custos reduzidos<sup>6</sup> (DONOVAN, BRADLEY; SHIMABUKURO, 2016, p. 1). Mas, além da questão relacionada com a diminuição dos encargos de aquisição e propriedade, fator que certamente tem papel

<sup>6</sup> A ideia de custo marginal zero, para além das fronteiras das ciências econômicas, foi popularizada na obra de Rifkin (2015) e é frequentemente citada em estudos ligados à economia compartilhada, como em Budag (2016) e Valenduc e Vendramin (2016), dentre outros.

importante na disseminação das práticas da economia colaborativa, é importante retomar que o fator tecnológico também está imbricado na própria concepção e uso do “compartilhar” nos dias atuais (BELK, 2007, 2010; JOHN, 2013a, 2013b).

Cabe reforçar que a ideia geral contemplada pelo conceito de EComp se estende desde a esfera individual até as instâncias econômicas, e está baseada em uma mudança de comportamento, em especial pelo aumento da conscientização dos consumidores (BOTSMAN; ROGERS, 2011). Tal como defendido por Budag (2016, p. 11), “a tecnologia, como é o caso do digital, altera nossas percepções sobre o mundo, sobre o tempo e rearranja nossa experiência em sociedade”. Desse modo, na medida em que recebem incentivos de diversas naturezas (sejam eles de origem antropológica, relacionados à própria condição humana, sejam de origem econômica e autointeressada), os consumidores têm papel importante na ampliação do fenômeno das novas economias e, em consequência, na disseminação dos novos formatos de trabalho.

*Sobre as plataformas digitais.* No entendimento de Balaram, Warden e Wallace-Stephens (2017) e em linha com o exposto por Budag (2016), as plataformas são empresas que têm o potencial disruptivo de desafiar o poder que está hoje concentrado nas grandes indústrias. Dado o seu crescimento exponencial nos últimos cinco anos, afirmam Codagnone, Abadie e Biagi (2016), ao continuarem crescendo nesse ritmo, as plataformas podem afetar as formas de emprego tradicionais – e é presumível que isto já esteja acontecendo. No tocante ao mundo do trabalho, Balaram, Warden e Wallace-Stephens (2017) enxergam as plataformas na perspectiva da economia compartilhada, como sendo de dois tipos: baseada em ativos (*asset-based*) ou baseada em trabalho (*labour-based*), podendo haver uma hibridização entre estes dois tipos.

Entretanto, uma vez que estas plataformas podem ser grandes corporações com propósitos claros de lucratividade, retoma-se o exposto por Belk (2014b) ao citar a dificuldade em distinguir as atividades de compartilhamento, em essência, das atividades meramente comerciais. É nesse sentido, no que concerne à esfera laboral, que se direcionam as principais as críticas ao modelo, por entender que as grandes plataformas valem-se de um canal não regulamentado e com baixas barreiras à entrada para explorar a mão-de-obra sem a preocupação com direitos trabalhistas.

*Sobre os trabalhadores.* Tal como apontado por Donovan, Bradley e Shimabukuro (2016, p. 3), é desafiador caracterizar a força de trabalho das novas economias (isto é, aqueles que oferecem os serviços que são intermediados

através de plataformas digitais). Importante notar que, apesar de serem considerados por muitos como sendo fornecedores na relação com os consumidores e as plataformas, os indivíduos envolvidos nesta prestação de serviços exercem uma atividade laboral, e assim são considerados no contexto deste ensaio.

Assim, uma primeira dificuldade encontrada reside na sua classificação. Termos como “trabalhadores autônomos”, “trabalhadores independentes”, “autoempregados”, “trabalhadores temporários”, “microempreendedores”, “trabalhadores sob demanda”, entre diversos outros<sup>7</sup>, são utilizados nas referências às pessoas envolvidas nas atividades que envolvem o trabalho na economia compartilhada. Diante do exposto, e em linha com diversos autores, em especial Codagnone, Abadie e Biagi (2016, p. 11), “por uma questão de simplicidade”, aqui se faz referência a elas como “trabalhadores”. Considerá-las, neste contexto, como trabalhadores, e não como fornecedores, está em linha com o exposto por Holzmann (2014, p. 148), que entende o próprio trabalho como sendo “uma atividade pela qual bens e serviços são produzidos e disponibilizados”. Não se incorre em erro, portanto, ao considerar quem os produz ou disponibiliza como “trabalhador”, independente se o modo como estes serviços são produzidos e entregues é físico ou digital.

Enquanto as plataformas se beneficiam de um modelo de organização que as desonera do peso dos ativos (*asset-light model*<sup>8</sup>) e os consumidores se favorecem da concorrência e dos preços baixos, há de se questionar se existem também efeitos positivos que estejam sendo percebidos pelos trabalhadores. Não é característica exclusiva do modelo digital que a redução de custos recaia sobre os trabalhadores, tal como apontam Concolatto, Rodrigues e Oltramari (2017): esse processo já ocorreu anteriormente.

É possível que os efeitos da EComp sejam “positivos para a economia e para sociedade como um todo, incluindo consumidores, empregadores e trabalhadores”, dizem Codagnone, Abadie e Biagi (2016, p. 4). Porém, há ainda um longo caminho de pesquisas, ajustes e regulamentações a ser trilhado para minimizar os riscos e potencializar as oportunidades que se apresentam. Nesse contexto, dado que se vivencia um fenômeno ainda no gerúndio, parece haver muito mais dúvidas a levantar do que asserções a serem feitas.

<sup>7</sup> A confusão semântica não está restrita à língua portuguesa. Codagnone, Abadie e Biagi (2016, p. 10-11) citam termos utilizados em língua inglesa, mencionando a mesma dificuldade de classificação: “*micro-entrepreneurs*”, “*gig workers*”, “*contractors*”, “*on-demand workers*”, “*freelancers*” e “*Lumpen-cognitariat et salariat algorithmique*”.

<sup>8</sup> Tal como exposto por Sundararajan (2016, p. 1-2), a discussão sobre a gestão de ativos por parte das empresas em modelos “*asset-heavy*” e “*asset-light*” já ocorria na década de 1990.

#### 4. A ECONOMIA COLABORATIVA: O TRABALHO NA PERSPECTIVA DA COLABORAÇÃO HUMANA

Neste capítulo, tendo em vista a discussão sobre o trabalho não mediado por tecnologia aqui proposta, parte-se da definição ampla de Economia Colaborativa (ECol) de Botsman e Rogers (2011): forma de organização econômica construída sobre redes distribuídas de indivíduos e comunidades (em contraposição às instituições centralizadas), em cujas atividades é possível produzir, consumir, financiar e aprender. Entretanto, importante citar, o que aqui é definido por ECol não tem um único e inequívoco conceito, e nem mesmo uma prática com limites definidos ou unânimes, e pode ser também um resultado do modelo de flexibilização financeira análoga ao empreendedorismo.

Este capítulo, então, apoia-se nesta ideia inicial para elaborar uma ampliação do conceito, a partir do qual pode-se entender a ECol como uma atitude coletiva e organizada de compartilhamento de conhecimento, experimentação de outras formas de relação com o contexto, otimização de espaços e, principalmente, pelo espírito relacional das pessoas que convivem e trabalham em espaços colaborativos. Tal entendimento é muito semelhante ao das empresas sociais de França (2001), cuja organização abarca atividades comerciais, mas conta com finalidades sociais, culturais ou artísticas. Na realidade, há uma imbricação entre economias convencionais, solidárias e criativas que têm na confiança e no compartilhamento seus pilares.

O trabalho nas ECol, para além do caráter a ele atribuído de inovação, flexibilidade e autogestão por parte dos indivíduos, pode ser percebido, também, como falácia da área do trabalho. Sobre esta percepção de discurso falacioso da atividade colaborativa, o projeto de trabalhar-por-conta-própria passou a ser assimilado à “liberdade” dos anos 90, com políticas específicas de apoio e a formalização de pequenas empresas (LIMA, 2016). Tornou-se também política de Estado com os chamados “Arranjos Produtivos Locais”, que buscam reduzir a informalidade e incentivar o empreendedorismo dos pequenos negócios, por meio de formação para construção de um “espírito empreendedor” e políticas de apoio (como incentivos fiscais diversos, simplificação e redução de impostos).

Como exemplo, um fenômeno de caráter simbólico ligado à ECol é a forma com que esta atividade é percebida, tanto pelos indivíduos desta classe trabalhadora (os entes colaborativos), como por determinados agentes sociais

que com eles se relacionam, como as instâncias governamentais, as entidades do terceiro setor, as empresas formais e as escolas de negócios. É notável que há uma visão socialmente positiva, aceita e valorizada destas atividades, que apela para o senso comum e faz uso de um discurso sedutor, tornando atraente a adesão aos projetos de ECol. A partir da valorização de preceitos como liberdade profissional e flexibilidade de horários, estimula o desejo pela autodisciplina e pelas atitudes proativas e orientadas para o mercado, construindo na subjetividade dos indivíduos uma representação glamourizada do seu próprio trabalho - que é, muitas vezes, precarizado.

Entretanto, embora possam até afirmar preferir o trabalho autônomo, esses indivíduos se ressentem da falta dos “direitos do assalariamento”, uma segurança mais virtual do que real, a que muitos nunca tiveram acesso. Na prática, as alterações ocorridas a partir dos anos 90, muito mais do que criar um ambiente benéfico às pessoas, foram eficazes na redução dos custos de produção, o que constituiu, segundo Lima (2016), um exemplo da falácia relativa a um novo tipo de trabalho, que pode nascer já precarizado.

## 5. PROPONDO UMA AGENDA DE PESQUISA

Dado o exposto, uma vez que mudanças em curso provocadas por novos modos de organização econômica parecem estar, cada vez mais, em vias de consolidação, é fundamental que se possa encontrar meios de discutir o fenômeno e avaliar os seus desdobramentos.

Um dos grandes desafios que se apresenta é a falta de dados (empíricos e estatísticos), sendo este reconhecido como um problema de elevada importância (CODAGNONE; ABADIE; BIAGI, 2016; DONOVAN; BRADLEY; SHIMABUKURO, 2016), uma vez que traz dificuldades para entender as realidades, as necessidades e as motivações destes trabalhadores. Enquanto muitas pesquisas empíricas estão sendo realizadas nos contextos europeu e americano (BALARAM; WARDEN; WALLACE-STEPHENS, 2017; CODAGNONE; ABADIE; BIAGI, 2016; MANYIKA *et al.*, 2016), no Brasil, o movimento ainda não ganhou volume, em especial no que cabe ao surgimento e expansão dos MLDs.

Nesse sentido, algumas questões ainda permanecem em aberto. Uma delas relaciona-se às motivações para aderir aos modelos ditos compartilhados e colaborativos que se apresentam, avançando em pesquisas que possam

ajudar a compreender como estas práticas se dão no cotidiano dos trabalhadores brasileiros.

Sem desconsiderar o contexto em que se dão, dado o cenário de desemprego e crise econômica aguda, como se verifica no Brasil de agora, cabe questionar se os novos meios de integração ao mercado de trabalho, em parte possibilitados pelo avanço das TICs, contribuem para o aumento da precarização e da exclusão social (na medida em que se estabelecem como meio de trabalho desregulamentado e que não oferece direitos trabalhistas) ou para sua diminuição (dado que possibilitam renda e subsistência para milhares de pessoas).

Ainda, ao levar em consideração que os “membros da geração digital se veem mais como participantes do que como trabalhadores (...) e preferem expressar sua criatividade em redes sociais e não mais fechados em escritórios, desempenhando tarefas autônomas” (RIFKIN, 2015), pode-se questionar se tal comportamento decorre realmente de uma escolha ou de uma necessidade para se inserir no mercado laboral. Fortemente associada à ideia sedutora de liberdade, autonomia e flexibilidade, essas oportunidades precisam ser analisadas com cautela, lembrando que Kovács (2006) já entendia que formas emergentes de emprego são particularmente atraentes para os jovens por representarem uma via de acesso ao mercado de trabalho - senão a única.

A partir de Balaram, Warden e Wallace-Stephens (2017), Codagnone, Abadie e Biagi (2016) e Donini *et al.* (2017), surge também a preocupação com a questão da própria definição de “trabalhador” nos MLDs (considerando que muitas vezes ele é entendido apenas como um fornecedor): como se classifica o ator que participa dessa mediação oferecendo e prestando serviços, recebendo remuneração para tal? Mais do que retórica, esta definição é particularmente importante no que concerne às questões de regulamentação envolvidas com os MLDs. Instiga também, trazendo a questão para a realidade brasileira, a questionar: como a legislação vem tratando o tema, tendo em vista que já há casos já julgados na Justiça do Trabalho? Existe, do ponto de vista legal nacional, uma definição de trabalhador que seja capaz de englobar as mais recentes relações laborais? Tal como lembra Coyle (2017), as questões relacionadas às definições são importantes, uma vez que a estabilidade conceitual é pressuposto da regulamentação efetiva.

Entende-se que tais discussões devem perpassar, ainda, o entendimento amplo dos atores envolvidos nesses formatos, que podem carregar questões relativas à classe social, raça e gênero. Outro tópico que merece atenção diz respeito ao detalhamento dos fatores que permeiam o trabalho e seu impacto

nas economias aqui discutidas: como ficam os direitos trabalhistas, as condições laborais, a previdência social e questões ligadas às relações grupais como hierarquia, poder e carreira? Questões caras à área de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, como qualidade de vida no trabalho, sentido e significado, comprometimento, prazer e sofrimento, para citar apenas alguns, podem ser discutidas pela perspectiva destes modos de organização?

Sem a pretensão de esgotar as muitas, complexas e relevantes questões que emergem, parece adequado retomar o exposto por Balaram, Warden e Wallace-Stephens, (2017): em um momento em que se desenrolam tantas crises, desigualdades e temores crescentes sobre o impacto da tecnologia no mundo do trabalho, como inteligência artificial e automação, existe um movimento que está retomando perguntas básicas sobre o que é necessário para desfrutar de um padrão de vida decente, em sentido amplo.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ainda que “a realidade não se dê a conhecer facilmente devido às diferenças entre a essência e a aparência dos fenômenos” (CATTANI, 2014, p. 9), é fundamental empenhar esforço para compreendê-la. A dificuldade em analisar os acontecimentos considerando a velocidade das transformações representa o desafio de “questionar os problemas do presente” (CATTANI, 2014, p. 9), com vistas a “avançar na direção de sistemas que atendam aos interesses do conjunto da humanidade” (CATTANI; HOLZMANN, 2011, p. 8).

Assim, com o objetivo de ampliar a discussão sobre as novas economias e suas interfaces com o mundo do trabalho, este ensaio estruturou duas possibilidades de análise: uma envolvendo a tecnologia como elemento central, assentada no surgimento dos mercados laborais digitais; e outra baseada essencialmente nas trocas humanas, não mediadas por elementos tecnológicos. Não se pode, contudo, ignorar que esses movimentos estão inseridos em uma tessitura de transformações complexas, impelidas por crises de diversas naturezas em um ambiente cada vez mais digital, automatizado e conectado.

Deste modo, uma primeira contribuição deste ensaio é trazer luz a um tema ainda pouco discutido na academia nacional, em especial no que tange às intersecções no âmbito das relações de trabalho. Em segundo lugar, este artigo também contribui ao propor agenda de estudos futuros que possam auxiliar na compreensão deste fenômeno que, sabe-se, ainda carece de descortinamentos.

Entretanto, é exatamente por se tratar de um ensaio que sabe-se, também, que este estudo limita-se a uma discussão no campo do teórico, de modo que não se pode esgotar esta discussão nas breves páginas aqui apresentadas. Ainda, ao adotar o aspecto da presença ou da ausência da tecnologia na mediação das relações de trabalho, outras possibilidades de análise podem ter sido ignoradas, sendo necessários novos estudos que possam contemplar novas perspectivas.

É notório que compreender as transformações no âmbito das relações de trabalho implica considerar as mudanças da sociedade em determinado momento e contexto. É, por isso, tema que não se esgota, merecendo atenção e discussão de forma constante, em diálogo com áreas afins e sob uma perspectiva que envolva a interdisciplinaridade (CACCIAMALI; RIBEIRO; MACAMBIRA, 2011; KOVÁCS, 2002).

Assim, menos que concluir, este ensaio teve como propósito principal levantar questões acerca da contemporaneidade das relações laborais no contexto de ascensão dos novos modos de organização econômica, buscando construir um espaço de discussão sobre a própria natureza do trabalho em uma economia conectada em rede. É preciso questionar e explorar as transformações que se apresentam, sem resumi-las no raciocínio excludente do “ou/ou”, como boas ou ruins, mas sim ampliando a análise a partir da lógica incluyente do “e/e”, entendendo que este fenômeno pode se apresentar como positivo e negativo ao mesmo tempo.

No movimento que estamos vivenciando como testemunhas, talvez seja possível canalizar a energia do excesso de consumo para um aumento do vínculo comunitário e planetário, ao nos questionarmos sobre nossos hábitos anestesiados de compra-uso-descarte. Talvez a conscientização da finitude dos recursos naturais possa levar a uma maior predisposição ao compartilhamento verdadeiro.

## REFERÊNCIAS

BALARAM, B.; WARDEN, J.; WALLACE-STEPHENS, F. *Good Gigs: a fairer future for the UK's gig economy*. Londres: RSA e Mangopay, 2017.

BELK, R. Why Not Share Rather Than Own? *Annals of the American Academy of Political and Social Science*. *Anais...* 2007. Disponível em: <<https://>

www.researchgate.net/publication/258125200\_Why\_Not\_Share\_Rather\_than\_Own>

BELK, R. Sharing. *Journal of Consumer Research*, v. 36, n. 5, p. 715-734, 2010.

BELK, R. You are what you can access : Sharing and collaborative consumption online. *Journal of Business Research*, v. 67, n. 8, p. 1595-1600, 2014a.

BELK, R. Sharing versus pseudo-sharing in web 2.0. *Anthropologist*, v. 18, n. 1, p. 7-23, 2014b.

BENKLER, Y. *The Penguin and the Leviathan*. New York: Crown Business, 2011.

BOTSMAN, R. *The Sharing Economy Lacks A Shared Definition*. Disponível em: <<https://www.fastcompany.com/3022028/the-sharing-economy-lacks-a-shared-definition>>. Acesso em: 1 ago. 2017.

BOTSMAN, R.; ROGERS, R. *O que é meu é seu: como o consumo colaborativo vai mudar o nosso mundo*. Porto Alegre: Bookman, 2011.

BRESCIA, R. H. Regulating the Sharing Economy: New and Old Insights into an Oversight Regime for the Peer-to- Peer Economy. *Nebraska Law Review*, v. 95, n. 1, p. 60, 2016.

BUDAG, F. E. Consumos, socialidades e politicidades na lógica do compartilhamento. Congresso Internacional de Comunicação e Consumo. *Anais...* São Paulo: 2016

CABRAL, M. Fase de Maturação. *Revista Página 22*, v. 96, p. 42-47, 2015.

CACCIAMALI, M. C.; RIBEIRO, R.; MACAMBIRA, J. *Século XXI: transformações e continuidades nas relações de trabalho*. Fortaleza: Instituto de Desenvolvimento do Trabalho, Banco do Nordeste do Brasil, Universidade de São Paulo, 2011.

CARR, C. T. *et al.* Cueing Employability in the Gig Economy: Effects of Task-Relevant and Task-Irrelevant Information on Fiverr. *Management Communication Quarterly*, 2017.

CATTANI, A. D. *Trabalho: horizonte 2021*. Porto Alegre: Escritos, 2014.

CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. *Dicionário de Trabalho e Tecnologia*. Porto Alegre: Zouk, 2011.

CODAGNONE, C.; BIAGI, F.; ABADIE, F. The Passions and the Interests: Unpacking the “Sharing Economy”. *JRC Science for Policy Report*, p. 1-160, 2016.

CODAGNONE, C.; ABADIE, F.; BIAGI, F. The Future of Work in the “Sharing Economy”: Market Efficiency and Equitable Opportunities or Unfair Precarisation? *JRC Science for Policy Report*, p. 1-100, 2016.

COHEN, B.; KIETZMANN, J. Ride On! Mobility Business Models for the Sharing Economy. *Organization & Environment*, v. 27, n. 3, p. 279-296, 2014.

CONCOLATTO, C. P.; OLTRAMARI, A. P. Relações de trabalho: reflexões sobre suas transformações e permanências. VI ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO - ENGPR. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2017.

CONCOLATTO, C. P.; RODRIGUES, T. G.; OLTRAMARI, A. P. Mudanças nas Relações de Trabalho e o Papel Simbólico do Trabalho na Atualidade. *Fa-rol*, v. 4, n. 9, 2017.

COYLE, D. Precarious and Productive Work in the Digital Economy. *National Institute Economic Review*, v. 240, p. 5-14, 2017.

DE-STEFANO, V. *The rise of the “just-in-time workforce”*: On-demand work, crowdwork and labour protection in the “gig-economy”. Genebra: ILO, 2017.

DONINI, A. *et al.* Towards collective protections for crowdworkers : Italy, Spain and France in the EU context. *Transfer*, v. 23, n. 2, p. 207-223, 2017.

DONOVAN, S. A.; BRADLEY, D. H.; SHIMABUKURO, J. O. What Does the Gig Economy Mean for Workers? *Congressional Research Service*, p. 1-20, 2016.

DURÁN-SÁNCHEZ, A. *et al.* Economía Colaborativa: Análisis de la Producción Científica en Revistas Académicas. *Revista de Gestão e Secretariado - GeSec*, v. 7, n. 3, p. 1-20, 2016.

FINDLAY, P.; THOMPSON, P. Contemporary work: Its meanings and demands. *Journal of Industrial Relations*, v. 59, n. 2, p. 122-138, 2017.

FLEMING, P. The Human Capital Hoax: Work, Debt and Insecurity in the Era of Uberization. *Organization Studies*, v. 38, n. 5, p. 691-709, 2017.

FLEURY, A. C. C. Organização do Trabalho na indústria: recolocando a questão nos anos 80. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Eds.) *Processo e relações do trabalho no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1987. p. 51-66.

FRANÇA FILHO, G. C. A problemática da economia solidária: uma perspectiva internacional. *Revista Sociedade & Estado*, Brasília, Departamento de Sociologia - UnB, v. 14, n. 1-2, p. 243-75, jan./dez. 2001.

GRAHAM, M.; SHAW, J. *Towards a Fairer Gig Economy*. [s.l.] Meatspace Press, 2017

HOLZMANN, L. O Futuro do Trabalho - perspectivas para 2021. In: CATTANI, A. D. (Ed.) *Trabalho: horizonte 2021*. 1. ed. Porto Alegre: Escritos, 2014. p. 182.

JOHN, N. A. Sharing, Collaborative Consumption and Web 2.0. *Media@Lse*, n. 26, 2013a.

JOHN, N. A. The Social Logics of Sharing. *The Communication Review*, v. 16, n. 3, p. 113-131, 2013b.

KOVÁCS, I. *As metamorfoses do emprego: Ilusões e problemas da sociedade da informação*. Oeiras, Portugal: Celta, 2002.

KOVÁCS, I. Emprego flexível em Portugal – alguns resultados de um projeto de investigação. In: PICCININI, V. *et al.* (Eds.) *O Mosaico do Trabalho na Sociedade Contemporânea: persistências e inovações*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006. p. 23-46.

LAVILLE, Jean-Louis. Mudança social e teoria da economia solidária. Uma perspectiva maussiana. *Sociologias*, Porto Alegre, v. 16, n. 36, p. 60-73, Aug. 2014.

LIMA, Thales Batista de; COSTA, Márcia da Silva. Trabalho informal: uma revisão sistemática da literatura brasileira na área de Administração entre 2004 e 2013. *Cad. EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 14, n. 2, p. 310-324, June 2016.

MANYIKA, J. *et al.* *Independent Work: Choice, Necessity, and the Gig Economy*. [s.l.] McKinsey Global Institute, 2016.

MARTIN, C. J. The sharing economy : A pathway to sustainability or a nightmarish form of neoliberal capitalism ? *Ecological Economics*, v. 121, p. 149-159, 2016.

MOCELIN, D. G. *Emprego e Mudança Tecnológica no Brasil*. Porto Alegre: Cirkula, 2015.

MORIN, E. *A Via para o Futuro da Humanidade*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2015.

NYOMBI, C. A response to the challenges posed by the binary divide between employee and self-employed. *International Journal of Law and Management*, v. 57, n. 1, p. 3-16, 2015.

PICCININI, V. *et al.* *O Mosaico do Trabalho na Sociedade Contemporânea*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

POWELL, W. W. A sociologist looks at crowds: Innovation or invention ? *Strategic Organization*, v. 15, n. 2, p. 289-297, 2017.

RAMALHO, F. R. X.; RIFO, A. S.; GRANGEIRO, R. DA R. Gig Economy e On-demand Economy: Flexibilização das Relações de Trabalho na Economia do Compartilhamento. XLI Encontro da ANPAD - EnANPAD. *Anais...* São Paulo: ANPAD, 2017.

RIFKIN, J. *Sociedade com Custo Marginal Zero*. São Paulo: M. Books, 2015.

ROCHA-DE-OLIVEIRA, S.; PICCININI, V. C. Mercado de trabalho: múltiplos (des)entendimentos. *Revista de Administração Pública*, v. 45, n. 5, p. 1517-1538, 2011.

SILVEIRA, L. M. DA; PETRINI, M.; SANTOS, A. C. M. Z. DOS. Economia compartilhada e consumo colaborativo: o que estamos pesquisando? *REGE - Revista de Gestão*, v. 23, n. 4, p. 298-305, 2016.

SUNDARARAJAN, A. *The Sharing Economy*. Cambridge: The MIT Press, 2016.

TODOLÍ-SIGNES, A. The “gig economy”: employee, self-employed or the need for a special employment regulation ? *Transfer*, v. 23, n. 2, p. 193-205, 2017.

## COORDENADORES



### **Dra. Andrea Poletto Oltramari**

Professora Adjunta da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (EA/UFRGS), e professora do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA-UFRGS). É Doutora em Administração (PPGA/UFRGS), mestre em Administração (CPGA/UFSC) e Bacharela em Administração (UPF). Tem interesse de pesquisa na área de Relações de Trabalho, em especial na inter-relação com os seguintes temas: migrações, novos modos de organização do trabalho, gênero, classe e carreira. É pesquisadora visitante da Universidade de Lisboa, onde é também membro do SOCIUS - Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações no ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão. Atualmente, coordena os projetos de pesquisa: “Trabalho em Movimento: migração e carreiras na atualidade” e “Relações de trabalho e movimentos migratórios: um estudo exploratório entre Brasil e Portugal”. É também Coordenadora dos Grupos de Trabalho na ANPAD (Sistema de Relações de trabalho) e do GT Diálogos sobre o Trabalho no CBEO e Red Pilares.

### **Dra. Angela Beatriz Busato Scheffer**

Professora Adjunta e coordenadora da área de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho na Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), onde leciona disciplinas nos cursos de graduação e pós-graduação (PPGA). É Psicóloga (PUC-RS), bacharel em Administração (UFRGS), mestre e doutora pela Escola de Administração (UFRGS). Desenvolve pesquisas e possui interesse nas seguintes áreas: gestão estratégica de pessoas; expatriação, auto-expatriação, repatriação: mobilidades e fronteiras; trabalho voluntário e experiências transformadoras no contexto das carreiras contemporâneas; empresa familiar e sucessão, família.

### **Dr. Sidinei Rocha de Oliveira**

Professor Adjunto do curso de Administração da Escola de Administração da UFRGS. Doutor em Administração pela Université Pierre Mendès-France -

Grenoble 2 em cotutela com a Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Tem interesse de pesquisa nas áreas de Inserção Profissional e Mobilidade Social, Carreiras em Ocupações não tradicionais e as Interseccionalidades de marcadores sociais de diferença (Classe, Gênero, Raça e Sexualidade, etc) na construção dos Mercados de Trabalho e Carreiras. É Membro do Comitê Científico da área de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho da Associação de Programas de Pós-Graduação em Administração (Anpad) entre 2018-2020. Editor Científico da Revista de Administração de Empresas (RAE) entre 2018 e 2020. Editor Associado BAR - Brazilian Administration Review.

## ORGANIZADORES



### **Dra. Marcia Cristiane Vaclavik**

Doutora e mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/EA/UFRGS). É docente em instituições de ensino superior e pós-graduação. Desenvolve pesquisas na área de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, com ênfase nos impactos das tecnologias digitais sobre os processos laborais e trajetórias de carreira. Além das vivências acadêmicas, possui mais de 15 anos de experiência prática em organizações de diversos segmentos, incluindo cargos de gestão.

### **Dr. Renato Koch Colomby**

Doutor e Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) na área Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Professor no Colegiado de Administração no Instituto Federal do Paraná (IFPR). Líder do Tema “Trabalho, Organizações e Subjetividade” na Divisão Acadêmica Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho da ANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração). Pesquisador com interesse em temáticas como: Trabalho, Carreira, Diversidade, Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho.

### **Dra. Rosana Córdova Guimarães**

Professora Adjunta na Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (EA/UFRGS). É Doutora em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP) na área de Estudos Organizacionais. Mestre em Administração (2009) e bacharel em Relações Públicas (2006) pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Realizou estágio pós-doutoral na UFRGS (2018). Seus interesses estão voltados para estudos de temas como consumo, trabalho, co-criação a partir de uma perspectiva crítica.

## AUTORES



### **Me. Alexandre Dal Molin Wissmann**

Doutorando em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Organizações, Gestão de Pessoas, Relações de Trabalho e Empreendedorismo. As áreas de interesse em pesquisa são: microempreendedorismo e pequenos negócios, relações de trabalho, qualificação, ensino e pesquisa em Administração e cooperativismo.

### **Dra. Aline Mendonça Fraga**

Doutora, Mestra e Bacharela em Administração pela Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (EA/UFRGS). Professora de ensino superior e pós-graduação, desenvolve pesquisas teórico-empíricas sobretudo relativas a carreiras e mobilidades e suas interfaces com marcadores sociais de diferenças, como gênero, sexualidade, classe e raça. Atua em projetos de ensino, pesquisa e extensão nas áreas de diversidade e inclusão.

### **Me. Amanda Peres**

Mestra em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) na área de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Especialista em Psicologia Organizacional pela Faculdade de Desenvolvimento do Rio Grande do Sul (FADERGS). Graduada em Administração com foco em sistemas e serviços de saúde pela Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS). Áreas de pesquisa: Trabalho, Diversidade e Gestão de Pessoas.

### **Me. Arthur Gehrke Martins Andrade**

Mestre em Administração, na linha de pesquisa Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (GPRT) pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Bacharel em Administração pelo Centro Universitário Metodista IPA. Desenvolve e possui interesse de pesquisa nas áreas: Gestão de Pessoas, Inserção Profissional, Mobilidade Social e Educação.

### **Ma. Camila Vieira Müller**

Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e bacharela em Administração pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM-RS). Atualmente é Doutoranda na área de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho na Escola de Administração (GPRT/EA/UFRGS). Voluntária do Projeto Amigos dos Livros. Desenvolve e possui interesse de pesquisa nas seguintes áreas: carreiras contemporâneas, experiências transformadoras, competências do século XXI, empreendedorismo social, voluntariado, turismo e turismo voluntário.

### **Ma. Carla dos Santos Feijó**

Mestra pela Escola de Administração/UFRGS. Especialista em Controladoria (UFRGS) e Graduada em Ciências Contábeis (UFRGS). Tem interesse na pesquisa sobre trajetória profissional e carreira, subjetividade no trabalho, comportamento organizacional, assédio moral e sofrimento no trabalho, saúde do trabalhador, relações de trabalho, gestão de pessoas, qualidade de vida no trabalho, estilos e estratégias de vida no trabalho, flow, psicologia positiva e virtudes e forças de caráter.

### **Me. Carlos Roberto Santos Vieira**

Doutorando em Administração de Empresas na Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS. Mestre em Administração pela PUCRS, possui graduação em comunicação social - Hab jornalismo pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (1991). Atualmente é professor adjunto em diversas IES nas disciplinas de Finanças Empresariais, Gestão de Pessoas e Processos, tanto na modalidade presencial como EAD. Experiência profissional iniciada em 1988 no Banco do Estado do Rio Grande do Sul, onde atualmente é analista da área de Produtos Financeiros.

### **Dra. Carmem Ligia Iochins Grisci**

Psicóloga. Doutora em Psicologia. Professora Titular na Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (EA/UFRGS), Porto Alegre - RS, Brasil.

### **Dra. Cibele Cheron**

Doutora em Ciência Política pela UFRGS, Mestra em Ciências Sociais pela PUCRS e Bacharela em Ciências Jurídicas e Sociais pela UFRGS. Pós-dou-

torado junto ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Desenvolve principalmente os seguintes temas: conflitos e cultura da paz, cidadania, empoderamento, capital social, participação social, reestruturação produtiva e desigualdades, políticas públicas e inclusão social, gênero, interseccionalidades, Sul Global.

### **Ma. Claudia Piccolotto Concolatto**

Mestre e Doutoranda em Administração na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), na linha de pesquisa de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Graduada em Psicologia pela Universidade de Passo Fundo (UPF). Especialista em administração e formação de Recursos Humanos pela Universidade Luterana do Brasil (ULBRA). Professora da Faculdade da Associação Brasileira de Educação. Psicanalista, com mais de 20 anos de experiência clínica e na área da saúde mental do trabalhador. Membro do PROJETO Associação Científica de Psicanálise, coordenadora de seminários de formação em psicanálise desta instituição.

### **Ma. Cristiane Fraga da Silveira Sastre**

Psicóloga, Especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho pelo Conselho Federal de Psicologia. Tem MBA em Gestão Estratégica de Pessoas. Mestre e Doutoranda em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Desenvolve pesquisas na área de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, onde atua profissionalmente há 20 anos, e possui vivência de 11 anos como docente.

### **Dr. Francisco Carlos dos Santos Filho**

Psicanalista, professor titular no curso de Psicologia da Universidade de Passo Fundo, Doutor em Método Psicanalítico e Formações da Cultura pela PUC SP, Professor colaborador do PPGEDU da UPF, Coordenador do grupo de pesquisa Psicanálise e Interfaces no IFCH/UPF, fundador do PROJETO - Associação Científica de Psicanálise e Humanidades de Passo Fundo.

### **Ma. Gisele Maria Klein Kohlrausch**

Administradora, Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Desenvolve pesquisas na área de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, e atua na área da Educação há oito anos, com realização de atividades estratégicas e de docência.

### **Me. Jair Jeremias Jr.**

Mestre em Administração do Programa de Mestrado Interinstitucional MIN-TER/PUCPR/UNIVEL, Doutorando em Administração, ênfase em Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho pela Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Paraná (2009), especialização (MBA) em Gestão Estratégica de Pessoas (2013) pela Faculdade União das Américas. Desde 2010, é Técnico-Administrativo em Educação - Administrador na Universidade Federal da Integração Latino-Americana, tendo atuado em cargos de gestão na instituição. Professor Substituto do curso de Administração na Universidade Estadual do Oeste do Paraná no período de abril de 2016 a fevereiro de 2018, atuando principalmente nos seguintes temas: administração pública, carreira, gestão de pessoas, relações de trabalho, gestão por competências.

### **Ma. Jenifer Arruda**

Doutoranda e Mestra em Administração na área de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Possui especialização em Desenvolvimento Humano de Gestores pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Tem experiência profissional no setor privado em gestão de qualidade operacional e gestão de pessoas. É professora de Administração com atuação no nível Técnico. Desenvolve pesquisas relacionadas à Carreira, Trabalho Imaterial, Gestão e Subjetividade e Estratégia de Viver a Vida relativa ao trabalho na contemporaneidade.

### **Me. Jhony Moraes**

Doutorando e Mestre pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) em Administração na área de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Bacharel em Administração pelo Centro Universitário Ritter dos Reis. É professor da Escola de Negócios da Faculdade de Desenvolvimento do Rio Grande do Sul (FADERGS). Seus interesses de pesquisas são: carreira, inserção profissional, ensino e aprendizagem em Administração, gestão de pessoas e relações de trabalho.

### **Dra. Julice Salvagni**

Professora Adjunta na Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (EA/UFRGS). É Doutora em Sociologia (UFRGS), Mestre em Ciências Sociais (Unisinos) e Psicóloga (Unisinos). Pesquisas sobre trabalho, gênero e relações de poder.

### **Dra. Laura Alves Scherer**

Doutora em Administração na área de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), com período-sandaúche na Université Paris-Dauphine e Professora do Curso de Administração na Universidade Federal do Pampa/UNIPAMPA - Campus Santana do Livramento. Desenvolve pesquisas relacionadas a Carreira, Trabalho, Gestão e Subjetividade de trabalhadores na contemporaneidade, com especial interesse em imigrantes, refugiados, expatriados e demais indivíduos em situação de mobilidade internacional.

### **Ma. Liana Haygert Pithan**

Jornalista e mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Tem experiência de mais de 20 anos em hardnews em jornal diário e portal de notícias, na coordenação e atuação em coberturas nacionais e internacionais. Desenvolve pesquisas teórico-empíricas sobre as transformações do mundo do trabalho da era digital e seu impacto sobre a relação dos trabalhadores com a profissão e a carreira; a tecnologia como agente transformador e condutor de ocupações e trajetórias; e as mutações contemporâneas do jornalismo sobre a prática laboral, as relações de trabalho, os valores da profissão e o sentido do trabalho.

### **Esp. Luis Gustavo Garigham**

Especialista (MBA) em Gestão Empresarial pelo Centro Universitário Ritter dos Reis (UNIRITTER). Licenciado em Educação Física pela Universidade Luterana do Brasil (ULBRA). Gestor do Banco do Estado do Rio Grande do Sul (BANRISUL)

### **Esp. Natália Silva Velozo de Lima**

Especialista em Gestão Empresarial e Graduada em Direito pelo Centro Universitário Ritter dos Reis (UNIRITTER).

### **Me. Sérgio René Ochagavia Chagas Junior**

Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) na área de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho. Engenheiro Químico e Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Experiência profissional na indústria e no segmento do varejo. Possui interesses de pesquisa nas áreas de ensino e aprendizagem e gestão de pessoas.

**Dra. Silvia Generali da Costa**

Doutora em Administração pela UFRGS - ênfase em Organizações, Mestra em Administração pela UFRGS - ênfase em Recursos Humanos e Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica o Rio Grande do Sul. Aposentada como professora associada 4 na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Consultora em Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas. Os principais interesses de pesquisa são relacionados a comportamento organizacional no serviço público: liderança, diversidade, mudança, assédio sexual e assédio moral, administração judiciária. Na área de Psicologia, seu interesse é na Psicologia Humanista, na Psicologia Positiva e no aconselhamento de vida e carreira. Artista Visual e Escritora.

**Dra. Vanessa Amaral Prestes**

Doutora e Mestra em Administração na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/UFRGS). Pesquisadora do Grupo Interdisciplinar de Estudos da Inovação e do Trabalho (GINEIT). Desenvolve estudos nas áreas de Relações de Trabalho e Gestão de Pessoas, sobretudo relativos aos movimentos migratórios, trabalho, subjetividade e diversidade nas organizações.